

Einleitung

*Das ist wie mit dem Salz der Erde.
Wenn das Salz seine Salzigkeit verliert, wird es weggeworfen. Nicht mehr benötigt.
Und es scheint mir, dass die Erfahrung des Glaubens das Salz der Caritas ist und bleiben sollte.
(Aus dem Interview mit einer Führungskraft der Caritas in Litauen)¹*

Das Eröffnungszitat lehnt sich an die Bergpredigt aus dem Matthäusevangelium 5,13 an: „Ihr seid das Salz der Erde. Wenn das Salz seinen Geschmack verliert, womit kann man es wieder salzig machen? Es taugt zu nichts mehr; es wird weggeworfen und von den Leuten zertreten.“²

Auch ohne eine ausführliche biblisch-theologische Interpretation bringt das Gleichnis vom Salz zum Ausdruck, dass die Caritas in ihrem Handeln authentisch sein sollte. Ihr traditionell-konfessioneller Kern bzw. Bezug zum christlichen Glauben macht sie für andere glaubwürdig. Dabei reicht es aber nicht aus, sich nur äußerlich zum Glauben zu bekennen. Diesen innerlich nicht zu leben bzw. für andere erfahrbar machen zu können, würde die Caritas gewissermaßen aushöhlen. Das Salz wird in diesem Fall geschmacklos.

Das Gleichnis lässt sich als Weckruf betrachten: die Organisation Caritas solle sich auf ihr eigentliches Tun als kirchliche Organisation konzentrieren und aus ihrem christlichen Wirken und Leben heraus zum geschmackvollen Salz werden. Gerade dadurch schafft sie es, glaubwürdig zu sein.

Das Aufrechterhalten der „monokulturell[en]“ Tradition ist „für konfessionelle Träger“ (Sauer/Schmidt 2012: 90) wie die Caritas in den Zeiten, in denen sich „die religiöse Landschaft des Christentums hinsichtlich der individuellen Kirchenmitgliedschaft und der Frömmigkeitspraxis“ „mitten in einem [...] beispiellosen Traditionsbruch“ befindet (Großböling 2013: 12), gewiss keine leichte Aufgabe. Globalisierung, Migration und zunehmende religiöse Pluralität, kontinuierlicher Rückgang der Kirchenmitgliedschaft und wachsender Fach-

¹ Dies ist die Wiedergabe des aus dem Litauischen durch die Autorin übersetzten Originalzitats: „[...] *ten kaip zemes druska. Ir kai druska praranda savo suruma, jinai yra ismetama. Nebereikalinga. Tai ta druska, man atrodo, tai yra Carite turetu buti tikejimo patirtis*“ (BB, Z. 534–536). In dieser Arbeit werden nachfolgend die litauischsprachigen Zitate durch die Autorin übersetzt. Aufgrund der Übersetzung handelt es sich beim wiedergegebenen Text um kein direktes, sondern um ein indirektes Zitat. Deshalb wird bei den Übersetzungen auf die für Zitate obligatorischen Anführungszeichen verzichtet. Die entsprechenden, in deutscher Sprache wiedergegebenen Textteile werden durch Kursivierung gekennzeichnet.

² Vgl. <https://www.uibk.ac.at/theol/leseraum/bibel/mt5.html> (Zugriff am 29.06.2019).

kräftemangel stellen die großen deutschen konfessionellen Wohlfahrtsorganisationen³ vor die Herausforderung, nach den Wegen und Handlungsstrategien im Umgang mit interkultureller bzw. interreligiöser Vielfalt zu suchen.

Die Caritas ist als Hilfsorganisation der katholischen Kirche weltweit vertreten und in Deutschland die größte Arbeitgeberin im Sozial- und Gesundheitswesen nach dem Staat. Seit über 15 Jahren beschäftigt sich der deutsche Caritasverband kontinuierlich mit Fragen der interkulturellen Öffnung und Diversity; bisher ohne eine nennenswerte Verankerung innerhalb ihrer verbandlichen Strukturen.

