

Freie wissenschaftliche Arbeit
zur Erlangung
des Grades eines Masters in Sozialmanagement
an der Alice Salomon Hochschule Berlin
(Masterarbeit)

Diversity-Management in Non-Profit-Organisationen

eingereicht bei

Erstleser: M.A. Ralf Greif

Zweitleser: Prof. Dr. Stephan F. Wagner

von: Hatice Durmaz

Matr.-Nr. 8132011

Köln, den 30.01.2014

Inhaltsverzeichnis

1 EINLEITUNG	3
1.1 PROBLEM- UND FRAGESTELLUNG	3
1.2 AUFBAU DER ARBEIT	4
2 NON-PROFIT-ORGANISATIONEN	6
2.1 DEFINITION UND ABGRENZUNG	6
2.1.1 <i>Typologien des Non-Profit-Sektors</i>	8
2.1.2 <i>Prinzipien des Non-Profit-Sektors</i>	8
2.2 ERKLÄRUNGSTHEORIEN	9
2.3 WACHSTUM DER NON-PROFIT-ORGANISATIONEN IN DEUTSCHLAND	12
2.3.1 <i>Ehrenamtliches Engagement in Deutschland</i>	12
2.3.2 <i>Ehrenamtliches Engagement in Non-Profit-Organisationen</i>	14
2.3.3 <i>Defizite der Non-Profit-Organisationen</i>	15
2.4 ZUSAMMENFASSUNG DES KAPITELS	16
3 DIVERSITY UND DIVERSITY-MANAGEMENT	17
3.1 DEFINITION	17
3.2 DIVERSITY-MANAGEMENT UND ZIELSETZUNG VON DIVERSITY-MANAGEMENT	18
3.3 URSPRUNG DES DIVERSITY-MANAGEMENTS	20
3.4 GESETZLICHE RAHMENBEDINGUNGEN IN DEUTSCHLAND	24
3.5 DIVERSITY-MANAGEMENT IN DEUTSCHEN UNTERNEHMEN	25
3.6 DIVERSITY FÖRDERNDE INITIATIVEN IN DEUTSCHLAND	27
4. ETHNISCH-KULTURELLE UND RELIGIÖSE VIELFALT IN DEUTSCHLAND	30
4.1 KULTURELLE VIELFALT	30
4.2 RELIGIÖSE VIELFALT	32
5. DISKRIMINIERUNG AUF DEM ARBEITSMARKT	34
5.1 DISKRIMINIERUNG AUF DEM ARBEITSMARKT AUFGRUND ETHNISCH-KULTURELLER ZUGEHÖRIGKEIT	34
5.2 DISKRIMINIERUNG AUF DEM ARBEITSMARKT AUFGRUND RELIGIÖSER ZUGEHÖRIGKEIT	36
5.3 ANTIDISKRIMINIERUNG ALS QUERSCHNITTSAUFGABE	40
6. GRUNDLAGEN FÜR DIVERSITY-MANAGEMENT IN NON-PROFIT-ORGANISATIONEN	42
6.1 ÖKONOMISCHE PERSPEKTIVE	43
6.2 ORGANISATIONSKULTUR	44
6.2.1 <i>Diversity als Teil der Organisationskultur</i>	49
6.2.2 <i>Organisationsethik und Corporate Social Responsibility</i>	51
6.2.3 <i>Monokulturelle Organisation</i>	54
6.2.4 <i>Multikulturelle Organisation</i>	56
6.3 GESELLSCHAFTLICHE FUNKTION DER NON-PROFIT-ORGANISATIONEN	59
6.3.1 <i>Non-Profit-Organisationen als Wertegemeinschaften</i>	62
6.3.2 <i>Die Rolle der Führungskraft</i>	64
6.3.3 <i>Interkulturelle Kompetenzen</i>	65
7 FAZIT UND AUSBLICK	68
LITERATURVERZEICHNIS	70
EIDESSTAATLICHE ERKLÄRUNG	76

1 Einleitung

1.1 Problem- und Fragestellung

Die Schlagwörter wie zunehmende demografische Veränderungen, weltweit voranschreitende Vernetzung der Weltwirtschaft, stärkere Interkulturalität von Bevölkerungs- und Personalstrukturen sowie der gesellschaftliche Wertewandel prägen mitunter gegenwärtig das 21. Jahrhundert und haben einen großen Einfluss auf alle Bereiche des täglichen Lebens. Diese demografischen und gesellschaftlichen Entwicklungen und Veränderungen bedeuten für Deutschland vor allem eine steigende Heterogenität der Gesellschaft. Vor diesem Hintergrund steigt die Relevanz von Implementierung des Diversity-Managements in deutschen Organisationen und Unternehmen und damit für die Organisationen eine kritische Reflexion ihrer bisherigen Organisationsstrategie- und kultur. Im Bewusstsein dieser Entwicklungen steht die Gesellschaft vor einer sich rasant verändernden Herausforderung der Anpassung und somit rückt die Frage nach einem gerechten und produktiven Umgang mit der Heterogenität auf eine zuvor ungekannte Weise in den Vordergrund. Auch vorherrschende Benachteiligungsstrukturen in der Gesellschaftsordnung drängen die Notwendigkeit einer Diversity-Kompetenz in den Fokus der Politik und Wirtschaft: „Mittlerweile greifen vor allen Dingen die größeren, international tätigen Unternehmen in Deutschland auf Diversity-Management zurück, um die Vielfalt der Mitarbeiter-, Kunden- und Lieferanten-Perspektiven für den eigenen Wettbewerbsvorteil zu nutzen, und auch in den mittelständischen und kleineren Unternehmen und in den Non-Profit-Organisationen der Verbände und Institutionen aus Politik, Gesundheitswesen und Wissenschaft wird Diversity-Management zunehmend ein Thema“.¹

Das Ziel der vorliegenden – theoriebezogenen - Arbeit ist, herauszufinden, wie der Umgang mit ethnisch-kultureller und religiöser Vielfalt in Deutschland auf dem Arbeitsmarkt ist und welche Rolle und Notwendigkeit Diversity-Management in dieser Hinsicht in Non-Profit-Organisationen einnehmen kann. Der Aspekt der wirtschaftlichen Effizienz wird nur in Teilen aufgegriffen.

Für den Bereich Diversity-Management gibt es kein durchgängig anzuwendendes Konzept. Die bisherigen Konzepte richten sich an gewinnorientierte Unternehmen, um die wirtschaftliche Effizienz zu steigern und das Image zu verbessern. So fehlt es an einem Diversity-Konzept, das sich an Non-Profit-Organisationen orientiert.

Non-Profit-Organisationen und die ethnisch-kulturelle und religiöse Vielfalt im Hinblick auf

¹Jensen-Dämmrich 2011, S.162.

Diversity-Management wird in der gängigen Literatur nur in Nebensätzen erwähnt. Während in den USA 75% der Organisationen ihren Schwerpunkt hinsichtlich des Diversity-Managements auf die Dimension „Ethnie/Nationalität“ legen, ist zu beobachten, dass die Maßnahmen in Deutschland sich überwiegend auf den „Gender“-Aspekt beziehen. Anderen Dimensionen wird eine eher oberflächliche Beachtung geschenkt. Das Motiv und die Grundlage für diese Arbeit stellt die Erkenntnis dar, dass Diversity-Management kein geschützter Begriff ist und somit von unterschiedlichen Organisationen jeweils auf ihre eigene Struktur angepasst werden kann. Vor diesem Hintergrund werden im Rahmen dieser Arbeit Schlüsse aus den vorhandenen Konzepten, die vorwiegend für Unternehmen und im Hinblick auf die Gender-Problematik ausgerichtet sind, für die Non-Profit-Organisationen hinsichtlich ethnisch-kultureller und religiöser Diversity-Dimension gezogen. Grundsätzlich ist allerdings zu unterstreichen, dass sich die Beweggründe der Non-Profit-Organisationen aufgrund der zunehmend ähnlichen strukturellen Rahmenbedingungen kaum von gewinnorientierten Unternehmen unterscheiden und deswegen die Diversity-Komponenten auch an die Non-Profit-Organisationen angepasst werden können.

1.2 Aufbau der Arbeit

Um Non-Profit-Organisationen von gewinnorientierten Unternehmen zu unterscheiden, werden zuerst die Funktion und Stellung der Non-Profit-Organisationen in der Gesellschaft und Politik herausgearbeitet. Als nächstes werden die grundlegenden Aspekte des Diversity-Managements behandelt, um die Entwicklung des Konzepts und den Ursprung zu erkennen und zu verstehen. Außerdem wird der Frage nachgegangen, welchen Stellenwert Diversity-Management bei gewinnorientierten Unternehmen in Deutschland einnimmt. Dabei werden auch verschiedene Initiativen kurz vorgestellt, die die Verbreitung des Diversity-Ansatzes in Deutschland veranlassen und beschleunigen. Die gesetzlichen Rahmenbedingungen bilden eine wichtige Grundlage im Hinblick auf die nächsten Teile der Arbeit, da die ethnisch-kulturelle und religiöse Vielfalt in Deutschland in Verbindung mit Diskriminierung auf dem Arbeitsmarkt behandelt wird.

Als letztes werden die Grundlagen für Diversity-Management in Non-Profit-Organisationen behandelt. Dabei bildet die Organisationskultur einen Schwerpunkt, weil im Kontext dieser Arbeit davon ausgegangen wird, dass die Implementierung des Diversity-Managements wesentlich von der vorherrschenden Organisationskultur abhängig ist. Die Entwicklung von einer monokulturellen Organisation zu einer multikulturellen Organisation ist entscheidend, da dieser Wandel den Kern des Diversity-Ansatzes betrifft. Hierbei wird auch eine Unterscheidung zwischen Diversity-Management und Interkultureller Öffnung

vorgenommen. Schließlich wird ein Bezug genommen auf die gesellschaftlichen Einflussformen der Non-Profit-Organisationen, um die Notwendigkeit einer ganzheitlichen Implementierung des Diversity-Ansatzes auch im Non-Profit-Bereich zu unterstreichen, weil die Organisationen ein Spiegelbild der Gesellschaften darstellen und sie demnach die gesellschaftlichen Veränderungen berücksichtigen müssen um von der Gesellschaft getragen zu werden. Abschließend werden in einem Fazit und Ausblick offene Fragen aufgezeigt.

2 Non-Profit-Organisationen

2.1 Definition und Abgrenzung

Die Bezeichnung „Non-Profit-Organisation“, auch „Dritter Sektor, Tertiärer Sektor, Unabhängiger Sektor“² genannt, zeichnet sich dadurch aus, dass sie nicht gewinnorientiert, sondern gemeinnützig und ideell orientiert ist. Dazu gehören folgende Organisationstypen: Stiftungen, eingetragene und gemeinnützige Vereine, Geselligkeitsvereine, Einrichtungen der freien Wohlfahrtspflege, gemeinnützige GmbHs und ähnliche Gesellschaftsformen, Organisationen ohne Erwerbszweck, Verbände des Wirtschafts- und Berufslebens, Gewerkschaften, Verbraucherorganisationen, Selbsthilfegruppen, Bürgerinitiativen, Umweltschutzgruppen, staatsbürgerliche Vereinigungen.³

Der Begriff lässt sich im deutschsprachigen Raum als ein Sammelbegriff für die oben genannten Organisationsformen verstehen.⁴ Die vielfältigen Arbeitsbereiche lassen sich in „Kultur und Erholung, Bildungs- und Forschungswesen und Gesundheits- und Katastrophenhilfswesen, Entwicklungszusammenarbeit, Sozialwesen und Politische Landschaft, Umwelt und Religion“⁵ unterteilen. Sie sind in den verschiedensten Wissenschaftsbereichen, wie in den Sozialwissenschaften, den Wirtschaftswissenschaften, den Rechtswissenschaften oder den Politikwissenschaften Gegenstand von theoretischen und empirischen Forschungen.

Die Non-Profit-Organisationen zeichnen sich vor allem durch ihre „formelle Strukturierung, organisatorische Unabhängigkeit, keine Gewinnorientierung, Finanzierung durch ein Mindestmaß an freiwilligen Leistungen“ aus.⁶ Somit sind sie formal-rechtlich strukturiert und institutionell und organisatorisch vom Staat unabhängig. Sie haben eigene interne Entscheidungsfindungsprozesse, werden eigenständig verwaltet und sind nicht vorrangig gewinnorientiert. Darüber hinaus beschäftigen sie auch ehrenamtliche Mitarbeiter und nehmen freiwillige Spenden entgegen.⁷

Der Begriff der Non-Profit-Organisation wird in der Ökonomie aufgrund ihres nicht gewinnorientierten Charakters negativ abgegrenzt, d.h. sie verkaufen nicht Dienstleistungen, um auf Konkurrenzmärkten Gewinne und Rentabilität zu erzielen wie bei Profitorganisationen. So werden sie ihrem Charakter nach als weder staatlich noch marktlich, sondern vom Staats- und Marktsektor abgegrenzt bezeichnet und füllt Bereiche,

² Mroß 2009, S.13.

³ Vgl. Anheier u.a. 2007, S. 22-23.

⁴ Vgl. Seibel 1992, S.1427.

⁵ Tiebel 2006, S. 3-4.

⁶ Vgl. Anheier, Toepler 2005, S. 20-21.

⁷ Vgl. Ebd.

die weder vom Staat noch vom Markt übernommen werden können und wollen.⁸

Damit ist eine Sachzielorientierung gemeint, die ideelle und soziale Komponenten beinhaltet. Bei einer näheren Beobachtung stellt man allerdings fest, dass diese drei Ebenen von Staat, Markt und „Dritter Sektor“ so gesehen nicht voneinander abzugrenzen sind, da jedes einzelne mit seinem Handeln, den anderen Sektor mit beeinflusst und sie somit in Interaktion zueinander stehen. Der Dritte Sektor ist somit nicht eindeutig von Staat und Markt abzugrenzen. Allerdings zeichnen sich die Non-Profit-Organisationen durch ihren Gemeinsinn, Solidarität und Selbstorganisation aus, während beispielsweise der staatliche Sektor vorwiegend von Verwaltungslogik geprägt ist und der Marktsektor sich mit seiner Profitlogik auszeichnet.

Der Begriff „Non-Profit“ wird auch problematisch betrachtet, da es nicht darum geht, keinen Gewinn zu erzielen, sondern wie der Gewinn verwendet wird, so zum Beispiel bei betriebswirtschaftlich orientierten Non-Profit-Organisationen. Das erwirtschaftete Kapital wird wieder in die Organisation selbst investiert. Vor diesem Hintergrund findet Horch „Not-For-Profit“ statt „Non-Profit“ zutreffender und der Bedeutung gerechter.⁹ Simsa weist auf die unklare und problematische Definition von Non-Profit-Organisationen und meint, dass auch „Not-For-Profit“ der Bedeutung nicht gerecht werden kann, denn es besagt nur, was dieser Sammelbegriff nicht ist, aber nicht was es ist: „wenn nicht für Profit, wofür denn dann?“.¹⁰ Insofern liegt eine akzeptierte einheitliche Definition nicht vor, sodass die Abgrenzung von anderen Sektoren mit Problemen verknüpft ist. Im Kontext dieser Arbeit wird der gängige und bekannte Begriff „Non-Profit-Organisation“ angewendet.

In der Literatur herrscht als Erklärung für die Existenz von Non-Profit-Organisationen die Theorie des Staats- und Marktversagens.¹¹ Wenn Politik und Markt dem Bedarf der Bürger nicht nachgehen und deren Vertrauen verlieren, so bietet der „Dritte Sektor“, der zwischen den beiden Polen liegt, Möglichkeiten zur Selbstorganisation und Mitgestaltung. Dies steigt vor allem in Zeiten politischer und wirtschaftlicher Turbulenzen. Das heißt, dass die Non-Profit-Organisationen eine Reaktion auf die Defizite anderer Sektoren sind und Leistungen erbringen, die zu den Aufgaben von Staat und Markt gehören, sie aber diese nicht gänzlich erfüllen können.

Ein Blick in die Geschichte zeigt, dass die Wurzeln des deutschen Non-Profit-Sektors in die Zeit der Ablösung der ständischen Gesellschaft durch die moderne bürgerliche Gesellschaft zurückzuführen sind, wobei nicht alle institutionellen Formen dessen in dieser Zeit entstanden sind: „Charakteristisch für die Herausbildung der institutionellen Morphologie des Non-Profit Sektors ist vielmehr die Vermischung neuer Formen, wie der

⁸ Vgl. Simsa 2001, S. 68.

