

# ÖIF-Dossier

## 28

---

**Der positive Umgang mit (kultureller) Vielfalt in  
Österreich und Europa – Strategische Ansätze in  
Theorie und Praxis**

Dr. Marc Orel

## Der positive Umgang mit (kultureller) Vielfalt in Österreich und Europa – Strategische Ansätze in Theorie und Praxis

Dr. Marc Orel

Juli 2013

© Österreichischer Integrationsfonds

### Bitte zitieren sie diese Publikation wie folgt:

Orel, M. (2013): Der positive Umgang mit (kultureller) Vielfalt in Österreich und Europa – Strategische Ansätze in Theorie und Praxis. In: ÖIF-Dossier n°28, Wien.

#### **IMPRESSUM:**

**Medieninhaber, Herausgeber, Redaktion und Hersteller:** Österreichischer Integrationsfonds – Fonds zur Integration von Flüchtlingen und Migrant/innen (ÖIF) / Schlachthausgasse 30, 1030 Wien, Tel.: +43(0)1/710 12 03-0, mail@integrationsfonds.at; **Verlags- und Herstellungsort:** Schlachthausgasse 30, 1030 Wien; grundlegende Richtung: wissenschaftliche Publikation zu den Themen Migration und Integration; **Offenlegung gem. § 25 MedienG:** Sämtliche Informationen über den Medieninhaber und die grundlegende Richtung dieses Mediums können unter [www.integrationsfonds.at/impressum](http://www.integrationsfonds.at/impressum) abgerufen werden.

#### **Haftungsausschluss:**

Die Inhalte dieses Mediums wurden mit größtmöglicher Sorgfalt recherchiert und erstellt. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der Inhalte wird keine Haftung übernommen.

Weder der Österreichische Integrationsfonds noch andere, an der Erstellung dieses Mediums Beteiligte, haften für Schäden jedweder Art, die durch die Nutzung, Anwendung und Weitergabe der dargebotenen Inhalte entstehen.

Sofern dieses Medium Verweise auf andere Medien Dritter enthält, auf die der Österreichische Integrationsfonds keinen Einfluss ausübt, ist eine Haftung für die Inhalte dieser Medien ausgeschlossen. Für die Richtigkeit der Informationen in Medien Dritter, ist der jeweilige Medieninhaber verantwortlich.

Die Beiträge dieser Publikation geben die Meinungen und Ansichten der Autoren wieder und stehen nicht für inhaltliche insbesondere politische Positionen der Herausgeber oder des Österreichischen Integrationsfonds und des Bundesministerium für Inneres.

#### **Urheberrecht:**

Alle in diesem Medium veröffentlichten Inhalte sind urheberrechtlich geschützt. Ohne vorherige schriftliche Zustimmung des Urhebers ist jede technisch mögliche oder erst in Hinkunft möglich werdende Art der Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Verwertung untersagt, sei es entgeltlich oder unentgeltlich.

© 2013 Österreichischer Integrationsfonds

## Zentrale Ergebnisse

- Diversity prägt als Konstrukt vorhandener und wahrgenommener Vielfalt einzelner Personen und -gruppen die Arbeitswelt, den Bildungsbereich und alle anderen zentralen Bereiche des gesellschaftlichen Lebens.
- Das Konzept Diversity kann als wertschätzende Grundhaltung im Umgang mit der Vielfalt einzelner Personen als auch Personengruppen verstanden werden.
- Diversity Management gilt als Instrument der Unternehmensführung, mittels dessen die Unterschiede der MitarbeiterInnen anerkannt und wertgeschätzt sowie als strategische Ressource zur Erfüllung unternehmensspezifischer Ziele genutzt werden.
- Die Auseinandersetzung mit und Etablierung von Diversity-Management-Strategien wird durch zunehmende Internationalisierung der Märkte, Migrationsprozesse, den demographischen Wandel sowie veränderte Familienstrukturen und Lebensstile notwendig.
- Als wesentlicher Faktor von Diversity-Management-Strategien erscheinen die bestehenden gesetzlichen Richtlinien eines Landes.
- Je nach Zielsetzung eines Unternehmens können unterschiedliche Diversity-Management-Strategien verfolgt und an die jeweiligen Strukturen des Unternehmens oder an Bedürfnisse der MitarbeiterInnen angepasst werden.
- Mit Strategien des Diversity Managements geht eine Interkulturelle Öffnung einher, welche von der Grundannahme ausgeht, dass Zuwanderung ein prägendes Moment unserer Gesellschaft und Teil gesellschaftlicher Realität ist.

# Inhalt

<b>1</b>	<b>EINLEITUNG</b> .....	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>GRÜNDE, ZIELE UND STRATEGIEN ZUM DIVERSITY-ANSATZ</b> .....	<b>8</b>
2.1	STRATEGIEN ZUR INTERKULTURELLEN ORIENTIERUNG BZW. ÖFFNUNG.....	8
2.2	DIVERSITÄT ALS ERGEBNIS UNTERSCHIEDLICHER LEBENSENTWÜRFE .....	9
2.3	ÖNORM S 2501 UND ÖFFENTLICHE PROJEKTE.....	9
2.4	DIVERSITY UND GLEICHBEHANDLUNG .....	10
2.5	DIVERSITY MANAGEMENT IN NON-PROFIT-ORGANISATIONEN UND ÖFFENTLICHEN EINRICHTUNGEN .....	11
<b>3</b>	<b>DIVERSITY</b> .....	<b>12</b>
3.1	DIVERSITY ALS KONSTRUKT .....	12
3.1.1	Dimensionen von Diversity .....	12
3.1.2	Individuelle Merkmale, Fähigkeiten und Wertvorstellungen.....	13
3.1.3	Unterschiedliche Modelle der Kategorisierung .....	13
3.2	DIVERSITY ALS KONZEPT .....	15
<b>4</b>	<b>DIVERSITY MANAGEMENT</b> .....	<b>17</b>
4.1	HISTORISCHE ENTWICKLUNG .....	17
4.2	UNTERSCHIEDLICHE SCHWERPUNKTE DES DIVERSITY MANAGEMENT .....	18
4.3	TREIBERFAKTOREN UND BEWEGGRÜNDE.....	19
4.4	JURISTISCHE RAHMENBEDINGUNGEN.....	21
4.4.1	EU-Richtlinien zur Gleichbehandlung .....	21
4.4.2	Umsetzung in Österreich.....	22
4.4.3	Praktische Umsetzung von Diversity Management.....	24
4.5	WIRTSCHAFT UND DIVERSITY .....	25
4.5.1	Ökonomische Begründungen.....	25
4.5.2	Studien zum Nutzen der Implementierung einer Diversity-Strategie .....	27
4.6	MORALISCH-ETHISCHE BEGRÜNDUNGEN .....	28
4.6.1	Gleiches gleich behandeln – Ungleiches aber ungleich .....	28
4.6.2	Gesamtgesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen .....	29
4.7	ORGANISATIONALE VERSTÄNDNISANSÄTZE .....	31
4.8	UMSETZUNG VON DIVERSITY MANAGEMENT.....	34

4.8.1	Unterschiedliche Umsetzungskonzepte .....	34
4.8.2	Anpassung der Prozessschritte an die gegebene Situation .....	36
<b>4.9</b>	<b>KRITIK / EINSCHRÄNKUNGEN .....</b>	<b>37</b>
4.9.1	Diversity Management soll nicht nur Lippenbekenntnis sein .....	37
4.9.2	Werden Machtaspekte berücksichtigt? .....	38
4.9.3	Kritik an nutzungsorientierter Argumentation .....	39
<b>5</b>	<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>41</b>

# 1 Einleitung

Der Begriff „Vielfalt“ scheint im Bewusstsein und Sprachgebrauch von politischen und gesellschaftlichen AkteurInnen als auch in der breiten Öffentlichkeit mittlerweile fest verankert zu sein. Tatsächlich scheint auch weitestgehend Konsens darüber zu herrschen, dass unsere Gesellschaft immer vielfältiger wird. Wenn wir von Vielfalt sprechen, ist im Allgemeinen der Umgang mit ZuwanderInnen gemeint, insbesondere die „zunehmende Multikulturalität im urbanen Alltag“ (Bukow 2011: 35). Überwiegend in seiner verkürzten Wortbedeutung – als „kulturelle Vielfalt“ – verwendet, hat der Begriff Eingang in zahlreiche städtische und kommunale Leitbilder und Konzepte zur Integration gefunden. In der Regel erschöpft sich die Erwähnung von „Vielfalt“ darin, Ausdruck einer allgemeinen Wertschätzung zu sein und migrationsbedingte Pluralität als gesellschaftliche Realität anzuerkennen.

Österreich ist, entgegen dem lange vorherrschenden Selbstbild des Landes, schon vor vielen Jahren zur Einwanderungsgesellschaft geworden (Fassmann & Münz 1996: 209). Mittlerweile scheint es der Öffentlichkeit auch bewusst, „dass das ‚alte Modell‘ der Gastarbeit – Menschen kommen, verrichten ihre Arbeit und kehren wieder in die Heimat zurück, ohne Teilhabe an gesellschaftlichen Prozessen – nicht mehr aktuell ist“ (Statistik Austria 2012a: 96). Laut Statistik Austria (2012a: 22) hatten im Jahr 2011 18,9 % der österreichischen Gesamtbevölkerung Migrationshintergrund, wovon 13,9 % der sogenannten ersten Generation (= selbst im Ausland geboren) und 5 % der sogenannten zweiten Generation (= beide Elternteile im Ausland geboren) angehörten.<sup>1</sup> In Wien betrug der Anteil von Menschen, die im Ausland geboren wurden, sogar 31 %; einen Migrationshintergrund hatten insgesamt 49 % der Bevölkerung (König et al. 2012: 10).<sup>2</sup> Vor dem Hintergrund des allgemeinen Geburtenrückgangs und der steigenden Lebenserwartung spielen Migrationsprozesse in Österreich, wie in den meisten anderen EU-Mitgliedsstaaten, eine bedeutende Rolle für den demographischen Wandel. Positive Netto-Migration stellt einen Faktor für

---

<sup>1</sup> Die größte Gruppe der ZuwanderInnen stammte aus Deutschland, gefolgt von Personen aus Serbien, Montenegro und dem Kosovo, der Türkei, Bosnien und Herzegowina, Rumänien, Kroatien, Polen, Ungarn, der Tschechischen Republik und Italien (Statistik Austria 2012b: 9).

<sup>2</sup> Dabei gilt zu beachten, dass die Stadt Wien eine erweiterte Definition von Migrationshintergrund verwendet. Als Personen mit Migrationshintergrund werden auch all jene Personen bezeichnet, bei denen mindestens ein Elternteil nicht in Österreich geboren wurde (König et al. 2012: 12).

Bevölkerungszuwachs dar. Prognosen zufolge würde sich die Gesamtbevölkerung Österreichs ohne Wanderungsgewinne bis zum Jahr 2031 um 2,2 % auf 8,21 Millionen verringern (Statistik Austria 2012a: 24). Darüber hinaus kann Zuwanderung zur Abschwächung der „demographischen Alterung“ beitragen (Statistik Austria 2012b: 28).<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> So lag 2012 das Durchschnittsalter der in Österreich geborenen inländischen Staatsangehörigen bei 42,2 Jahren. Während Personen aus der EU im Durchschnitt sogar älter waren als die Gesamtbevölkerung, waren etwa Zugewanderte aus dem ehemaligen Jugoslawien (40,3 Jahre) und aus der Türkei (36,2 Jahre) deutlich jünger (Statistik Austria 2012a: 9).

## 2 Gründe, Ziele und Strategien zum Diversity-Ansatz

### 2.1 Strategien zur interkulturellen Orientierung bzw. Öffnung

Um der zunehmenden kulturellen Vielfalt gerecht zu werden, wurden in Österreich und Deutschland erstmals in den 1990er Jahren im Non-Profit-Bereich bzw. in der sozialen Arbeit Strategien zur Interkulturellen Orientierung bzw. Öffnung entwickelt (Griese & Marburger 2012: 2), die darauf abzielen, Menschen mit Migrationshintergrund die Teilhabe am sozialen, kulturellen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Leben zu ermöglichen. Im 3. Jahresbericht über Migration und Integration der Europäischen Kommission (2007: 17) wird festgehalten, dass der gleichberechtigte Zugang von MigrantInnen zum Arbeitsmarkt, zu öffentlichen Einrichtungen sowie öffentlichen und privaten Gütern und Dienstleistungen eine entscheidende Grundlage für gelingende Integration ist. Als richtungsweisend gilt die Amsterdamer Erklärung aus dem Jahr 2004, die im Rahmen des EU-Pilotprojekts „Migrant-Friendly Hospitals“ entwickelt wurde. In der Erklärung werden europäische Krankenhäuser dazu eingeladen, „zu migrantInnenfreundlichen und interkulturell kompetenten Organisationen zu werden und individualisierte persönliche Dienstleistungen zu entwickeln, von denen alle PatientInnen profitieren“ (MFH 2004). Integration wurde als Querschnittsmaterie erkannt, die strategisch entwickelt wird und sich über alle Lebensbereiche erstreckt (Gesemann et al. 2012: 24). Zur Erfüllung dieser Querschnittsaufgabe wurden Ansätze zur Interkulturellen Öffnung von vielen Städten und Kommunen für die Gestaltung ihrer lokalen Integrationspolitik aufgegriffen. Die Strategie der Interkulturellen Öffnung wird als ein „Paradigmenwechsel innerhalb der interkulturellen Arbeit“ (Haller & Lange 2012: 7) gesehen, da von nun an nicht länger die Defizite von MigrantInnen im Vordergrund stehen sollten, sondern der Mehrwert, der mit Migration verbunden ist, sei es als ökonomischer, demographischer oder kultureller Gewinn. Anstatt bedingungslose Assimilation von ZuwanderInnen einzufordern, wurde die Notwendigkeit erkannt, sich von der Idee einer homogenen Aufnahmegesellschaft zu verabschieden und die Strukturen der sogenannten Mehrheitsgesellschaft einem Änderungsprozess zu unterziehen.

## 2.2 Diversität als Ergebnis unterschiedlicher Lebensentwürfe

Auch abseits migrationsbedingter Veränderungen wirken sich politische, soziostrukturelle und ökonomische Entwicklungen auf die zunehmende Pluralität unserer Gesellschaft aus. Der Anteil der älteren Generation nimmt zu, die Erwerbstätigenquote von Frauen steigt, „neuere“ Familienformen (z.B. Patchwork-Familien) gewinnen an Bedeutung (Statistik Austria 2012a: 13) und die Gleichstellungsbestrebungen von Homosexuellen und Menschen mit Behinderungen finden zunehmend gesellschaftliche und politische Beachtung. Die Gesellschaft wird also „grauer, bunter und vielfältiger zugleich“ (Güngör 2010: 15). Globalisierung, Migration, demographische Entwicklungen, Wertewandel sowie soziale Emanzipationsbewegungen haben zur Entwicklung einer Vielzahl unterschiedlicher Lebensentwürfe und Lebensformen geführt (Krell et al. 2007: 9). Dies wiederum hat Auswirkungen auf die Arbeitswelt, den Bildungsbereich und alle anderen zentralen Bereiche des gesellschaftlichen Lebens. In diesem Zusammenhang gewinnt der aus dem angelsächsischen Raum stammende Begriff „Diversity“ – und die dazugehörigen Derivate und Komposita „Diversity Management“, „Managing Diversity“, „Diversity & Inclusion“ und „Diversitätsmanagement“ – auch in Österreich zunehmend an Popularität (Segert et al. 2012: 3). Diversity, wahlweise übersetzt als „Vielfalt“, „Diversität“, „Pluralität“, „Verschiedenheit“ oder „Heterogenität“, wird „als das Vorhandensein vielfältiger Lebensstile, Identitätsbezüge sowie als Sammelbegriff für gesellschaftlich als relevant anerkannte Unterscheidungsmerkmale verstanden“ (Bendl et al. 2012a: 11) und bezieht sich im engeren Sinn auf die folgenden Kerndimensionen: Alter, Behinderung, ethnische Zugehörigkeit, Gender, Religion und sexuelle Orientierung.