Da die Caritas in Deutschland das Selbstbestimmungsrecht der Kirchen genießt, welches die Bevorzugung von Beschäftigten⁴ mit katholischer Religionszugehörigkeit zulässt, gelten die Einstellungen von Konfessionslosen und Andersgläubigen nach wie vor als vereinzelte Sonderfälle mit begrenzten Aufstiegschancen (vgl. Sauer/Schmidt 2012: 90). So sind beispielsweise die leitenden und erzieherischen Positionen innerhalb der Caritas ausschließlich für Mitglieder der katholischen Kirche vorgesehen (vgl. Gekeler 2013: 13f.). Und genau an diesen Punkt knüpft die vorliegende Arbeit an und behandelt das Spannungsverhältnis zwischen einer exkludierenden Praxis der Personalrekrutierung und der inkludierenden Orientierung von Diversity. Das Forschungsinteresse richtet sich darauf, wie die traditionell mono-konfessionelle Prägung

³ Der Begriff Wohlfahrtsorganisationen umfasst im bundesdeutschen Kontext die sechs Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege (vgl. Bieker 2011: 27). Geprägt durch unterschiedliche weltanschauliche oder religiöse Motive und Ziele arbeiten Arbeiterwohlfahrt, Deutscher Caritasverband, Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband, Deutsches Rotes Kreuz, Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland sowie Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland in der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V. zusammen (vgl. ebd.). Die Wohlfahrtsverbände sind föderalistisch strukturiert, das heißt, ihre Gliederungen auf kommunaler und Landesebene sowie ihre Mitgliedsorganisationen sind überwiegend rechtlich selbstständig (vgl. <http://www.bagfw.de>, Zugriff am 06.01.2014). „Die Wohlfahrtsverbände arbeiten sowohl auf Bundes- als auch auf Landes- und kommunaler Ebene zusammen [...], treten beim Zugang zu öffentlichen Fördermitteln aber auch in Konkurrenz zueinander“ (Bieker 2011: 29). Das Arbeitsgebiet der Wohlfahrtsorganisationen umfasst Soziale Arbeit für Kinder und Jugendliche, Migranten, Senioren, Familien, Menschen mit Behinderung und weitere Gruppen, soziale Fürsorge und Armutsbekämpfung, Gesundheitsförderung bzw. -prävention, Pflege, Beratungen und Ausbildung (vgl. u. a. Moos/Klug 2009). Das Handeln der Wohlfahrtsorganisationen ist durch den die Gesellschaft gestaltenden Anspruch, Lobbyarbeit, Einwerbung von Spenden und die Gewinnung von ehrenamtlichen Mitgliedern gekennzeichnet (vgl. Boeßenecker 2005; vgl. Moos/Klug 2009).

⁴ Angesichts des thematischen Bezugs der vorliegenden Arbeit hat sich die Autorin für die Verwendung einer diversitysensiblen Sprache entschieden. Dabei werden die genderneutrale Form (z. B. Beschäftigte) sowie das Sprachkonstrukt Gender_Gap (z. B. „Mitarbeiter_innen“) der Doppelform (z. B. „Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“) vorgezogen.

der Caritas vor dem Hintergrund der beschriebenen Herausforderungen mit der interkulturellen und vor allem interreligiösen Offenheit in Einklang gebracht wird bzw. werden kann.

Um die angestrebte Erkenntnis zu schärfen, nimmt sich die vorliegende Arbeit eine Kontrastierung vor. Neben der organisationalen Praxis der deutschen Caritas wird hier ergänzend auch eine weitere nationale Caritas-Organisation in den Blick gefasst. Zusätzlich beleuchtet wird dabei die Situation der Caritas-Organisation in Litauen. Wissenschaftlich wurde bisher kaum berücksichtigt, inwiefern sich die Strukturen namentlich und in Bezug auf ihr Wertesystem identischen Wohlfahrtsorganisationen in West- und Osteuropa ähneln bzw. unterscheiden. Es wird deshalb analysiert, welchen Einfluss die unterschiedlichen, länderspezifischen Umweltbedingungen bzw. politischen, demografischen und infrastrukturellen Entwicklungen auf das Selbstverständnis, Wirkmächtigkeit und auch auf die Personalpolitik der jeweiligen nationalen Caritas haben. Der Fokus ist dabei auf den Umgang der Organisation Caritas mit Vielfalt gerichtet.