⁹ Vgl. Horch 1992, S. 21.

¹⁰ Simsa 2001, S. 71.

¹¹ Vgl. Ebd., S. 90.

freiwilligen Vereinigungen und der Anstalten und Körperschaften des öffentlichen Rechts, mit Elementen der mittelalterlich-ständischen Gesellschaft, namentlich der Zünfte und Gilden und der kirchlichen Stiftungen.“¹²

Diese Vermischung der Organisationsformen von ständischer und moderner bürgerlicher Gesellschaft ist charakteristisch für den Non-Profit-Sektor und ist verbunden mit der freiwilligen, ehrenamtlichen Arbeit.

2.1.1 Typologien des Non-Profit-Sektors

Zauner unterscheidet zwischen den wirtschafts-, verwaltungs- und basisnahen Non-Profit-Organisationen. Eine wirtschaftsnahe Non-Profit-Organisation ist ökonomisch-orientiert und unterscheidet sich nur in ihrer Rechtsform von gewinnorientierten Organisationen.

Die verwaltungsnahen Non-Profit-Organisationen werden finanziell von der öffentlichen Hand unterstützt um die Aufgaben der öffentlichen Verwaltung zu erfüllen und ähneln dieser in „zentralen Kulturmustern und Entscheidungslogiken“, beispielsweise Wohlfahrtsverbände. Verwaltungsnahen Organisationen werden als stabil aber mit wenig Autonomie charakterisiert.¹³ Die basisnahen Non-Profit-Organisationen sind geprägt von Werten und Leben, sind aber in der Regel diffus strukturiert und nicht ganz stabil. Sie sind noch gekoppelt an ihre soziale Mission und deren Vertreter. Beispiele hierfür sind Menschenrechts-, Entwicklungs- oder Umweltorganisationen.¹⁴

Eine weitere Differenzierung der Non-Profit-Organisationen gibt es nach Schwarz, die nach ihrer Trägerschaft in staatliche und private Organisationen unterschieden werden. Die staatlichen Non-Profit-Organisationen erfüllen die demokratisch festgelegten öffentlichen Aufgaben und erbringen konkrete Leistungen. Die privaten Non-Profit-Organisationen erfüllen wirtschaftliche, soziokulturelle, politische und karitative Zwecke.¹⁵

So stellt sich eine Vielfalt von Funktionen der Non-Profit-Organisationen heraus, welche sich nicht nur auf ihre Tätigkeitsfelder, sondern auch auf ihren Organisationsgrad, ihre Größe, ihre soziale und politische Bindung, das Ausmaß ihrer Staatsnähe, bezieht.

2.1.2 Prinzipien des Non-Profit-Sektors

Der Non-Profit-Sektor ist in Deutschland durch drei Prinzipien gekennzeichnet: Das Subsidiaritätsprinzip, das besagt, dass die Non-Profit-Organisationen gegenüber der öffentlichen Hand bei der Erstellung sozialer Dienstleistungen Vorrang haben. Es ist im Kontext säkular-religiöser Spannungen entstanden und hat sich nach dem zweiten

¹² Anheier u.a. 2007, S. 18.

¹³ Vgl. Zauner 2007, S. 148-149.

¹⁴ Vgl. Ebd., S. 149

¹⁵ Vgl. Schwarz 1992, S. 17-18.

Weltkrieg im Rahmen der Sozialhilfegesetzgebung voll ausgeprägt und vor allem im Gesundheitswesen und bei den sozialen Dienstleistungen ist es konkretisiert worden. Dies betrifft die Bereiche, die durch die sechs großen Verbände der freien Wohlfahrtspflege dominiert werden: Caritas, Diakonie, Paritätischer Wohlfahrtsverband, Arbeiterwohlfahrt, Deutsches Rotes Kreuz und Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland - dominiert werden.¹⁶ Im Vergleich zu den zwei anderen Prinzipien, nimmt das Subsidiaritätsprinzip eine gesonderte Rolle aufgrund seiner politischen Bedeutung ein und besagt, dass der Staat die Aufgaben übernimmt, die der private Sektor nicht erfüllen kann. Weiter besagt das Prinzip, dass „größere Einheiten wie die staatliche Verwaltung nur solche Aufgaben übernehmen, die die Kapazitäten kleinerer Einheiten auf der regionalen und kommunalen Ebene oder auch privater Einheiten wie der Kirchengemeinde oder der Familie übersteigen und [...] kombiniert also Elemente der Dezentralisierung und Privatisierung staatlicher Funktionen“.¹⁷

Das Selbstverwaltungsprinzip ist aus dem Konflikt zwischen Staat und Bürgern im 19. Jahrhundert entstanden und führte dazu, dass sich die Non-Profit-Organisationen aus der kommunalen und ständischen Ordnung heraus entwickeln konnten. Dieses Prinzip bewirkte „die Entstehung eines hoch strukturierten Systems von Verbänden des Wirtschafts- und Berufslebens sowie zahlreicher kommunaler und regionaler Organisationen und Körperschaften, von denen viele einen quasi staatlichen Status als Körperschaften des öffentlichen Rechts genießen“.¹⁸

Das Prinzip der Gemeinwirtschaft ist zurückzuführen auf die Suche nach einer Alternative zum Kapitalismus oder Sozialismus und ermöglicht, dass sich Genossenschaften und Organisationen auf Gegenseitigkeit entwickeln können und das Handeln nicht auf Gewinn- und Vermögensmaximierung zielt. Dieses Prinzip war vor allem im Wohnungs- und Genossenschaftswesen ausgeprägt.¹⁹ Zusammenfassend ist festzuhalten, dass das Subsidiaritätsprinzip auf die Erstellung sozialer Dienstleistungen und Wohlfahrtspflege, das Selbstverwaltungsprinzip auf die Beziehungen zwischen Staat, kommunalen Körperschaften und Zivilgesellschaft und das Prinzip der Gemeinwirtschaft auf die Wirtschaftsorganisationen fokussiert ist.

2.2 Erklärungstheorien

Aufgrund der Leistungen, die der Non-Profit-Sektor erbringt, nimmt die Bedeutung und Beachtung dessen, sowohl als gesellschaftspolitisches Phänomen als auch als

¹⁶ Vgl. Anheier u.a. 2007, S. 21.

¹⁷ Ebd., S. 20.

¹⁸ Ebd.

¹⁹ Vgl. Zimmer, Priller 2001, S. 14-15.

Forschungsobjekt, gegenwärtig zu. Grundsätzlich herrschen zwei leitende Theorien zur Erklärung der gesellschaftlichen Funktionen von Non-Profit-Organisationen. Zum einen gibt es den sozioökonomischen Theorieansatz, der die Non-Profit-Organisationen als institutionelle Reaktion auf Defizite anderer Sektoren betrachtet.²⁰: „Basierend auf einer sektoralen, d.h. nach Markt, Staat und Drittem Sektor differenzierenden, Betrachtung wird die gesellschaftliche Funktion von NPOs hier primär darin gesehen, dass diese Defizite der anderen Sektoren auffangen, indem sie Leistungen erbringen, die eigentlich zu den Funktionen des Staates oder des Marktes gehörten, von diesen aber nicht befriedigend erfüllt werden“.²¹ Die bekannteste ökonomische Theorie geht von einem Markt- und Staatsversagen aus: „Die allgemeine Theorie des Staatsversagens bezieht sich auf strukturelle Defizite des Staates bei der Bereitstellung öffentlicher Güter, diskutierte Probleme sind unter anderem Bürokratie, Ineffizienz oder das free-rider Problem.“²² Der andere Aspekt basiert auf der Grundlage neoklassischer ökonomischer Theorie, die „die Existenz des öffentlichen Sektors mit dem Versagen des Marktes in Bezug auf die Produktion öffentlicher Güter erklärt“.²³ Der Staat ist für die Produktion der öffentlichen Güter zuständig, kann diese aber nur anbieten, wenn eine breite Akzeptanz vorliegt. Sollte diese nicht vorhanden sein und der Staat kann folglich dieser Aufgabe nicht gerecht werden, geht es hierbei um Staatsversagen. Simsa konstatiert, dass die „Wahrscheinlichkeit eines so definierten Staatsversagens [...] mit der Heterogenität der Bevölkerung“ steigt und „je heterogener diese ist, desto unwahrscheinlicher ist breite Akzeptanz hinsichtlich der Leistungen des Staates und desto höher der Bedarf an NPOs, die diese aus kombiniertem Markt- und Staatsversagen resultierende Angebotslücke decken“.²⁴ Anheier und Toepler beobachten hierbei einen zunehmenden Zweifel an der Fähigkeit des Staats, Wohlfahrt- und Entwicklungsprobleme entsprechend zu bewältigen, sodass „Dritte-Sektor-Organisationen quer durch das politische Spektrum als wichtige Komponenten politischer Neuorientierung in das Zentrum des Interesses“ rücken.²⁵ Die sozioökonomische Theorie fügt noch den Vertrauensansatz hinzu, der besagt, dass Non-Profit-Organisationen aufgrund ihres nicht-gewinnorientierten Charakters vertrauenswürdiger erscheinen als Profitorganisationen: „Je weniger Konsumenten in der Lage sind, die Qualität von Gütern oder Leistungen angemessen zu beurteilen, desto höher ist demnach das Bedürfnis, dem Anbieter vertrauen zu können.“²⁶ Allerdings wird diese Theorie kritisch betrachtet, da „gerade in Situationen von Informationsasymmetrien

²⁰ Vgl. Simsa 2001, S. 84.

²¹ Ebd., S. 90.

²² Ebd., S. 91.; Vgl. Toepler, Anheier 2005, S. 48.

²³ Simsa 2001, S. 91.

²⁴ Ebd.

²⁵ Vgl. Anheier, Toepler 2005, S. 26.

²⁶ Simsa 2001, S. 92.

eher auf die Professionalität von profitorientierten Unternehmen gesetzt wird“. Ein weiterer Erklärungsversuch ist die entrepreneurship-theory, bei dem Personen „zur Deckung eines nicht erfüllten Bedarfes aus ideologischen Motiven“²⁷ Non-Profit-Organisationen gründen, welche allerdings von „gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, insbesondere einem hohen Grad an Konkurrenz religiöser Glaubensgemeinschaften“ abhängig ist.²⁸ Diese Theorie wird nur teilweise bestätigt.

Eine andere Erklärung ist die Interdependenztheorie, die auf ein positives Verhältnis zwischen dem Staat und den Non-Profit-Organisationen zielt und eine gegenseitige Abhängigkeit und Partnerschaft, meint: „So sind NPOs oft Wegbereiter für staatliche Aktivitäten [...] entwickeln im Rahmen dieser Tätigkeit Expertisen, Strukturen und Erfahrungen, auf die öffentliche Institutionen in der Folge zurückgreifen können.“²⁹ Bei diesem Ansatz herrscht ein differenziertes Wechselspiel zwischen Staat und den Non-Profit-Organisationen. Diese Wechselwirkungen können auch die politische Gestaltung der Gesellschaft aufzeigen. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die sozioökonomischen Theorien die Leistungen von Non-Profit-Organisationen mit der Begründung von Defiziten der Funktionserfüllung der Sektoren Staat und Markt erklären.

Neben den sozioökonomischen Theorien existieren auch die soziologisch-politologischen Theorien, die die Non-Profit-Organisationen als institutionalisierte Antwort auf gesamtgesellschaftliche Problemlagen sehen. Hierbei geht es vor allem darum, dass „gesellschaftliche Funktionen von NPOs nicht ausschließlich in ihren Beiträgen zur Güter- und Dienstleistungsproduktion gesucht werden, sondern vielmehr auf ideelle Leistungen von NPOs“.³⁰ Weiter besagt diese Erklärung, dass die Gesellschaft auf die Non-Profit-Organisationen angewiesen ist, weil immer bestimmte Probleme ungelöst bleiben, auch wenn Staat und Markt diese Funktionen wahrnehmen. Somit wird der ideelle Charakter der Leistungen der Non-Profit-Organisationen hervorgehoben und ihnen eine Vermittlungsfunktion zwischen unterschiedlichen gesellschaftlichen Teilbereichen, also eine intermediäre Position,³¹ zugeschrieben.

Anheier und Toepler halten fest, dass die Markt- und Staatsversagenstheorie als die „vielseitigste und am breitesten anwendbare“ und die anderen Theorien als „nützliche Ergänzungen“ betrachtet werden können.³²

Diese unterschiedlichen Theorien verhelfen dazu, einen Zugang zum Verständnis für die gesellschaftspolitischen Funktionen und den Rahmenbedingungen der Non-Profit-Organisationen zu bekommen. Schließlich entstehen neue Non-Profit-Organisationen vor

²⁷ Ebd., S. 94.

²⁸ Vgl. Ebd.

²⁹ Simsa 2001, S. 95; Vgl. Toepler, Anheier 2005, S. 51.

³⁰ Simsa 2001, S. 102.

³¹ Vgl. Zimmer, Priller 2004, S.17; Vgl. Seibel 1992, S. 234.

³² Vgl. Toepler, Anheier 2005, S. 55.

allem dann, wenn das Gesellschaftssystem Lücken aufweist und für akute Problemlagen keine andere Lösung zu finden ist. Dies motiviert die Bürger sich zusammenzuschließen um ihre Ziele und/oder Ideologien wirksamer zu realisieren.

2.3 Wachstum der Non-Profit-Organisationen in Deutschland

Die Zahl der gegenwärtig in Deutschland existierenden Non-Profit-Organisationen nimmt stetig zu. Die genaue Anzahl der Non-Profit-Organisationen in Deutschland ist nicht genau zu ermitteln, weil viele unterschiedliche Organisationsformen in den Non-Profit-Bereich fallen. Hinzu kommt, dass nicht alle Non-Profit-Organisationen erfasst werden. Allerdings ist eine deutliche Zunahme der Gründung von Vereinen, womöglich aufgrund der rechtlich einfachen Konstruktion, und die Zunahme der Stiftungen, zu beobachten. Die überwiegende Mehrheit der Non-Profit-Organisationen in Deutschland ist mit über 80% in der Rechtsform des Vereins organisiert.³³

Im Vergleich zur ersten Vereinsstatistik aus dem Jahr 2001 stieg die Anzahl der Vereine in Deutschland um insgesamt 35.597 auf 580.298 eingetragene Vereine im Jahr 2011.³⁴ Das deutet darauf hin, dass vor allem das Vereinswesen der zentrale gesellschaftliche Ort des bürgerlichen Engagements ist. Auch das Stiftungswesen in Deutschland weist eine beträchtliche Zunahme auf. Laut der Statistik des Bundesverbands Deutscher Stiftungen bestehen derzeit 19.551 Stiftungen in Deutschland. Davon wurden 645 im Jahr 2012 neu gegründet.³⁵ Die deutschen Stiftungen bilden im Vergleich weltweit den zweitgrößten Stiftungssektor.³⁶ Den größten Beschäftigungszuwachs im Non-Profit-Sektor gab es bisher zwischen 1960 und 1995. Zudem schaffte der Non-Profit-Sektor Mitte der 1990er Jahre „mit mehr als zwei Millionen Arbeitsplätzen und einem Leistungsanteil von 3,9% des Bruttosozialprodukts eine hohe wirtschaftliche Bedeutung“.³⁷ Die Mehrheit der Stellen waren in den Bereichen der Sozialen Dienste, im Gesundheitswesen und Bildung und Forschung.³⁸ Somit ist der wirtschaftliche Stellenwert des Non-Profit-Sektors seit Mitte der 1990er Jahre enorm angestiegen.

2.3.1 Ehrenamtliches Engagement in Deutschland

Um die Entwicklung einer nachhaltigen Engagementpolitik zu fördern, hat die Bundesregierung den ersten Bericht zur Lage des „bürgerlichen Engagements“ in

³³ Vgl. Zimmer, Priller 2004, S. 47.

³⁴ Vgl. Vereinsstatistik 2011.

³⁵ Vgl. Stiftungen in Zahlen 2012.

³⁶ Vgl. Anheier u.a. 2007, S. 37.

³⁷ Ebd., S. 17.

³⁸ Vgl. Ebd., S. 31.

