



Leseprobe aus Wallner, Diversity im Mainstream?, ISBN 978-3-7799-6294-6
© 2020 Beltz Juventa in der Verlagsgruppe Beltz, Weinheim Basel
[http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?
isbn=978-3-7799-6294-6](http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-7799-6294-6)

Kapitel 2

Diversity und Diversity Management

Bei Diversity und Diversity Management handelt es sich um zwei nicht immer einfach zu trennende Konzepte, da insbesondere der Begriff der Diversity häufig synonym für das Konzept des Diversity Managements verwendet wird. Im Folgenden wird der Versuch unternommen, die sozialwissenschaftlich-theoretischen Hintergründe sowie die Entwicklung der Begriffe darzulegen. Dabei wird zunächst auf die Entstehung und Entwicklung des Konzepts des Diversity Management (und verwandter Ansätze wie Diversity Politics) eingegangen, bevor im Anschluss theoretische Hintergründe und Entwicklungslinien innerhalb des Diskurses diskutiert werden.

2.1 Die historische Entwicklung von Diversity Management und Diversity Politics

Zur Entstehung von Diversity Management als Strategie zum Umgang mit Vielfalt existieren zwei Narrative⁵ (vgl. Dobusch 2015, S. 19 ff.), die auf je unterschiedlichen sozialen Entstehungskontexten und Motivationen beruhen. Diese unterschiedlichen Narrationen können zugespitzt auf die Frage zurückgeführt werden, ob es sich eher um ein rein neoliberales, der Verwertbarkeitslogik folgendes Konzept oder ein emanzipatorisches Projekt mit antidiskriminatorischem Potenzial handelt.

2.1.1 Die Entstehung von Diversity Management in den USA

Unbestritten ist, dass der Entstehungsort von Diversity Management als Strategie in den USA liegt und sich diese von dort aus international weiterverbreitet hat. In den USA ist das Konzept inzwischen sowohl in privatwirtschaftlichen als auch in öffentlichen Organisationen weitgehend etabliert (vgl. u. a. Krell 1996;

5 In Anlehnung an Dobusch (2015) wird hier der Begriff der Narrative verwendet. Dies soll implizieren, dass es sich in erster Linie um Erzählungen einer Entwicklung handelt. Es soll folglich verdeutlicht werden, dass nicht lediglich objektive Entwicklungsschritte widergegeben werden, sondern auch und insbesondere die Rahmung der Darstellung der Entwicklung im Fokus der Betrachtung steht und dieser Diskurs selbst Einfluss auf die Entwicklungen hat.

Vedder 2006; Engel 2007; Bruchhagen und Koall 2010). Nicht nur in Hinblick auf die Verankerung der Strategie, sondern auch hinsichtlich ihrer Erforschung gelten sie damit als Pionierinnen.

Hinsichtlich der konkreten Entwicklungsgeschichte beruft sich das eine Entstehungsnarrativ auf die emanzipatorischen Kämpfe sozialer Bewegungen in den USA in den 1950er- sowie 1960er-Jahren und verknüpft Diversity Management mit Namen wie Rosa Parks, Malcom X oder Martin Luther King und mit historischen Ereignissen wie den Protesten gegen den Vietnam-Krieg oder den Stonewall-Riots (vgl. Brazzel 2003, S. 56 ff.). Als einer der ersten konkreten Bezugspunkte des Diversity Managements wird in dieser Narration die Verabschiedung des Civil Rights Act 1964, die als Reaktion auf die Forderungen von Bürgerrechtsbewegung und Frauenbewegung verstanden wird, genannt (vgl. Brazzel 2003; Vedder 2006; Engel 2007). Der Inhalt des Title VII des Civil Rights Act bestand darin, dass Benachteiligungen aufgrund bestimmter Merkmale – ‚Rasse‘, Hautfarbe, Religion, Geschlecht oder nationale Herkunft – verboten wurden und der Equal Employment Opportunity (EEO) Commission gemeldet werden konnten. Diese überwacht bis heute die Einhaltung von Gesetzen zur Antidiskriminierung und ahndet Verstöße. Neben dem Civil Rights Act werden die 1961 von John F. Kennedy eingeführten Affirmative Action Plans als Hintergrund angeführt, die zumindest zu „passiven Antidiskriminierungsbemühungen“ (Vedder 2006, S. 4) führten. Kennedy ordnete damals an, dass Unternehmen, die Verträge mit der US-Regierung schließen wollten, über sogenannte Affirmative Action Plans gegen Diskriminierung in ihren Betrieben verfügen mussten. Diese Pläne mussten detaillierte Angaben darüber enthalten, wie und mit welchem konkreten Ziel Minderheiten im Unternehmen gefördert werden sollten. Im Grunde waren die Unterschiede zwischen Equal Opportunity und Affirmative Action marginal. Alle Arbeitgeber_innen waren dazu verpflichtet, Equal Opportunity zu implementieren, während nur Vertragspartner_innen von Regierungsbehörden zusätzlich Maßnahmen im Sinne von Affirmative Action umsetzen und diese Umsetzung vertraglich zusichern mussten. Die konkrete Umsetzung blieb indes auch diesen Unternehmen selbst überlassen (vgl. Dobbin 2009). Zum ersten Mal explizit verwendet wurde der Begriff ‚Diversity‘ schließlich in einem Gerichtsprozess der Regents of the University of California vs. Bakke, bei dem die bedeutendsten privaten US-amerikanischen Universitäten die Förderung von Minderheiten verteidigten (vgl. Salzbrunn 2014, S. 28).