Den theoretischen Analyserahmen dieser Arbeit bildet die organisations-theoretische Perspektive des Neo-Institutionalismus. Der neo-institutionalistische Ansatz geht von „einer Resistenz der Organisation“ gegenüber Anforderungen der Umweltsysteme aus und spricht von „Anpassungsstrategien“, die Organisationen entwickeln, um mit den Widersprüchen in den Erwartungen jeweiliger auf sie einwirkender Umweltsegmente und den sich daraus ergebenden Dilemmata „fertig zu werden“ (Miebach 2007: 130, 132f.). Das mittels durchgeführter qualitativer Expert_inneninterviews erhobene empirische Material wird vor dem Hintergrund einer der zentralen Thesen des Neo-Institutionalismus – der Entkopplung – analysiert.

Die Empirie der vorliegenden Arbeit basiert auf insgesamt 17 qualitativen leitfadengestützten Expert_inneninterviews mit Führungskräften deutscher und litauischer katholischer Einrichtungen. Da das Bewahren bzw. das Verändern der Organisationskultur in den Zuständigkeitsbereich der Führungskräfte fallen, zielte die Konzeption des Forschungsdesigns dieser Arbeit darauf, die Sichtweisen und Handlungsorientierungen ebendieser Zielgruppe zu erfassen. Auf dieser Grundlage wird hier die Personalrekrutierungspraxis bzw. der Umgang katholischer Wohlfahrtsorganisationen mit Vielfalt rekonstruiert. Das Ziel der vorliegenden Studie ist es, abzuleiten, welche Handlungsstrategien die Führungskräfte katholischer Wohlfahrtsorganisationen entwickeln, um unter dem Bewahren religiöser Tradition den Umgang mit Vielfalt zu gestalten. Die vorliegende Arbeit soll hiermit den wissenschaftlichen Diskurs um „Kontextsensibilität“ des Diversity-Ansatzes vorantreiben (Aretz 2006 in: Jensen-Dämmrich 2011: 163).

Die auf das gesetzte Ziel gerichtete Vorgehensweise dieser Arbeit lässt sich in vier Schritte gliedern: das Abstecken des thematischen bzw. theoretischen Bezugsrahmens, die Erläuterung des Designs der empirischen Untersuchung,

die Vorstellung der Ergebnisse und ihre Diskussion vor dem Hintergrund organisationstheoretischer Bezüge.

Zu Beginn wird das Kapitel 1 den theoretischen Zugang zum Forschungsfeld vorstellen. Die Verständnisgrundlagen dieser Arbeit sowie die thematische Eingrenzung werden im Kapitel 1.1 erläutert. Dabei skizziert Kapitel 1.1.1 die Begriffsbestimmung von Diversity sowie die Entstehung und Entwicklung des Diversity-Ansatzes. Im Kapitel 1.1.2 geht es anschließend um Vielfalt als Konstrukt. Hier werden die Dimensionen der Vielfalt erörtert. Im Kapitel 1.1.3 erfolgt die Vorstellung der Handlungsansätze von Organisationen im Umgang mit Vielfalt. Im Anschluss daran wird im Kapitel 1.1.4 der Prozess der interkulturellen Öffnung in sozialen Organisationen angeführt. Das für diese Arbeit relevante neo-institutionalistische Konzept der Umwelтанpassung von Organisationen wird im Kapitel 1.1.5 skizziert.

Das Kapitel 1.2 stellt vor dem Hintergrund der Erläuterungen zum aktuellen Stand der Forschung den erfassten Bedarf an weiteren Analysen vor und konkretisiert die Fragestellung der vorliegenden Arbeit. Das Kapitel 1.3 gewährt anschließend einen Einblick auf die Besonderheiten der konfessionellen Wohlfahrtsorganisationen am Beispiel der Caritas. Im Kapitel 1.4 erfolgt die Erläuterung der Initiativen des Deutschen Caritasverbandes (DCV) hinsichtlich der Öffnung zu Diversity. Es werden dabei die für diese Arbeit relevanten Eckpunkte wie das Selbstbestimmungsrecht der Kirchen in Deutschland (Kapitel 1.4.1) und das Prinzip der Subsidiarität bzw. die Diskussion um die „korporatistisch-verfassten“ Beziehungen zwischen Staat und Wohlfahrtsverbänden (Boeßenecker 2017 in: Messan 2019: 155) angerissen (Kapitel 1.4.2). Im Kapitel 1.4.3 geht es um das Leitbild des DCV.