Deutschland unter dem Titel „Für eine Kultur der Mitverantwortung“ ermittelt. Die Definition bürgerschaftlichen Engagements im Engagementbericht lautet wie folgt:

„Bürgerschaftliches Engagement ist freiwillige Mitverantwortung im und für den öffentlichen Raum. Es reflektiert und erkennt die Bürgerpflichten gegenüber dem Gemeinwesen an. Es wird von Individuen und Organisationen erbracht.

Bürgerschaftliches Engagement ist strukturbildend, setzt wichtige Impulse für das gesellschaftliche Miteinander und generiert so positive externe Effekte für die Gesellschaft.

Bürgerschaftliches Engagement kann sich in kontinuierlichen Leistungen, Innovationen und Problemlösungen ausdrücken, mit denen primär kein finanzieller Nutzen angestrebt wird.

Bürgerschaftliches Engagement kann sowohl auf neue Formen der Regelfindung als auch auf die Gestaltung des Miteinanders innerhalb der staatlichen Rahmenordnung gerichtet sein.“³⁹

Laut der Ergebnisse des Freiwilligen Surveys 2009 engagieren sich in Deutschland über ein Drittel der Bevölkerung, welche sich in einem oder mehreren Bereichen der Zivilgesellschaft einbringen oder ehrenamtlich aktiv sind. Das bürgerschaftliche Engagement genießt in Deutschland eine hohe Stabilität. Der Anteil an freiwillig engagierten Menschen ab 14 Jahren zwischen 1999 und 2009 von 34% auf 36% gestiegen und in den Jahren zwischen 2004 und 2009 stabil geblieben. Unter den restlichen 64%, die sich noch nicht engagieren, ist mehr als ein Drittel bereit, sich künftig bürgerschaftlich zu engagieren.⁴⁰ Die beliebtesten Engagementfelder sind Sport und Bewegung, Schule, Kindergarten und Kirche oder Religion. Das Engagement in diesen Bereichen und im Kultur- und Umweltbereich hat seit 1999 zugenommen. Sozial- und Bildungsstatus spielen bei der Engagementtätigkeit eine entscheidende Rolle. So engagieren sich insbesondere beruflich und familiär stark eingebundene Bürger für die Gesellschaft.

Der größte Anteil des bürgerschaftlichen Engagements findet in rund einer Million Organisationen statt. Vereine, Verbände und Stiftungen gelten als die gängigen Organisationsformen. So sind etwa 50% der engagierten Menschen in einem Verein – insbesondere in lokalen Vereinen tätig, wobei die Zahl auch allmählich zunimmt. Beobachtbar ist ebenfalls das hohe Engagement in Stiftungen. Die Begründung kann daran liegen, dass gegenwärtig Stiftungen (auch Bürgerstiftungen) existieren, die sich die Förderung von Engagement zur Aufgabe gemacht haben und Stiftungen sich vermehrt mit anderen zivilgesellschaftlichen Organisationen vernetzen. Auffällig aber nicht überraschend ist, dass das bürgerliche Engagement in Kirchen und religiösen Gemeinschaften stabil ist.⁴¹ Das Engagement von Migranten konnte nur teilweise ermittelt werden, was laut der Studie an mangelnden Deutschkenntnissen lag, weswegen „vor

³⁹ Erster Engagementbericht 2012, S. 10.

⁴⁰ Vgl. Ebd., S. 11.

⁴¹ Vgl. Erster Engagementbericht 2012, S. 16.

allem besser integrierte Migranten an der Umfrage teilnehmen“. Bei den teilgenommenen Personen war zwar eine öffentliche Aktivität zu sehen, allerdings war das freiwillige Engagement niedrig.⁴²

Grundsätzlich ist festzuhalten, dass vielfältige Motive und Nutzelemente das ehrenamtliche Engagement ausmachen. Beispielsweise engagieren sich vor allem politisch-kritische Menschen in politisch motivierten Initiativen um selbst als Individuum Veränderungen zu bewirken und oder zum Durchbruch zu verhelfen. Ein weiteres Motiv ist das Gemeinschaftsleben, das die Menschen insbesondere in kulturellen und religiösen Vereinen und Organisationen suchen. Auch das Bedürfnis nach Erfüllung ethischer Normen und spiritueller Freude durch die ehrenamtliche Arbeit spielt eine wesentliche Rolle. Es ist auch nicht auszuschließen, dass Absichten wie Qualifizierung und berufliche Nutzen eine weitere Motivation ausmacht. Fasst man diese Motive zusammen, so kann man erschließen, dass sich die Auswirkung des ehrenamtlichen Engagements in Persönlichkeitsentwicklung, Zufriedenheit und Kompetenzerweiterung entfaltet.

2.3.2 Ehrenamtliches Engagement in Non-Profit-Organisationen

Den Rahmen für das ehrenamtliche Engagement bilden vor allem gemeinnützige, zivilgesellschaftliche Organisationen, welche wichtige Dienstleister sind und Interessen vertreten, artikulieren und bündeln. Als solche sind sie nicht nur soziale Dienstleister, sondern auch politische Akteure und leisten wichtige Beiträge für die Gesellschaft. Ein Mindestmaß an freiwilliger Arbeit gehört zu den essentiellen Merkmalen von Non-Profit-Organisationen. Die Bezeichnung „Freiwilligenorganisation“ wird sogar oft als Synonym verwendet. Die meisten Non-Profit-Organisationen sind durch zwei Arten von Beschäftigten gekennzeichnet. Zum einen die Angestellten und zum anderen die Ehrenamtlichen. Dies betrifft vor allem Wohlfahrtsverbände, da sie viele Ehrenamtliche beschäftigen und immer wieder darauf hinweisen, dass ihre Arbeit ohne sie nicht zu realisieren wäre.⁴³

So kann man erschließen, dass die Non-Profit-Organisationen bei der Umsetzung ihrer „Missionsarbeit“ wesentlich auf die ehrenamtliche Arbeit angewiesen sind. Diese Arbeit hat eine immense Wirkung auf die Gesellschaft: „Die öffentliche Förderung der ehrenamtlichen Arbeit beginnt mit der Beeinflussung des allgemeinen gesellschaftlichen Klimas, indem die gesellschaftliche Relevanz einschlägiger Aktivitäten propagiert und damit ein Beitrag geleistet wird, den Willen zum Engagement zu heben.“⁴⁴ Es soll dem Ehrenamt Öffentlichkeit geschaffen werden und dieses soll mehr gefördert und

⁴² Vgl. Ebd.

⁴³ Vgl. Badelt, Hollerweger 2007, S. 512.

⁴⁴ Ebd. S. 524.

wergeschätzt werden, wie z. B. als „berufliches Bewerbungskriterium im öffentlichen Dienst“.⁴⁵

Ehrenamtliche beeinflussen die Prozesse, Entscheidungsfindung und die Zielbestimmung in Non-Profit-Organisationen ganz wesentlich. Sie verfügen über Anspruch an Mitbestimmung sowie Kontrolle. Dies betrifft insbesondere die basisnahen Organisationen. Dieser Aspekt der Non-Profit-Organisationen macht den feinen Unterschied zu Unternehmen aus.

2.3.3 Defizite der Non-Profit-Organisationen

Wie in allen Organisationen sind auch Non-Profit-Organisationen gewissen Defiziten ausgesetzt. So bemerkt Simsa, dass vor allem verwaltungsnahe Organisationen zu „dysfunktionaler Bürokratisierung“ und ein wesentlicher Teil der Non-Profit-Organisationen „hohe Informalitätstendenzen“ aufweisen und zu Organisationsabwehr tendieren.⁴⁶

Tiebel verweist auf die strukturellen und organisatorischen Mängeln der Non-Profit-Organisationen und kritisiert ihre mangelnde Professionalität: „Ein Grundproblem der NPO im modernen Markt ist die mangelnde Transparenz. Leistungsverteilung und das breite Spektrum der Finanzierung bieten die Basis zu Kritik und Ineffizienz. Einheitliche Ordnungskriterien lassen sich nicht finden. Lange Entscheidungswege und hierarchische Machtkämpfe sind vorprogrammiert.“⁴⁷ So sieht er die Notwendigkeit an mehr Transparenz und „konsequentes Dienstleistungsmarketing, Beherrschen von Effizienz- und Effektivitätstechniken und Trainieren von Argumentationstechniken gegenüber den Wettbewerbern (Staat, Kommune, Kostenträger, Profitunternehmen) [...]“.⁴⁸ Ein weiteres Problem sieht Tiebel bei der Finanzierung aufgrund der gekürzten Zuschüsse im Zuge der Sparmaßnahmen und die „Drohung einer Existenzvernichtung“.⁴⁹ Er setzt die These an, dass die Existenzdrohung womöglich in einer gewollten Sozialpolitik zu suchen ist,⁵⁰ da viele Aktivitäten der Wohlfahrtsverbände besteuert werden. Deswegen fordert er mehr Professionalität in der betriebswirtschaftlich-strategischen Ausrichtung der Non-Profit-Organisationen und den Ausbau von Wettbewerbsvorteilen und Kernkompetenzen, mehr Kreativität und Innovationsfähigkeit, Teamfähigkeit und bessere Kommunikation.⁵¹

Angesichts des wirtschaftlichen Drucks auf den Non-Profit-Sektor ist eine Professionalisierung der Non-Profit-Organisationen in wirtschaftlicher Hinsicht von Nöten.

⁴⁵ Ebd.

⁴⁶ Vgl. Simsa 2007, S. 127.

⁴⁷ Badelt, Meyer, Simsa 2007, S. 7.

⁴⁸ Ebd.

⁴⁹ Ebd.

⁵⁰ Vgl. Ebd., S. 8.

⁵¹ Vgl. Ebd., S. 10-11.

Dies betrifft besonders die Bereiche Finanzen und Organisation. So besteht neben den fachlichen Anforderungen an Manager auch die Notwendigkeit der Professionalisierung der Organisation selbst.

2.4 Zusammenfassung des Kapitels

Die Non-Profit-Organisationen in Deutschland sind sehr heterogen, komplex und multifunktional. Sie sind gekennzeichnet durch die Merkmale wie Verbot der Gewinnausschüttung und durch ein Mindestmaß an formaler Organisation, an Selbstverwaltung im juristischen Sinne und Freiwilligkeit.

Trotz seines nicht gewinnorientierten Charakters, ist dieser Sektor als ein wichtiger Wirtschaftsfaktor zu sehen. Die theoretischen Erklärungen der gesellschaftlichen Funktion von Non-Profit-Organisationen variieren je nach Beiträgen, die sie leisten. Diese sind entweder die Wohlfahrtsproduktion und Dienstleistungserstellung oder die ideelle Funktion. So erklären die sozioökonomischen Theorien die Existenz von Non-Profit-Organisationen als Resultat von Defiziten der Funktionserfüllung des Staates und des Marktes. Zudem sollen Staat und Markt nicht das Vertrauen der Leistungsempfänger genießen. Die soziopolitischen Theorien sehen die Existenz von Non-Profit-Organisationen als institutionelle Reaktion auf gesellschaftliche Problemlagen und es wird ihnen eine intermediäre Stellung zugewiesen, die zwischen den unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen vermittelt.

Sowohl die vielseitige Vereinslandschaft, als auch die Wohlfahrtsverbände sowie die Stiftungen zeigen die multifunktionale Seite dieses Sektors als Dienstleistungsersteller und Interessenvertreter. Sie sind ein wichtiges Element der hiesigen Gesellschaft und in vielen Politikfeldern und Arbeitsbereichen aktiv. Sie tragen nicht nur zur Interessenartikulation bei, sondern ermöglichen die Partizipation und Integration.

Als Wertegemeinschaften verfügen Non-Profit-Organisationen über Ressourcen, wie Vertrauen zu gewinnen und Engagement zu generieren und werden als Hoffnungsträger und Themenanwälte der Gesellschaft thematisiert. Betrachtet man Organisationen in Bereichen wie Umwelt oder Internationale Aktivitäten, so stellt man fest, dass relativ viele Organisationen gegründet wurden. Es ist anzunehmen, dass die Bedeutung und die Funktionen dieses Sektors weiterhin zunehmen werden.

3 Diversity und Diversity-Management

3.1 Definition

„Diversity“ wird in der deutschsprachigen Forschungsliteratur als „Vielfalt, Diversität, Vielgestaltigkeit, Heterogenität,⁵² Verschiedenheit, Mannigfaltigkeit⁵³ übersetzt und angewendet.

Angesichts der Perspektivenvielfalt in Bezug auf Diversity lässt sich keine einheitliche oder allgemeingültige Definition feststellen, welche aus verschiedenen Perspektiven, Funktionen und Motivationsgründen zusammengesetzt ist. Es ist zu beobachten, dass Diversity in der Literatur oft abstrakt dargestellt wird. Lodon und Rosener unterscheiden Diversity in Kern- und Sekundärdimensionen. Die Kerndimensionen sind „Alter, Geschlecht, Hautfarbe, Ethnische Herkunft, Religion, Körperliche Behinderung, sexuelle Orientierung“, welche Eigenschaften beschreiben, die das Individuum selbst nicht beeinflussen kann. Diese haben allerdings einen Einfluss auf seine Perspektiven, Bedürfnisse, Verhalten und seine soziale Integration. Die Sekundärdimensionen sind Aspekte wie „Einkommen, beruflicher Werdegang, Familienstand, Elternschaft und Ausbildung“ und gehören zu den beeinflussbaren Faktoren.⁵⁴

Im Zusammenhang mit der Bedeutung Diversity führt Krell zwei grundlegende Differenzierungen aus. Die erste Bedeutung geht von einem Verständnis von Vielfalt als Unterschiede aus, die das Anderssein der Individuen in den Mittelpunkt stellt. Vielfalt als Unterschiede meint, dass alle Individuen sich unterscheiden und keine Person der anderen gleicht. Problematisch wird es allerdings, wenn Individuen bestimmten Gruppen zugeordnet und demnach auf diese Gruppenzugehörigkeit reduziert werden. So bemerkt Krell, dass „die Objekte solcher Zuschreibungen häufig die traditionell als „besondere Arbeitnehmergruppen“ etikettierten Organisationsmitglieder sind, d.h. Frauen, Ältere, Jüngere, Ausländer und Behinderte.“⁵⁵ Diese Art der Etikettierung, Reduzierung der Individuen auf ihre Zugehörigkeit zur jeweiligen sozialen Gruppe, ist anfällig für Stereotypisierung aufgrund von Kategorisierungen.

Die zweite Bedeutung versteht Vielfalt als Summe von Unterschieden und Gemeinsamkeiten. Diese unterscheidet sich von der ersten Bedeutung nur damit, dass nicht nur Unterschiede, sondern auch Gemeinsamkeiten mit in den Blick genommen werden, was der Bedeutung einen anderen Charakter verleiht. Krell bemerkt, dass dieses Verständnis von Diversity einen „besseren Schutz vor stereotypisierendem

⁵² Vgl. Vedder 2006, S. 10.

⁵³ Vgl. Bernd 2008, S. 29; Aretz, Hansen 2002, S. 10.

⁵⁴ Vgl. Lodon, Rosener 1991, S. 14.

⁵⁵ Vgl. Krell 1996, S. 220.

Schubladendenken“ bietet, als die erste Bedeutung. Denn Individuen lassen sich nach diesem Verständnis nicht nur anhand von Gruppenzugehörigkeiten differenzieren, sondern weisen auch gemeinsame Gruppenzugehörigkeiten auf. Es schließt auch nicht Überschneidungen der einzelnen Gruppenmerkmale aus.⁵⁶

Zusammenfassend bezeichnet Diversity das, worin sich Personen einer Gruppe untereinander ähneln und gleichzeitig auch von einander unterscheidbar machen.