## 2.3 ÖNORM S 2501 und öffentliche Projekte

Diversity Management wird vom Österreichischen Normungsinstitut definiert als „strategischer Managementansatz zur gezielten Wahrnehmung und Nutzung der Vielfalt von Personen und relevanten Organisationsumwelten bzw. Stakeholdern, um strukturelle und soziale Bedingungen zu schaffen, unter denen alle Beschäftigten ihre Leistungsfähigkeit und -bereitschaft zum Vorteil aller Beteiligten und zur Steigerung des Organisationserfolges entwickeln und entfalten können“ (ÖNORM S 2501 2008: 5). Die Entwicklung der ÖNORM S 2501 ist ein Indiz dafür, dass der positive Umgang mit gesellschaftlicher Pluralität auch für heimische Betriebe stei-

gende Bedeutung erfährt.<sup>4</sup> Dieser Eindruck wird noch verstärkt durch die Vielzahl an öffentlichen Projekten, wie z. B. die Kampagne „Wiener Wirtschaft lebt Vielfalt“, der „Pakt für Vielfalt in Oberösterreich“ oder die „Charta der Vielfalt“ in Österreich, die von Unternehmen und Interessensvertretungen initiiert wurden. Die österreichische Variante der „Charta der Vielfalt“, die im November 2010 nach dem Vorbild ähnlicher Initiativen aus anderen europäischen Staaten gegründet wurde, versteht sich als Selbstverpflichtung von Unternehmen und Organisationen und hat sich u. a. zum Ziel gesetzt, das Bewusstsein für den Nutzen personeller Vielfalt zu verstärken und die Verbreitung des Konzepts Diversity Management in Österreich weiter voranzutreiben (Wondrak 2011a: 90). Bemühungen dieser Art werden flankiert durch die öffentlichkeitswirksame Prämierung von Best-Practice-Beispielen im Rahmen von Auszeichnungen wie dem „DiversCity-Preis“ der Wiener Wirtschaftskammer.

## 2.4 Diversity und Gleichbehandlung

Die zunehmende Verbreitung von Diversity in Österreich (und im gesamten EU-Raum) ist auch auf die zwischen 2000 und 2004 vom Rat der Europäischen Union beschlossenen Gleichbehandlungsrichtlinien und deren Umsetzung in den einzelnen Mitgliedsstaaten zurückzuführen. Im Zuge der Popularisierung der EU-weiten Richtlinien, wie z. B. durch die Informationskampagne „Für Vielfalt – gegen Diskriminierung“ oder Maßnahmen anlässlich des „Europäischen Jahrs der Chancengleichheit für alle“ im Jahr 2007, wurden die Themen Antidiskriminierung, Nutzen von Vielfalt und Förderung von Chancengleichheit zunehmend in den Fokus des öffentlichen und politischen Interesses gerückt (Spencer 2009: 15). Darüber hinaus engagiert sich die Europäische Union bereits seit vielen Jahren für die Förderung von Projekten zur Bekämpfung von strukturellen Benachteiligungen am Arbeitsmarkt, etwa im Rahmen der durch den Europäischen Sozialfonds geförderten Gemeinschaftsinitiative EQUAL, die in Österreich zwischen 2002 und 2007 durchgeführt wurde. Die Studie „Geschäftsnutzen von Vielfalt – Bewährte Verfahren am Arbeitsplatz“, die 2005 im Auftrag der Europäischen Kommission durchgeführt wurde, hatte das Ziel, die Entwicklung von Maßnahmen für Vielfalt in Unternehmen zu fördern. 2008 folgte die Studie „Vielfalt in Europa, die Reise geht weiter – Vorteile für Unternehmen“, in der

---

<sup>4</sup> Diese ÖNORM ist gedacht als „Hilfestellung über Grundsätze, Systeme und Hilfsinstrumente zur Einführung und zur Umsetzung von Diversity Management in gewinnorientierten und nicht-gewinnorientierten Organisationen, unabhängig von deren Größe, Typ, Standort, Struktur, Tätigkeiten, Produkten und Dienstleistungen“ (ÖNORM S 2501 2008: 5).

die Vorteile von Vielfalt auch für kleine und mittlere Unternehmen aufgezeigt wurden.

## **2.5 Diversity Management in Non-Profit-Organisationen und öffentlichen Einrichtungen**

Auch wenn Diversity Management primär mit Unternehmen der Privatwirtschaft in Zusammenhang gebracht wird, wird es auch immer öfter Teil der strategischen Ausrichtung von Non-Profit-Organisationen und Bildungseinrichtungen (Mecheril 2007). In der öffentlichen Verwaltung spielt Diversity Management ebenfalls eine zunehmend größere Rolle. Nach der Stadt Wien haben z. B. auch die Länder Steiermark und Oberösterreich Diversitätsansätze in den Verwaltungen verankert. Laut einer aktuellen Studie über den Stand der kommunalen Integrationspolitik in Deutschland gewinnt das Thema Diversity insbesondere in den Großstädten an Gewicht, „wenn es um zeitgemäße integrative Leitbilder geht. Diese Perspektiven könnten auch bedeuten, dass sich Integrationspolitik auf längere Sicht in eine breitere politische Strategie einfügt, die lokaler Vielfalt – und nicht nur dem Zuwanderungsgeschehen – insgesamt gerecht zu werden versucht“ (Gesemann et al. 2012: 34f.). Es hat also den Anschein, als würden interkulturelle Strategien zur Gestaltung von gesellschaftlicher Vielfalt zu einem gewissen Teil in Diversity-Ansätze übergehen (Sprung 2011: 287). Vor diesem Hintergrund stellt sich Reiser die Frage, welche dieser Strategien sich in welchen Bereichen besser bewähren können; beide „sind angesichts der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen aufgefordert, den Diskurs um soziokulturelle Vielfalt auf kreative Weise zu beflügeln, ihre Methoden transparent zu machen und lösungsorientierte Wirksamkeit zu zeigen“ (Reiser 2007: 6).

## 3 Diversity

Bislang gibt es keine einheitliche Definition der Begriffe „Diversity“ und „Diversity Management“. Trotz immer größer werdender Popularität und einer wachsenden Zahl von Publikationen zu diesem Themenbereich gelten die Begriffe weithin als theoretisch kaum ausgearbeitet und hinsichtlich der verschiedenen Fachdisziplinen als wenig standardisiert (Luig 2007: 87). Es gibt eine Vielzahl von unterschiedlichen Definitionen, die sich zumeist inhaltlich überschneiden, aber je nach Blickwinkel verschiedene Aspekte beleuchten. Aufgrund der großen Zahl von AkteurInnen und Einsatzgebieten hat sich die Debatte zu Diversity in den letzten Jahren „zu einem komplexen und unübersichtlichen Bündel von Meinungen und Sichtweisen entwickelt“ (Sepehri & Wagner 2002: 123). Ein weitgehender Konsens besteht hinsichtlich der Unterscheidung zwischen Diversity als Konstrukt, womit die vorhandene oder wahrgenommene Vielfalt von Personen oder -gruppen bezeichnet wird, und Diversity als Konzept, welches für die „wertschätzende Art und Weise des Umgangs mit dieser Vielfalt“ (Krell 2011: 9) steht.<sup>5</sup>

### 3.1 Diversity als Konstrukt

#### 3.1.1 Dimensionen von Diversity

Diversity als Konstrukt bezeichnet im Allgemeinen „die Verschiedenheit, Ungleichheit, Andersartigkeit und Individualität, die durch zahlreiche Unterschiede zwischen Menschen entsteht“ (Aretz & Hansen 2003: 9). Im engeren Sinne wird dabei auf die unterschiedlichen Merkmale Alter, Behinderung, Ethnie, Gender, Religion und sexuelle Orientierung Bezug genommen, die in der Fachliteratur auch als die „Big 6“ zusammengefasst werden (Bendl et al. 2012b: 79).<sup>6</sup> Bedingt durch die prinzipielle Offenheit des Begriffs ist es allerdings möglich, die Liste der Differenzmerkmale um weitere zu ergänzen, so z. B. um Ausbildung, Beruf, Familienstand, soziale Schicht, Sprache etc. Das beinahe schon obligatorisch gewordene „etc.“ in der Aufzählung

---

<sup>5</sup> Im englischsprachigen Raum kann diese Unterscheidung durch die Groß- und Kleinschreibung der Begriffe sichtbar gemacht werden. Während „diversity“ – als Konstrukt – kleingeschrieben wird, wird „Diversity“ – als Konzept – oftmals großgeschrieben (Stuber 2007).

<sup>6</sup> Die Definition des Österreichischen Normungsinstituts umfasst insgesamt sieben Dimensionen, da neben Alter, Behinderung, ethnischer Zugehörigkeit, Geschlecht, Religion und sexueller Orientierung zusätzlich auch Weltanschauung als Kerndimension betrachtet wird (ÖNORM S 2501 2008: 3).

von Diversity-Dimensionen ist laut Krell (2011: 15) ein Hinweis darauf, dass eine solche nie als vollständig und abgeschlossen betrachtet werden kann, da je nach Kontext und Anforderungen auch andere Differenzen von Bedeutung sein können. Dieses Verständnis von Diversity im Sinne von „Vielfalt als Unterschiede“ kann dann zum Problem werden, wenn dadurch Individuen anhand einzelner Merkmale in Gruppen kategorisiert werden, deren Mitgliedern gleichartige Eigenschaften, Verhaltensmuster und Denkweisen zugeschrieben werden (Krell 2004: 42). Eine solche Einteilung von Personen in unterschiedliche Kategorien leistet Vorstellungen über das Vorhandensein homogener Gruppen Vorschub, „welche als ‚Andere‘ Diversität quasi verkörpern. Dies kann die Aufrechterhaltung einer unhinterfragten Norm, die sich von den ‚Anderen‘ abgrenzt, genauso fördern wie die Fortschreibung von Stereotypen und Vorurteilen über Gruppen“ (Hofmann 2012: 31).

### **3.1.2 Individuelle Merkmale, Fähigkeiten und Wertvorstellungen**

Ein erweitertes Verständnis von Diversity befasst sich nicht nur mit gruppenbildenden Kategorisierungen, sondern versucht auch individuelle Merkmale, Fähigkeiten und Wertvorstellungen zu berücksichtigen. In diesem Sinne erschöpft sich Diversity nicht in den Unterschiedlichkeiten zwischen einzelnen Diversitätsgruppen, sondern stellt sich als eine „komplexe, sich ständig erneuernde Mischung von Eigenschaften, Verhaltensweisen und Talenten“ (Thomas 2001: 27) dar. Dies hat den Vorteil, dass nicht nur Unterschiede, sondern auch Überschneidungen und Gemeinsamkeiten zwischen einzelnen Gruppen und Personen in den Fokus rücken, und gleichzeitig ein Bewusstsein für die Heterogenität innerhalb der einzelnen Dimensionen von Diversity geschaffen wird (Bendl et al. 2012b: 120). Diversity im Sinne von Vielfalt als „Unterschiede und Gemeinsamkeiten“ betont nachdrücklich, „dass alle Individuen einzigartig und nicht nur Träger eines Merkmals sind, sondern zugleich immer vielen Merkmalgruppen angehören“ (Merx 2006).

### **3.1.3 Unterschiedliche Modelle der Kategorisierung**

Für die Erfassung möglicher bzw. relevanter Aspekte von Diversity im organisatorischen Kontext wurde eine Vielzahl unterschiedlicher Modelle entwickelt. In einigen dieser Modelle werden die Erscheinungsformen von Diversity in wahrnehmbare (z. B. Alter, Geschlecht) und nicht oder kaum wahrnehmbare (z. B. sexuelle Orientierung, Werte) Unterschiede kategorisiert (Sepehri & Wagner 2002: 131). Der Ansatz von Loden und Rosener (1991: 20) hingegen unterscheidet zwischen primären

(d. h. angeborenen bzw. stabilen) Dimensionen wie Alter, Geschlecht oder sexuelle Orientierung und sekundären (d. h. erworbenen und veränderbaren) Dimensionen wie Ausbildung, Einkommen oder Familienstand. Jackson und Ruderman wiederum differenzieren zwischen den drei Dimensionen demographische Diversität (Geschlecht, Alter, Ethnizität etc.), psychologische Diversität (Werte, Überzeugungen, Wissen etc.) und organisationale Diversität (die erst in und durch Organisationen entsteht) (Aretz & Hansen 2002: 12). Eine Verbindung dieser Ansätze stellt das von den US-amerikanischen Diversity-Expertinnen Gardenswartz und Rowe (2003: 31ff.) in die Literatur eingebrachte Modell der „Four Layers of Diversity“ dar, das aufgrund seiner Anschaulichkeit weit verbreitet ist und vielfach für die Anwendung im europäischen Raum adaptiert wurde. Mithilfe dieses Modells kann Diversity anhand der vier übergeordneten Faktoren „Persönlichkeit“, „innere Dimensionen“, „äußere Dimensionen“ und „organisationale Dimensionen“ umrissen werden. Diese sollen die Grundlage für eine Auseinandersetzung mit Unterschieden und Gemeinsamkeiten in Organisationen bieten. Im Mittelpunkt des Modells steht die „Persönlichkeit“, die von allen umliegenden Dimensionen mitgeformt wird und alle Aspekte miteinschließt, die zum persönlichen Stil einer Person beitragen (Gardenswartz & Rowe 2003: 32). Dadurch können Personen letztendlich von allen anderen unterschieden werden.<sup>7</sup> Die „innere Dimension“ umfasst all jene (mehr oder weniger) unveränderbaren Aspekte, auf die Menschen wenig bis gar keinen Einfluss nehmen können (Gardenswartz & Rowe 2003: 37), worunter in der Regel die sechs Kerndimensionen Alter, Behinderung, Ethnie, Gender, Religion und sexuelle Orientierung verstanden werden. Zusätzlich dazu gibt es veränderbare „äußere Dimensionen“ wie Ausbildung, Berufserfahrung, Einkommen, Elternschaft, Familienstand, Freizeitverhalten oder Wohnort, auf die Personen selbst einwirken können und die wiederum großen Einfluss auf individuelle Einstellungen und Verhaltensweisen haben (Gardenswartz & Rowe 2003: 45f.). Unter „organisationalen Dimensionen“ werden schließlich Faktoren zusammengefasst, die nicht so sehr von persönlichen oder gesellschaftlichen Einflüssen abhängen (Gardenswartz & Rowe 2003: 53), sondern sich in erster Linie auf die Art der Zugehörigkeit, die Funktion, den Arbeitsort, die Arbeitsinhalte oder die Dauer der Beschäftigung innerhalb einer Organisation beziehen.

---

<sup>7</sup> Hier gilt zu beachten, dass, anders als im europäischen Bereich üblich, „Religion“ von Gardenswartz und Rowe (2003: 32) nicht zu den inneren Dimensionen, d. h. den Kerndimensionen, von Diversity gezählt wird, sondern, da diese wesentlich von gesellschaftlichen Einflüssen abhängig sein kann, zu den externen. Dafür wird „race“ (zusätzlich zu „ethnicity“) als innere Dimension angeführt, was natürlich durch den amerikanischen bzw. angelsächsischen Kontext begründet ist.

In der Praxis ist zu beobachten, dass der Multidimensionalität, die mit der Idee von Diversity als Konstrukt einhergeht, kaum entsprochen wird bzw. werden kann. Die Zugehörigkeit zu sozialen Gruppen bildet in den überwiegenden Fällen die Grundlage für Diversity bzw. werden Personen aufgrund einzelner Merkmale einer Diversity-Gruppe zugeordnet. Diese Form der Kategorisierung anhand von tatsächlichen oder zugeschriebenen Differenzen wird oft kritisch betrachtet,<sup>8</sup> auch wenn – aus institutioneller Sicht – ihre Notwendigkeit offensichtlich erscheint, denn Kategorien erfüllen „auch eine wesentliche Orientierungsfunktion, indem sie Komplexität reduzieren und Handlungsfähigkeit im Alltag herstellen“ (Hofmann 2012: 32).