In den 1970er- und frühen 1980er-Jahren regte sich Widerstand gegen die entsprechenden Maßnahmen, insbesondere aufseiten von weißen Männern, die sich einer ‚reverse discrimination‘ ausgesetzt sahen und entsprechende Benachteiligungen beklagten. Dieser Widerstand führte dazu, dass Ronald Reagan nach seiner Wahl als US-Präsident 1981 die Anforderung der Regierung nach Gleichstellungsmaßnahmen in den Unternehmen entschärfte. In der Folge gewannen

ökonomische Argumente für die Nutzung von Diversity-Strategien an Bedeutung:

“Then when affirmative action came under attack in the early 1980s, human resources experts pointedly argued that diversity training and work-family programs were not affirmative action measures at all, but were there to increase productivity.”
(Dobbin 2009, S. 2)

Die Widerstände gegen Diversitätsstrategien, die im Abbau rechtlicher Anforderungen gipfelten, können mithin gewissermaßen als *turning point* in der Geschichte des Diversity Managements gelesen werden. Dieser leitet gleichzeitig über zum zweiten Entstehungsnarrativ, das die Entwicklung von Diversity Management als unabhängig von sozialen Bewegungen und Antidiskriminierungsrecht beschreibt und entsprechend der dargestellten Entwicklung sogar „im Sinne eines Bruchs mit vorangegangenen Bemühungen um Chancengleichheit und Gleichstellung“ (Dobusch 2015, S. 22) verstanden werden kann. Relevanter und in der Literatur stets genannter Bezugspunkt in dieser Narration ist der Workforce-2000-Report (Johnston und Packer 1987), ein vom Hudson Institute veröffentlichter Bericht zur soziodemografischen Entwicklung der USA, der einen veränderten Arbeitsmarkt aufgrund zunehmender Heterogenität der erwerbsfähigen Bevölkerung und daraus entstehende Rekrutierungsprobleme für Unternehmen prognostizierte. Auch bei der Rezeption des Konzepts im deutschsprachigen Raum wurde auf diesen Paradigmenwechsel hingewiesen. So konstatierte Gertraude Krell, die sich später stets für eine integrierende Position beider Narrationen und der damit verbundenen Implikationen aussprach, 1996 in einer der ersten deutschsprachigen Veröffentlichungen zum Thema:

„Im Unterschied zu Equal Employment Opportunities (EEO) und Affirmative Action (AA), die den Unternehmen vom Staat per Gesetz aufgezwungen werden bzw. ethisch begründet sind, werden hier die genuin ökonomischen Interessen der Organisation in den Vordergrund gestellt.“ (Krell 1996, S. 340)

Diese ökonomischen Interessen seien für viele Unternehmensleitungen überzeugender und leichter zu akzeptieren gewesen als EEO und Affirmative Action, da ihnen „das Konzept mit dem Argument schmackhaft gemacht [wird], hier gehe es nicht um die Förderung von Minderheiten, sondern um die Förderung aller“ (Krell 1996, S. 344). Mithin ist offenbar davon auszugehen, dass schlussendlich beide Entstehungskontexte für die Entwicklung von Diversity Management eine nicht unerhebliche Rolle gespielt haben und daher auch beide Narrationen nicht unabhängig voneinander zu betrachten sind. Soziale Bewegungen sowie insbesondere die Überführung ihrer Forderungen in geltendes Antidiskriminierungsrecht sowie damit verbundene positive wie negative Sank-

tionen hatten ebenso einen Anteil wie die Überzeugung, dass Diversity Management für die Organisationen ökonomisch vorteilhaft sei und mit einer entsprechenden Strategie einer drohenden Arbeitskräfteknappheit entgegengewirkt werden könne. Terkessidis bezeichnet Diversity Management deshalb auch als „hegemoniale[n] Entwurf. Es geht in erster Linie um ‚managing diversity‘. Gleichzeitig jedoch handelt sich um ein Konzept, in das die Kämpfe und Forderungen der Minderheiten eingegangen sind“ (Terkessidis 2011, S. 191).