Krell bezieht Vielfalt auf all jene Merkmale, „die Einfluss auf die Selbst- und vor allem auch auf die Fremdwahrnehmung einer Person oder Gruppe haben und deshalb Quellen von Diskriminierungen oder Quellen von Reibungen oder Spannungen in der Zusammenarbeit unterschiedlicher Beschäftigter sein können“.⁵⁷

Sepehri bemerkt angesichts der Vielfalt an Diversity-Definitionen, dass Diversity dann verstanden werden kann, wenn nicht zu einseitig nach einer einheitlichen Definition gesucht wird, da es eine „global gültige und standardisierte Definition bezüglich der Wahrnehmung von Diversity“ nicht geben kann.⁵⁸ Er hält allerdings fest, Diversity als „Verschiedenartigkeit“ der Menschen zu betrachten, worin sie sich unterscheiden und ähneln und resultiert daraus Diversity-Management als Konzept der Unternehmensführung, um diese Verschiedenartigkeit der Menschen zu „managen“.⁵⁹

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird „Diversity und Diversity-Management“ als personelle Heterogenität in Non-Profit-Organisationen im Hinblick auf die ethnisch-kulturelle und religiöse Vielfalt der Belegung verstanden.

3.2 Diversity-Management und Zielsetzung von Diversity-Management

Diversity-Management ist ein Management-Ansatz, der die personelle Vielfalt in einer Organisation als besondere Ressource wahrnimmt und nutzt, um die Organisationsziele zu erreichen. Der Diversity-Ansatz betrifft sowohl individuelles Management von Unterschieden und Einstellungen als auch das Managementkonzept selbst und wird durch eine Anzahl an verschiedenen Definitionen beschrieben. Die unterschiedlichen Ansätze finden sich in unterschiedlichen, vom politischen bis wirtschaftlichen und funktionalen, Spektrum. Sepehri geht von einer bereits existierenden (personellen) Vielfältigkeit in der Organisation aus und bezeichnet Diversity-Management als den Bedarf diese „existierende Vielfältigkeit und die potentiellen Gemeinsamkeiten wahrzunehmen, zu verstehen, wertzuschätzen und nicht zuletzt optimal zu managen“.⁶⁰

Das stärkste Argument für Diversity-Management kommt aus ökonomischen

⁵⁶ Vgl. Ebd., S. 224.

⁵⁷ Krell 2001, S. 19.

⁵⁸ Vgl. Sepehri 2002, S. 76.

⁵⁹ Sepehri 2002, S. 77.

⁶⁰ Sepehri 2002, S. 93.

Überlegungen, die es als „strategisches Instrument zur Effizienzsteigerung im Kerngeschäft“, Gewinnmaximierung und Wettbewerbsfähigkeit ansehen und einsetzen.⁶¹ „Wer Managing Diversity hauptsächlich aus moralischen Gründen definiert, vernachlässigt die eigentliche und umfassendere Betrachtungsweise, nämlich die ökonomische.“⁶² So kann Diversity-Management einerseits als Gleichberechtigungs- und Antidiskriminierungspolitik und andererseits ökonomisch- und wettbewerbsrelevante Politik betrachtet werden. Der jeweilige Beweggrund kann in jeder Organisation unterschiedlich sein.

Das Diversity-Konzept beinhaltet nicht nur die Pflege der Vielfalt innerhalb der Organisation, sondern auch Anerkennung und Wertschätzung. Die Unterschiede müssen erkannt und die Konflikte beseitigt werden. Denn einerseits bringt das Diversity-Management diverse wertvolle Fähigkeiten und Kenntnisse, Kreativität und Innovation mit sich, andererseits können aufgrund der kulturellen Art und wenig Kenntnis über „den Anderen“ Missverständnisse und Reibungsverluste entstehen. Jensen-Dämmrich setzt an dieser Stelle die Aufgabe des Diversity-Managements an, in der es gilt „das Konfliktpotenzial der individuellen und kulturellen Unterschiede soweit zu minimieren, dass die betrieblichen Prozesse nicht gestört werden, und darüber hinaus die Aufgabe, die hinter den Unterschieden verborgenen Wissenspotenziale für die Optimierung der Prozesse zu nutzen“.⁶³

Hier setzen die interkulturelle Kompetenz und die dazu gehörigen Trainings an, um Vorurteile und Missverständnisse zu beheben. Aus der Sicht des Diversity-Ansatzes sind vielfältig zusammengesetzte Belegschaften deshalb auch wichtig, da sonst eine sogenannte „dominante Gruppe“ entsteht, welche die entscheidenden Positionen besetzen und maßgeblich die Organisationskultur prägen kann. Aus der Perspektive der dominanten Gruppe werden die übrigen Beschäftigten als „anders“ und „besonders“ und zugleich als „defizitär“ betrachtet. Von der nicht-dominanten Gruppe wird erwartet, sich den Werten und Regeln der dominanten Gruppe anzupassen. Dieser Konformitätsdruck führt letztendlich dazu, dass die Leistungswilligkeit der „Anderen“ sich reduziert.⁶⁴ Das Konzept des Diversity-Managements soll gerechte Bedingungen für alle Mitarbeiter schaffen. Unterschiede sollen anerkannt und Vielfalt wertgeschätzt werden. Die Individualität des Einzelnen soll bewahrt werden und der Umgang damit positiv sein.⁶⁵

Zusammenfassend definiert sich Diversity-Management als ein Personal- und Organisationsentwicklungsansatz. Es bedarf einem Gesamtkonzept zur Förderung

⁶¹ Vgl. Vedder 2006, S. 13.

⁶² Sepehri 2002, S. 97.

⁶³ Jensen-Dämmrich 2011, S. 177.

⁶⁴ Vgl. Krell 1996, S. 337-338; Stuber 2009, S. 86-87.

⁶⁵ Vgl. Stuber 2009, S. 69-70.

personaler Vielfalt und zur Schaffung eines diskriminierungsfreien Arbeitsumfelds. So sollen alle Maßnahmen auf eine gezielte Nutzung, positive Gestaltung und bewusste Förderung personaler Vielfalt hin gemanagt werden. Dabei geht es um einen produktiven und wertschätzenden Umgang mit Unterschieden und Gemeinsamkeiten in einer vielfältigen Belegschaft.

Betrachtet man die ausgeführten Ziele des Diversity-Managements, so kann daraus geschlossen werden, dass das Konzept keine sofortige organisationale und gesellschaftliche Veränderung von Dominanzverhältnissen zu bewirken intendiert. Es handelt sich hierbei um einen langfristigen Prozess von Veränderungen, in dem es vor allem darum geht, eine offene Geisteshaltung gegenüber Vielfalt zu verankern und die bestehende Denk- und Verhaltensweisen reflektiert überdacht werden.

Diversity-Management ist also eine organisationale und personalwirtschaftliche Maßnahme zur bewussten Wahrnehmung, Förderung und Nutzung von Vielfalt, welche nicht als Problem, sondern als wichtige Ressource betrachtet wird. Es erfüllt einerseits den moralischen Anspruch nach Gleichberechtigung und bietet andererseits wirtschaftliche Vorteile an.

3.3 Ursprung des Diversity-Managements

Betrachtet man gesellschaftspolitische Entwicklungen, so stellt man fest, dass Profit- und Non-Profit-Organisationen auf gleiche Weise herausgefordert werden, sich mit den relevanten Dimensionen von Diversität auseinanderzusetzen. Denn beide sowie auch Staat und Politik sind gleichermaßen darauf angewiesen, auf die Veränderungen ihres Umfelds zu reagieren und vorhandene Potentiale sinnvoll zu nutzen, um erfolgreich und vor allem nachhaltig zu sein und nachhaltig zu bleiben.

Der Diversity-Management-Ansatz stammt ursprünglich aus den USA und wird dort seit Mitte der 1980er Jahre praktiziert, diskutiert und erforscht. Fast in allen Institutionen wird das Konzept umgesetzt. Allerdings gehen die historischen Wurzeln des Diversity-Gedankens und Diversity-Managements etwas weiter zurück. Diese liegen in den 1950er/-60er Jahren während der Bürgerrechtsbewegungen, den Protesten und den Kämpfen gegen Diskriminierung und für Gleichbehandlung in den USA.⁶⁶ „Civil Rights Movement“ wird oft als Synonym für die Bürgerrechtsbewegung verstanden.

Unterschiedliche politische und ethnische Gruppierungen sind im Zuge dieser Bürgerrechtsbewegungen aufgrund des vorherrschenden Rassismus entstanden.⁶⁷ Trotz Abschaffung der Sklaverei im 19. Jahrhundert, wurde der Rassismus, insbesondere in

⁶⁶ Vgl. Vedder 2006, S. 3-4.

⁶⁷ Vgl. Ebd.

den Südstaaten, weiterhin praktiziert. Der Busboykott von Montgomery 1955 wird u.a. als Beginn der Bürgerrechtsbewegung verstanden. Die rechtlichen Erfolge waren zunächst erst der im Jahr 1957 verabschiedete Civil Rights Act. Dieser war vor allem gegen rassistisch motivierte Diskriminierungen bei der Ausübung des Wahlrechts gerichtet. Daraufhin wurde die Civil Rights Commission gegründet, die bei Benachteiligung wegen der Hautfarbe, der Rasse, Religion oder nationalen Herkunft ermittelte.⁶⁸ Ab 1957 wurden Diskriminierungsverbote mit Sanktionen erlassen. So bekamen die von Diskriminierung betroffenen Menschen das Recht einzuklagen.

Zudem wurden 1965 „Affirmative Action“ Programme eingeführt.⁶⁹ Hierbei handelte es sich um eine Verpflichtung in Form von Verträgen mit der Regierung, in dem es darum ging, Personen aus Minderheitsgruppen bei der Einstellung zu bevorzugen. Auf diese Weise sollte für Chancengleichheit gesorgt sein.⁷⁰ Der Civil Right Act wurde 1964 und 1972 mit dem Verbot von Diskriminierung auf Grund von Rasse, Hautfarbe, Religion, nationaler Herkunft oder Geschlecht eingeführt. Mit der Ergänzung im Jahr 1991 der Civil Rights Commission, wurde nun das Recht versichert, im Falle einer Diskriminierung gerichtlich Entschädigungszahlungen einzuklagen.⁷¹

Diversity-Management als Konzept wurde ab 1980 eingeführt und ist heute sehr verbreitet in den USA und zu einer „regelrechten Institution“⁷² geworden. Vedder bemerkt, dass Diversity-Management in den USA sich auf zwei Ebenen befindet: zum einen die Business-Perspektive, welche die ökonomischen Argumente für Diversity-Management stark betont. Dabei geht es um „strategische Wettbewerbsvorteile, positive Produktivitätseffekte, Effizienzsteigerungen“ und letztendlich um wirtschaftlichen Nutzen.⁷³ Die andere Ebene ist die Equity-Perspektive, welche die Werte „Fairness, Toleranz, Respekt“ betonen und sich auf die Bürgerrechtsbewegung stützen.⁷⁴ Das Konzept Diversity-Management wird von beiden Seiten angewendet, jedoch „mit ganz unterschiedlichen Überzeugungen, Grundpositionen und Werthaltungen“.⁷⁵ Auch Jensen-Dämmrich sieht bei der Beurteilung von Affirmative Action-Programme in der Wirtschaft als einerseits „Wiedergutmachung für vergangenes Unrecht“ und andererseits als „Aspekt des ökonomischen Status“.⁷⁶

Bemerkenswert bei der Geschichte des Diversity-Managements ist, dass die Bürgerrechtsbewegung in den USA eine radikale Wende in der US-Politik bewirkte. Die

⁶⁸ Vgl. Lindecke 1995, S. 51; Vgl. Vedder 2006, S. 3-4.

⁶⁹ Vgl. Jensen-Dämmrich 2011, S. 67.

⁷⁰ Vgl. Vedder 2006, S. 4.

⁷¹ Vgl. Lindecke 1995, S. 172.

⁷² Vedder 2006, S. 4.

⁷³ Vgl. Ebd., S. 6.

⁷⁴ Vgl. Ebd.

⁷⁵ Ebd., S. 7.

⁷⁶ Jensen-Dämmrich 2011, S. 78.

Bürgerrechtsbewegung und der Protest des unterdrückten Teils der Bevölkerung führten erst zu einem Bewusstsein für die Mechanismen von Diskriminierung einerseits und deckten die vermeintliche Existenz von Freiheit und Gleichheit in den USA auf.⁷⁷ So kann Diversity-Management und die rechtlichen Grundlagen hierfür als Resultat einer Freiheitsbewegung, Befreiung von Fremdbestimmung, und Kampf um Menschenwürde, Selbstbestimmung und Teilhabe betrachtet werden.

In den 90er Jahren gelang das Diversity-Konzept nach Großbritannien, dessen Entwicklung von den Erfahrungen aus den USA stark beeinflusst war. In Kanada und Australien – beide Einwanderungsländer – existiert heute ein etabliertes Diversity-Management. Großbritannien gilt als Vorreiter für Diversity-Management in jeglichen Arbeits- und Lebensbereichen. Die Belegschaften in den Unternehmen sind wesentlich diverser als die in Europa. Auch Stadtverwaltungen und bei der Polizei wird Diversität selbstverständlich praktiziert. Grundsätzlich ist der Diversity-Gedanke im Vergleich sehr stark geprägt.⁷⁸ Das Diversity-Management gelang Mitte der 90er Jahre auch nach Europa.⁷⁹ Es forderte zunächst wissenschaftliche Auseinandersetzung und wurde durch mehrere Konferenzen und Diversity-Weiterbildungen unterstützt. In einigen „europäischen Kommunen und Städten sind Diversity-Konzepte bereits in den 90er Jahren in Stadtentwicklung und Integrationspolitik eingegangen.“⁸⁰

Der Umgang mit kultureller Vielfalt in den USA wird insofern kritisiert, dass Unternehmen bedingt durch die strenge Antidiskriminierungsgesetzgebung den Diversity-Management-Ansatz entwickelt haben, um sich vor hohen Strafzahlungen zu schützen. Aretz und Hansen bemerken in dieser Hinsicht, dass beim Umgang mit Diversity in den USA die Vermeidung von Diskriminierung im Vordergrund steht, und nicht die gezielte Nutzung von kultureller Vielfalt. Denn motivierend „wirken hier gesetzliche Rahmenbedingungen und gesellschaftliche Forderungen, denen die Organisation durch ein entsprechendes Anpassungsverhalten Rechnung trägt.“⁸¹ Man würde die Vielfalt und die kulturellen Unterschiede ignorieren und dadurch eine Gleichstellung und somit Assimilation fördern. Jensen-Dämmrich bemerkt, dass es nicht eindeutig zu erkennen ist, ob „die Affirmative Action-Maßnahmen per Quotenregelung selbst waren oder eine generelle Abnahme von Vorurteilen (decreasing prejudice), ein gewisses Erzwingen von Antidiskriminierung (antidiscrimination enforcement), steigende Einkommen (rising incomes) oder eben andere Kontextfaktoren“ die rasche Verbreitung des Diversity-Managements in den USA

⁷⁷ Vgl. Lindecke 1995, S. 51-52.

⁷⁸ Vgl. Weißbach, Weißbach, Kipp 2008, S. 26.

⁷⁹ Vgl. Vedder 2006, S. 7.

⁸⁰ Weißbach, Weißbach, Kipp 2008, S. 26.

⁸¹ Aretz, Hansen 2002, S. 34.

beeinflussten.⁸² Jensen-Dämmrich konstatiert trotz „des komplexen Zusammenspiels der Wirkfaktoren“, dass der immense Einfluss die positiven Ergebnisse von Affirmative Action nicht verhinderte, dass „sie auch einen Prozess der Solidarisierung von Minderheitengruppen und eine Sensibilisierung der Gesellschaft für Diskriminierung und Nicht-Diskriminierung hervorbringen können, wenn sie nachdrücklich eingesetzt werden“, wobei die Quotierung nur als ein vorübergehender und notwendiger Zwischenschritt betrachtet wird.⁸³ Denn Affirmative Action wird insofern bemängelt, dass sie zwar eine Regelung durchführt, aber die in Köpfen vorhandenen Vorurteile und Stereotypen nicht abschafft.