Dennoch kommen in diesem Zusammenhang wichtige Fragen auf: „Welche Differenzen werden wahrgenommen? Welche haben Signalcharakter? Was bedeuten diese Differenzen? Wie unterscheiden sie sich von anderen Differenzen? Werden andere, weniger leicht sichtbare Differenzen auch ausreichend in die Überlegungen einbezogen?“ (Terkessidis 2010: 114). Die „Künstlichkeit“ des Konstrukts Diversity darf deshalb nie aus den Augen verloren werden. Auch wenn uns Diversität scheinbar als soziale bzw. gesellschaftliche Realität begegnet, so Fuchs, kann diese nicht einfach als etwas Gegebenes angesehen werden, da damit etwas als Fakt behandelt wird, „was eigentlich das Ergebnis von Prozessen und Handlungen – interpretativen Handlungen – ist und deshalb immer neu bestimmt wird“ (Fuchs 2007: 17).

### **3.2 Diversity als Konzept**

Eine Grundannahme, die mit dem Konzept Diversity verbunden ist, besteht darin, dass sich aus dem Vorhandensein personaler, sozialer oder kultureller Vielfalt – ob wahrgenommen oder zugeschrieben – allein noch keine unmittelbaren Konsequenzen ergeben. Entscheidend ist vielmehr, wie mit dieser Vielfalt umgegangen wird (Fuchs 2007: 18). Obgleich der Eindruck in zahlreichen Unternehmensleitbildern vermittelt wird, ist Vielfalt „kein Wert und kein Ziel an sich. Erst durch Offenheit für Anderes und durch Entfaltungsmöglichkeiten für Andere können Mehrwerte entstehen. In dieser Gesamtheit und Breite stellt Diversity tatsächlich ein neues Konzept dar“ (Stuber 2007). Diversity will, ausgehend von einer Grundhaltung der Wertschätzung von Vielfalt, weit über diese hinausgehen. Der Grundgedanke ist dabei,

---

<sup>8</sup> So gibt Terkessidis zu bedenken, dass z. B. bei Personen mit Behinderungen Differenzen real gegeben sind, „aber bei Personen mit Migrationshintergrund [...] auch oftmals zugeschrieben“ (2010: 114).

dass erst durch die Entwicklung „einer Organisationskultur, die für alle passt, die mit Vielfalt verbundenen Nachteile oder Probleme reduziert werden und die mit Vielfalt verbundenen Vorteile oder Chancen realisiert werden können“ (Krell 2011: 10). Mit dem Konzept Diversity wird also die Auffassung vertreten, dass auf lange Frist nur jene Organisationen Erfolg haben werden, „die mit der Verschiedenartigkeit der Menschen auf eine positive, ja kreative Weise umzugehen verstehen“ (Dettling 2011: 7).

Wie bereits erwähnt, ist Diversity allerdings nicht nur ein Konzept für Unternehmen des privatwirtschaftlichen Sektors, sondern kann grundsätzlich für jede Form von Organisation angewendet werden, da auch die MitarbeiterInnen und KundInnen von Krankenhäusern, Bildungseinrichtungen etc. immer vielfältiger werden (Krell 2011: 9). Zudem betont Krell (2011: 16), dass Diversity auch nicht mit der Praxis des Diversity Managements gleichzusetzen ist – wie in der öffentlichen Wahrnehmung oft der Fall –, da dieses eine unzulässige Verengung eines viel breiter angelegten Konzepts wäre. Ähnlich sieht das auch Merx (2011: 1f.), der feststellt, dass nach dem anfänglichen Hype um Diversity und vor allem um Diversity Management „nun ein (vielleicht) gediegenerer, auf alle Fälle aber differenzierterer Umgang mit Diversity im Rahmen von konkreten Anwendungs- und Umsetzungsmöglichkeiten gewichen ist“. So wurden z. B. Ansätze von „Diversity Education“ im Bereich der Pädagogik oder von „Diversity Politics“ im Zusammenhang mit städtischer und kommunaler Integrationspolitik entwickelt, sodass man von einer zunehmenden „Diversity in der Diversity“ (Merx 2011: 2) sprechen kann.

## 4 Diversity Management

### 4.1 Historische Entwicklung

In der heutigen Form gilt Diversity Management in erster Linie als Instrument der Unternehmensführung, das darauf abzielt, die Unterschiede der MitarbeiterInnen nicht nur anzuerkennen und wertzuschätzen, sondern diese als strategische Ressource für die Wahrung der Interessen des Unternehmens zu nutzen. In den USA, jenem Land in welchem die Strategie des Diversity Management maßgeblich geprägt wurde, kann im Allgemeinen zwischen zwei Wurzeln unterschieden werden (Krell 2011: 11). Neben dem Human Resource Management, das in erster Linie von ökonomischen Motiven – dem sogenannten „Business Case“ – gelenkt wurde, sind dies die amerikanischen Bürgerrechtsbewegungen, die sich dem Thema aus einer Perspektive der Chancengleichheit annahmen. Ein unmittelbares Resultat der Bürgerrechtsbewegungen der 1950er und 1960er Jahre war, neben einer Sensibilisierung der Gesellschaft für die Belange von „Minderheiten“ und benachteiligten Gruppen, eine fundamentale Neuausrichtung des amerikanischen Rechtssystems. Diese äußerte sich u. a. in der Verabschiedung des „Civil Rights Act“ von 1964, welcher die rechtliche Grundlage für das Verbot von Diskriminierungen aufgrund von „race“, „color“, „religion“, „sex“ und „national origin“ bildete, des „Age Discrimination in Employment Act“ von 1967 sowie in weiterer Folge des „Pregnancy Discrimination Act“ von 1978 und des „Americans with Disabilities Act“ von 1990 (Lillevik et al. 2010: 308f.). Aufgrund dieser Entwicklungen waren Unternehmen gezwungen, Diversity-Strategien zur Vorbeugung von Diskriminierungen zu entwickeln, da Verstöße zum Teil mit hohen Zwangszahlungen verbunden waren (Aretz & Hansen 2003: 11). Bis Ende der 1980er Jahre waren dies vor allem Maßnahmen der „Affirmative Action“, durch welche Minderheiten und andere benachteiligte Gruppen u. a. mithilfe von Quotenregelungen integriert werden sollten; ab ca. 1990 verschob sich das Gewicht von einer ethisch motivierten Gleichstellungspolitik zu einer Orientierung an den ökonomischen Vorteilen von Diversity (Jensen-Dämmrich 2011: 178). Eine nicht unwesentliche Rolle für diese „neue“ Diversity-Bewegung spielte der 1987 veröffentlichte Workforce-2000-Report, der prognostizierte, dass der Anteil derjenigen, die bisher die Kerngruppe der Belegschaften bildeten (weiße Männer mittleren Alters ohne Behinderungen), bis zum Jahr 2000 auf unter 30 % fallen würde (Vedder

2011: 11). Infolgedessen kam es zu intensiven Debatten und Überlegungen darüber, wie Unternehmen – angesichts einer zunehmenden Vielfalt von potentiellen MitarbeiterInnen, KundInnen und anderen Stakeholdern – den Umgang mit diesen optimieren könnten. Dies war allerdings nicht so sehr als eine „Wahlmöglichkeit“ unternehmerischen Handelns zu verstehen, sondern als nüchterne Akzeptanz der neuen Realitäten“ (Aretz & Hansen 2003: 11).

In den USA findet Diversity Management mittlerweile in über 90 % der Unternehmen Verwendung (Vedder 2011: 12) und ist damit „quasi Standard geworden“ (Merx 2011: 3). Seit Mitte der 1990er Jahre hat Diversity Management auch zunehmend in Europa Fuß fassen können, insbesondere in Großbritannien und den Niederlanden sind Diversity-Strategien weit verbreitet (Brandt 2006: 187). Auch wenn im internationalen Vergleich noch großer Nachholbedarf besteht, wurde in den letzten zehn Jahren auch in Deutschland und Österreich das Thema verstärkt aufgegriffen. Vorreiter in diesem Bereich waren u. a. regionale Niederlassungen von internationalen Unternehmen wie IBM oder Ford, die frühzeitig Maßnahmen aufgrund globaler Konzernstrategien umsetzten (Segert et al. 2012: 3). Laut einer aktuellen Studie über den Stand von ATX-Unternehmen werden in Österreich bereits in 87 % der Unternehmen einzelne Maßnahmen zur Umsetzung von Diversity Management gesetzt, wobei die Schwerpunkte auf den Dimensionen Geschlecht, ethnische Herkunft und Alter liegen (Segert et al. 2012: 5). Für Deutschland ergab eine aktuelle Benchmark-Studie, dass 16 der 30 DAX-Unternehmen bereits umfassendes Diversity Management betreiben (Köppel 2012). Allem Anschein nach ist Diversity Management also auch im deutschsprachigen Raum „als neues Paradigma ‚angekommen““ (Merx 2011: 5).

## **4.2 Unterschiedliche Schwerpunkte des Diversity Management**

Was in der Praxis als Diversity Management verstanden wird bzw. was unter diesem Label umgesetzt wird, kann höchst unterschiedliche Formen annehmen. Es gibt eine Vielzahl von Zugängen, die verschiedene Schwerpunkte setzen und zum Teil auch differente Ziele verfolgen. Vedder sieht eine Stärke von Diversity Management darin, dass es auf die Besonderheiten einer Organisation zugeschnitten werden kann – wodurch die Vergleichbarkeit von existierenden Systemen allerdings erschwert wird

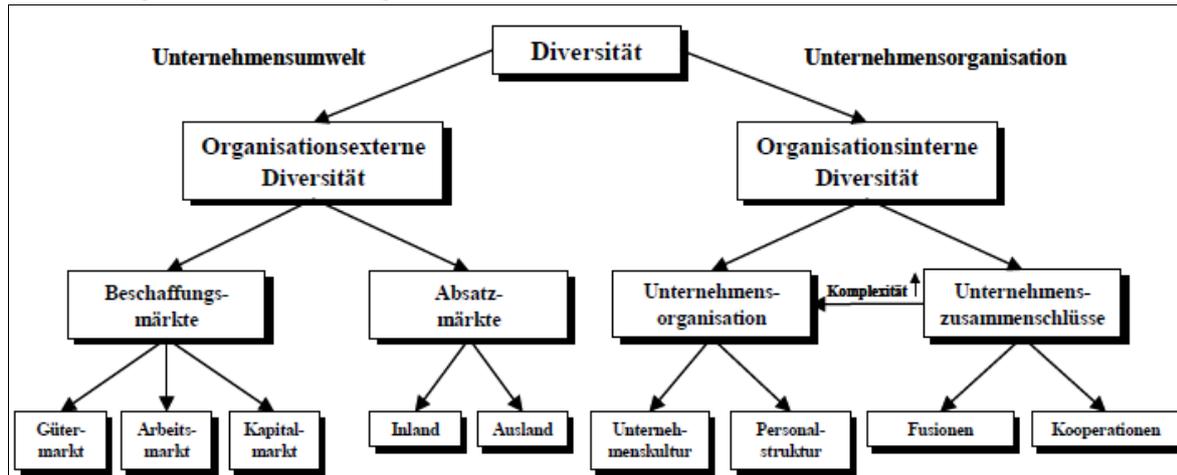
(Vedder 2007). Als das grundsätzliche Feindbild von Diversity Management sieht er die „monokulturelle Organisation“, in der „eine dominante Personengruppe (meist weiße, inländische, gut qualifizierte Männer fortgeschrittenen Alters) alle Schlüsselpositionen einnimmt und die Spielregeln bestimmt“ (Vedder 2007). In diesem Sinne ist das Ziel einer ganzheitlichen Umsetzung von Diversity Management, eine Organisationskultur zu schaffen, die Cox als „multikulturell“ bezeichnet. Diese muss die folgenden Charakteristika erfüllen: Unterschiede müssen wertgeschätzt und gefördert werden, es muss Pluralismus herrschen, alle Mitglieder müssen strukturell in die Organisation sowie in informelle Netzwerke eingebunden sein, institutionalisierte Vorurteile in der Personalpolitik müssen abgebaut und Konflikte zwischen unterschiedlichen Gruppen durch ein proaktives Vielfaltsmanagement beseitigt werden (Cox 1993: 229). In ähnlicher Weise sieht auch Wondrak das langfristige Ziel von Diversity Management darin, „durch Selbsterneuerung eine Unternehmenskultur zu schaffen, in der personelle Vielfalt als Ressource wahrgenommen wird bzw. mit Unterschieden (und Gemeinsamkeiten) wertschätzend umgegangen wird und diese als strategische Ressource für den Unternehmenserfolg genutzt werden“ (2011b: 193).

### **4.3 Treiberfaktoren und Beweggründe**

Demographische und sozio-politische Entwicklungen sind wesentliche Treiberfaktoren für eine vielfältigere Gesellschaft – und damit auch für die Entwicklung von Strategien für den Umgang mit dieser, wie es die historische Entwicklung von Diversity Management in den USA gezeigt hat. In den europäischen Gesellschaften haben sich in den Jahren ebenfalls grundlegende Veränderungen abgezeichnet. Globalisierung und die zunehmende Internationalisierung der Absatz- und Beschaffungsmärkte, Migrationsprozesse und EU-Osterweiterung, demographischer Wandel sowie veränderte Familienstrukturen und Lebensstile (Merx 2011: 6) sind nur einige der Faktoren, die dazu beigetragen haben, dass sich europäische Organisationen verstärkt einer internen und externen Vielfalt (Abbildung 1) gegenüber sehen, auf die es entsprechend zu reagieren gilt (Aretz & Hansen 2003: 10). Die damit verbundenen Veränderungen in den Strukturen des Arbeitskräfteangebots bieten den Unternehmen einerseits den Zugang zu neuen MitarbeiterInnengruppen, stellen sie andererseits aber „vor die Herausforderung, ein Umfeld zu schaffen, in dem Unterschiede und gerechtes Handeln anerkannt werden“ (Europäische Kommission 2005: 1). Dies betrifft nicht nur die gezielte Anwerbung und Wertschätzung vielfältiger Mitarbeite-

Innen, sondern auch Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie und die Ausgestaltung von flexiblen Arbeitszeitmodellen. Gleichzeitig wird der Pool von potentiellen KundInnen – und damit auch deren Bedürfnisse und Ansprüche – immer vielfältiger (Europäische Kommission 2005: 16), was Unternehmen in ihren Produkten und Dienstleistungen berücksichtigen müssen.

**Abbildung 1: Diversitätsorganisation in Unternehmen**



Quelle: Schulz (2009: 54)

Die oben beschriebenen Entwicklungen stellen hohe Anforderungen sowohl an Organisationen als auch an deren MitarbeiterInnen und erfordern einerseits die Bereitschaft, sich einem Veränderungsprozess zu stellen, andererseits auch entsprechende Kompetenzen. Die Umsetzung von Diversity Management wird als ein Schlüssel verstanden, die Anforderungen, die sich durch die wachsende Vielfalt ergeben, mithilfe eines integrierten Gesamtkonzepts zu bewältigen (bwf 2007: 10). Damit ist verbunden, die geeigneten Rahmenbedingungen für diese Vielfalt zu schaffen, ihr – in all ihrer Individualität – wertschätzend zu begegnen und dafür Sorge zu tragen, dass niemand aufgrund bestimmter Merkmale oder Gruppenzugehörigkeiten diskriminiert wird (Krell et al. 2007: 11). Denn es ergibt sich für die Organisation erst dann ein Mehrwert – in welcher Form auch immer –, „wenn sie systematisch und angemessen auf die Bedürfnisse von heterogenen Kunden, unterschiedlichen Beschäftigten und vielfältigen sonstigen Stakeholdern (Geldgebern, Lieferanten, Behörden ...) eingehen“ (Vedder 2007). Diversity Management wird also niemals als Selbstzweck gesehen, sondern ist stets mit konkreten Zielen verbunden. Dabei können die Be-

weggründe für eine Implementierung ethisch-moralischer, juristischer oder wirtschaftlicher Natur sein (Göbel 2011: 41).