Die Debatten rund um die interkulturelle Öffnung der Caritas bzw. die Hindernisse für Diversity im DCV werden in den Kapiteln 1.4.4 sowie 1.4.5 thematisiert. Im Anschluss erfolgt die Bestandsaufnahme des Diversity-Diskurses in Litauen (Kapitel 1.5). In diesem Zusammenhang werden die Organisation der Wohlfahrtspflege in Litauen (Kapitel 1.5.1), die Rolle der litauischen Caritas dabei (Kapitel 1.5.2) sowie die Präsenz von Diversity in der Politik, Medien und der Wissenschaft in Litauen (Kapitel 1.5.3) nachgezeichnet.

Nach der thematisch-theoretischen Eingrenzung wird im Kapitel 2 das methodische Vorgehen der empirischen Untersuchung erläutert. Kapitel 2.1 begründet die Entscheidung für die qualitative Herangehensweise und die gewählte Erhebungsmethode. Kapitel 2.2 stellt den Interviewleitfaden vor. Im Kapitel 2.3 wird das Verfahren des Samplings skizziert. Nachstehend werden die Durchführung der Erhebung (Kapitel 2.4) sowie die Auswertung der erhobenen Daten (Kapitel 2.5) genauer erörtert.

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung in Deutschland werden im Kapitel 3 vorgestellt. Es werden dabei die identifizierten komplexen Umweltaanforderungen (Kapitel 3.1) und die daraus resultierenden Widersprüche im Handeln der deutschen Caritas (Kapitel 3.2) nachgezeichnet. Im Kapitel 3.3

werden die analytisch ausgearbeiteten Aushandlungsstrategien der Führungskräfte im Umgang mit dem Spannungsverhältnis zwischen mono-konfessioneller Tradition und Diversity-Offenheit vorgestellt.

Die kontrastive Ergänzung aus der empirischen Untersuchung in Litauen erfolgt im Kapitel 4. Vorgestellt werden hier das erfasste Selbstverständnis der litauischen Caritas (Kapitel 4.1) sowie das identifizierte organisationale Tarieren zwischen Kirchlichkeit und Fachlichkeit (Kapitel 4.2). Der Erkenntniszugewinn aus der Erhebung in Litauen wird im Kapitel 4.3 zusammengefasst.

Im Anschluss daran wird ein Exkurs angeführt, der ein Beispiel institutionalisierter Konstruktion von Vielfalt darstellt (Kapitel 5). Kapitel 6 fasst die Ergebnisse der empirischen Untersuchung zusammen.

Die Arbeit findet ihren Abschluss im Kapitel 7. Hier werden die theoretisch fundierten und empirisch erfassten Erkenntnisse zusammen diskutiert, die offenen Fragen bzw. Implikationen für die zukünftige Forschung formuliert und die methodologische Herangehensweise nachbetrachtet.

1. Theoretischer Zugang zum Forschungsfeld

Die strategische Entscheidung einer Organisation, Offenheit für Diversität in Bezug auf Unterschiede wie Geschlecht, Nationalität, Kultur, Religion usw. zu fördern, diese als Bereicherung zu betrachten und konstruktiv auszuschöpfen, gewinnt nicht nur vor dem Hintergrund rechtlicher Vorgaben wie denen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG), sondern auch im Hinblick auf die demografischen Entwicklungen wie das Altern der Bevölkerung, die zunehmenden Migrationsflüsse und den wachsenden Fachkräftemangel an Bedeutung. Auch angesichts des heute stärkeren Wettbewerbs auf dem sozialen Dienstleistungsmarkt sind die Organisationen des Non-Profit-Sektors⁵, ähnlich wie gewinnorientierte Unternehmen, auf die Optimierung ihrer organisationalen Abläufe und Strukturen sowie Leistungen und Angebote angewiesen.