Hinsichtlich der Frage, ob Diversity-Management von den USA auch auf Deutschland übertragbar ist, vertritt Michael Stuber die These, dass „Konzepte wie Diversity sich ganz unterschiedlich entwickeln und sich nicht eins zu eins aus einem anderen kulturellen Kontext nach Deutschland übertragen lassen“.⁸⁴

Denn die Beweggründe für Diversity-Management in den USA sind andere als die in Deutschland. Damit sind die grundsätzlich unterschiedlichen rechtlichen, ethisch-moralischen und demografischen Grundlagen zu verstehen. Allein die Tatsache darüber, dass Diversity und die damit verbundenen rechtlichen Regelungen in den USA aus mehreren Bürgerrechtsbewegungen resultierten und diese in Deutschland kaum existieren, bestimmen die Voraussetzungen. In den USA entwickelte sich schließlich „das Bewusstsein, dass Vielfalt erst dann zu einem Erfolgsfaktor beim Ausbau der amerikanischen Wirtschaft wird, wenn Unterschiede tatsächlich wertgeschätzt und durch Einbeziehung genutzt werden“.⁸⁵

Nach Stuber gleicht sich in Deutschland und Europa die „Grundsituation in manchen Aspekten nach und nach der Ausgangslage in den USA an“,⁸⁶ so zum Beispiel die Antidiskriminierungsgesetzgebung und der demographische Wandel. Allerdings ist das Bewusstsein und Verständnis von Chancengleichheit und Fairness nicht dasselbe. So zieht Stuber das Fazit aus dem Vergleich, dass das Verständnis für Diversity in Deutschland noch grundsätzlich weiter vertieft werden muss und die vielfältigen Vorteile und Verbesserungen „systematisch als Business Case“ kommuniziert werden müssen.⁸⁷

Ein wesentlicher Unterschied zu den USA besteht in der Motivation zur Umsetzung von Diversity-Management. In den USA herrscht ein hoher gesetzlicher Zwang, der teilweise zur Implementierung von Diversity-Management verpflichtet und bei Nichteinhaltung zu

⁸² Vgl. Jensen-Dämmrich 2011, S. 79.

⁸³ Vgl. Ebd., S. 79-80.

⁸⁴ Stuber 2009, S. 4.

⁸⁵ Ebd., S. 4-5.

⁸⁶ Ebd., S. 5.

⁸⁷ Vgl. Ebd., S.5.

hohen Schadenersatzansprüchen für die Unternehmen führt. In Deutschland geschieht die Implementierung dessen auf freiwilliger Basis. Die gesetzlichen Regelungen bilden einen sekundären Faktor, während der wirtschaftliche Nutzen primär im Vordergrund steht.

3.4 Gesetzliche Rahmenbedingungen in Deutschland

Die Rahmenbedingungen der gesetzlichen Regelungen für Antidiskriminierung in Deutschland unterscheiden sich wesentlich von den US-amerikanischen. Verschiedene deutsche Gesetze befassen sich mit dem Schutz vor Diskriminierung im Arbeitsbereich. Artikel 3 des Grundgesetzes bestimmt die Gleichheit vor dem Gesetz und das Verbot von ungerechtfertigter Benachteiligung oder Bevorzugung eines Menschen: „Niemand darf wegen seines Geschlechtes, seiner Abstammung, seiner Rasse, seiner Sprache, seiner Heimat und Herkunft, seines Glaubens, seiner religiösen oder politischen Anschauungen benachteiligt oder bevorzugt werden. Niemand darf wegen seiner Behinderung benachteiligt werden“ so Absatz 3, Artikel 3 des Grundgesetzes. Das Verbot der Ungleichbehandlung wegen des Geschlechts wird in § 611a, 611b, 612 Abschnitt 3 BGB konkretisiert. § 81 SGB IX verbietet speziell die Ungleichbehandlung wegen einer Behinderung. Diese bilden soweit die allgemein geltenden Vorschriften. Das allgemeine Gleichbehandlungsgebot des § 75 BetrVG bestimmt die Sicherstellung der Gleichbehandlung der beschäftigten Personen im Betrieb durch den Arbeitgeber und Betriebsrat.⁸⁸

Die in Deutschland existierenden Gleichbehandlungsgrundsätze, welche 2006 in Kraft getreten sind, basieren auf die EU-Antidiskriminierungsrichtlinien aus den Jahren 2000, 2002 und 2004.⁸⁹ Demnach sind alle EU-Länder dazu verpflichtet, die von der Europäischen Kommission erarbeiteten Antidiskriminierungsrichtlinien im nationalen Recht zu verankern.

Mit Inkrafttreten des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes wurde die Antidiskriminierungsstelle des Bundes (ADS) 2006 eingerichtet. Die Aufgaben der ADS sind neben „Öffentlichkeitsarbeit, Maßnahmen zur Verhinderung von Benachteiligungen, Durchführung wissenschaftlicher Untersuchungen, Vorlage von Berichten an den Deutschen Bundestag im Vier-Jahres-Turnus“ auch die „Nichtregierungsorganisationen sowie Einrichtungen, die auf europäischer, Bundes-, Landes- oder regionaler Ebene zum Schutz vor Benachteiligungen tätig sind, in geeigneter Form einzubeziehen.“⁹⁰

Die Leiterin der Antidiskriminierungsstelle des Bundes, Christine Lüders, bemerkt in einer Rede, dass Antidiskriminierung und Diversity-Management „Hand in Hand“ gehen und

⁸⁸ Vgl. Ebd., S.37; Ebd., S.98.

⁸⁹ Vgl. Ebd., S.37.

⁹⁰ Antidiskriminierungsstelle des Bundes.

betont wie wichtig klare Regeln in Bezug auf Diversity-Management für den Schutz der Mitarbeitenden vor Diskriminierung am Arbeitsplatz sind.⁹¹

3.5 Diversity-Management in deutschen Unternehmen

Die ökonomischen Vorteile des Diversity-Ansatzes spielen bei Implementierung von Diversity-Management insbesondere in gewinnorientierten Unternehmen in Deutschland eine große Rolle. Es ist zu beobachten, dass immer mehr deutsche Unternehmen sich explizit mit Diversity-Management beschäftigen. Die größten deutschen DAX-Unternehmen haben bereits Diversity-Management Abteilungen.

Eine übergreifende Studie der Bertelsmann Stiftung aus dem Jahr 2007 belegt, dass in deutschen Unternehmen im internationalen Vergleich wenig Diversity-Management in Bezug auf kulturelle Diversität betrieben wird. So ergab die Studie, dass 44% der deutschen Unternehmen Diversity-Management mit Bezug auf kulturelle Diversität eingesetzt haben, im Vergleich zu 75% der europäischen und 92% der US-amerikanischen/britischen Unternehmen.⁹²

Zur Motivation Einsetzung von Diversity-Management gaben Länder-, Branche-, und Unternehmensgröße übergreifend alle an, dass die Zusammenarbeit und der Internationale Erfolg als der wichtigste Vorteil von kultureller Diversität angesehen wird. Zusammenarbeit und internationaler Erfolg steht in der Befragung zusammengefasst für die „Entwicklung von interkultureller Kompetenz, erhöhte Kreativität durch die Nutzung verschiedener Perspektiven, bessere internationale Aufgabenerledigung durch den Einbezug von Experten mit lokalem und internationalem Wissen und damit schließlich auch größere internationale Reputation“.⁹³ Die Aspekte der Kundenorientierung und den Marktzugang bewerten deutsche Unternehmen höher. US-amerikanisch/britische Unternehmen jedoch bewerten die Konfliktreduktion und Zufriedenheit höher.⁹⁴ Beim Ländervergleich ist zu beobachten, dass Kulturzugehörigkeit bei Unternehmen in allen anderen Ländern eine bedeutendere Rolle einnimmt als bei deutschen Unternehmen. Die kulturelle Diversität nimmt in Deutschland demnach nicht die gleiche Stellung ein, wie in anderen Ländern. Deutsche Unternehmen weisen „die kleinsten Anteile von ausländischen Mitarbeitern im Inland und inländischen Mitarbeitern im Ausland“⁹⁵ auf.

Beim Ländervergleich fällt noch auf, dass Deutschland mehr Umsetzungsprobleme mit Diversity-Management hat, als zum Beispiel die angelsächsischen Länder. Das kann

⁹¹ Vgl. Lüders, Christine, 2011.

⁹² Vgl. Köppel, Junchen, Lüdicke, S. 9

⁹³ Ebd., S. 11.

⁹⁴ Vgl. Ebd.

⁹⁵ Ebd., S. 8.

daran liegen, dass dort bereits „konkrete Instrumente und Erfahrungen damit eher vorliegen“. Allerdings werden in Deutschland auch im Vergleich mit den anderen Regionen die Schwierigkeiten höher bewertet.⁹⁶

Köppel, Junchen und Lüdicke bemerken, dass aus der Sicht der „Unternehmenslenker“ kein Bedarf für dieses Instrument besteht und daher der Faktor kulturelle Diversität auch nicht im Hinblick auf ökonomische Vorteile wahrgenommen wird. Hinzu kommt, dass damit mehr Kosten und Schwierigkeiten verbunden werden. Schließlich stellen sie fest, dass „es eines konstruktiven Umfeldes für die Nutzung von kultureller Diversität bedarf, in dem sehr wohl auch Konfliktreduktion und Zufriedenheit eine Rolle spielen“.⁹⁷

Im jährlichen Benchmark des Synergy Consult wird der Stand von Diversity-Management in den DAX 30-Unternehmen untersucht. Die DAX 30-Unternehmen stehen deshalb im Fokus des Synergy Consult, da diese „ein Spiegelbild der großen, international tätigen Unternehmen in Deutschland sind – mit Vorbildcharakter für die übrigen Firmen in Deutschland.“⁹⁸ Die Studie 2010 ergab, dass 16 deutsche Unternehmen aktives Diversity-Management eingesetzt und einen Diversity-Manager eingestellt haben.⁹⁹

Im Jahr 2011 gab es 23 und 2012 25 Unternehmen, die Diversity-Management aktiv umgesetzt haben, die auch einen Diversity-Manager haben.¹⁰⁰ Bei fast allen Unternehmen steht das Thema Gender auf der Prioritätenliste ganz oben, gefolgt von Alter und Kultur. An den Zahlen ist erkennbar, dass sich Diversity-Management in deutschen Unternehmen zunehmend etabliert.

Köppel weist schließlich darauf hin, dass seit Erscheinen der internationalen Studie der Bertelsmann Stiftung, die einen erheblichen Nachholbedarf des Diversity-Managements in Deutschland nachwies, nun „zahlreiche Unternehmen sich inzwischen zur Vielfalt bekennen und Diversity-Management einführen“.¹⁰¹ Während viele Unternehmen sich noch im Projektstatus befinden, um Ziele, Struktur und die Maßnahmen zu definieren, haben andere Unternehmen bereits „erfolgreich implementiert und überprüfen derzeit ihre Maßnahmen, um sie gegebenenfalls weiterzuentwickeln“.¹⁰²

⁹⁶ Vgl. Ebd., S. 13.

⁹⁷ Ebd., S. 19.

⁹⁸ Köppel 2010, S. 3.

⁹⁹ Vgl. Ebd., S. 5.

¹⁰⁰ Vgl. Ebd., S. 3

¹⁰¹ Ebd.

¹⁰² Ebd., S. 3.

3.6 Diversity fördernde Initiativen in Deutschland

Inzwischen wurden in Deutschland verschiedene Initiativen gegründet, um über Diversity-Management zu informieren und dieses zu unterstützen und Diversity zu vermitteln. Dabei gibt es sowohl politisch gestützte Initiativen wie die „Charta der Vielfalt“ als auch Netzwerke wie die „Deutsche Gesellschaft für Diversity Management“ und „Synergie durch Vielfalt“.

Das Netzwerk „*Synergie durch Vielfalt*“, das unternehmerisch getragen wird, bietet eine Plattform an, in der der Austausch zwischen Unternehmensvertreter gefördert wird und die Unternehmen bei der Implementierung von Diversity-Management konkret unterstützt werden: „Wir tauschen uns von der Praxis für die Praxis aus. Wir diskutieren aktuelle Trends, erarbeiten Lösungen und entwickeln Konzepte und Maßnahmen weiter. Im Vordergrund steht der Business Case, denn unserer Ansicht nach ist Diversity Management ein geeignetes Instrument, um Unternehmen wettbewerbsfähig und öffentliche Verwaltungen effizient zu machen.“¹⁰³ Im Vergleich zu der „Charta der Vielfalt“ sind diesem Netzwerk nur gewinnorientierte Unternehmen angeschlossen, während dem ersteren auch Non-Profit-Organisationen wie Vereine und Stiftungen angeschlossen sind.

Die *Charta der Vielfalt* – unter der Schirmherrschaft der Bundeskanzlerin Angela Merkel – möchte die inhaltliche Auseinandersetzung über Diversity-Management durch unterschiedliche Projekte voranbringen, wie zum Beispiel die Einführung des „1. deutschen Diversity-Tag“, Diversity-Konferenzen und „Jugend denkt Vielfalt in NRW“: „Die Initiative will die Anerkennung, Wertschätzung und Einbeziehung von Vielfalt in der Unternehmenskultur in Deutschland voranbringen. Organisationen sollen ein Arbeitsumfeld schaffen, das frei von Vorurteilen ist. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen Wertschätzung erfahren – unabhängig von Geschlecht, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung und Identität.“¹⁰⁴ So unterzeichneten mittlerweile bis zu 1700 Großunternehmen, klein- und mittelständische Unternehmen, öffentliche Einrichtungen und Vereine, Verbände und Stiftungen die Charta und versichern, die Umsetzung der Charta zum Thema des internen und externen Dialogs zu machen.¹⁰⁵ So stammen 67% der Unterzeichner von Unternehmen, 17% von öffentlichem Sektor und 17% von Vereinen, Verbänden und Stiftungen. Diese Initiative ist vor allem auf den Aspekt der ethnischen Herkunft fokussiert und versucht durch Plakat- und Anzeigeaktionen, Fachtagungen und Wettbewerben dies

¹⁰³ Synergie durch Vielfalt.

¹⁰⁴ Charta der Vielfalt.

¹⁰⁵ Vgl. Charta der Vielfalt im Wortlaut.

zu kommunizieren. So ist die Unterzeichnung der Charta der Vielfalt eine Selbstverpflichtung, Diversität im eigenen Unternehmen zu fördern und zu praktizieren. Beispielsweise hat das Bundesinstitut für Berufsbildung, das auch die Charta unterschrieben hat, die Arbeitsgruppe „Charta der Vielfalt“ gegründet und eine der Diversity-Aspekte in den Fokus genommen: Nämlich die Zahl der Auszubildenden mit Migrationshintergrund zu erhöhen und Jugendliche mit Migrationshintergrund zu fördern, die im Übergang von der Schule in die Ausbildung schwierige Einstiegsmöglichkeiten haben. Außerdem soll in Kooperation mit Bonner Schulen und Bildungsträgern Berufsorientierung gezielt umgesetzt und dieser Zielgruppe mehr Praktikumsstellen angeboten werden.¹⁰⁶ Ein weiteres Beispiel ist im Bereich des öffentlichen Dienstes. Die Stadt München hat in Kooperation mit der Ludwig-Maximilians-Universität ein neues Personalauswahlverfahren für die Nachwuchskräfte entwickelt. Die interkulturelle Kompetenz bildet einen Schwerpunkt und die Mehrsprachigkeit wird besonders berücksichtigt. So steht beispielsweise in Stellenausschreibungen zusätzlich: „Die Landeshauptstadt München fördert aktiv die Gleichstellung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wir begrüßen deshalb Bewerbungen von Frauen und Männern, unabhängig von deren kultureller und sozialer Herkunft, Alter, Religion, Weltanschauung, Behinderung oder sexueller Identität. Schwerbehinderte Bewerberinnen und Bewerber werden bei gleicher Eignung unter Berücksichtigung aller Umstände des Einzelfalls bevorzugt.“¹⁰⁷

Ein weitere Initiative ist die *Deutsche Gesellschaft für Diversity Management*, die sich die „Bekämpfung und Beseitigung der offenen und versteckten Diskriminierung im Berufs- und Arbeitsleben wegen Alters, Geschlechts, Rasse, ethnischer Herkunft, körperlicher Behinderung, sexueller Orientierung oder Religion“ und die Förderung von Vielfalt im Berufs- und Arbeitsleben zum Ziel gesetzt hat. Dabei liegt der Fokus vor allem auf öffentlichkeitswirksamen Aktivitäten Förderung von Toleranz und Abbau von Diskriminierung und der Aus- und Weiterbildung von Diversity-Beratern und Antidiskriminierungsbeauftragten. Auch die Erstellung und Herausgabe von Informationsmaterial und Publikationen sowie Stellungnahmen zu Themen, die das Diversity-Management und Diskriminierungen betreffen.¹⁰⁸

Solche Initiativen und Netzwerke können einen großen Beitrag dazu leisten, ein Bewusstsein für die existierende Diversität in der Gesellschaft zu schaffen und dieses zu einer Selbstverständlichkeit zu entwickeln und nicht als ein besonderes Phänomen

¹⁰⁶ Vgl. Kanschä 2009.