## 4.4 Juristische Rahmenbedingungen

Compliance, die Einhaltung von Rechtsvorschriften und Standards, in Bezug auf Gleichstellung und Nicht-Diskriminierung gilt als ein nicht unwesentlicher Faktor für einen bewussteren Umgang mit Vielfalt in Unternehmen und Organisationen (Europäische Kommission 2005: 15), weshalb der Verbreitungsgrad von Diversity Management auch in direktem Zusammenhang mit den rechtlichen Rahmenbedingungen eines Landes zu stehen scheint (Schulz 2009: 46). So ist der beinahe selbstverständlich gewordene Umgang mit dieser Unternehmensstrategie in den USA nicht zuletzt auf die frühzeitige Anpassung der nationalen Gleichstellungs- und Antidiskriminierungspolitik an eine diversifizierte Bevölkerung zurückzuführen. Auch wenn betont werden muss, dass Diversity Management keine rechtliche Basis an sich hat, sondern als Selbstverpflichtung verstanden wird, kann es dennoch dazu beitragen länderübergreifende Verordnungen und nationale Gesetze gegen Diskriminierung in „passende und in der Praxis taugliche Unternehmensregelungen zu überführen“ (bwf 2007: 13).

### 4.4.1 EU-Richtlinien zur Gleichbehandlung

Auf europäischer Ebene waren die Bestimmungen zur Gleichbehandlung lange Zeit auf den Bereich der Geschlechterdiskriminierung beschränkt.<sup>9</sup> Einen Wendepunkt in der europäischen Gesetzgebung zu Antidiskriminierung stellte die Erweiterung der arbeitsrechtlichen Diskriminierungsmerkmale im Rahmen des Amsterdamer Vertrags von 1997 dar (Merx 2006), der 1999 in Kraft getreten ist. In Artikel 13 wurde der Europäische Rat dazu befugt, Vorkehrungen zu „treffen, um Diskriminierungen aus Gründen des Geschlechts, der Rasse, der ethnischen Herkunft, der Religion oder der Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Ausrichtung zu bekämpfen“.<sup>10</sup> Auf dieser Kompetenzgrundlage wurden mehrere Gleichbehand-

---

<sup>9</sup> So trat etwa 1979 in Österreich das „Gesetz über die Gleichbehandlung von Frau und Mann bei der Festsetzung des Entgelts“ in Kraft. Auf EU-Ebene bot Art. 141 EG zur Entgeltgleichheit von Männern und Frauen bereits seit 1957 die Grundlage für die Bekämpfung von Diskriminierungen aufgrund des Geschlechts (Steuerwald & Ünsal 2012: 10).

<sup>10</sup> Artikel 21 der „Charta der Grundrechte der Europäischen Union“ (2000) gibt einen noch weiter gefassten Kriterienkatalog an (Geschlecht, „Rasse“, Hautfarbe, ethnische oder soziale Herkunft, genetische

lungsrichtlinien erlassen: Im Juni 2000 wurde die „Richtlinie zur Gleichbehandlung von Personen ohne Berücksichtigung der ‚Rasse‘ oder der ethnischen Herkunft“ (2000/43/EG) verabschiedet, welche Diskriminierungen in den Bereichen Beschäftigung, Bildung, soziale Sicherheit, Gesundheitsversorgung und Zugang zu Waren und Dienstleistungen verbietet. Im November 2000 folgte die „Richtlinie zur Festlegung eines allgemeinen Rahmens für die Verwirklichung der Gleichbehandlung in Beschäftigung und Beruf“ (2000/78/EG), die sich gegen Diskriminierungen aufgrund von Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter oder sexueller Ausrichtung richtete. Alle Mitgliedsstaaten waren dazu verpflichtet, die zwei Richtlinien bis Dezember 2006 in nationale Gesetzgebungen zu übertragen bzw. bestehende Regelungen anzupassen. Darüber hinaus wurden die Richtlinien hinsichtlich der Verwirklichung des Grundsatzes der Chancengleichheit und Gleichbehandlung von Männern und Frauen sowohl für den Zugang zu Beschäftigung, Berufsbildung und beruflichem Aufstieg sowie in Bezug auf die Arbeitsbedingungen (2002/73/EG bzw. 2006/54/EG) als auch für den Bereich außerhalb der Arbeitswelt (2004/113/EG) aktualisiert (Steuerwald & Ünsal 2012: 11). Die Richtlinienregelungen geben nur einen Mindeststandard vor, der von den Mitgliedsstaaten individuell in nationale Gesetzgebungen umgesetzt werden konnte. Dennoch haben sie entscheidend dazu beigetragen, den Rechtsrahmen für die Bekämpfung von Diskriminierungen in der gesamten Europäischen Union auszuweiten und zu verbessern. Die EU-Richtlinien sehen allerdings nicht für alle Merkmale in allen Bereichen einen umfassenden Diskriminierungsschutz vor. Während das Verbot von Diskriminierungen aufgrund der ethnischen Herkunft die Bereiche Arbeitsleben, Sozialschutz bzw. soziale Vergünstigungen, Bildung sowie Zugang zu öffentlich zugänglichen Gütern und Dienstleistungen abdeckt (wie auch – mit Ausnahme des Bereichs Bildung – das Verbot aufgrund des Geschlechts), beschränkt sich der Schutz für Merkmale wie Religion, Behinderung, Alter und sexuelle Orientierung auf den Bereich des Arbeitslebens (Steuerwald & Ünsal 2012: 11).

#### **4.4.2 Umsetzung in Österreich**

In Österreich wurden die neuen EU-Richtlinien in erster Linie durch eine Reihe von Bundesgesetzen umgesetzt. Die Grundlage dafür war die Umwandlung des bisher

---

sche Merkmale, Sprache, Religion oder Weltanschauung, politische oder sonstige Anschauung, Zugehörigkeit zu einer nationalen Minderheit, Vermögen, Geburt, Behinderung, Alter und sexuelle Ausrichtung), hat aber keine rechtliche Bindung für die Mitgliedsstaaten.

geltenden Bundesgesetzes über die Gleichbehandlung von Frauen und Männern in der Arbeitswelt in ein Gleichbehandlungsgesetz, das um die Merkmale ethnische Zugehörigkeit, Religion oder Weltanschauung, Alter und sexuelle Orientierung erweitert wurde (Lang 2012: 139f.).<sup>11</sup> Das am 1. Juli 2004 in Kraft getretene Gleichbehandlungsgesetz (BGBl. I Nr. 66/2004) regelt den Schutz vor Diskriminierungen u. a. für die Arbeitswelt in der Privatwirtschaft und beim Zugang zu und der Versorgung mit öffentlich angebotenen Gütern und Dienstleistungen. Der im Gesetzestext verwendete Begriff Arbeitswelt schließt die Begründung des Arbeitsverhältnisses, das Entgelt, den beruflichen Aufstieg, innerbetriebliche Fort- und Weiterbildung, die Beendigung eines Arbeitsverhältnisses sowie sonstige Arbeitsbedingungen mit ein (Liegl 2011: 66). Zugang zu und Versorgung mit öffentlich angebotenen Gütern und Dienstleistungen beinhaltet zum Kauf angebotene Waren, Lokalangebote, Angebote von Sport- und Freizeiteinrichtungen, Transportleistungen, Leistungen von Gewerbebetrieben, Angebote von Banken und Versicherungen, Leistungen von Ämtern und Wohnraum (Liegl 2011: 67). Das Gleichbehandlungsgesetz verbietet nicht nur unmittelbare (eine Person erfährt eine weniger günstige Behandlung aufgrund eines der genannten Diskriminierungsmerkmale) und mittelbare Diskriminierung (wenn Vorschriften, Kriterien oder Verfahren Personen mit geschützten Merkmalen benachteiligen), sondern auch Anweisung zur Diskriminierung, Belästigung (z. B. durch unerwünschte oder anstößige Verhaltensweisen im Zusammenhang mit einem geschützten Merkmal) und Benachteiligung (niemand darf durch Maßnahmen für die Durchsetzung des Gleichbehandlungsgebots benachteiligt werden) (Lang 2012: 144f.). Das Gleichbehandlungsgesetz erlaubt zudem positive Maßnahmen, d. h. Ungleichbehandlungen, die „auf die Förderung der tatsächlichen Gleichstellung von benachteiligten Gruppen ab[zielen], indem sie Verschiedenheit, Vielfalt und Partizipation in unterschiedlichen Lebensbereichen fördern und Unterrepräsentationen in verschiedensten Bereichen und Gremien auszugleichen versuchen“ (Liegl 2011: 71).<sup>12</sup> Gleichzeitig mit dem Gleichbehandlungsgesetz wurde mit dem Bundesgesetz über die Gleichbehandlungskommission und die Gleichbehandlungsanwaltschaft (GBK/GAW-Gesetz, BGBl. I Nr. 66/2004) die Neuregelung der Institutionen, die mit

---

<sup>11</sup> Anders als in der EU-Richtlinie 2000/43/EG wurde im BGBl auf die Nennung des Begriffs „Rasse“ verzichtet.

<sup>12</sup> Positive Maßnahmen, wie z. B. das gezielte Werben um Mitglieder unterrepräsentierter oder benachteiligter Gruppen, sind, anders als positive Diskriminierung, bei der diese bei Bewerbungen bevorzugt werden, auch mit dem EU-Recht vereinbar (Spencer 2009: 13).

der Durchsetzung der rechtlichen Vorgaben betraut sind, umgesetzt. Zudem wurde eine Novellierung des Bundes-Gleichbehandlungsgesetzes (BGBl. I Nr. 65/2004) beschlossen, das bei Dienst- und Ausbildungsverhältnissen zum Bund seine Anwendung findet. Die neue Regelung untersagt Diskriminierungen aufgrund des Geschlechts, der ethnischen Zugehörigkeit, der Religion oder der Weltanschauung, des Alters oder der sexuellen Orientierung (Ludwig & Frey 2010: 61). Das Verbot von Diskriminierungen aufgrund einer Behinderung wird durch das Behinderteneinstellungsgesetz (BEinstG) und das Bundes-Behindertengleichstellungsgesetz (BGStG) vorgegeben. Diese Gesetze betreffen sowohl Diskriminierungen in der Arbeitswelt als auch beim Zugang zu Gütern und Dienstleistungen (Liegl 2011: 63).<sup>13</sup> Neben den Bundesgesetzen zur Gleichbehandlung und Antidiskriminierung existieren noch zahlreiche weitere gesetzliche Regelungen für die Umsetzung der EU-Richtlinien auf der Ebene der einzelnen Bundesländer. Diese betreffen den Schutz vor Diskriminierung für Arbeitsverhältnisse im öffentlichen Dienst der Länder und für öffentliche AnbieterInnen von Gütern und Dienstleistungen, die in die Verantwortlichkeit der Länder fallen (Liegl 2011: 63).<sup>14</sup>

#### **4.4.3 Praktische Umsetzung von Diversity Management**

Eine wichtige Bedeutung der rechtlichen Bestimmungen zur Gleichbehandlung und Nicht-Diskriminierung liegt darin, dass sie „der gesellschaftlichen Vielfalt eine rechtliche Basis [geben], die dann, wenn sich stereotype Vorstellungen und Vorurteile in diskriminierenden Handlungen manifestieren, zum Tragen kommt. Darüber hinaus werden durch dieses Recht Vielfalt und Gleichbehandlung zu zentralen gesellschaftlichen Werten, die in verschiedenen Bereichen mit Leben erfüllt werden müssen“ (Liegl 2011: 59). Für Organisationen bildet die Rechtsordnung die Grundlage dafür, in welchen Bereichen und für welche Diskriminierungsmerkmale Maßnahmen gesetzt werden müssen bzw. können. Während etwa Diskriminierungen aus Gründen des Geschlechts, der ethnischen Herkunft und einer Behinderung sowohl in der Arbeitswelt als auch beim Zugang zu öffentlichen Gütern und Dienstleistungen verbo-

---

<sup>13</sup> Die österreichische Gesetzgebung geht in dieser Hinsicht über die EU-Richtlinien hinaus. Zudem ist für die Einstellung von Personen mit Behinderungen eine gesetzliche Quote vorgeschrieben, deren Nichterfüllung als indirekte Diskriminierung gilt und nicht – wie etwa in Deutschland – mit einer Ausgleichsabgabe abgegolten werden kann (Steuerwald & Ünsal 2012: 22).

<sup>14</sup> Die Aufteilung der Kompetenzen zwischen Bund und Ländern steht häufig im Mittelpunkt der Kritik an der österreichischen Gleichbehandlungs- und Antidiskriminierungspolitik, da sie – ebenso wie die Unterscheidung zwischen privaten und öffentlichen ArbeitgeberInnen – zu einer Zersplitterung und Unübersichtlichkeit der Rechtslage geführt hat (Liegl 2011: 63).

ten sind, ist der Diskriminierungsschutz für die Merkmale Alter, Religion oder Weltanschauung und sexuelle Orientierung nur auf die Arbeitswelt beschränkt (Liegl 2011: 64). Durch eine proaktive Umsetzung von Maßnahmen im Rahmen eines Diversity Managements können Unternehmen eine größere Rechtssicherheit erreichen, um etwa Streitfällen bzw. Klagen aufgrund von Diskriminierungen vorzubeugen. Diese können nicht nur mit finanziellen Kosten verbunden sein, sondern auch große mediale Aufmerksamkeit auf sich ziehen und damit mit einem erheblichen Imageverlust für Unternehmen einhergehen. Gesetzliche Bestimmungen können andererseits aber auch als ein Signal dafür verstanden werden, die jeweilige Unternehmenspolitik auf Chancengleichheit und Barrierefreiheit zu überprüfen, um so auf Veränderungen in der Gesellschaft und die damit verbundenen Erwartungen an Unternehmen zu reagieren (Europäische Kommission 2005: 15). Allerdings scheint ein weitgehender Konsens darüber zu bestehen, dass sich ernsthaft betriebenes Diversity Management nicht auf die Einhaltung gesetzlicher Vorgaben beschränken kann. In seinen Maßnahmen und Strategien muss es weit über die rechtlichen Rahmenbedingungen hinausgehen, da Diversity Management „nicht bei der Bekämpfung von individuellen Diskriminierungen stehenbleiben kann, sondern eine Vision und eine Gesamtstrategie für eine Organisation entwickeln muss, die Vielfalt als Ressource zu einem zentralen Wert in der Organisationskultur [macht]“ (Liegl 2011: 74).