Nicht selten bilden dennoch die oft hierarchisch geordneten Diversitätsverhältnisse in sozialen Organisationen und Einrichtungen eine Barriere für eine nachhaltige Modernisierung und Weiterentwicklung (vgl. Hofmann 2006: 10). Und so stellt die traditionelle, rechtlich legitimierte Konfessionsbindung in kirchlichen Wohlfahrtsorganisationen ein strukturelles Hindernis für einen aktiven Umgang mit Vielfalt dar. Und genau darauf richtet sich der Fokus dieses Forschungsvorhabens.

Dieses erste Kapitel der vorliegenden Arbeit dient dem Abstecken des gewählten thematischen Rahmens. Der theoretische Zugang zum ausgewählten Forschungsfeld wird nachfolgend mit der Vorstellung von Verständnisgrundlagen eröffnet.

1.1 Verständnisgrundlagen und thematische Eingrenzung

Die Lesart der Schlüsselbegriffe Vielfalt und Diversity ist in dieser Arbeit an die Unterscheidung Stubers (2004) zwischen Vielfalt als sozialer Tatbestand (diver-

⁵ Die Bezeichnung Non-Profit drückt die Abgrenzung der zum gemeinnützigen oder gemeinwohlorientierten Zweck verpflichteter Organisationen gegenüber den gewinnorientierten Unternehmen aus. Nonprofit-Organisationen sind zwar ebenfalls wirtschaftlich tätig und können durchaus auch Gewinne erzielen, ihre Ausrichtung ist jedoch nicht gewinnmaximierend. Als non-profit werden in Europa primär die nichtstaatlichen Organisationen begriffen. Darunter fallen auch Wohlfahrtsorganisationen (vgl. Badelt in: Moos/Klug 2009: 14; vgl. Herzka 2013: 14).

sity⁶) und Diversity als Ansatz im Umgang mit derselben angelehnt.⁷ Auf den organisationalen Kontext bezogen, wird eine Zusammensetzung des Personals, die sich durch verschiedene Merkmale wie Geschlecht, Nationalität, Alter usw. auszeichnet, als „workplace diversity“ (Krell/Riedmüller/Sieben/Vinz 2007: 9) bzw. personelle Vielfalt und ihre praktische Gestaltung, d. h. ihre bewusste Wahrnehmung, Wertschätzung und konstruktive Nutzung, als Diversity bezeichnet (vgl. Stuber 2004: 16). Die nachstehenden Abschnitte gehen auf die Begriffsbestimmungen im Einzelnen ein.

1.1.1 *Begriffsbestimmung von Diversity*

Diversity bedeutet mehr als „eine bloße Zustandsbeschreibung“ der vorhandenen Vielfalt (Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2012: 10). Unter Diversity verbirgt sich eine positive Haltung gegenüber der gesellschaftlichen Vielfalt – ein durchaus als Modethema zu bezeichnendes Phänomen, das seit zwei Jahrzehnten in verschiedenen Disziplinen – u. a. Pädagogik, Sozial- und Wirtschaftswissenschaften – im großen Umfang diskutiert wird (vgl. Krell/Riedmüller/Sieben/Vinz 2007: 9).

Eine bedeutende Rolle kommt hierbei dem aus den Vereinigten Staaten von Amerika stammenden Konzept des Diversity Management zuteil, dessen Entstehungshintergrund historisch auf die Proteste benachteiligter Gruppen bzw. Human-Rights-Bewegungen in den USA der 1950er und 1960er Jahre zurückzuführen lässt.⁸ Eine besondere Errungenschaft dieser Bürgerrechtsbewegungen war der Civil Rights Act von 1964 – das wichtigste amerikanische Bürgerrechtsgesetz gegen Diskriminierung aufgrund der Merkmale wie Rasse, Hautfarbe, Religion, Geschlecht oder nationale Herkunft (vgl. Lindau 2010: 7; Schür 2013: 87).⁹ Zusammen mit der Entwicklung gesetzlicher Rahmenbedin-

⁶ Aus dem Englischen wird diversity als Diversität, Vielfalt, Vielfältigkeit, Verschiedenheit und ähnlich übersetzt.