¹⁰⁷ Westermaier.

¹⁰⁸ Vgl. Deutsche Gesellschaft für Diversity Management.

behandeln. Der Weg zur Selbstverständlichkeit ist ein bereits laufender Prozess. Die öffentlichkeitswirksame Arbeit ist in dieser Hinsicht essentiell um mehr Organisationen und Unternehmen auf das Diversity-Management-Konzept aufmerksam zu machen, so wie in den vorgestellten Beispielen.

4. Ethnisch-kulturelle und religiöse Vielfalt in Deutschland

Die gegenwärtigen politischen, gesellschaftlichen und ökonomischen Entwicklungen sind wesentliche Treiber der zunehmenden Verbreitung des Diversity-Verständnisses. Soziale und gesellschaftspolitische Veränderungen, welche sich aus der zunehmenden Individualisierung, des Wertewandels, der wirtschaftlichen und kulturellen Globalisierung sowie Internationalisierung der Arbeits- und Absatzmärkte und der demographischen Veränderungen ergeben, stellen eine Herausforderung und Umstellung dar.

Im Folgenden werden im Kontext dieser Arbeit zwei wichtige Komponenten des Diversity-Managements in Deutschland behandelt, welche die gesellschaftspolitischen Strukturen der Gesellschaft vom Grund beeinflussen und die Notwendigkeit der Implementierung des Diversity-Management-Ansatzes erfordern.

4.1 Kulturelle Vielfalt

Die deutsche Gesellschaft befindet sich in einem demographischen Wandlungsprozess. Die Alterung, Abnahme der Bevölkerung und niedrige Geburtenrate sowie die Zuwanderung bilden eine Herausforderung für die Wirtschaft und Gesellschaft sowie für die Infrastruktur. Im jährlichen Migrationsbericht des Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge wird die Lage zur Größenordnung und Strukturmerkmale der Bevölkerung mit Migrationshintergrund in Deutschland vorgestellt. An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, dass nach der Definition des Statistischen Bundesamtes Personen mit Migrationshintergrund all jene Menschen sind, die nach 1949 auf das heutige Gebiet der Bundesrepublik Deutschland zugezogen, zugewandert sind und oder eingebürgert wurden. Dazu zählen auch alle in Deutschland als Deutsche geborenen mit zumindest einem zugezogenen oder als Ausländer in Deutschland geborenen Elternteil. Als Ausländer zählen Personen, die die deutsche Staatsangehörigkeit nicht besitzen, u.a. die Staatenlosen und die Personen mit ungeklärter Staatsangehörigkeit.

Der Bericht verdeutlicht, dass sich die Struktur der deutschen Gesellschaft im Zuge der Zuwanderungsprozesse dauerhaft verändert hat und weiter verändern wird. So wurden im Zeitraum von 1991 bis 2011 fast 19,0 Millionen Zuzüge nach Deutschland registriert. 15,6 Millionen Personen von den 82,1 Millionen Einwohnern Deutschlands hatten im Jahr 2008 einen Migrationshintergrund. Das macht 19% der Gesamtbevölkerung aus. Im Jahr 2005 betrug das 18,3% und 2007 18,7% von Personen, die seit 1950 nach Deutschland zugewandert oder Nachkommen von Zuwanderinnen oder Zuwanderern sind.¹⁰⁹ Betrachtet man die Herkunftsländer, so zeigt sich, dass ein Großteil des

¹⁰⁹ Vgl. Migrationsbericht 2011, S. 14.

Migrationsgeschehens in Deutschland seit Jahren durch Zuwanderung aus anderen europäischen Staaten gekennzeichnet ist.

Im Jahr 2011 zogen etwa drei Viertel aller zuwandernden Personen, also 75,8% aus einem anderen europäischen Staat nach Deutschland. In den amtlichen Statistiken werden die Europäische Union und europäische Drittstaaten inklusive der Türkei und der Russischen Föderation als Ganzes zu Europa gezählt. Der Anteil der Zuzüge aus den europäischen Staaten liegt bei 62,% aller Zuzüge. 13,7% der zugezogenen Personen kamen aus dem übrigen Europa, 12,8% aus einem asiatischen Staat, 3,3% zogen aus Ländern Afrikas, weitere 7,3% aus Amerika, Australien und Ozeanien nach Deutschland.¹¹⁰

Das Hauptherkunftsland bildet Polen, bereits seit 1996 mit 172.676 Zuzügen, gefolgt von Rumänien mit 95.479 Zuzügen nach Deutschland registriert. Drittstärkstes Herkunftsland ist Bulgarien mit 51.612 Zuzügen. Die weiteren Hauptherkunftsländer bilden Ungarn mit 4,4%, Italien mit 3,4%, die Vereinigten Staaten mit 3,3% und die Türkei mit 3,2%. Aus der Türkei wurden 31.021 Zuzüge nach Deutschland verzeichnen.¹¹¹ Laut dem Migrationsbericht 2010 sind von den 81,8 Millionen Einwohnern in Deutschland im Jahr 2011, 15,962 Millionen Personen mit Migrationshintergrund, davon 8,771 Millionen Deutsche und 7,191 Millionen Ausländer.

Der Anteil der Deutschen mit Migrationshintergrund an der Gesamtbevölkerung beträgt 10,7%, der Ausländeranteil 8,8%. Insgesamt beläuft sich der Anteil der Personen mit Migrationshintergrund damit auf 19,5% an der Gesamtbevölkerung. Der stärkste Zuwachs war dabei bei Deutschen mit Migrationshintergrund, die keine eigene Migrationserfahrung verzeichnen, also in Deutschland geboren wurden. Demnach ist die größte Gruppe mit 35,6% Ausländer mit eigener Migrationserfahrung, das heißt Personen, die nach Deutschland zugewandert sind. Der Anteil an Personen, die in Deutschland geboren wurden beträgt 9,5%, also die zweite oder dritte Generation mit circa 1,52 Millionen Personen. Insgesamt besitzen 45,1% der Personen keine deutsche Staatsangehörigkeit.

Deutsche mit Migrationshintergrund stellen dagegen 54,9% der Personen dar. Deutsche ohne eigene Migrationserfahrung sind 20,9%, also circa 3,33 Millionen Personen. Das sind Kinder von Eingebürgerten oder Ausländern, welche in Deutschland geboren sind.¹¹²

Der Vergleich der Altersstruktur der Bevölkerung ohne und mit Migrationshintergrund zeigt, dass der Anteil der Personen mit Migrationshintergrund an der Gesamtbevölkerung in den jüngeren Altersstufen am größten ist als Personen ohne Migrationshintergrund. So waren im Jahr 2011 66,9% der Personen mit Migrationshintergrund jünger als 45 Jahre und 46,1% der Bevölkerung ohne Migrationshintergrund. Der Anteil der Kinder mit

¹¹⁰ Vgl. Migrationsbericht 2011, S. 16.

¹¹¹ Vgl. Ebd., S. 17.

¹¹² Vgl. Ebd., S. 155-156.

Migrationshintergrund unter fünf Jahren liegt mit 7,2% mehr als doppelt so hoch wie bei Kindern ohne Migrationshintergrund, also 3,3%.¹¹³ Bei den älteren Jahrgängen 23,7% der Personen ohne Migrationshintergrund 65 Jahre und älter, während bei den Personen mit Migrationshintergrund nur 9,5% sind. So liegt das Durchschnittsalter der Bevölkerung ohne Migrationshintergrund mit 46,1 Jahren auch deutlich über dem der Bevölkerung mit Migrationshintergrund, also 35,2 Jahre.¹¹⁴

Insgesamt sind Personen mit Migrationshintergrund im Schnitt deutlich jünger als jene ohne Migrationshintergrund. Angesichts des großen Anteils junger Migranten ist von der Annahme auszugehen, dass der Anteil der Bevölkerung mit Migrationshintergrund kontinuierlich zunehmen wird. So ist davon auszugehen, dass der hohe und wachsende Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund die deutsche Gesellschaft nachhaltig prägt. Die erfolgreiche Inklusion von Menschen mit Migrationshintergrund ist essentiell für die Bewältigung des demografischen und gesellschaftlichen Wandels. Umso zentraler wird es, dass in Deutschland jeder eine Chance auf Zugang zu Bildung und Arbeitsmarkt erhält, um so den gesellschaftlichen Zusammenhalt zu sichern. Angesichts des gesellschaftlichen Wandels ist es eine politische und gesellschaftliche Aufgabe, Diversity-Konzepte zu implementieren. Schließlich ist festzuhalten, dass wir in Deutschland eine bunte, heterogene Gesellschaft mit 190 Nationen aus aller Welt¹¹⁵ haben.

4.2 Religiöse Vielfalt

Die Strukturwandlung in Deutschland spiegelt sich auch in der religiösen Landschaft wieder. So zeigt ein Vergleich des Religionsmonitors 2013, dass im Jahre 1950 insgesamt 36,7% der Bevölkerung katholisch, 58,95% evangelisch und die restlichen 4,4% ohne Konfession oder einer sonstigen Religion angehören. Im Jahr 2010 ändert sich dieses Bild erheblich: 30,3% konfessionslos, 30,2% katholisch, 29,2% evangelisch und 10,1% sonstiges, darunter: 4,9% muslimisch, 0,1% jüdisch, 1,8% freikirchlich, 1,7% orthodox, 1,2% esoterisch, 0,3% buddhistisch und 0,1% hinduistisch.¹¹⁶

Laut dem Religionsmonitor sind etwa 85% der Menschen in Ost- und Westdeutschland gegenüber anderen Religionen aufgeschlossen, doch „gleichzeitig sieht eine Mehrheit in der zunehmenden religiösen Vielfalt auch ein Potenzial für Konflikte. Dieses paradox wirkende Ergebnis kann so gedeutet werden, dass die Bevölkerung bei aller Aufgeschlossenheit gegenüber fremden Religionen doch ein großes Problem- und

¹¹³ Vgl. Migrationsbericht 2011, S. 159.

¹¹⁴ Vgl. Ebd.

¹¹⁵ Vgl. Pressemitteilung Nr. 430 von 17.12.2013.

¹¹⁶ Vgl. Pollack, Müller 2013, S. 34.

Realitätsbewusstsein hat“.¹¹⁷ So wird die religiöse Vielfalt zwar begrüßt, allerdings mit einer kritischen Haltung. Insgesamt 10% im Westen und 15% im Osten der Befragten schätzen das Christentum als bedrohlich ein, während das Judentum mit jeweils als 19% bedrohlich empfunden wird. Der restliche Anteil der Befragten sieht in ihm eine Bereicherung. 50% der Befragten im Westen sehen den Islam als Bedrohung und 30% als Bereicherung. Im Osten empfinden 57% den Islam als Bedrohung und 21% als Bereicherung.¹¹⁸

Zusammenfassend zu dem kulturellen und religiösen Wandel lässt sich festhalten, dass Deutschland eine ethnisch-kulturell und religiös vielfältige Gesellschaft geworden ist und künftige infrastrukturelle, gesellschaftspolitische und wirtschaftliche, also gesamtgesellschaftliche Maßnahmen diesen beträchtlichen Wandel berücksichtigen müssen. Diese Vielfalt soll sich durch das Konzept Diversity-Management auch auf die vielen Organisationen, öffentlichen Verwaltungen und Unternehmen und deren Umfeld stärker projizieren. Denn laut dem Religionsmonitor sei unter den Menschen in Deutschland ein religiöses Weltbild weit verbreitet. So seien bei einer relativ großen Minderheit von hochreligiösen Menschen dieses Weltbild und ihr Glauben in hohem Maße identitätsstiftend. Diese religiöse Ausrichtung sei wohl durchaus stärker verbreitet und intensiver, als dies im Alltagsbewusstsein der Menschen deutlich wird. Demnach sei Deutschland kein weitgehend säkularisiertes Land und auch nicht von „Nicht-Religiosität“ bedroht, aber es sei auch keine „Wiederkehr der Religion“ zu beobachten. Demgemäß existiere gegenwärtig eine große Stabilität des religiösen Bewusstseins.¹¹⁹ Der Aspekt der „Wiederkehr der Religion“ ist insofern widersprüchlich, weil er ein Verschwinden der Religion voraussetzt, was aber laut dem Religionsmonitor nicht der Fall ist.

Anlehnend an Stuber, der besagt, dass Religion und Kirche in Deutschland einen „kulturstiftenden Faktor“¹²⁰ bilden, wird auch angesichts der obigen Studie die These vertreten, dass Religion auch identitäts- und sinnstiftend sowie persönlichkeitsbildend ist. Daher bildet sie einen Faktor, der im Rahmen des Diversity-Konzepts ebenfalls berücksichtigt werden müsste.

¹¹⁷ Pollack, Müller 2013, S. 36.

¹¹⁸ Vgl. Ebd., S. 40.

¹¹⁹ Vgl. Ebd., S. 56.

¹²⁰ Stuber 2009, S. 108.

5. Diskriminierung auf dem Arbeitsmarkt

In der ökonomischen Literatur existieren zwei Formen der Diskriminierung. Zum einen die „statistische Diskriminierung“ und zum anderen das „Präferenzmodell“, die auf Vorurteile basierende Diskriminierung.¹²¹

Bei der statistischen Diskriminierung geht es um unvollständige Informationen über die Fähigkeiten potenzieller Arbeitnehmer. Die vorhandenen, beobachtbaren Informationen und Merkmale sind etwa das Geschlecht oder die ethnische Herkunft, welche schließlich zur Beurteilung führen. Die nicht sichtbaren und bekannten Charakteristika und Fähigkeiten werden mit diesen äußerlichen Merkmalen in Verbindung gebracht. Das heißt, dass eine bestimmte Bewerbergruppe zu einem Vorstellungsgespräch nicht eingeladen wird, weil aufgrund fehlender Erfahrung mit ihnen oder aufgrund von Stereotypen eine geringere Leistungsfähigkeit vermutet wird.¹²² Die auf Vorurteilen basierende Diskriminierung beruht allein auf individuellen Präferenzen für bzw. gegen bestimmte Personengruppen einer Gesellschaft. In der Gesetzgebung wird eine derartige Unterscheidung nicht vorgenommen. Es geht schließlich darum, dass Personen bestimmter Bevölkerungsgruppen oder Personen mit bestimmten Merkmalen bei gleicher Qualifikation die gleiche Behandlung erfahren.¹²³ Im Folgenden wird Diskriminierung in Deutschland in Bezug auf für die Arbeit relevante Komponente Herkunft und Religion anhand von aktuellen Studien und Forschungen behandelt.

5.1 Diskriminierung auf dem Arbeitsmarkt aufgrund ethnisch-kultureller Zugehörigkeit

Eine Studie der Universität Konstanz untersucht und ermittelt die Bedeutung der Herkunft für die Arbeitsmarktchancen und kommt zu dem Ergebnis, dass trotz des Antidiskriminierungsgesetzes Bewerber mit erkennbarem Migrationshintergrund auf dem deutschen Arbeitsmarkt benachteiligt werden. Die Studie belegt, dass Bewerber mit türkischen Namen am Arbeitsmarkt eklatant benachteiligt werden. Es wurden über 1000 fiktive Bewerbungen auf Praktikumsstellen für Wirtschaftsunternehmen verschickt, welche inhaltlich gleichwertig waren und per Zufall einen Namen mit eindeutig deutscher oder türkischer Herkunft zugeordnet bekommen haben. Die fiktiven (männlichen) Bewerber hatten vergleichbare Qualifikationen und Fähigkeiten und waren zudem alle deutsche Staatsbürger und Muttersprachler. Die Bewerber mit deutschen Namen erhielten

¹²¹ Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon: Diskriminierungstheorien.

¹²² Vgl. Kaas, Manger 2010, S. 2.