## **4.5 Wirtschaft und Diversity**

### **4.5.1 Ökonomische Begründungen**

Der sogenannte „Business Case“ von Diversity, d. h. der wirtschaftliche Nutzen, den ein Unternehmen aus einem konstruktiven Umgang mit sozialer Vielfalt ziehen kann, wird in der Diskussion meist als primäre Begründung für die Umsetzung von Diversity Management beschrieben (Krell et al. 2007: 11). Damit soll verdeutlicht werden, dass Diversity Management – als eine Strategie unternehmerischen Handelns – letztendlich das übergeordnete Ziel verfolgt, den Geschäftserfolg und den Gewinn eines Unternehmens zu steigern (Le 2006: 20). Das Österreichische Normungsinstitut nennt im Zusammenhang mit Diversity Management, neben der Erhöhung der Rechtssicherheit, die folgenden Zielperspektiven: eine Imageverbesserung, den Zugang zu einem neuen Arbeitskräftepotential, mehr Kreativität und Innovation, die Erhöhung von Motivation und Produktivität, die Verringerung von Konflikten, die Verbesserung der KundInnenbeziehung und -bindung sowie die Erschließung neuer

Marktsegmente und neuer regionaler Märkte (ÖNORM S 2501 2008: 4). Krell (2004: 45ff.) bietet einen differenzierteren Überblick über die wichtigsten ökonomischen Begründungen für Diversity Management, die sie in acht Argumenten zusammenfasst. Sie nennt zum einen das Beschäftigten(struktur)-Argument, das im Zusammenhang mit dem demographischen Wandel und der damit verbundenen Änderung in der Zusammensetzung des Arbeitskräftepotentials zu sehen ist. Der stetig wachsende Anteil von Älteren, Frauen und Personen mit Migrationshintergrund in den Belegschaften spricht deutlich „gegen eine Personalpolitik, die am vermeintlichen Norm(al)arbeitnehmer orientiert ist“ und davon abweichende Personen „als ‚besondere‘ Gruppe oder gar Problemgruppe behandelt“ (Krell 2004: 45). Vielmehr muss eine Organisation daran interessiert sein, qualifizierte MitarbeiterInnen aus allen möglichen Bevölkerungsgruppen zu gewinnen, um so u. a. einem drohenden Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Mit dem Kosten-Argument verweist Krell darauf, dass eine mangelhafte Einbindung bzw. Eingliederung von Mitgliedern einer „dominierten“ Gruppe (z. B. Frauen oder MigrantInnen) in eine Organisation erhebliche Kosten nach sich ziehen kann. Das betrifft keineswegs nur Kosten, die durch etwaige Diskriminierungsklagen entstehen. Diskriminierungen oder ein ständiger Assimilationsdruck führen zur Demotivation von betroffenen MitarbeiterInnen, welche sich in Abwesenheit oder Fluktuation niederschlagen kann. Durch die Schaffung einer Kultur der Wertschätzung und des Respekts kann Diversity Management die Produktivität, die Leistungsbereitschaft und die Bindung von MitarbeiterInnen erhöhen. Das Kreativitäts- und Problemlösungs-Argument betont, dass – im Gegensatz zu homogenen bzw. monokulturellen Gruppen – gemischt zusammengesetzte Gruppen kreativer und innovativer sind und eher zu konsens- und tragfähig(er)en Problemlösungen kommen. Dies setzt allerdings eine entsprechende Führung sowie Schulungen für MitarbeiterInnen voraus. Das Personalmarketing-Argument stellt die Steigerung der Attraktivität eines Unternehmens für potentielle MitarbeiterInnen in den Vordergrund. Ein positives Image als ArbeitgeberIn fördert die Gewinnung und Bindung von MitarbeiterInnen, die besonderen Wert auf ein offenes bzw. diskriminierungsfreies Arbeitsumfeld legen. Das Marketing-Argument hingegen besagt, dass eine vielfältigere Zusammensetzung der MitarbeiterInnen besser auf die Wünsche und Bedürfnisse einer vielfältigen KundInnenschaft eingehen kann. Zudem besteht dadurch die Möglichkeit, spezielle Formen des Zielgruppenmarketings für Frauen, Ältere, Homosexuelle oder MigrantInnen zu entwickeln (bwf 2007: 10). Mit dem Fi-

finanzierungs-Argument soll verdeutlicht werden, dass auch bei Anlageentscheidungen zunehmend ethische Kriterien berücksichtigt werden. Dies kann sich darin äußern, dass verstärkt in Unternehmen investiert wird, die aktives Diversity Management betreiben. Mit dem Flexibilitäts-Argument wird darauf verwiesen, dass aufgrund des hohen Konformitätsdrucks monokulturelle Organisationen nur begrenzt dazu in der Lage sind, auf wechselnde Marktsituationen und veränderte Umweltbedingungen zu reagieren und erforderliche Reformen durchzuführen. Das Internationalisierungs-Argument weist darauf hin, dass internationale MitarbeiterInnen bzw. diversitätskompetente MitarbeiterInnen, die mit einem lokalen Kontext vertraut sind, eher in der Lage sind, in anderen Ländern und Kulturen zu interagieren.

#### **4.5.2 Studien zum Nutzen der Implementierung einer Diversity-Strategie**

Für den Nachweis der Existenz des „Business Case“ von Diversity wurden zahlreiche Studien – auch im europäischen Kontext – durchgeführt. So kommt eine aktuelle McKinsey-Studie für Deutschland, Frankreich, Großbritannien und die USA zu dem Schluss, dass personale Vielfalt in Unternehmen mit eindeutigen Vorteilen, u.a. mit Renditeunterschieden von mehr als 50 %, verbunden ist (McKinsey 2011: 3). Einer Untersuchung von Roland Berger Strategy Consultants zufolge erhöht Diversity Management die Attraktivität eines Unternehmens, erleichtert den Zugang zu geeigneten Talenten und reduziert die MitarbeiterInnenfluktuation (Roland Berger 2011: 4). Eine weitere Studie, die im Auftrag der HypoVereinsbank durchgeführt wurde, besagt, dass MitarbeiterInnen aus anderen Nationen die Wirtschaft der deutschen Metropolen stimulieren und die innovative Kraft einer Gesellschaft stärken (Steinhardt & Stiller 2008). Bei der Bewertung des tatsächlichen ökonomischen Nutzens von Diversity Management ergibt sich allerdings die Schwierigkeit, dass einerseits die kausalen Zusammenhänge zwischen personaler Vielfalt und leistungsrelevanten Prozessen nicht immer leicht nachzuweisen sind und andererseits ein Effekt erst mit einer gewissen zeitlichen Verzögerung einsetzen kann (Mensi-Klarbach 2012: 301). Als wichtige Kennwerte zur Messung der Auswirkungen von Diversity-Strategien in einem Unternehmen werden u. a. der MitarbeiterInnen-Zufriedenheitsindex und Return on Investment (ROI)<sup>15</sup> genannt (Böhm 2010: 17). Zudem können auch professionelle Einschätzungen der Maßnahmen durch externe

---

<sup>15</sup> Für die Berechnung des ROI werden die Kosten, die in bestimmte Maßnahmen investiert wurden (inkl. aller internen Kosten wie Schulungen, Mentoring-Programme etc.), dem Gewinn eines Unternehmens gegenübergestellt (Böhm 2010: 17).

Dritte, v. a. in Form von Diversity-Awards, eine bedeutende Orientierungshilfe darstellen (Märk-Schlaisich 2010: 305). Dennoch bleibt laut Vedder (2007) das Problem bestehen, dass – anders als die Kosten, die einigermaßen genau erhoben werden können – nicht alle Aspekte des Nutzens von Maßnahmen erfasst werden können, weshalb der Gesamtnutzen von Diversity Management immer auch eine „Glaubensfrage“ bleibt.

## 4.6 Moralisch-ethische Begründungen

### 4.6.1 Gleiches gleich behandeln – Ungleiches aber ungleich

Im Unterschied zu einer ökonomischen muss aus einer ethischen Perspektive heraus die zentrale Frage für Organisationen lauten: welches Ausmaß an Vielfalt „ist moralisch geboten, unabhängig von den Kosten und dem Nutzen“ (Göbel 2011: 24). Damit werden unweigerlich fundamentale soziale Werte wie Gerechtigkeit, Chancengleichheit, Fairness und Toleranz in den Vordergrund gerückt. Aus dem Gerechtigkeitspostulat ergibt sich die moralische Verpflichtung, Gleiches gleich zu behandeln, Ungleiches aber ungleich; das bedeutet, „verschiedene Personen absolut gleich zu behandeln, aber nur, wenn sie in den für die Verteilung wichtigen Aspekten auch gleich sind. In allen anderen Fällen ist die ungleiche Behandlung gerecht“ (Göbel 2011: 26). In unmittelbarer Beziehung dazu steht der Begriff der Chancengleichheit, welcher das Recht auf eine gerechte Verteilung von Zugangs- und Lebenschancen, gleiche Rahmenbedingungen und gleiche Aufstiegschancen bezeichnet (Haider 2010: 10). Dabei ist zu beachten, dass mit der Herstellung von Chancengleichheit auch ungleiche Maßnahmen verbunden sein können, um bestehende Nachteile von unterrepräsentierten Gruppen auszugleichen und damit gleiche Ausgangsbedingungen zu schaffen. Denn aus Sicht einer Organisation können heterogene Belegschaften durchaus als Hinweis für fehlende Chancengleichheit gesehen werden (Göbel 2011: 24). Strukturelle Barrieren und die Diskriminierung bestimmter Gruppen werden dabei als Ursachen identifiziert, die es abzubauen und zu verhindern gilt, um allen Bevölkerungsgruppen gleiche Chancen einzuräumen. Vielfalt wird hier keineswegs als Selbstzweck inszeniert, sondern ist vielmehr „das zwangsläufige Resultat der Chancengleichheit“ (Göbel 2011: 32). Neben der Wahrung von Gerechtigkeit und der Realisierung von Chancengleichheit ist für Organisationen aus ethischer Sicht auch der Anspruch der Fairness und Toleranz von Bedeutung, d. h. „[d]ie faire Behandlung aller Mitmenschen unabhängig von ihren individuellen Unter-

schieden wird als Pflicht [...] aufgefasst [...]. Dieses Verständnis entspricht der Einstellung der Toleranz, die als Gegenteil der Diskriminierung das Gelten- und Gewährenlassen fremder Eigenarten betont“ (Schulz 2009: 52). Das Schaffen eines Bewusstseins im Umgang mit Vielfalt und für die Wertschätzung von Differenzen wird dabei letztendlich als Instrument verstanden, um Fairness und Toleranz, als „Ausdruck personaler Gerechtigkeit“ (Göbel 2011: 34), innerhalb der Organisation zu fördern.

#### **4.6.2 Gesamtgesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen**

In der wissenschaftlichen Diskussion spielen ethisch-moralische Begründungen für Diversity Management in der Regel eine untergeordnete Rolle. Dessen ungeachtet geben viele Unternehmen an, sich bewusst aus moralischen Gründen für einen strategischen Umgang mit personeller Vielfalt entschieden zu haben, wie auch aus der EU-Studie „Geschäftsnutzen von Vielfalt – Bewährte Verfahren am Arbeitsplatz“ hervorgeht (Europäische Kommission 2005: 14). In diesem Sinne werden auch über Codes of Conduct und Unternehmensleitbilder verstärkt Werte wie Chancengleichheit, Toleranz und das Recht auf Teilhabe und Chancengleichheit nach außen hin kommuniziert und nicht selten als Gründe für die Umsetzung von Diversity Management in der Organisation herangezogen. Dies äußert sich auch in Begriffskombinationen wie „Equality & Diversity“<sup>16</sup> oder „Diversity & Inclusion“<sup>17</sup>. Gelegentlich wird auch der Begriff „Diversity Mainstreaming“ verwendet, der, angelehnt an die Strategie des Gender Mainstreamings, auf die Herstellung von Chancengleichheit abzielt und dabei – im Sinne von Intersektionalität – Überschneidungen von Diskriminierungsmerkmalen miteinbezieht. Das beinhaltet, „politische Vorgaben, Maßnahmen, Verfahren und Dienstleistungen daraufhin zu prüfen, wie sie sich auf die Lebenswirklichkeit von allen Menschen auswirken, und gegebenenfalls neu zu überdenken, um unerwünschte Ungleichbehandlung zu vermeiden“ (Steuerwald & Ünsal 2012: 13). Diese Entwicklung wird darauf zurückgeführt, dass Unternehmen sich

---

<sup>16</sup> „Equality & Diversity“ betont eine prinzipielle Gleichwertigkeit/Gleichbehandlung aller MitarbeiterInnen. Das schließt aber auch das „Recht auf eine faire Ungleichbehandlung“ mit ein, da eine bedingungslose Gleichbehandlung von ungleichgestellten Gruppen die Ungleichheit noch verschärfen würde (Vedder 2007).

<sup>17</sup> Der Begriff „Inclusion“, der sich auf das Recht auf Teilhabe bezieht, vermittelt in Verbindung mit „Diversity“ den Anspruch, dass alle unterschiedlichen Personen und -gruppen innerhalb einer Organisation sich dieser auch zugehörig fühlen sollen. Damit verbunden sind Strategien und Maßnahmen auf allen Ebenen, die darauf ausgerichtet sind, „dass aus der bestehenden Vielfalt ein gelebtes Miteinander wird“ (Haider 2010: 10).

zunehmend ihrer gesamtgesellschaftlichen Verantwortung bewusst sind und es als ihre Aufgabe betrachten, den gesellschaftspolitischen Erwartungen, die an sie gestellt werden, zu entsprechen. Soziale Grundwerte, wie etwa die Achtung der internationalen Menschenrechte oder das Gleichheitsprinzip, werden als Teil unternehmerischen Handelns anerkannt, den es auch bei der Entwicklung von Strategien für personelle Vielfalt miteinzubeziehen gilt (Europäische Kommission 2005: 14). Aus diesem Gesichtspunkt gewinnt Diversity Management auch zunehmende Bedeutung im Bereich von Corporate Social Responsibility (CSR). Unter CSR wird, laut dem Grünbuch „Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen“ der Europäischen Kommission, „ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren“, verstanden (Europäische Kommission 2001: 7). Verantwortungsvolles soziales Handeln ist immer mit einer Mehr-Investition, über die bloße Einhaltung des gesetzlichen Rahmens hinaus, verbunden – im Bereich Humanressourcen wäre dies z. B. eine verantwortungsvolle Personalpolitik, welche „die Einstellung von ethnischen Minderheiten angehörnden Personen, älteren Arbeitskräften, Frauen, Langzeitarbeitslosen und benachteiligten Personen erleichtern [könnte]“ (Europäische Kommission 2001: 9). Nicht zuletzt aufgrund der großen Schnittmenge zwischen den Zielen und Handlungsfeldern von CSR – Empowerment, bessere Informationspolitik im Unternehmen, bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie, gleiches Entgelt und gleiche Berufschancen für Frauen etc. (Europäische Kommission 2001: 9) – wird Diversity Management von vielen Organisationen als Teil ihrer CSR-Politik herangezogen oder umgekehrt „CSR bietet einen besonders fruchtbaren Rahmen, um Strategien zur Förderung von Diversity im Betrieb zu entwickeln und umzusetzen“ (Weber & Steinkellner 2010: 21). Die enge Verknüpfung der beiden Konzepte wird auch in der ÖNORM beschrieben: Diversity Management „trägt nach dem Prinzip der Freiwilligkeit zur Wahrnehmung sozialer Verantwortung von privaten wie öffentlichen Organisationen bei und geht dabei über das Einhalten entsprechender Gesetzgebung [...] hinaus“ – in dieser Hinsicht stellt es einen „Beitrag zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen“ dar (ÖNORM S 2501 2008: 4). Dabei darf allerdings nicht vergessen werden, dass – aus unternehmerischer Sicht – verantwortungsvolles soziales Handeln auch immer von ökonomischen Interessen begleitet wird und zudem moralische Ansprüche auch mit Wettbewerbsvorteilen in Einklang

gebracht werden können. So wird auch im Grünbuch darauf hingewiesen, dass soziale Verantwortung – und nicht zuletzt das positive Image, welches damit zusammenhängt – mit wirtschaftlichen Vorteilen für Unternehmen verbunden ist (Europäische Kommission 2001: 7). Die Entscheidung für die Implementierung von Diversity Management in einem Unternehmen wird daher selten aufgrund eines einzelnen Faktors getroffen; sowohl die EU-Studie (Europäische Kommission 2005: 16) als auch eine aktuelle Studie für Österreich (Segert et al. 2012: 6) zeigen, dass die Mehrheit der Unternehmen sowohl soziale als auch ökonomische Motive verfolgen. Tatsächlich, so Pauser, „lassen sich betriebswirtschaftliche Praxis und der Leitgedanke von umfassender sozialer Einbeziehung nicht so klar abgrenzen[,] wie es auf den ersten Blick scheinen mag“ (2011b: 55). Krell (2011: 11) betont daher, dass diese beiden unterschiedlichen Perspektiven nicht notwendigerweise gegeneinander ausgespielt werden müssen. Sie plädiert vielmehr für eine integrative Sichtweise, die ökonomische, ethisch-moralisch – und auch rechtliche – Begründungen miteinschließt.