⁷ Ausführlicher zur Unterscheidung zwischen Groß- bzw. Kleinschreibung von diversity bzw. Diversity siehe Stuber (2009: 17).

⁸ Im klassischen Einwanderungsland wie den Vereinigten Staaten von Amerika existierte die bürgerliche Vielfalt zwar schon immer, in den Organisationen jedoch gehörten der sogenannten „dominanten Gruppe“ der weißen Männer nicht nur die entscheidenden Positionen, sondern auch das Recht, die Werte, Normen und Regeln zu bestimmen und damit die Organisationskultur zu prägen (Krell 2004: 44). Frauen, Menschen mit dunkler Hautfarbe, Ältere und Jüngere, Menschen mit Behinderung wurden auf den unteren Hierarchieebenen angesiedelt, schlechter bezahlt und mit einer geringen Entwicklungsperspektive verbunden (vgl. Krell 2004; Lindau 2010; Schür 2013).

⁹ Auf der Basis dieser juristischen Grundlage wurde in den Vereinigten Staaten die Bundesbehörde Equal Employment Opportunity Commission (EEOC) gegründet, die bis heute rechtlich gegen Diskriminierung in Beschäftigung und Beruf vorgeht (vgl. Lindau 2010; Schür 2013).

gungen wandelte auch „das Verständnis von reiner Tolerierung zu mehr Wertschätzung“ (Knoth 2006: 4 in: Schür 2013: 88) und die theoretischen Ansätze zum bewussten Umgang mit der Vielfalt entstanden (vgl. Lindau 2010: 8; Schür 2013: 88).

Für die theoretische Auseinandersetzung mit Diversity als Ansatz sorgte der „Workforce 2000“-Report von Johnston und Packer im Jahr 1987 (vgl. Lindau 2010: 8; Schür 2013: 88; Emmerich/Hormel 2013: 186). Darin entwarfen die Autoren ein Zukunftsszenario des US-amerikanischen Arbeitsmarktes im Jahr 2000. Es wurden insbesondere die demographischen Veränderungen thematisiert, die sich auf die Zusammensetzung von Belegschaften in Unternehmen auswirken würden:

„Der Report prophezeit[e], dass der Anteil der bisher dominanten Gruppe der weißen Männer an der Arbeitnehmerschaft bis zum Jahr 2000 deutlich zurückgehen würde [...], dass Frauen, Minderheiten und ImmigrantInnen 85 Prozent der Zuwächse auf dem Arbeitsmarkt ausmachen würden“ (Lindau 2010: 8).

Diese Publikation löste einen Trend aus:

„[...] Unternehmen [sahen sich] schon aus wettbewerbstechnischen Überlegungen dazu veranlasst, Management-Programme zu entwickeln, die sich an die prognostizierte Vielfalt der Belegschaften richteten“ (Emmerich/Hormel 2013: 186).

Gerade „ein diversitätssensibles Personalmanagement als Wettbewerbsvorteil“ prägte das Verständnis von Diversity Management (Emmerich/Hormel 2013: 186). Immer mehr US-Unternehmen implementierten das „richtige Managen“ von Vielfalt, welches vorurteils- und diskriminierungsfreie Bedingungen zur Integration aller Mitarbeiter_innen schaffen und so alle Beschäftigten zur Entfaltung ihrer Leistungswilligkeit und -fähigkeit „entfesseln“ sollte (Cox/Blake 1991 in: Lindau 2010: 8; siehe auch Krell 2004). Doch die Motive für Diversity Management waren kaum gleichstellungspolitisch begründet (vgl. Lindau 2010: 8). Vielmehr spielten dabei die ökonomischen Argumente eine zentrale Rolle, zumal drohten den Unternehmen „bei erwiesener Diskriminierung“ hohe Schadensersatzzahlungen und dies setzte die Unternehmen einem „Handlungsdruck“ aus, „nicht nur Diskriminierung zu unterlassen, sondern auch präventiv jeden Verdacht in dieser Richtung abzuwehren“ (Ciesinger/Weiling 2008: 18). Ein solches „ökonomisch begründetes Diversity Management“ war den „dominanten Gruppen besser „zu verkaufen“, als Gleichstellungspolitik auf der Basis gesetzlicher Regelungen“ (Noon 2007 in: Lindau 2010: 8). Heute gehört Diversity Management in den USA zum Image der großen Unternehmen und wird als eine „regelrechte Institution“ bezeichnet (Vedder 2006 in: Lindau 2010: 9).