¹²³ Vgl. Ebd., S. 2-3.

insgesamt 14% mehr positive Antwort als die mit türkischen Namen.¹²⁴ In kleineren Unternehmen hatten die türkischen Bewerber eine um 24% geringere Chance auf ein Vorstellungsgespräch.¹²⁵ Während 28 Unternehmen den Bewerbern mit deutschen Namen eine positive Rückmeldung gaben, haben die Bewerber mit türkischen Namen nicht einmal eine Absage erhalten.¹²⁶

Ein weiteres Ergebnis der Studie ist, dass die türkischen Bewerber fast gleiche Chancen hatten, wenn ein Empfehlungsschreiben einer früheren Arbeitsstelle mit der Bewerbung eingereicht wurde. Dies wird von den Autoren als „statistische Diskriminierung“ bezeichnet. Das bedeutet, dass die Personalmanager die Persönlichkeitseigenschaften von Bewerbern türkischer Herkunft schlechter einschätzen können. Dies soll daraus resultieren, dass Personalmanager auf den Namen fixiert sind, wenig Erfahrung haben und dadurch mehr Vorurteile. Je konkreter sie sich ein Bild machen – in diesem Fall durch das Empfehlungsschreiben – desto geringer sei der Einfluss des Namens.¹²⁷ Dies wiederum ist ein weiterer Aspekt, der auf die Relevanz eines bewusst eingesetzten Diversity-Managements und Umdenkens in Organisationen hindeutet, um der Diskriminierung entgegenzutreten. Die Forscher bemerken, dass die Vorurteile ausgeräumt werden können, wenn benachteiligte ethnische Gruppen die Gelegenheit bekommen, sich auf dem Arbeitsmarkt zu beweisen. Die Forscher weisen zudem daraufhin, dass ausschließlich Stellen für hochqualifizierte Bewerber untersucht wurden. So sei es denkbar, dass in Bereichen, die weniger Fachkräftemangel haben, noch stärker diskriminiert wird.¹²⁸

Der Bericht von der OECD über die Situation von Migranten auf dem Arbeitsmarkt aus dem Jahr 2007 legt vor, dass Bewerber mit Migrationshintergrund bei gleicher Qualifikation drei bis vier Mal so viele Bewerbungen schreiben, um eine Einladung zu einem Vorstellungsgespräch zu bekommen als Bewerber ohne einen Migrationshintergrund.¹²⁹

Die Ergebnisse einer Befragung des Sachverständigenrats deutscher Stiftungen für Integration und Migration bestätigen die Studie aus dem Jahr 2007. Laut dieser Befragung aus dem Jahr 2012 berichten Migranten doppelt so häufig von Benachteiligungserfahrungen wie die Mehrheitsbevölkerung. Die Diskriminierungserfahrungen von den befragten Migranten in den Bereichen Ämter und Behörden beträgt 22% und auf dem Arbeitsmarkt 19%. 24,3% aller am Arbeitsmarkt

¹²⁴ Vgl. Ebd., S. 3.

¹²⁵ Vgl. Ebd.

¹²⁶ Vgl. Ebd., S. 13.

¹²⁷ Vgl. Kaas, Mager 2010, S. 18.

¹²⁸ Vgl. Ebd., S. 3.

¹²⁹ Vgl. Liebig 2007.

tätigen Migranten fühlten sich im vergangenen Jahr diskriminiert, davon über 40% sehr oder eher stark.¹³⁰

Mario Peuker belegt in seiner Untersuchung für die Antidiskriminierungsstelle ebenfalls, dass Migranten aus bestimmten Herkunftsregionen im Bewerbungsverfahren oft ein unterdurchschnittliches Qualifikationsniveau und geringe Leistungsfähigkeit unterstellt wird.¹³¹ Andreas Merx sieht grundsätzlich Widersprüche in der Praxis und erwähnt, dass kaum Menschen mit Migrationshintergrund eine Führungsposition in den größeren Unternehmen innehaben und im öffentlichen Bereich in der Verwaltung ebenfalls massiv unterrepräsentiert sind: „Die Luft für mehr ethnisch-kulturelle Vielfalt wird gerade auch bei den Leitungspositionen mit Anteilen von oft unter 1% sehr dünn“.¹³² Die Argumentationen in Bezug auf sprachliche Barrieren oder Qualifikationsdefizite sieht er ebenfalls kritisch. So weist er auch auf „qualifizierte Musliminnen, die ein Kopftuch tragen, die unter Arbeitslosigkeit leiden, prekär oder zu geringeren Löhnen beschäftigt sind oder sich auf den unteren Organisationsebenen finden“.¹³³

5.2 Diskriminierung auf dem Arbeitsmarkt aufgrund religiöser Zugehörigkeit

Neben den Grundrechten „Religionsfreiheit und Gleichheits- und Nichtdiskriminierungsgebots“ im Grundgesetz in den Artikeln 3 und 4, gibt es auch das deutliche Verbot der Benachteiligung wegen der Religionszugehörigkeit und des Glaubens im Artikel 33 (3) des Grundgesetzes: „Der Genuß bürgerlicher und staatsbürgerlicher Rechte, die Zulassung zu öffentlichen Ämtern sowie die im öffentlichen Dienste erworbenen Rechte sind unabhängig von dem religiösen Bekenntnis. Niemandem darf aus seiner Zugehörigkeit oder Nichtzugehörigkeit zu einem Bekenntnisse oder einer Weltanschauung ein Nachteil erwachsen.“ So zeigen die gesetzlichen Grundlagen einen eindeutigen Schutz der Grundrechte von Nicht-Benachteiligung.

Die Studie „Europäische Zustände“ über gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit in Europa im Jahr 2009 hat ergeben, dass 54,4% der Europäer in den beobachteten 8 Ländern glauben, dass der Islam eine Religion der Intoleranz ist. 44,2% vertreten die Ansicht, dass zu viele Muslime in ihrem Land gibt. In Deutschland vertreten 46% die Ansicht, dass es zu viele Muslime im Land leben und 52,5% sehen den Islam als eine Religion der Intoleranz.¹³⁴ Zudem gaben 50% an, dass es zu viele Zuwanderer in Deutschland gibt. 42,2% finden, dass wenn Arbeitsplätze knapp sind, Deutsche mehr

¹³⁰ Vgl. Sachverständigenrat, S. 5.

¹³¹ Vgl. Peuker 2010, S. 4.

¹³² Merx 2011, S. 12.

¹³³ Ebd.

¹³⁴ Vgl. Zick, Küpper, Wolf 2009, S. 9.

Recht auf eine Arbeit haben als Zuwanderer.¹³⁵

Die obige Einstellung in Bezug auf die islamische Religion spiegelt sich auf die Arbeitssituation. So deuten Forschungsergebnisse auf eine Befürchtung der Arbeitgeber hin, die Einstellung von muslimischen Bewerbern könnte aufgrund von Kundenreaktionen zu negativen ökonomischen Folgen führen. Peuker bemerkt, dass für diese Formen der Benachteiligung kaum repräsentative Erkenntnisse vorliegen und ergänzt: „Zwar scheinen muslimische Migranten und Migrantinnen – darauf deuten auch einige repräsentative Statistiken hin – davon stärker betroffen zu sein als nichtmuslimische, doch lässt sich daraus kein kausaler Bezug zu dem Diskriminierungsgrund der Religion ableiten.“¹³⁶ In der Forschung würden sich allerdings auch Belege für diskriminierende Arbeitsmarktbarrieren finden, welche insbesondere Muslime benachteiligen würden. Vor allem Frauen seien aufgrund des Kopftuchs die Chancen beim Zugang zum Arbeitsmarkt deutlich beeinträchtigt zu sein.¹³⁷ So erwähnt Peuker auch „rechtlich legitimierte Formen der Ungleichbehandlung, wie die landesrechtlichen „Kopftuchverbote“ und die „Kirchenklausel“ im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz“,¹³⁸ welche ebenfalls Barrieren für die Muslime (und andere Religionszugehörigen) darstellen allerdings kaum empirisch untersucht worden sind. Aufgrund des im Arbeitgebergesetz §9 verankerten Kirchenklausel haben beispielsweise Menschen, die nicht die christliche Religionszugehörigkeit haben und eine Ausbildung im Sozial- und Gesundheitsdienst einen Beruf anstreben, bei kirchlichen Trägern keine Chance, da die Stellen meist konfessionsgebunden sind.

Frings bemerkt angesichts der Tatsache, dass sich „die christlichen Wohlfahrtsverbände stark in Tätigkeitsfeldern engagieren, die unmittelbar oder mittelbar Aufgaben der Integrationshilfe für Zuwanderer, unter ihnen viele Musliminnen und Muslime, übernehmen, z.B. Migrationsdienste, Integrationskursträger, Flüchtlingsberatung und Beschäftigungsträger“ und auch viele Krankenhäuser und Pflegeeinrichtungen betreiben, scheint das ein immenses Problem für die Nicht-Christen darzustellen. Christliche Religionsgemeinschaften decken somit Bereiche ab, „in denen migrationsspezifische Kompetenzen und Erfahrungen benötigt werden“.¹³⁹ Der Sektor Soziale Dienste, die sich an alle Konfessionen richtet, wird zu zwei Drittel von den kirchlichen Wohlfahrtsverbänden gedeckt.¹⁴⁰ Hier stellt sich die Frage, ob nicht auch Kirchen auf die veränderte demografische und gesellschaftliche Struktur entsprechend reagieren und sich konfessionell öffnen. So hat bereits der interkulturelle Beauftragte der Evangelischen

¹³⁵ Vgl. Zick, Küpper, Wolf 2009, S. 7.

¹³⁶ Peuker 2010, S. 4.

¹³⁷ Vgl. Ebd., S. 4-5.

¹³⁸ Ebd., S. 5.

¹³⁹ Frings 2010, S. 41-42.

¹⁴⁰ Vgl. Ebd., S. 53.

Kirche und des Diakonischen Werks Hessen-Nassaus „mit Hinweis auf die „eklatante“ Benachteiligung der muslimischen Fachkräfte und die professionelle Notwendigkeit interkulturell und interreligiös zusammengesetzter Teams“, eine Öffnung der Kirchen für Nichtchristen gefordert.¹⁴¹

Peuker sieht auch Forschungsbedarf in Bezug auf die Zuschreibungen auf die Muslime und das negative Meinungsklima, inwiefern diese einen Einfluss auf die Diskriminierung von Muslimen haben: „Wenngleich sich negative Einstellungen üblicherweise nicht unmittelbar in diskriminierenden Verhaltensweisen niederschlagen, so scheint das in verschiedenen gesellschaftlichen Schichten fest verankerte Islambild, geprägt von Vorstellungen der Inkompatibilität mit westlichen Werten, Gewaltneigung, Rückständigkeit und Frauenfeindlichkeit, einen zumindest indirekten Einfluss auf die Diskriminierungsneigung von Gatekeepern gegenüber Musliminnen und Muslimen haben zu können.“¹⁴² Laut der Befragung im Auftrag der Antidiskriminierungsstelle des Bundes berichten Muslime von Benachteiligungen: „Personen mit islamischem Glaubensbekenntnis geben in dieser Gruppe in allen Bereichen signifikant höhere Benachteiligungserfahrungen an als Angehörige anderer Religionen und Bekenntnislose“.¹⁴³ In der Herkunftsgruppe Afrika, Asien, Lateinamerika „geben zwischen 15% der Befragten (Religionsausübung) und 33,3% (Arbeitsmarkt) Benachteiligungserfahrungen an“.¹⁴⁴

Laut der Beschwerde- bzw. Beratungsstatistiken der öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Antidiskriminierungsstellen wird mehr die ethnische Herkunft als Diskriminierungsgrund angegeben als die Religion. Antidiskriminierungsbüros mit Schwerpunkt auf Unterstützung von Migranten und ethnisch-kulturellen und religiösen Minderheiten weisen 5% bis 14% von Fällen mit Diskriminierung aufgrund der Religion aus. Auch der Antidiskriminierungsstelle des Bundes liegen nur wenige Diskriminierungsfälle aufgrund der Religion vor. Peuker beobachtet hier allerdings, dass der Aspekt Religion oft „in Kombination mit anderen Merkmalen bzw. Diskriminierungsgründen auftritt“. D.h. dass Religion als alleiniger Diskriminierungsgrund eher selten, aber in Kombination mit anderen Merkmalen deutlich häufiger in Erscheinung tritt, also in Form von Mehrfachdiskriminierung.¹⁴⁵

Dorothee Frings hält als Ergebnis ihrer Studie fest, dass „Muslim sein“ oder als solcher wahrgenommen werden „einen eigenständigen Grund für Diskriminierungen im

¹⁴¹ Vgl. Ebd. S. 54.

¹⁴² Peuker 2010, S. 5.

¹⁴³ Selbstverständigenrat, S. 19.

¹⁴⁴ Ebd.

¹⁴⁵ Vgl. Peuker 2010, S. 39.

Arbeitsleben“ bildet.¹⁴⁶ So würden muslimische Bewerber oftmals bereits bei der schriftlichen Bewerbung aus dem Verfahren ausscheiden.¹⁴⁷

Zusammenfassend bilden die diskriminierenden Einstellungen in den Studien und auf dem Arbeitsmarkt einen Widerstand für mehr Chancengleichheit und Vielfalt. So führt das zu dem Schluss, dass Diskriminierungen viel mehr, breiter und offener diskutiert und thematisiert werden müssen als bisher geschehen. Das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge weist darauf hin, dass es insgesamt an einer „Kultur des Willkommens und der Anerkennung von Vielfalt und Diversität in Deutschland mangelt“.¹⁴⁸

Das sozialwissenschaftliche Institut Futureorg hat bereits 2009 auf ein „Brain Drain“ hingewiesen. So hat die Studie des Instituts zu den Einstellungen deutsch-türkischer Akademiker und Studenten ergeben, dass fast 40% der Befragten planen, in die Herkunftsländer ihrer Eltern auszuwandern.¹⁴⁹

Vor diesem Hintergrund, der immer älter werdenden Gesellschaft und dem vorhandenen Ausmaß der Diskriminierung auf dem deutschen Arbeitsmarkt besteht immenser Handlungsbedarf. Die Verbindung hierbei zu Diversity-Strategien ist entscheidend. Es besteht also die Notwendigkeit, den Diskurs um Diversity stärker mit den Themen Diskriminierung, Antidiskriminierung und Antidiskriminierungsgesetzgebung (AGG) zu verbinden.

Stuber kritisiert in Bezug auf die bestehende Antidiskriminierungsgesetzgebung, dass „einige, zum Teil schon länger bestehende Regelungen nicht dazu geführt haben, dass sich die subjektiv wahrgenommen Chancen bestimmter gesellschaftlicher Gruppen oder die von ihnen erzielten Ergebnisse (Gleichstellung) in den vergangenen Jahren oder Jahrzehnten wesentlich verbessert hätten“.¹⁵⁰ Dies bezieht er vor allem auf die Situation der Frauen und Migranten. So bemängelt er, dass die gesetzlichen Regelungen zwar notwendige aber nicht ausreichende Bedingungen für Diversity darstellen. Dies liegt daran, dass das Handeln der Arbeitgeber beispielsweise widerwillig gesetzeskonform ist und daher mögliche Wege gesucht werden, die Regelungen zu umgehen. Hinzu kommt, dass die positiven Effekte von Integration oft nicht sichtbar gemacht werden und die Haltung und Grundeinstellung die gesetzlich geschützten Vorgaben nicht zum positiven wendet.¹⁵¹

Darüber hinaus weist Stuber darauf hin, dass aufgrund der geschichtlichen Entwicklung Deutschlands, „keine wünschenswerte Basis für den Diversity-Gedanken geschaffen wurde, weil das kollektive Bewusstsein durch Kriege, Niederlagen und Wiederaufbau“ geprägt wurde und im Vergleich zu westeuropäischen Ländern wenig Zeit

¹⁴⁶ Vgl. Frings 2010, S. 2.

¹⁴⁷ Vgl. Ebd., S. 33.

¹⁴⁸ Bundesamt für Migration und Flüchtlinge 2012, S. 2.

¹⁴⁹ Vgl. Sezer, Daglar 2009, S. 16.

¹⁵⁰ Stuber 2009, S. 99.

¹⁵¹ Vgl. Ebd., S. 100.

hatte, um „seine (moderne) Identität herauszubilden“. Diese Entwicklung wird gegenwärtig von der Globalisierung begleitet, was nach Stuber den Prozess zwar erschwert, aber auch „neue Möglichkeiten der Identitätsbildung“ bietet.¹⁵² So ist es wichtig, bei konkreten Umsetzungsüberlegungen auch die national-kulturelle Aspekte sowie das politische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Umfeld ebenfalls zu berücksichtigen.