Vedder (2006) postuliert, in den USA gebe es nach wie vor zwei unterschiedliche Strömungen von Diversity Management. Zum einen seien da diejenigen, die einer sogenannten *Business Perspective* anhängen, Diversity als einen Business Case begreifen und vorrangig ökonomische Ziele verfolgen, Vielfalt also als verwertbare Ressource verstehen. Zum anderen gebe es jedoch auch diejenigen, die eine sogenannte *Equity Perspective* vertreten und Diversity Management als Fortschreibung von EEO und AA verstehen. Vedder geht weiter sogar davon aus, dass sich die beiden Perspektiven je nach Tätigkeitsfeld der Akteur_innen unterscheiden und Diversity-Manager_innen in der Privatwirtschaft der Business-Perspective, Akteur_innen aus dem öffentlichen Dienst hingegen eher der Equity-Perspective anhängen. So würden beide Gruppen Diversity Management anwenden, „allerdings mit ganz unterschiedlichen Überzeugungen, Grundpositionen und Werthaltungen“ (Vedder 2006, S. 7). Aufgrund der jeweiligen Funktionen und Selbstverständnisse der Organisationen ist von unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen auszugehen, da in der Privatwirtschaft der Profit einer Organisation im Vordergrund steht, während Organisationen im öffentlichen Sektor (in erster Linie) Non-Profit-Ziele verfolgen. Ob die beiden Perspektiven allerdings derart klar zu trennen sind, darf bezweifelt werden. Es ist vielmehr davon auszugehen, dass die Grenzen zwischen Business- und Equity-Perspective fließend sind. Auf diesen Aspekt wird im weiteren Verlauf dieser Arbeit noch genauer einzugehen sein.

Auch in der Wissenschaft wurde das Konzept des Diversity Managements zunehmend rezipiert. Die Veröffentlichungen von Cox (1991) sowie Cox und Blake (1991) gelten als wegweisend für die wissenschaftliche Auseinandersetzung, die in den USA bereits in den 1980er-Jahren einsetzte und in den 1990er-Jahren intensiviert wurde. In Deutschland begann die Rezeption im wissenschaftlichen Diskurs erst in der zweiten Hälfte der 1990er-Jahre, nahm dann jedoch schlagartig und bis heute kontinuierlich zu (vgl. Süß 2008). Neben dem bereits erwähnten Fachartikel von Krell (1996) wurden Anfang und Mitte der 1990er-Jahre weitere Artikel zum Thema veröffentlicht (u. a. Kiechl 1993; Jung und Schäfer 1994), sodass das Thema sowohl im Wirtschafts- als auch im Wissenschaftsdiskurs Verbreitung fand.

2.1.2 Die Einführung von Diversity Management in Deutschland

In Deutschland hing die Etablierung von Diversity Management als Strategie in der Privatwirtschaft weniger direkt mit den Kämpfen und Forderungen sozialer Bewegungen zusammen (vgl. Scherr 2008a). Die sozialwissenschaftliche Rezeption des Begriffs und der Diskurs, der sich seither entwickelt und inzwischen auch als Diversity Studies Einzug in den deutschsprachigen Wissenschaftsraum gehalten hat, ist indessen dennoch stark von den sozialen Bewegungen der Nachkriegszeit geprägt (vgl. u. a. Salzbrunn 2014). So wurde auch in der europäischen und deutschen Frauenbewegung bereits früh über das Verhältnis zwischen Kapitalismus und Patriarchat und die Verbindungen – oder Nicht-Verbindungen – der Kategorien Geschlecht und Klasse diskutiert (vgl. u. a. Sauer und Wöhl 2008, S. 253).