Seit den 1990er verbreitet sich dieses US-amerikanische Konzept der Unternehmensführung international, wenn auch mit unterschiedlicher Ausprägung im jeweiligen Nationalstaat (Ciesinger/Weiling 2008: 24). In die deutsch-

sprachige organisationale Praxis wurde Diversity Management auf verschiedene Weise importiert: über die Töchterunternehmen der in den USA ansässigen Muttergesellschaften, über Fusionen oder aber auch „eigeninitiiert“, wie Lindau (2010: 9) am Beispiel der Lufthansa AG in Deutschland skizziert. Es ist an dieser Stelle anzumerken, dass während sich Diversity in den USA aus der gesellschaftspolitischen Bedeutung heraus zum Managementkonzept entwickelt hat, so nahm sie im europäischen bzw. deutschsprachigen Kontext die Entwicklung aus der unternehmerischen Managementpraxis in die Politik.

In Europa setzt sich insbesondere die Europäische Union aufgrund ihrer „eigenen Konstitution als multi-nationale Organisation“ politisch für die „Ermöglichung von Vielfalt“ ein (Ciesinger/Weiling 2008: 24). Zentral sind hierbei die Gleichbehandlungsrichtlinien – die sogenannte Antirassismusrichtlinie 2000/43/EG, Richtlinie zur Gleichbehandlung in Beschäftigung 2000/78/EG sowie Gender-Richtlinien 2002/73/EG und 2004/113/EG, die Mitgliedstaaten zur Bekämpfung von Diskriminierung auf nationalstaatlicher Ebene anweisen (vgl. Ciesinger/Weiling 2008: 24; Lindau 2010: 10).

Das Resultat der Umsetzung der o. g. Europäischen Antidiskriminierungsrichtlinien ist in Deutschland das im Jahr 2006 eingeführte Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) – umgangssprachlich auch Antidiskriminierungsgesetz genannt (vgl. Stiegler 2005).¹⁰ Ziel des AGG ist es, Benachteiligungen aufgrund der Rasse, der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen (Merx/Vassiloupoulou 2007: 1). Das AGG gilt als rechtliche Grundlage für Diversity Management in Deutschland.

Diversity Management als ein Instrument der Unternehmensführung umfasst „[...] Strategien, Programme und Maßnahmen für einen konstruktiven und produktiven Umgang mit Vielfalt“ (Krell/Riedmüller/Sieben/Vinz 2007: 9).

¹⁰ Im deutschen Recht existierten noch vor der Umsetzung der o. g. EU-Richtlinien bzw. des AGG Rahmen und Impulse für Diversity. „Normen zur Gleichbehandlung und Antidiskriminierung“ finden sich unter anderem im Grundgesetz (GG), im Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) und in weiteren Gesetzen (Lindau 2010: 10). Im Artikel 3 Absatz 3 des Grundgesetzes der Bundesrepublik Deutschland (GG) 1949 steht, dass niemand aufgrund des Geschlechts, der Abstammung, der Rasse, der Sprache, der Heimat und Herkunft, des Glaubens, der religiösen oder politischen Anschauungen benachteiligt oder bevorzugt und niemand wegen einer Behinderung benachteiligt werden darf. Auch das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) 1972 enthält bereits Diversity-relevante Regelungen. Im § 75 heißt es: „(1) Arbeitgeber und Betriebsrat haben darüber zu wachen, [...] dass jede unterschiedliche Behandlung von Personen wegen ihrer Abstammung, Religion, Nationalität, Herkunft, politischen oder gewerkschaftlichen Betätigung oder Einstellung oder wegen ihres Geschlechts oder ihrer sexuellen Identität unterbleibt. Sie haben darauf zu achten, dass Arbeitnehmer nicht wegen Überschreitung bestimmten Altersstufen benachteiligt werden.“ § 80 formuliert u. a. die Förderung von „Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit“, „Eingliederung Schwerbehinderter“ und „Integration ausländischer Arbeitnehmer im Betrieb“ als Aufgabe des Betriebsrates (Krell 2004: 48).