## 4.7 Organisationale Verständnisansätze

Für die Art und Weise, wie Diversität in Organisationen wahrgenommen wird, werden in der Literatur verschiedene Verständnisansätze beschrieben (Abbildung 2). Die Resistenzperspektive bzw. „Diversitätsblindheit“ stellt laut Pauser (2011a: 36) die wohl gängigste Form der Handhabung von Vielfalt dar. Diese zeichnet sich dadurch aus, dass die Existenz einer heterogenen Belegschaftsstruktur abgelehnt bzw. ignoriert wird bzw. durch Homogenisierungsmaßnahmen unterdrückt oder vereinheitlicht werden soll (Dass & Parker 2002: 62). Da Vielfalt als Bedrohung wahrgenommen wird, steht die Erhaltung einer monokulturellen Organisationsform im Vordergrund. Einen anderen Zugang zu Diversität in einer Organisation stellt der als moralisch-ethisch motiviert geltende Fairness- und Antidiskriminierungs-Ansatz dar. Dieser orientiert sich in erster Linie an der Einhaltung rechtlicher Rahmenbedingungen und stellt die Gleichbehandlung aller MitarbeiterInnen unabhängig ihrer individuellen Unterschiede in den Mittelpunkt (Schulz 2009: 68). Der Versuch, Mitglieder von „Minderheiten“ oder benachteiligten Gruppen in die Organisation einzugliedern (z. B. mithilfe fester Quotenregelungen) scheitert in der Realität allerdings oft daran, dass die vorhandene oder wahrgenommene „Vielfalt so weit unter die implizite Leitidee der sozialen Gleichheit generalisiert und assimiliert [wird], dass sie faktisch

nicht nur zum Verschwinden gebracht, sondern auch als störend für die Organisationsroutine empfunden wird“ (Aretz & Hansen 2003: 16). Für die Betroffenen ist dies oft mit beschränkten Aufstiegsmöglichkeiten (Stichwort „Gläserne Decke“) und einem erhöhten Anpassungsdruck verbunden (Aretz & Hansen 2003: 16).<sup>18</sup> Aus einer Marktzutrittsperspektive (Access & Legitimacy Approach) wird versucht, durch eine vielfältige Belegschaft „die spezifische marktabhängige Demografie zu spiegeln“ (Aretz & Hansen 2003: 16), d. h. die MitarbeiterInnen sollen nicht einen repräsentativen Querschnitt der Gesamtbevölkerung, sondern eines gewünschten Kundenkreises darstellen. Bestimmte Personen und -gruppen werden aufgrund spezifischer Differenzmerkmale (z. B. Ethnizität, sexuelle Orientierung) als wertvolle Ressourcen anerkannt und gefördert, da sie u. a. im Rahmen von Internationalisierungsstrategien dazu beitragen können, gewisse KundInnen- und Zielgruppen zu bedienen und den Markteintritt zu erleichtern. Ein Schwachpunkt dieses Ansatzes ist allerdings, dass durch die Überbetonung von Unterschieden – z. B. durch das vielbemühte „Celebrating the Difference“ (Pauser 2011a: 37) – Stereotypisierungen verstärkt und festgeschrieben werden können. Zudem besteht die Gefahr, dass der Mehrwert einer Person ausschließlich an ihrer Zugehörigkeit zu einer bestimmten sozialen Gruppe festgemacht wird – und nicht an ihren individuellen Leistungen und Fähigkeiten (Aretz & Hansen 2003: 17).

---

<sup>18</sup> Die durchaus berechtigte Kritik am Fairness- und Antidiskriminierungs-Ansatz hat zu einer weitgehenden Ablehnung ethisch-moralisch motivierter Zugänge zu Diversity geführt. Allerdings weist Göbel (2011: 36) darauf hin, dass diese Ablehnung auf einem grundlegenden Missverständnis basieren würde, da der Fairness- und Antidiskriminierungs-Ansatz, in der dargestellten Form, eben keine ethische Perspektive einnehme. Er sei vielmehr genauso ökonomisch orientiert wie andere Ansätze auch, mit dem Unterschied, dass er Diversität als Problem sieht.

Abbildung 2: Organisationale Verständnisansätze von Diversity Management

Diversity-Ansätze	Zugang	Sozial-kategorien	Organisations-kultur	Zielsetzung
<b>Resistenz-Perspektive</b>	Diversitäts-resistent	Diversität als Gefahr	Homogenes Ideal als Majorität in der Organisation	Verteidigung des homogenen Status quo
<b>Fairness- und Antidiskriminierungsansatz</b>	Moralisch-ethisch-orientiert	Diversität als Problem	Benachteiligte Minorität in der Organisation	Gleichbehandlung von Majorität und Minorität
<b>Marktzutritts-ansatz</b>	Ökonomisch-ergebnis-orientiert	Diversität als Wettbewerbsvorteil	Organisation im Markt und Wettbewerb	Zugang zu neuen KundInnen und Märkten
<b>Lern- und Effektivitätsansatz</b>	Ressourcen-orientiert	Diversität als Ressource	Personelle Ressourcen in der Organisation	Organisationales Wissen und Lernen
<b>Verantwortungs- und Sensibilitätsansatz</b>	Strategisch-gesellschafts-orientiert	Diversität als strategischer Umweltfaktor	Organisationen als Bürger der Gesellschaft	Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung

Quelle: Schulz (2009: 66)

Der Lern- und Effektivitätsansatz stellt eine Verbindung zwischen dem moralisch-ethisch motivierten Fairness- und Antidiskriminierungsansatz und der an ökonomischem Nutzen ausgerichteten Marktzutrittsperspektive her. Ausgehend von einem Verständnis von Diversity Management als ganzheitliches organisationales Lernen soll sämtlichen MitarbeiterInnen die Möglichkeit gegeben werden, ihre individuelle Persönlichkeit und ihre sozio-kulturellen Bezüge in die Organisation miteinzubringen – und diese auch nutzbringend in ihren Arbeitsprozessen einzusetzen (Aretz & Hansen 2003: 17). Das Einbringen neuer Perspektiven und Vorgehensweisen wird hier nicht nur toleriert, sondern ist ausdrücklich erwünscht und soll entsprechend wertgeschätzt werden. Durch die Schaffung einer pluralistischen Organisation und die Förderung von Unterschieden sollen zum einen Fairness und Chancengleichheit hergestellt, Diskriminierungen bekämpft und Dominanzstrukturen abgebaut werden, zum anderen soll aber auch ein Bewusstsein für die Ressource Diversität, den wirtschaftlichen Nutzen von gelebter Vielfalt, in der Organisation geschaffen werden. Dieser Ansatz ist laut Pauser (2011a: 40) gegenwärtig allerdings noch sehr wenig verbreitet, da er sowohl der Organisation als auch den MitarbeiterInnen eine hohe

Bereitschaft zu Veränderung abverlangt. Der von Schulz (2009) in die Literatur eingebrachte strategische Verantwortungs- und Sensibilitätsansatz wiederum geht von der Notwendigkeit aus, das organisationsintern umgesetzte Diversity Management mit den übergeordneten strategischen Zielen des Unternehmens und der organisationsexternen Diversität der Gesellschaft zu verbinden, um ökonomisch sinnvoll und nachhaltig wirken zu können (Warmuth 2012: 209f.). Dieser Ansatz betont die „humanistische Funktion“ einer Organisation im globalen Zeitalter und damit den Beitrag von Diversity Management für die Gesellschaft (Schulz 2009: 76).

Die Ausprägungen der unterschiedlichen Verständnisansätze veranschaulichen, dass sich der Umgang mit Vielfalt in Organisationen auf einem Spektrum verorten lässt, an dessen einem Ende die Leugnung oder „Bekämpfung der Vielfalt durch einheitliche [...] Selektionsmechanismen, eine homogene Unternehmenskultur, die Konzentration auf Kernkompetenzen, die Assimilation von Minderheitsgruppen und ein normativer Rigorismus steht“ (Aretz & Hansen 2003: 19). Das andere Ende des Spektrums bildet hingegen eine gezielte „Förderung von Vielfalt, die sich nicht nur in einer strukturellen Vielfalt der Humanressourcen zeigt, sondern auch eine Individualisierung im Personalmanagement und eine spezifische Unternehmenskultur erfordert“ (Aretz & Hansen 2003: 19f.). Nur zwei der dargestellten Zugänge zu Diversität, der Lern- und Effektivitätsansatz und der Verantwortungs- und Sensibilitätsansatz, betrachten Diversity Management als eine ganzheitliche Strategie, die es auf allen Ebenen und in allen Prozessen umzusetzen gilt (Warmuth 2012: 204). Dabei muss allerdings vorausgeschickt werden, dass diese Ansätze keine erschöpfende Aufzählung möglicher Diversity-Zugänge darstellen. Vielmehr sind sie als „analytische Vereinfachung“ zu verstehen, zumal in der Praxis in einer Organisation auch unterschiedliche Zugänge nebeneinander bestehen können (Warmuth 2012: 210).

## **4.8 Umsetzung von Diversity Management**

### **4.8.1 Unterschiedliche Umsetzungskonzepte**

Für die konkrete Umsetzung von Diversity Management in Organisationen wurden unterschiedlichste Modelle entwickelt. Diese müssen, je nach Ziel und Ausrichtung einer Organisation, an deren Bedürfnisse und Strukturen angepasst werden. In den meisten Ansätzen wird die besondere Rolle der Führungskräfte hervorgehoben (Vedder 2007), wenngleich viele AutorInnen betonen, dass ein erfolgreicher Imple-

mentierungsprozess zu gleichen Teilen von der Führung (top-down) als auch von der Belegschaft (bottom-up) ausgehen muss (Wondrak 2011b: 199). Einigkeit scheint darüber zu herrschen, dass zu Beginn einer Implementierung verantwortliche Stellen geschaffen werden müssen (in der Form eigener Stabstellen oder Diversity-Beauftragten), die den Umsetzungsprozess unterstützen und gestalterisch vortreiben sollen (Schulz 2009: 187). Den Führungskräften kommt insofern wieder eine entscheidende Bedeutung zu, da sie durch ihre innere Überzeugung und ein klares Bekenntnis zu den Zielen eine Vorbildrolle einnehmen und diversitätsbewusstes Handeln und Denken glaubhaft in der Organisation verkörpern können (Schulz 2009: 184). In größeren Organisationen gewann der Ansatz an Gültigkeit, unterstützend Diversity-Fokusgruppen (MitarbeiterInnen-Netzwerke) einzurichten, um frühzeitig eine aktive Beteiligung von MitarbeiterInnen gewährleisten zu können (Wondrak 2011b: 212). Grundsätzlich stellt die Implementierung eines ganzheitlichen Diversity Management immer einen grundlegenden Veränderungsprozess dar, welcher – um erfolgreich verlaufen zu können – mit personellen, finanziellen und strukturellen Anpassungen verbunden ist (Vedder 2007). Angesichts dessen bedarf es dabei eines umfassenden strategischen Ansatzes, der in allen Phasen – von der Planung, Gestaltung und Durchführung bis hin zur Evaluation – dazu beitragen soll, die Nachhaltigkeit dieses Veränderungsprozesses zu sichern. Ein Beispiel eines solchen Umsetzungskonzepts stellt das Modell von Wondrak (2011b: 195ff.) dar, das in fünf Basisprozesse unterteilt ist (Abbildung 3). Im ersten Schritt (Business-Kontext) werden eine erste Diagnose der Organisation „durch die ‚Diversity Brille‘“ (Wondrak 2011b: 197) erstellt, das organisationsinterne Verständnis von Diversity geklärt und die langfristigen Diversity-Ziele ausformuliert. In einem zweiten Schritt erfolgt die Bestandsaufnahme der Organisation und ihrer Umwelt (Ist-Analyse), um den Bedarf an Diversity-Aktivitäten zu erheben (Warmuth 2012: 215). Basierend auf der Ist-Analyse werden in einem dritten Schritt (Business Case & Strategie) Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen hinsichtlich der zu erwartenden Veränderungen durch Diversity Management durchgeführt, eine Umsetzungsstrategie entwickelt und daraus operative (kurz- bis mittelfristige) Ziele formuliert. Im vierten Schritt werden schließlich Handlungsfelder aufgezeigt sowie konkrete Maßnahmen zur Verankerung und Umsetzung von Diversity Management in der Organisation festgelegt. Der letzte Prozess, Diversity-Change-Management, dient der Planung, Lenkung und Überprüfung sämtlicher Prozesse zur Einführung von Diversity Management.

**Abbildung 3: Basisprozesse der Einführung von Diversity Management**

Business-Kontext	Ist-Analyse	Business Case & Strategie	Umsetzung von Diversity Management
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmensdiagnose</li> <li>• Klärung des Diversity-Verständnisses</li> <li>• Strategische Ziele</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestandsaufnahme aktuelle Situation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen</li> <li>• Umsetzungsstrategie</li> <li>• Operative Ziele</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Handlungsfelder</li> <li>• Umsetzungsmaßnahmen</li> </ul>
<b>Diversity Change Management</b>			

Quelle: Wondrak (2011b: 195)

#### **4.8.2 Anpassung der Prozessschritte an die gegebene Situation**

Grundsätzlich muss festgehalten werden, dass derartige Modelle zur Implementierung von Diversity Management in der Regel einen idealtypischen Veränderungsprozess beschreiben, der nicht streng sequentiell ablaufen muss. Wondrak (2011b: 215) betont ebenfalls, dass die einzelnen Prozessschritte und die damit verbundenen Interventionen immer situationsgerecht gesetzt werden müssen. Während der Prozessumsetzung kann es immer wieder zu Widerständen kommen, da mit dem organisationalen Wandel bestehende Handlungsmuster, Routinen und Machtverhältnisse (zwischen Personen und Gruppen) hinterfragt werden. Diese Vorbehalte und Widerstände gilt es zu analysieren und zu überwinden, da sie, laut Schulz (2009: 92), dem grundlegenden Paradigmenwechsel, von einer geschlossenen hin zu einer offenen Organisationsform, welcher mit dem Transformationsprozess einhergehen soll, im Wege stehen. Dieser Paradigmenwechsel führt zu einer umfassenden Reflexions- und Umlernphase, die bei allen beteiligten Personen einen fundamentalen Wandel und ein langfristiges Umdenken bezüglich der Gestaltung und Steuerung unternehmerischer Prozesse erfordert (Schulz 2009: 91). In der Literatur herrscht Einigkeit darüber, dass Diversity Management kein Instrument ist, „das jetzt und gleich eine gesellschaftliche Veränderung von Dominanzverhältnissen bewirkt“ (Koall 2002: 3); vielmehr setzt es einen langen, langjährigen und mühsamen Prozess des Wandels in Gang.