Nachdem in den meisten europäischen Ländern – ausgenommen Großbritannien – Antidiskriminierungsrecht zunächst kein geläufiges Instrument war, stellten sich mit dem europäischen Antidiskriminierungsrecht, unterstützt durch zahlreiche Kampagnen, allerdings auch innerhalb der EU und ihren Mitgliedsstaaten in erster Linie rechtliche Regelungen als Treiberinnen mehrdimensionaler Strategien wie Diversity Management heraus (vgl. Krell et al. 2007b, S. 11; Lutz et al. 2013, S. 15). Merx und Vassilopoulou (2007) bezeichnen das EU-Antidiskriminierungsrecht als „Bogen vom Verbot der ethnischen Diskriminierung zum Schutz gesellschaftlicher Vielfalt“ (Merx und Vassilopoulou 2007, S. 354). Es handelt sich bei der Neuausrichtung des europäischen Antidiskriminierungsrechts folglich um einen Diversity-Ansatz, bei dem unterschiedliche Kategorien gemeinsam bearbeitet werden sollen, und zwar nicht nur in Hinblick auf die nachträgliche Beseitigung von Diskriminierung, sondern auch im Sinne eines proaktiven Schutzes von Vielfalt. Dies impliziert daher sowohl einen präventiven Ansatz, bei dem Diskriminierungen und Benachteiligungen bereits im Vorfeld vermieden werden sollen, als auch ein Verständnis von Vielfalt, Diversity, als gesellschaftliche Ressource, die als schützenswert betrachtet wird. Auch in Deutschland und Europa können rechtliche Grundlagen dementsprechend als relevante Treiber von Diversitätsstrategien begriffen werden. Bruchhagen und Koall (2010) bezeichnen Diversity Management deshalb auch als „präventive Veränderung von Organisationen zur Abwehr von teuren Antidiskriminierungsklagen“ (Bruchhagen und Koall 2010, S. 939). Merx und Vassilopoulou (2007) konstatieren: „Mit dem Diversity Management Ansatz bekommen ArbeitgeberInnen die Möglichkeit, den arbeitsrechtlichen Antidiskriminierungsauftrag ins Positive zu wenden“ (Merx und Vassilopoulou 2007, S. 375). Es kann hier also durchaus eine Parallele zur Einführung von EEO und AA in den USA und den Reaktionen darauf festgestellt werden. Auch wenn die rechtlichen Grundlagen schließlich zur Etablierung von Diversity-Strategien geführt haben, ist der Einfluss sozialer Bewegungen nicht von der Hand zu weisen, da die Durchsetzung

eines europäischen Antidiskriminierungsrechts auch als „Bottom Up“-Erfolg, der auf Kämpfe sozialer Bewegungen zurückzuführen ist“ (Knapp 2013, S. 38), gelesen werden kann (vgl. auch Sauer und Wöhl 2008, S. 249–250). Die Aktivitäten und Forderungen sozialer Bewegungen waren folglich durchaus eine bedeutende Grundvoraussetzung für die Entstehung der entsprechenden Rechtsgrundlagen. Im weiteren Verlauf wurden dann allerdings auch ökonomische Argumente für die Implementierung und Nutzung dieser Strategien angeführt. Hinzu kommt, dass durch die Internationalisierung und Fusionen von amerikanischen mit deutschen bzw. europäischen Unternehmen Letztere mit den Konzepten und Zielsetzungen (gelegentlich verbunden mit entsprechenden Vorgaben) von Diversity Management in Berührung kamen (vgl. Becker 2006, S. 5).

In Deutschland wurden 2006 – nach durchaus kontroversen und sehr zähen Gesetzesberatungen – durch die Verabschiedung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) vier unterschiedliche, auf EU-Ebene verabschiedete Antidiskriminierungsrichtlinien umgesetzt (vgl. Merx und Vassilopoulou 2007). Das AGG beinhaltet gemäß § 1 ein Benachteiligungsverbot aufgrund von „Rasse“⁶, Ethnie, Geschlecht, Alter, Behinderung, sexueller Identität oder Religion und bezieht sich vor allem auf Arbeitsverhältnisse und Geschäftsbeziehungen. Auch das Konzept der Mehrfachdiskriminierung wird im AGG berücksichtigt und Näheres dazu in § 4 geregelt. Für Gleichstellungsstrategien und die Fortführung bisheriger Maßnahmen, z. B. zur Frauenförderung, ist außerdem § 5 wesentlich, der die sogenannten positiven Maßnahmen regelt. Solche sind eben dann erlaubt, wenn dadurch bestehende Nachteile verhindert oder ausgeglichen werden sollen. Hier ist mithin auch ein präventiver, proaktiver Ansatz im Sinne eines Diversity Managements enthalten. In § 25 AGG ist die Antidiskriminierungsstelle des Bundes genannt sowie in ihrer Struktur geregelt, die durch das