Es rückt die Heterogenität der Mitarbeiter_innen in den Mittelpunkt und nutzt diese zur Profitsteigerung des Unternehmens bzw. Sicherung der Wirtschaftlichkeit der Non-Profit-Organisationen (vgl. Ciesinger/Weiling 2008: 165). Auf das Letztere bezogen merkt Merx (2008) in einem Interview zum Thema „Diversity Strategien für Non-Profit-Organisationen?“ Folgendes an:

„Non-Profit-Organisationen sind immer stärker ähnlichen Rahmenbedingungen ausgesetzt wie rein profitorientierte Unternehmen. Die Internationalisierung, europäische Integration, der demografische Wandel und damit ein wachsender Wettbewerb um begrenzt vorhandene qualifizierte Arbeitskräfte sowie eine gestiegene ethnisch-kulturelle Vielfalt ihrer Klientel und Zielgruppen prägen auch ihr Alltagsgeschäft. Insofern gelten für sie ähnliche Vorteile wie für Unternehmen, wie etwa die Verbesserung des Personalmanagements und somit größere Auswahl an Bewerberinnen und Bewerbern, die Verbesserung der organisatorischen Flexibilität durch vielfältige Teams, die Erhöhung von Kreativität und Innovationsfähigkeit bei Problemlösungen, den Abbau von (kostenschaffenden) Diskriminierungen, einem verbesserten Betriebsklima, einer höheren Motivation der ArbeitnehmerInnen sowie besseren Dienstleistungsangeboten für die längst vielfältige Klientel“ (Merx 2008: 3).

Neben der „intern besser[en]“ Umsetzung „gesellschaftspolitische[r] Ziele und Werte wie Gleichbehandlung und Gerechtigkeit“ spricht Merz (2008) dem Einzug von Diversity in den Non-Profit-Bereich vor allem die Wettbewerbsvorteile und bessere Außendarstellung zu: „Der Respekt für gesellschaftliche Vielfalt ist gerade im Non-Profit-Bereich ein nicht zu unterschätzender Wert und Imagefaktor“ (ebd.: 3).

Zu einem Imageindikator hat sich in den letzten Jahren auch die Unterzeichnung der Charta der Vielfalt entwickelt, die eine Art „Selbstverpflichtung“ zu Diversity darstellt.¹¹ Auf der Internetseite www.charta-der-vielfalt.de wird die Charta der Vielfalt als „eine Arbeitgeberinitiative zur Förderung von Vielfalt in Unternehmen und Institutionen“ vorgestellt mit dem Ziel, „die Anerkennung, Wertschätzung und Einbeziehung von Vielfalt in der Arbeitswelt in Deutschland voranzubringen“. Die Organisationen verpflichten sich mit ihrem Beitritt dazu, „ein Arbeitsumfeld [zu] schaffen, das frei von Vorurteilen ist“ bzw. in dem alle Mitarbeiter_innen „unabhängig von Geschlecht, geschlechtlicher Identität, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung und Identität“ Wertschätzung erfahren „sollen“. Die Charta der Vielfalt, die im Jahr 2006 von vier Unternehmen initiiert worden ist, zählt heute (im Jahr 2018) 3000 Profit- wie auch Non-Profit-Organisationen als Unterzeichnende. Die Beteiligung der Bundeskanzlerin als Schirmherrin und des Vertreters der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration an der Initiative kennzeichnet diese als „[...] prestigeträchtiges Projekt, Puzzleteil in der politischen Integrationsoffensive“ (Reimann 2007: o. S.). Da es aber beim Nicht-Einhalten der „selbst erwählten“ Verpflichtung zu Diversity keine regulierenden bzw. sank-

¹¹ Vgl. <https://www.charta-der-vielfalt.de/> (Zugriff am 11.12.2018).