## 4.9 Kritik / Einschränkungen

### 4.9.1 Diversity Management soll nicht nur Lippenbekenntnis sein

Die weitgehende Etablierung des Diversity Managements in den vergangenen zehn Jahren im deutschsprachigen Raum wird von vielen Seiten auch mit Skepsis wahrgenommen (Sprung 2011: 287). Es ist vor allem seiner inflationären Verwendung zu verdanken, dass der Begriff oftmals als gerne angenommener Modetrend oder „als kosmopolitische Imagepolitik für Unternehmen“ (Neuhold & Scheibelhofer 2009: 176) betrachtet wird. Aus diesem Grund meint etwa Schulz, dass es angebracht sei, „im Einzelfall kritisch zu hinterfragen, ob innerhalb der Unternehmensorganisation auch konkrete praktische Maßnahmen existieren, die diese offizielle Legitimation von Diversität in der Unternehmenspraxis unterstützen und fördern“ (Schulz 2009: 183). Da Diversity-Strategien lediglich auf der Basis organisationaler Selbstverpflichtung durchgeführt werden, wird die Ernsthaftigkeit eines damit verbundenen Engagements oft in Zweifel gezogen. So wurde die Diversity-Charta in Deutschland dahingehend kritisiert, dass darin keine nachprüfbaren Ziele formuliert wären (Ter-kessidis 2010: 137), der Erfolg der selbstaufgelegten Pflichten nicht evaluiert werden könne und die Frage von Sanktionierungen bei Nichterfüllung ungeklärt geblieben sei (Schlembach 2010: 37). Vedder (2011: 10f.) nennt in diesem Zusammenhang das Problem, dass es keine festen Vorgaben für die Umsetzung von Diversity Management gebe, wodurch Organisationen schnell behaupten könnten, dahingehende Maßnahmen umzusetzen, ohne dass dies etwas über ihr tatsächliches Engagement aussagen würde. Die weitläufige Verwendung des Begriffs hängt nicht zuletzt auch mit dessen charakteristischer Unschärfe zusammen. Denn was unter Diversity Management alles verstanden und ab wann von einem funktionierenden System gesprochen wird, „all das bleibt unscharf und ein wenig beliebig“ (Vedder 2007). So würde laut Vedder die eigentliche Stärke des Konzepts, auf die individuelle Situation einer Organisation eingehen zu können, in eine Schwäche für die Analyse verkehrt: „Diversity Management ist inhaltlich kaum präzise zu fassen“ (Vedder 2005: 41). Darüber hinaus glaubt Stuber (2007) „eine Kluft zwischen Theorie und Praxis“ zu erkennen: oft würden Organisationen, auf schnelle Effekte und eine Aufwertung ihres Profils bedacht, Diversity Management in simplifizierter Form umsetzen. So gaben in einer aktuellen Studie aus Deutschland 80 % der befragten Unternehmen an, im Rahmen ihres Diversity-Management-Programms fast ausschließlich Maßnahmen für Frauen zu treffen, wodurch einerseits Zweifel an dessen Nutzen entstehen

und andererseits die Messbarkeit des Programmerfolgs erschwert wird (Roland Berger 2012: 6). In einer weiteren Studie kam zum Vorschein, dass die Wirkung von umgesetzten Diversity-Maßnahmen nur selten auf ihren Erfolg hin kontrolliert wird und Führungskräfte für die Erreichung der Ziele kaum in die Pflicht genommen werden (Zehnder 2012: 8). Auch für Österreich gilt, dass die meisten Unternehmen es verabsäumen, den Erfolg ihrer Maßnahmen zu messen; zudem würden die wenigsten eine klare Strategie verfolgen (Segert et al. 2012: 25). Ein weiterer Kritikpunkt wird von Merx eingebracht: in der Praxis wäre Diversity Management oft auf die Ebene des mittleren und oberen Managements beschränkt, während es in anderen Bereichen der Organisationen kaum bekannt sei; zudem stünden viele personalpolitische Entscheidungen „im krassen Widerspruch zu der mit Diversity immer wieder in Verbindung gebrachten ‚Kultur der Wertschätzung und Anerkennung von MitarbeiterInnen‘“ (Merx 2011: 12). Allerdings betont er, dass die berechtigte Kritik an der konkreten Praxis nicht auf das Konzept bezogen werden darf: „Diversity ist das zeitgemäße Paradigma“ (Merx 2011: 16), lediglich die Praxis kann/muss verändert werden.

#### **4.9.2 Werden Machtaspekte berücksichtigt?**

Die ungebrochene Attraktivität von Diversity scheint darin zu bestehen, dass es ein Instrument zur Leistungssteigerung und Verbesserung der Effizienz von Organisationen und gleichzeitig ein Konzept der Antidiskriminierungs- und Gleichstellungspolitik darstellt. Damit verbunden ist das Ziel „einer positiven Wendung des Antidiskriminierungsauftrags hin zu einer Kultur der Anerkennung und Wertschätzung gesellschaftlicher Vielfalt“ (Merx 2006). Indem der Blick verstärkt auf die Erschließung von Ressourcen, Kompetenzen und Potentialen gerichtet wird und nicht auf den Ausgleich von Defiziten, verwandelt Diversity den mit Antidiskriminierung assoziierten „Opferdiskurs in eine Diskussion über die Stärken und den möglichen Beitrag der verschiedenen Gruppen“ (Dettling 2011: 7). Häufig wird jedoch der Vorwurf laut, dass die positive Konnotation von Vielfalt dazu führt, dass Machtaspekte kaum berücksichtigt werden (Sprung 2011: 287). Dies betrifft etwa die Zuschreibung und Herstellung von Differenzen. So sei mit Diversity allzu oft nur die Vielfalt der „Anderen“ gemeint (Haider 2010: 7). Diesen Eindruck gewinnt auch Pauser angesichts diverser Unternehmensleitbilder, in denen es nicht so sehr darum geht, die Pluralität einer Organisation zu beschreiben, sondern darum, gezielt die „Anderen“ nach bestimmten Kriterien auszuwählen: „Phänomene von Dominanz und Hierarchie schei-

nen dabei weitgehend ausgeklammert zu sein. Die ‚schöne, neue Vielfalt‘ hat ganz offensichtlich da und dort ihre klaren Grenzen“ (Pauser 2010: 6). Als eine wesentliche Stärke von Diversity sieht Vedder (2007) die Möglichkeit einer differenzierteren Betrachtungsweise von unterschiedlichen Personengruppen, einer intersektionalen Perspektive auf Fragen von Geschlecht, Nationalität, Religion, sexueller Orientierung oder Ethnizität. Sprung (2011: 287) kann dem ebenso Positives abgewinnen, zumal dadurch etwa die „kulturalistische Verengung auf die Differenzthematik“ aufgelöst werden könne. Allerdings gibt sie zu bedenken, dass durch Diversity Identitätsfixierungen nicht notwendigerweise überwunden, sondern einfach nur vervielfältigt werden könnten. Auch für Mecheril liegt darin ein grundsätzliches Problem. Denn einerseits kann Diversity Differenzlinien hinterfragen und Überschneidungen aufzeigen, andererseits „führt es zum Mantra gender, race, class, sexuality, handicap, ohne dass hinreichend das Zusammenspiel dieser Dimensionen theoretisch und empirisch geklärt ist“ (Mecheril 2007).

#### **4.9.3 Kritik an nutzungsorientierter Argumentation**

Darüber hinaus wird Kritik an der „ökonomischen Perspektive auf die Chancengleichheitsdiskussion“ (Vedder 2007) geübt. So stellt sich Göbel die Frage, ob – wenn Diskriminierungen in erster Linie deswegen vermieden werden müssen, weil sie mit ökonomischen Nachteilen verbunden sind – dies im Umkehrschluss bedeuten würde, „dass Diskriminierungen nicht vermieden werden sollten, wenn sie sich als ökonomisch vorteilhaft erweisen? Gerechtigkeit wäre dann nur ein zufälliges Nebenprodukt ökonomischer Nutzenerwägungen“ (Göbel 2011: 40). Der Grundgedanke, dass sich Unterschiede „rechnen“ müssen, so auch Mensi-Klarbach (2012: 318), wirft die Frage auf, „warum bestimmte Gruppen für ihre Gleichbehandlung einen Mehrwert nachweisen müssen“. Denn sobald nun ein „Unterschied nicht (mehr) Gewinn bringend eingesetzt werden kann, gerät er – dies ist im Rahmen der ökonomischen Logik notwendig – aus dem Blick des „Managing Business“ (Mecheril 2007). Um Diversity aber zum Ausgangspunkt politischen und sozialen Handelns zu machen, wird es als notwendig erachtet, dieses aus einer vordergründig ökonomischen Logik zu befreien (Riedmüller & Vinz 2009: 69).<sup>19</sup> Wenn die Konstruktion von Unter-

---

<sup>19</sup> So plädieren etwa Perko und Czollek für ein politisiertes Diversity, das sich der Profitmaximierung entzieht. Als Konzept für die Praxis „zielt es auf gleiche Chancen für alle Menschen, unabhängig von dem jeweiligen kulturellen Hintergrund, Religion, Hautfarbe, Alter, Geschlecht, Geschlechterrolle, sexuelle Orientierung, Klasse sowie körperliche Verfasstheit und unabhängig von der Nützlichkeit des jeweiligen Menschen“ (Perko & Czollek 2007: 166).

schieden und die damit verbundenen Machtaspekte nicht thematisiert werden, so Schröder (2010: 23), wird Diversity „zu einer affirmativen Strategie, die die sozialpolitisch zu verändernden Ausgrenzungsmechanismen gerade nicht in den Blick nimmt“. Deshalb plädiert Mecheril (2007) für einen reflexiven Diversity-Ansatz: denn erst, wenn man die Kritik an den machtpolitischen Aspekten von Diversity tatsächlich ernst nimmt, wenn umfassend berücksichtigt wird, „wer von ‚Diversity‘ wie profitiert und wer durch den ‚Diversity‘-Einbezug auf Identitätspositionen festgelegt oder gar in einer eher inferioren Position bestätigt wird, kann ‚Diversity‘ etwas anderes sein als die raffinierte Fortsetzung von Machtverhältnissen mit auf den ersten Blick ‚irgendwie achtbar‘ wirkenden Mitteln“ (Mecheril 2007).

## 5 Literaturverzeichnis

Aretz, Hans-Jürgen & Katrin Hansen. Diversity und Diversity-Management im Unternehmen. Münster: LIT Verlag, 2002.

Aretz, Hans-Jürgen & Katrin Hansen. „Erfolgreiches Management von Diversity. Die multikulturelle Organisation als Strategie zur Verbesserung einer nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit“. In: Zeitschrift für Personalforschung 1, 2003. 9–36.

Bendl, Regine, Edeltraud Hanappi-Egger & Roswitha Hofmann. „Diversität und Diversitätsmanagement: Ein vielschichtiges Thema“. In: Regine Bendl, Edeltraud Hanappi-Egger & Roswitha Hofmann (Hrsg.): Diversität und Diversitätsmanagement. Wien: Facultas, 2012a. 11–21.

Bendl, Regine, Helga Eberherr & Heike Mensi-Klarbach. „Vertiefende Betrachtungen zu ausgewählten Diversitätsdimensionen“. In: Regine Bendl, Edeltraud Hanappi-Egger & Roswitha Hofmann (Hrsg.): Diversität und Diversitätsmanagement. Wien: Facultas, 2012b. 79–135.

Berufsbildungswerk des DGB (bfw). Diversity Management: Empfehlungen für Kleine und Mittlere Unternehmen. Saarbrücken, 2007.

Böhm, Jasmine. „Der Mehrwert von Diversität und Inklusion Management“. In: Katrin Wladasch & Barbara Liegl (Hrsg.): Vielfalt und Chancengleichheit im Betrieb. Ein Leitfaden für den Umgang mit Vielfalt und die Herstellung von Chancengleichheit in österreichischen Unternehmen. Wien: Ludwig Boltzmann Institut für Menschenrechte, 2010. 15–18.

Brandt, Jürgen. „Diversity-Management und der Diversity-Mensch“. In: Michael Boenigk, David Krieger, Andrea Belliger & Christoph Hug (Hrsg.): Innovative Wirtschaftskommunikation. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2006. 183–190.

Bukow, Wolf-Dietrich. „Zur alltäglichen Vielfalt von Vielfalt – postmoderne Arrangements und Inszenierungen“. In: Cristina Allemann-Ghionda & Wolf-Dietrich Bukow (Hrsg.): Orte der Diversität. Formate, Arrangements und Inszenierungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2011. 35–54.

„Charta der Grundrechte der Europäischen Union“. Dok. C 364/3. In: Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften, 2000. Online verfügbar unter: [http://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text\\_de.pdf](http://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_de.pdf), abgerufen am 8. Sept. 2012.

Cox, Taylor. Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1993.

Dass, Parshotam & Barbara Parker. „Strategies for Managing Human Resource Diversity: From Resistance to Learning“. In: Carol P. Harvey & M. June Allard (Hrsg.): Understanding and Managing Diversity: Readings, Cases, and Exercises. 2nd ed. New York: Pearson Education, 2002. 60–77.

Dettling, Warnfried. „Diversität als Herausforderung für Kommunen in Deutschland“. In: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Diversität gestalten – Erfolgreiche Integration in Kommunen. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung, 2011. 7–11.

Egon Zehnder International. „Auf dem Weg zu einer nachhaltigen Diversity-Kultur? Ein Einblick in deutsche Unternehmen“. Berlin, 2012. Online verfügbar unter: <http://www.egonzehnder.com/de/clientservice/boardconsulting/publications/publication/id/17500744>, abgerufen am 3. Sept. 2012.

Europäische Kommission. Grünbuch: Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. Brüssel, 2001. Online verfügbar unter: [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/2001/com2001\\_0366de01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/2001/com2001_0366de01.pdf), abgerufen am 15. Aug. 2012.

Europäische Kommission. Geschäftsnutzen von Vielfalt. Bewährte Verfahren am Arbeitsplatz. Luxemburg, 2005. Online verfügbar unter: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=370&langId=de&featuresId=25>, abgerufen am 3. Aug. 2012.

Fassmann, Heinz & Rainer Münz. „Österreich – Einwanderungsland wider Willen“. In: Heinz Fassmann & Rainer Münz (Hrsg.): Migration in Europa, historische Entwicklungen, aktuelle Trends und politische Reaktionen. Frankfurt am Main: Campus Verlag, 1996. 209–229.

Fuchs, Martin. „Diversity und Differenz – Konzeptionelle Überlegungen“. In: Gertraude Krell, Barbara Riedmüller, Barbara Sieben & Dagmar Vinz (Hrsg.): Diversity Studies. Grundlagen und disziplinäre Ansätze. Frankfurt am Main: Campus Verlag, 2007. 17–34.

Gardenswartz, Lee & Anita Rowe. Diverse Teams at Work. Capitalizing on the Power of Diversity. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management, 2003.

Gesemann, Frank, Roland Roth & Jutta Aumüller. Stand der kommunalen Integrationspolitik in Deutschland. Berlin: Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration; Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung, 2012.

Göbel, Elisabeth. „Diversity Management als ethisches Konzept“. In: Günther Vedder, Elisabeth Göbel & Florian Krause (Hrsg.): Fallstudien zum Diversity Management. München: Hampp Verlag, 2011. 19–45.

Griese, Christiane & Helga Marburger. „Interkulturelle Öffnung – Genese, Konzepte, Diskurse“. In: Christiane Griese & Helga Marburger (Hrsg.): Interkulturelle Öffnung. Ein Lehrbuch. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2012. 1–24.

Güngör, Kenan. „Integrationspolitik in Österreich – Entwicklungen und Perspektiven“. In: Österreichisches Komitee für Soziale Arbeit (Hrsg.): Soziale Dienstleistungen in Österreich im Hinblick auf Migrantinnen und Migranten. Dokumentation der Jahreskonferenz 2009. Wien: Österreichisches Komitee für Soziale Arbeit, 2010. 13–20.

Haider, Monika. „Begrifflichkeiten und Konzepte“. In: Katrin Wladasch & Barbara Liegl (Hrsg.): Vielfalt und Chancengleichheit im Betrieb. Ein Leitfaden für den Umgang mit Vielfalt und die Herstellung von Chancengleichheit in österreichischen Unternehmen. Wien: Ludwig Boltzmann Institut für Menschenrechte, 2010. 7–11.

Haller, Anne & Valérie Lange. Diversitätspolitik: Strategien für mehr kulturelle Vielfalt in politischen Mitgliederorganisationen. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung, 2012.

Hofmann, Roswitha. „Gesellschaftstheoretische Grundlagen für einen reflexiven und inklusiven Umgang mit Diversitäten in Organisationen“. In: Regine Bendl, Edeltraud Hanappi-Egger & Roswitha Hofmann (Hrsg.): Diversität und Diversitätsmanagement. Wien: Facultas, 2012. 23–60.

Jensen-Dämmrich, Kirsten. Diversity-Management: Ein Ansatz zur Gleichbehandlung von Menschen im Spannungsfeld zwischen Globalisierung und Rationalisierung? München: Rainer Hampp Verlag, 2011.

Koall, Iris. „Grundlegungen des Weiterbildungskonzeptes Managing Gender & Diversity/DiVersion“. In: Iris Koall, Verena Bruchhagen & Friederike Höher (Hrsg.): Vielfalt statt Lei(d)tkultur: Managing Gender & Diversity. Münster: LIT Verlag, 2002. 1–26.