6 An dieser Stelle wird der Begriff der ‚Rasse‘ verwendet, da es sich um ein direktes Zitat aus dem AGG handelt. Um die Problematik des Begriffs zu markieren und Distanz zu einer unkritischen Verwendung einzunehmen, wird der Begriff in Anführungszeichen gesetzt. Nach wie vor wird der Begriff der ‚Rasse‘ in deutschen Gesetzestexten verwendet und erfährt dadurch eine gesellschaftspolitische Legitimation. Auch im Duden wird der Begriff der ‚Rasse‘ als „Bevölkerungsgruppe mit bestimmten gemeinsamen biologischen Merkmalen“ (zit. n. Arndt 2015, S. 660) definiert, lediglich ergänzt um einen Kommentar, dass die Existenz von ‚Rassen‘ höchst umstritten sei. Problematisch ist weiter, dass dort die Kategorie der ‚Hautfarbe‘ „als sprachliche und vermeintlich wertneutrale Alternative gesetzt ist, die als zentrales veräußerlichtes Differenztheorem von ‚Rasse‘ fungiert. Dies zeugt von einer Strategie, alte Rhetoriken nicht aufzugeben, sondern in eine klanglich angenehmere, inhaltlich jedoch überkommene Sprachhara hinüberretten zu wollen. Dabei ist es doch ganz einfach: Statt zu sagen, Menschen sollten nicht aufgrund ihrer ‚Rasse‘ oder ‚Hautfarbe‘ diskriminiert werden, müsste es heißen: *Niemand darf rassistisch diskriminiert werden.* [...] In diesem Zusammenhang gilt es unmissverständlich zu konstatieren: Es gibt weder ‚Hautfarben‘ noch ‚Rassen‘. Beides sind biologistische Erfindungen des Rassismus“ (Arndt 2015, S. 664).

Inkrafttreten des AGG neu geschaffen wurde. Auch diese kann als aktive Treiberin und relevante Akteurin im Diversity-Diskurs in Deutschland – auch und insbesondere im öffentlichen Dienst – angesehen werden, u. a. aufgrund entsprechender Publikationen (vgl. Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2015). Auch die späte Verabschiedung des AGG deutet darauf hin, dass in Deutschland im Gegensatz zu anderen Ländern keine ausgeprägte Tradition von Antidiskriminierungsrecht und Antidiskriminierungspolitik vorhanden ist.

Zeitgleich mit dem Inkrafttreten des AGG wurde in Deutschland die Charta der Vielfalt gegründet. Es handelt sich dabei um eine Unternehmensinitiative, die von Daimler, der Deutschen Bank, der Deutschen Telekom sowie BP ins Leben gerufen wurde. Die Initiative ist angelehnt an die französische Version *Charte de la diversité* und hat selbst wiederum ebenfalls für Aufmerksamkeit in anderen europäischen Ländern gesorgt. Hinter der Initiative stand die Überzeugung, dass Vielfalt und deren Wertschätzung wesentlich für ökonomischen Erfolg ist und in den Unternehmen aktiv praktiziert wird. Mit der Charta sollte das Thema stärker in die deutsche Unternehmenslandschaft hineingetragen werden. Gleichzeitig war die Charta als Netzwerk gedacht, in dem sich bereits Diversity-aktive Unternehmen über ihre Erfahrungen austauschen können (vgl. Jablonski 2008). Der gesellschaftspolitische Bezug, der ganz offensichtlich ebenfalls intendiert war, zeigt sich u. a. darin, dass Bundeskanzlerin Angela Merkel die Schirmherrschaft für die Charta übernommen hat und das Projekt seitdem kontinuierlich durch die Bundesregierung, vertreten insbesondere durch die Beauftragte des Bundes für Migration, Flüchtlinge und Integration, begleitet wird. Auch wenn die gesellschaftspolitische Zielsetzung von den Akteur_innen betont wird, steht der Business Case des Projekts im Vordergrund (vgl. u. a. Jablonski und Schwarzenbart 2011). Die Charta der Vielfalt stellt sich dezidiert in die Tradition des US-amerikanischen Diversity-Diskurses. So werden auf der Homepage der Charta die Diversitätsdimensionen beispielsweise anhand einer Darstellung erläutert, die auf das Konzept der ‚four layers of diversity‘ von Gardenswartz und Rowe (2003) zurückgeht. Bei der Charta der Vielfalt handelt es sich um eine Selbstverpflichtung. Die Unterzeichnung bedeutet demnach in erster Linie ein Bekenntnis zur Wertschätzung von Vielfalt sowie die Bekräftigung, sich als Organisation in diesem Feld zu engagieren. Nach eigener Auskunft wurde die Charta der Vielfalt in den vergangenen Jahren auch von einer zunehmenden Anzahl öffentlicher Einrichtungen unterzeichnet. Inzwischen existieren auch Publikationen, die sich explizit an diese Zielgruppe richten (Kara et al. 2017). Darauf wird später noch genauer einzugehen sein. Seit 2010 existiert neben der Charta der Vielfalt, der man durch einfache Unterzeichnung beitreten kann, auch der Verein Charta der Vielfalt e. V., der aktuell 24 zahlende Mitglieder hat. Der Verein organisiert Veranstaltungen wie die jährliche Diversity-Konferenz, die in Kooperation mit dem Tagesspiegel stattfindet, oder

stellt Ressourcen zur Verfügung, beispielsweise für die Erstellung einer Studie zum zehnjährigen Jubiläum der Charta (Charta der Vielfalt 2016a).

Es ist festzustellen, dass in den meisten Organisationen sowie auch überwiegend im wissenschaftlichen Diskurs der Begriff des Diversity Managements Verwendung findet. Daneben finden sich allerdings auch andere Begriffe wie *Managing Diversity* (vgl. z. B. Bruchhagen und Koall 2010; Fereidooni und Zeoli 2016), *Diversity Politics* (vgl. z. B. *Femina Politica* 2007) oder *Diversity Mainstreaming* (vgl. z. B. Antidiskriminierungsstelle des Bundes). Inhaltlich lassen sich dabei keine grundsätzlichen Differenzen erkennen.⁷

„Mit Benennungen können aber auch unterschiedliche Positionierungen verbunden sein. Um zu unterstreichen, dass es dabei um vielfältige Interessen und damit die Frage Interessenmonismus oder -pluralismus sowie um Herrschaftsverhältnisse oder auch Machtbeziehungen/-wirkungen geht, bezeichne ich ‚mein‘ betriebswirtschaftliches Teilgebiet nicht als *Personalmanagement* oder *Personalwirtschaftslehre*, sondern als ‚Personalpolitik‘ (Krell 1999, S. 132 ff.). Inzwischen frage ich mich selbstkritisch, warum ich das nicht von Anfang an auch auf Diversity-Konzepte übertragen habe.“ (Krell 2013, S. 74)

Auf die Frage nach der Verwendung von Terminologien in unterschiedlichen Organisationen wird noch genauer einzugehen sein. An dieser Stelle sei lediglich darauf hingewiesen, dass in der Praxis unterschiedliche Begriffe verwendet werden und davon auszugehen ist, dass die jeweilige Begriffswahl keine rein zufällige ist, sondern abhängig vom jeweiligen Kontext sein sowie mit inhaltlichen und strategischen Positionierungen einhergehen kann. Da in der Hauptsache der Begriff des Diversity Managements verwendet wird und es auch der Begriff ist, auf den sich die unterzeichnenden Organisationen in der Charta der Vielfalt verpflichten, soll er im Folgenden weiterhin synonym für sämtliche Arten von Diversity-Strategien verstanden werden, die hier diskutiert und untersucht werden.

7 Manfred Becker (2006) postuliert eine inhaltliche Differenzierung zwischen den Begriffen ‚Diversity Management‘ und ‚Managing Diversity‘. Während Letzterer die vorhandene Diversität zum Ausgangspunkt der organisationalen Gestaltung nehme, werde mit Diversity Management eine „marktbezogene Differenzierung mit dem Ziel der Alleinstellung gegenüber Wettbewerbern angestrebt“ (Becker 2006, S. 11). Diese Unterscheidung lässt sich bei Durchsicht der Literatur und der Darstellung Diversity-aktiver Unternehmen indes nicht bestätigen. Es ist somit nicht von einer allgemeingültigen Definition auszugehen. Zudem scheinen, wie bei der Darstellung der historischen Entwicklung bereits erläutert, beide Formen der Auseinandersetzung mit Vielfalt miteinander verbunden zu sein, sodass eine gänzlich getrennte Betrachtung unwahrscheinlich erscheint.