König, Karin, Theodora Manolakos, Clemens Haim, Rainer Hauswirth, Udo Häberlin, Gabriele Zimmermann, August Gächter, Herbert Bartik & Alexander Wolffhardt. Integrations- und Diversitätsmonitor der Stadt Wien 2009–2011. Wien: MA 17 – Integration und Diversität, 2012. Online verfügbar unter: <http://www.wien.gv.at/menschen/integration/pdf/monitor-2012.pdf>, abgerufen am 16. Aug. 2012.

Köppel, Petra. „Diversity Management in Deutschland: Ein Benchmark unter den DAX 30-Unternehmen“. Parsdorf: Synergy Consult, 2012.

Krell, Gertraude. „Managing Diversity: Chancengleichheit als Wettbewerbsfaktor“. In: Gertraude Krell (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. 4. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. 41–56.

Krell, Gertraude. „Diversity – ein Konzept auch für Verwaltungen?!“. In: Vielfalt in der Verwaltung – Chancen erkennen und nutzen. Dokumentation der Fachkonferenz vom 16.–17. November 2011. Berlin: Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales, Landesstelle für Gleichbehandlung – gegen Diskriminierung, 2011. 9–23.

Krell, Gertraude, Barbara Riedmüller, Barbara Sieben & Dagmar Vinz. „Einleitung – Diversity Studies als integrierende Forschungsrichtung“. In: Gertraude Krell, Barbara Riedmüller, Barbara Sieben & Dagmar Vinz (Hrsg.): Diversity Studies. Grundlagen und disziplinäre Ansätze. Frankfurt am Main: Campus Verlag, 2007. 7–16.

Lang, Eva. „Rechtliche Standards für den Umgang mit Diversität – Antidiskriminierungsbestimmungen im Gleichbehandlungsgesetz“. In: Regine Bendl, Edeltraud Hanappi-Egger & Roswitha Hofmann (Hrsg.): Diversität und Diversitätsmanagement. Wien: Facultas, 2012. 137–173.

Le, Yvonne. „Diversity Management in deutschen Unternehmen“. In: Swetlana Franken & Susann Kowalski (Hrsg.): Nutzung des Potenzials junger Akademiker mit Migrationshintergrund für die Bundesrepublik Deutschland. Köln: Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Fachhochschule Köln, 2006. 20–24.

Liegl, Barbara. „Rechtliche Mindeststandards als Grundlage für Diversity Management“. In: Norbert Pauser & Manfred Wondrak (Hrsg.): Praxisbuch Diversity Management. Wien: Facultas, 2011. 59–77.

Lillevik, Waheeda, Gwendolyn M. Combs & Cheryl Wyrik. „Managing Diversity in the USA: The Evolution of Inclusion in the Workplace“. In: Alain Klarsfeld (Hrsg.): International Handbook on Diversity Management at Work: Country Perspectives on Diversity and Equal Treatment. Cheltenham: Edward Elgar, 2010. 304–334.

Loden, Marilyn & Judy Rosener. Workforce America! Homewood: Business One Irwin, 1991.

Ludwig, Andrea & Volker Frey. „Rechtlicher Rahmen“. In: Katrin Wladasch & Barbara Liegl (Hrsg.): Vielfalt und Chancengleichheit im Betrieb. Ein Leitfaden für den Umgang mit Vielfalt und die Herstellung von Chancengleichheit in österreichischen Unternehmen. Wien: Ludwig Boltzmann Institut für Menschenrechte, 2010. 61–72.

Luig, Ute. „Diversity als Lebenszusammenhang – Ethnizität, Religion und Gesundheit im transnationalen Kontext“. In: Gertraude Krell, Barbara Riedmüller, Barbara Sieben & Dagmar Vinz (Hrsg.): Diversity Studies. Grundlagen und disziplinäre Ansätze. Frankfurt am Main: Campus Verlag, 2007. 87–108.

Märk-Schlaisich, Annette. „Awards – mehr als eine Anerkennung“. In: Norbert Pauser & Manfred Wondrak (Hrsg.): Praxisbuch Diversity Management. Wien: Facultas, 2011. 305–311.

McKinsey & Company. „Vielfalt siegt! Warum diverse Unternehmen mehr leisten“. Köln, 2011. Online verfügbar unter: [http://www.mckinsey.at/downloads/presse/2011/Vielfalt\\_siegt\\_deutsch.pdf](http://www.mckinsey.at/downloads/presse/2011/Vielfalt_siegt_deutsch.pdf), abgerufen am 3. Aug. 2012.

Mecheril, Paul. „Diversity. Die Macht des Einbezugs“. In: Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.): Online-Dossier Managing Diversity – Alle Chancen genutzt? 2007. Online verfügbar unter: [http://www.migration-boell.de/web/diversity/48\\_1012.asp](http://www.migration-boell.de/web/diversity/48_1012.asp), abgerufen am 26. Aug. 2012.

Mensi-Klarbach, Heike. „Der Business Case für Diversität und Diversitätsmanagement“. In: Regine Bendl, Edeltraud Hanappi-Egger & Roswitha Hofmann (Hrsg.): Diversität und Diversitätsmanagement. Wien: Facultas, 2012. 299–326.

Merx, Andreas. „Von Antidiskriminierung zu Diversity: Diversity-Ansätze in der Antidiskriminierungspraxis“. In: Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.): Online-Dossier Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz. 2006. [http://www.migration-boell.de/web/diversity/48\\_825.asp](http://www.migration-boell.de/web/diversity/48_825.asp), abgerufen am 2. Aug. 2012.

Merx, Andreas. „Alles so schön bunt hier! – Diversity zwischen Lippenbekenntnis, Marketing-Label und nachhaltigem Wandel zur offenen Unternehmung“. Einführungsvortrag im Rahmen der Konferenz „Rethinking Migration: Diversity Policies in Immigration Societies“ vom 8.– 9. Dezember 2011 in Berlin. Online verfügbar unter: [http://www.network-migration.org/rethinking-migration-2011/3/papers/Merx\\_idm\\_Rethinking\\_Migration091211.pdf](http://www.network-migration.org/rethinking-migration-2011/3/papers/Merx_idm_Rethinking_Migration091211.pdf), abgerufen am 2. Aug. 2012.

MFH – Migrant-friendly Hospitals. „Die Amsterdamer Erklärung für migrantInnenfreundliche Krankenhäuser in einem ethnisch und kulturell vielfältigen Europa“. 2004. Online verfügbar unter: [http://www.mfh-eu.net/public/files/european\\_recommendations/mfh\\_amsterdam\\_declaration\\_deutsch.pdf](http://www.mfh-eu.net/public/files/european_recommendations/mfh_amsterdam_declaration_deutsch.pdf), abgerufen am 13. Sept. 2012.

Neuhold, Petra & Paul Scheibelhofer. „Gemanagte Vielfalt? Beiträge einer kritischen Migrationsforschung zu Diskussionen um Multikulturalismus, Diversität und Integration“. In: Josef Weidenholzer & Barbara Blaha (Hrsg.): Beiträge für eine demokratische Gesellschaft. Positionen, Band 2. Wien: Braumüller Verlag, 2009. 175–185.

ÖNORM S 2501. „Diversity Management – Allgemeiner Leitfaden über Grundsätze, Systeme und Hilfsinstrumente“. Wien: ON Österreichisches Normungsinstitut, 2008.

Pauser, Norbert. „Diversity and Inclusion – Vielfalt im Kontext von Bildung“. kulturkontakt Magazin Frühling 2010. 5–9.

Pauser, Norbert. „Grundlagen des Diversity Managements“. In: Norbert Pauser & Manfred Wondrak (Hrsg.): Praxisbuch Diversity Management. Wien: Facultas, 2011a. 27–48.

Pauser, Norbert. „Diversity & Inclusion – Macht Vielfalt Schule?“. In: Norbert Pauser & Manfred Wondrak (Hrsg.): Praxisbuch Diversity Management. Wien: Facultas, 2011b. 51–58.

Perko, Gudrun & Leah Carola Czollek. „Diversity‘ in außerökonomischen Kontexten: Bedingungen und Möglichkeiten der Umsetzung“. In: Anne Broden & Paul Mecheril (Hrsg.): Re-Präsentationen. Dynamiken der Migrationsgesellschaft. Düsseldorf: IDA-NRW, 2007. 161–180.

Reiser, Karl M. „Von interkulturellen Konzepten zum Management von Vielfalt“. In: Stimme von und für Minderheiten 63 (2007). 4–6.

„Richtlinie 2000/43/EG des Rates vom 29. Juni 2000 zur Umsetzung des Prinzips der Gleichbehandlung von Personen ohne Berücksichtigung der Rasse oder der ethnischen Herkunft“. In: Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften, 2000. Online verfügbar unter: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2000:180:0022:0026:de:pdf>, abgerufen am 11. Aug. 2012.

„Richtlinie 2000/78/EG des Rates vom 27. November 2000 zur Festlegung eines allgemeinen Rahmens für die Verwirklichung der Gleichbehandlung in Beschäfti-

gung und Beruf“. In: Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften, 2000. Online verfügbar unter: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2000:303:0016:0016:de:pdf>, abgerufen am 11. Aug. 2012.

Riedmüller, Barbara & Dagmar Vinz. „Diversity als Herausforderung für die Sozialpolitik“. In: Sünne Andresen, Mechthild Koreuber & Dorothea Lüdke (Hrsg.): Gender und Diversity: Albtraum oder Traumpaar? Interdisziplinärer Dialog zur ‚Modernisierung‘ von Geschlechter- und Gleichstellungspolitik. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2009. 65–78.

Roland Berger Strategy Consultants. „Dream-Team statt Quoten“. München, 2011. Online verfügbar unter: [http://www.rolandberger.com/media/pdf/Roland\\_Berger\\_DiversityInclusion\\_D\\_20110509.pdf](http://www.rolandberger.com/media/pdf/Roland_Berger_DiversityInclusion_D_20110509.pdf), abgerufen am 3. Nov. 2012.

Roland Berger Strategy Consultants. „Diversity & Inclusion. Eine betriebswirtschaftliche Investition“. Hamburg, 2012. Online verfügbar unter: [http://www.rolandberger.de/media/pdf/Roland\\_Berger\\_Diversity\\_and\\_Inclusion\\_D\\_20120716.pdf](http://www.rolandberger.de/media/pdf/Roland_Berger_Diversity_and_Inclusion_D_20120716.pdf), abgerufen am 3. Nov. 2012.

Schlembach, Sebastian. „Die ‚Charta der Vielfalt‘ in der Bundesrepublik Deutschland“. In: Katrin Wladasch & Barbara Liegl (Hrsg.): Vielfalt und Chancengleichheit im Betrieb. Ein Leitfaden für den Umgang mit Vielfalt und die Herstellung von Chancengleichheit in österreichischen Unternehmen. Wien: Ludwig Boltzmann Institut für Menschenrechte, 2010. 36–37.

Schröer, Hubertus. „Diversity Management – ein Lernfeld für die Verwaltung?“. In: Fachveranstaltung Diversity in der Verwaltung. Dokumentation. Berlin: Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales, Landesstelle für Gleichbehandlung – gegen Diskriminierung, 2010. 11–28.

Schulz, André. Strategisches Diversitätsmanagement: Unternehmensführung im Zeitalter der kulturellen Vielfalt. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2009.

Segert, Astrid, Elisabeth Weghuber & Manfred Wondrak. Unter Mitarbeit von Marion Andriik, Theres Graf & Norbert Pauser. „Diversity Management (DiM) & Corporate Social Responsibility (CSR) im Spannungsfeld zwischen Ethik und Betriebswirtschaft“. Wien: Diversity Search & factor-D, 2012.

Sepehri, Paivand & Dieter Wagner. „Diversity und Managing Diversity. Verständnisfragen, Zusammenhänge und theoretische Erkenntnisse“. In: Sibylle Peters & Norbert Benschel (Hrsg.): Frauen und Männer im Management: Diversity in Diskurs und Praxis. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2002. 121–142.

Spencer, Sarah. Gleichstellung und Diversität in den Bereichen Beschäftigung und Dienstleistungen: Kommunale Strategien für Migranten in Europa. Stuttgart: Stabsabt. für Integrationspolitik, 2009.

Sprung, Annette. Zwischen Diskriminierung und Anerkennung: Weiterbildung in der Migrationsgesellschaft. Münster: Waxmann Verlag, 2011.

Statistik Austria. Familien- und Haushaltsstatistik 2011. Ergebnisse der Mikrozensus-Arbeitskräfteerhebung. Wien, 2012a.

Statistik Austria. Kommission für Migrations- und Integrationsforschung der Österreichischen Akademie der Wissenschaften. Migration & Integration. zahlen. daten. indikatoren 2012. Wien, 2012b.

Steinhardt, Max & Silvia Stiller. „Bunt in die Zukunft. Kulturelle Vielfalt als Standortfaktor deutscher Metropolen“. Hamburg: HypoVereinsbank, 2008. Online verfügbar unter: [http://www.hwwi.org/fileadmin/hwwi/Leistungen/Gutachten/HVB-Bunt-in-die-Zukunft\\_Juni2008.pdf](http://www.hwwi.org/fileadmin/hwwi/Leistungen/Gutachten/HVB-Bunt-in-die-Zukunft_Juni2008.pdf), abgerufen am 21 Aug. 2012.

Steuerwald, Ruth & Nadiye Ünsal. Diversity Mainstreaming in und durch Institutionen der öffentlichen Verwaltung. Berlin: Antidiskriminierungsstelle des Bundes, 2012.

Stuber, Michael. „Diversity: Mode oder Muss?“. In: Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.): Online-Dossier Managing Diversity – Alle Chancen genutzt? 2007. Online verfügbar unter: [http://www.migration-boell.de/web/diversity/48\\_1012.asp](http://www.migration-boell.de/web/diversity/48_1012.asp), abgerufen am 12. Aug. 2012.

Terkessidis, Mark. Interkultur. Berlin: Suhrkamp Verlag, 2010.

Thomas, Roosevelt R. Management of Diversity – Neue Personalstrategien für Unternehmen. Wie passen Giraffe und Elefant in ein Haus? Wiesbaden: Gabler Verlag, 2001.

Vedder, Günther. „Denkanstöße zum Diversity Management“. In: Arbeit 1, 2005. 34–43.

Vedder, Günther. „16 Thesen zum Diversity Management“. 2007. Online verfügbar unter: [http://www.migration-boell.de/web/diversity/48\\_420.asp](http://www.migration-boell.de/web/diversity/48_420.asp), abgerufen am 1. Aug. 2012.

Vedder, Günther. „Die Grundlagen von Diversity Management“. In: Günther Vedder, Elisabeth Göbel & Florian Krause (Hrsg.): Fallstudien zum Diversity Management. München: Hampp Verlag, 2011. 1–17.

Warmuth, Gloria-Sophia. „Die strategische Implementierung von Diversity Management“. In: Regine Bendl, Edeltraud Hanappi-Egger & Roswitha Hofmann (Hrsg.): Diversität und Diversitätsmanagement. Wien: Facultas, 2012. 203–236.

Weber, Lisa & Astrid Steinkellner. „Vielfalt und Chancengleichheit als Teil einer CSR Strategie“. In: Katrin Wladasch & Barbara Liegl (Hrsg.): Vielfalt und Chancengleichheit im Betrieb. Ein Leitfaden für den Umgang mit Vielfalt und die Herstellung von Chancengleichheit in österreichischen Unternehmen. Wien: Ludwig Boltzmann Institut für Menschenrechte, 2010. 21–24.

Wondrak, Manfred. „Diversity Chartas in Österreich und Europa: Überblick, Entwicklungen und Trends“. In: Diversitas – Zeitschrift für Managing Diversity und Diversity Studies 1, 2011a. 89–94.

Wondrak, Manfred. „Implementierung von Diversity Management“. In: Norbert Pauser & Manfred Wondrak (Hrsg.): Praxisbuch Diversity Management. Wien: Facultas, 2011b. 193–216.