Die Autoren Weißbach, Weißbach und Kipp bemerken jedoch, dass in den meisten deutschen Kommunen die Öffnung von Verwaltungen gegenüber Diversity-Konzepten in Bezug auf Interkulturalität gerade erst begonnen hat.¹⁵³ Im Vergleich zu Kommunen und Unternehmen jedoch seien Non-Profit-Organisationen länger mit dem Diversity-Gedanken vertraut, dies betrifft insbesondere Sozialarbeit und Sozialpädagogik, die sich „als länger währenden Erfahrung mit interkulturellen und auch inter-subkulturellen Begegnungen“ erklärt.¹⁵⁴

5.3 Antidiskriminierung als Querschnittsaufgabe

Das Diversity-Management-Konzept hat zum Ziel, in Organisationen diskriminierungsfreie Bedingungen zu schaffen, in denen alle Personen, unabhängig von soziokulturellen und körperlichen Unterschieden ihr Leistungspotential und ihre Kompetenzen einbringen können und so zum Erfolg der Organisation beitragen.

Die Antidiskriminierungsstelle des Bundes hat als eine Maßnahme gegen Diskriminierung auf dem Arbeitsmarkt das Pilotprojekt „Anonymisierte Bewerbungsverfahren“ im Zeitraum von November 2010 bis Dezember 2011 eingeführt, das erfolgreich abgeschlossen wurde: „Anonymisierung wirkt. Sie stellt Chancengleichheit her und macht Bewerbungsverfahren fairer. Und: Weitere Unternehmen und Leiter von Personalabteilungen beginnen jetzt, ihren bisherigen, traditionellen Ansatz zu überdenken. Das ist ein gutes Signal für eine neue Bewerbungskultur in Deutschland“.¹⁵⁵

An diesem ersten Pilotprojekt zum anonymisierten Bewerbungsverfahren hatten sich fünf Unternehmen und drei öffentliche Arbeitgeber beteiligt. In anonymisierten Bewerbungen werden keine Fotos und keine Angaben zum Namen, der Adresse, dem Geburtsdatum, den Familienstand oder zur Herkunft gemacht. Die Bewerbungen beinhalten ausschließlich Fähigkeiten und Kompetenzen der Bewerber.

Das Ergebnis des Pilotprojekts für Menschen mit Migrationshintergrund sah positiv aus, denn „hatten sie zuvor geringere Chancen auf eine Einladung, haben sich diese nach der

¹⁵² Ebd., S. 95.

¹⁵³ Vgl. Weißbach, Weißbach, Kipp 2008, S. 26.

¹⁵⁴ Vgl. Ebd.

¹⁵⁵ Lüders, Christine 2012.

Einführung anonymisierter Bewerbungsverfahren verbessert.“¹⁵⁶

Die Antidiskriminierungsstelle des Bundes beabsichtigt mit der Einführung von anonymisierten Bewerbungsverfahren, was in den USA und anderen europäischen Ländern bereits längst umgesetzt wird, Chancengleichheit für alle Bewerber. Denn statistisch betrachtet kommen „Vorurteile über einzelne Bevölkerungsgruppen aber vor allem in der ersten Runde von Bewerbungsverfahren zum Tragen, also während der ersten Durchsicht von Unterlagen. Wenn qualifizierte Bewerbende die Chance bekommen, in einem Vorstellungsgespräch persönlich zu überzeugen, verliert manches Vorurteil seine Kraft.“¹⁵⁷

¹⁵⁶ Ebd.

¹⁵⁷ Das Pilotprojekt: Antidiskriminierungsstelle des Bundes.

6. Grundlagen für Diversity-Management in Non-Profit-Organisationen

Stuber beschreibt Diversity als ein vielsichtiges Konzept mit Mehrwerteffekt und Potenzial, das aus miteinander verknüpften Elementen besteht: „Diversity beschreibt das Potenzial-Prinzip, mit dem Vielfalt durch bewusst positive Beachtung und aktive Einbeziehung systematisch zum Vorteil aller Beteiligten genutzt wird.“¹⁵⁸

Das erste Element bildet die Vielfalt, welche er mit den sechs Dimensionen von Diversity, Alter, Behinderung, ethnisch-kulturelle Prägung, Geschlecht, sexueller Orientierung und religiöser Ausrichtung, als die sechs wichtigsten Faktoren menschlichen Vielfältigkeit definiert: „Sie stehen nicht nebeneinander, sondern greifen ineinander und überlagern sich.“¹⁵⁹ So kann ein Mensch gleichzeitig viele dieser Eigenschaften tragen. Das zweite Prinzip ist die Aufgeschlossenheit, die Werte, Einstellungen und Grundhaltungen einer Organisation beschreiben. Respekt, aufgeschlossene Haltung, und Wertschätzung bilden demnach eine essentielle Voraussetzung für die Implementierung von Diversity. Hierbei geht es mehr darum, dass sich Menschen und Organisationen darüber bewusst werden, dass sie in einer zunehmend von Vielfalt geprägten Welt leben und agieren. Nach Stuber bedarf es einem positiven Verständnis für diese Vielfalt. Der Anspruch ist keine (passive) Toleranz, sondern „bestehende Normen und Sichtweisen zu überdenken und gegebenenfalls weiterzuentwickeln.“¹⁶⁰ Daraus resultiert das dritte Element der Einbeziehung beziehungsweise Inklusion. Dieses Element ist essentiell für die operative Umsetzung von Diversity, das „die wertschätzende Grundhaltung gegenüber Vielfalt durch konkrete Handlungen in erkennbare Mehrwerte, Vorteile oder Verbesserungen verwandelt“.¹⁶¹ Das vierte Prinzip bildet den Mehrwert und Nutzen aus den drei Komponenten. So kann zusammengefasst werden, dass Vielfalt verknüpft mit Aufgeschlossenheit und Inklusion zu Mehrwerten, also zu mehr Nutzen führt. Nach Stuber geht das Diversity als Potential-Prinzip „auf eine grundlegende Funktionsweise von Menschen (und Organisationen) zurück“.¹⁶²

Insofern kann Diversity als eine Geisteshaltung verstanden werden. Die Gesellschaft ist gegenwärtig bereits von Unterschiedlichkeit geprägt. Die Vielfalt der Generationen und Kulturen nimmt weiter zu. In Bezug auf Non-Profit-Organisationen, welche überwiegend wertorientiert sind, spielt diese Geisteshaltung eine wesentliche Rolle. Diversity-Management soll das Zusammenleben von Menschen, die unterschiedlich sind, verbessern, gesellschaftliche Veränderungen sollen positiv wahrgenommen werden. Das Kernziel der Non-Profit-Organisationen, nämlich das Gemeinwohl, und dessen hoher

¹⁵⁸ Stuber 2009, S. 15.

¹⁵⁹ Ebd., S. 19.

¹⁶⁰ Ebd., S. 25.

¹⁶¹ Ebd., S. 26.

¹⁶² Vgl. Ebd., S. 14.

Stellenwert sollen dadurch erhalten bleiben.

6.1 Ökonomische Perspektive

Neben den sozialen und gesellschaftspolitisch bezogenen Aspekten werden Diversity und Diversity-Management auch aus der ökonomischen Perspektive betrachtet. Manche Theorien besagen, dass Diversity-Management ausschließlich ein wirtschaftliches Instrument ist, das auf die Gewinnmaximierung und Wettbewerbsfaktoren der Unternehmen zielt.¹⁶³

Vedder führt dazu sechs ökonomische Aspekte aus, die sich vor allem auf die Vorteile der Kostensenkung und Erhöhung der Produktivität, Rekrutierung, Personalrekrutierung, Kreativität, Problemlösung-, und Systemflexibilisierung beziehen. Die Argumente gehen darauf hin, dass vielfältig zusammengesetzte Belegschaften beispielsweise im Bereich Marketing eher auf die Bedürfnisse und Wünsche der vielfältigen Kundschaft eingehen können, als eine homogene Mitarbeiterschaft.¹⁶⁴ Dies würde das Marketing des Unternehmens verbessern. Organisationen mit heterogener Belegschaft würden im Wettbewerb ein gutes Image genießen und so die besten Arbeitskräfte gewinnen.

Weiter wird ausgeführt, dass in heterogenen Gruppen die Kreativität steigt, welche die Innovationsfähigkeit fördert. Dies geschieht aufgrund der Vielfalt an Perspektiven, Erfahrungen und der Herkunft. So wird auf psychologische Studien hingewiesen, die belegen, dass die Perspektivenvielfalt weitere Denkprozesse in Gruppen und Projekten stimuliert.¹⁶⁵ Demnach fördert das offene Arbeitsklima die Leistungsfähigkeit, sowie auch die Kreativität jedes Einzelnen. So können beispielsweise homogene Gruppen schneller Probleme lösen, allerdings sind heterogene Gruppen dabei kreativer und „kommen zu tragfähigeren Problemlösungen“, da die Wissensgrundlagen grundsätzlich weiter sind und „die Realisierung qualitativ besserer Lösungsansätze“ ermöglicht.¹⁶⁶

Das Flexibilitätsargument besagt, dass homogene Gruppen aufgrund des Konformitätsdrucks, nicht in der Lage sind, auf die Umweltveränderungen zu reagieren. Das Diversity-Management „fördert die Akzeptanz alternativer Sichtweisen, die individuelle Ambiguitätstoleranz und kognitive Flexibilität“ und heterogene Gruppen „besser mit Unsicherheit umgehen“ können.¹⁶⁷

So lassen sich die ökonomische Vorteile von Implementierung des Diversity-Managements folgendermaßen zusammenfassen: Durch gute Motivation und weniger Diskriminierung erreicht die Organisation Kostensenkung, durch vielfältige Teams

¹⁶³ Vgl. Benser 2008, S. 37.

¹⁶⁴ Vgl. Vedder 2006, S. 14.

¹⁶⁵ Vgl. Ebd., S. 15.

¹⁶⁶ Vgl. Ebd.

¹⁶⁷ Vgl. Ebd.

verbessert sich die organisatorische Flexibilität, die Kreativität und Innovationsfähigkeit bei Problemlösungen erhöht sich, größere Auswahl an Bewerbern durch Verbesserung des Personalmanagements und somit Kundenorientierung.

So kann festgehalten werden, dass Veränderungen mit einer heterogenen Gruppe effizienter, kostengünstiger und flexibler erreicht werden können als mit einer homogenen Gruppe.

6.2 Organisationskultur

„Denn schließlich sind die Denkenden und Handelnden eines Unternehmens Menschen, und für Menschen ist kein Denken und kein Handeln ohne Bedeutungszuweisung und Sinnzusammenhang möglich. Das heißt, dass auch für Unternehmen, Kultur' überlebensnotwendig ist. Zudem bedeutet es, dass das Verhalten und die Denkweise von Menschen in Organisationen nur durch das Wissen um deren Kultur verstanden werden kann.“¹⁶⁸

Betrachtet man die Anforderungen zur Umsetzung von Diversity-Management, so stellt man fest, dass die Implementierung des Diversity-Konzepts eine kritische und objektive Reflexion der vorhandenen Organisationskultur voraussetzt. Das Diversity-Verständnis als Geisteshaltung in Non-Profit-Organisationen wäre demnach umzusetzen, wenn eine entsprechend passende Organisationskultur geschaffen ist. Denn wie Menschen in ihrem Arbeitsumfeld miteinander umgehen oder ob ein Personalmanager einen „ethnisch und religiös diversen“ Menschen einstellt oder nicht, ist eng an die Organisationskultur geknüpft. Schließlich hat die Organisationskultur einen wesentlichen Einfluss auf alle Entscheidungen, Beziehungen, Wertvorstellungen und Aktivitäten innerhalb der Organisation. Im Folgenden soll erläutert werden, was eine Organisationskultur ist und welche Bedeutung diese für das Diversity-Management in Non-Profit-Organisationen hat. Die Begriffe „Organisationskultur“ und „Unternehmenskultur“ werden in der Literatur oft als Synonym verwendet. Neubauer verweist allerdings auf einen feinen Unterschied hin nämlich, dass der Begriff „Organisationskultur“ „streng genommen als Oberbegriff zu verstehen ist, der Wirtschafts-Unternehmen und Non-Profit-Organisationen gleichermaßen umfasst“.¹⁶⁹

Anlehnend an diese Unterscheidung wird im Kontext dieser Arbeit ebenfalls der Begriff „Organisationskultur“ angewendet, wobei dieser in diesem Kontext ausschließlich Non-Profit-Organisationen meint.

Schein definiert Kultur als „Summe aller gemeinsamen, selbstverständlichen Annahmen, die eine Gruppe in ihrer Geschichte erlernt hat“¹⁷⁰ und Organisationskultur als ein

¹⁶⁸ Diel-Khalil, Götz 1999, S.87.

¹⁶⁹ Neubauer 2003, S.7.

¹⁷⁰ Schein 2003, S. 44.

grundlegendes Wertesystem einer organisationalen Gruppierung und als Gruppeneigenschaft basierend auf gemeinsamen Erfahrungen, gemeinsam erlernten Werten, Überzeugungen und Annahmen.¹⁷¹ Er vertritt die These, dass Organisationskultur aus drei Ebenen besteht:

Artefakte. Auf dieser Ebene geht es um sichtbare Elemente, wie zum Beispiel individuelle und kollektive Verhaltensweisen, Umgangsformen, Rituale, Sprache und symbolische Aspekte wie zum Beispiel Corporate Design, Architektur und Bürogestaltung. Diese machen die sichtbaren Teile der Organisationskultur aus: „Auf der Ebene der Artefakte ist die Kultur sehr klar und hat emotionale Auswirkungen.“¹⁷²

Öffentlich propagierte Werte: Diese Ebene zeichnet sich durch persönliche Werte und Einstellungen und angenommene Werte aus, welche zum Beispiel die Kundenorientierung, Organisationsgrundsätze wie Leistung und Innovation betreffen könnte. Hierbei geht es um teilweise sichtbare Werte, welcher sich die Organisationsmitglieder teilweise bewusst sind.¹⁷³

Grundlegende unausgesprochene Annahmen: Diese Ebene umfasst die unsichtbaren und unbewussten Elemente der Organisationskultur, welche auf Basisannahmen und Glaubenssystemen beruhen: „Die gemeinsam erlernten Werte, Überzeugungen und Annahmen, die für selbstverständlich gehalten werden [...]“.¹⁷⁴

Zusammenfassend lässt sich Kultur nach Schein als „gemeinsames mentales Modell verstehen, das die Mitarbeiter eines Unternehmens vertreten und für selbstverständlich halten“.¹⁷⁵ Das Gabler Wirtschaftslexikon definiert Organisationskultur ähnlich wie Schein als ein „System gemeinsam geteilter Muster des Denkens, Fühlens und Handelns sowie der sie vermittelnden Normen, Werte und Symbole innerhalb einer Organisation“, welche die Organisationsmitglieder motivieren kann, „indem deren individuelle Präferenzen den kollektiven Zielen der Organisation angenähert werden“.¹⁷⁶ Becker definiert Organisationskultur als das gesamte Erscheinungsbild einer Organisation, welches auf „Grundwerte, Spielregeln und Normen, Verhaltens- und Denkmuster“ beruht und in erster Linie „gemeinsame Werte und Normen sowie Wissen und Überzeugungen“ umfasst: „Unternehmenskultur ist Sinn und Richtung, sie lenkt die soziale Gestaltungskraft auf gemeinsame Ziele“.¹⁷⁷ Faust betrachtet Organisationskultur als ein Phänomen basierend aus Gegenwärtigem und Vergangenen, „nämlich auf die Gesamtheit der geschichtlich

¹⁷¹ Vgl. Schein 2003, S.29; Ebd., S.35.

¹⁷² Ebd., S. 32.

¹⁷³ Vgl. Ebd., S. 33.

¹⁷⁴ Ebd., S. 34-35.

¹⁷⁵ Ebd., S. 36.

¹⁷⁶ Gabler Wirtschaftslexikon: Organisationskultur.

¹⁷⁷ Vgl. Becker 2009, S. 144-145.

gewachsenen Selbstverständlichkeiten der alltäglich bewährten Praxis in Institutionen“.¹⁷⁸

Zusammenfassend kann Organisationskultur einerseits auch als Summe tradierter Handlungsweisen der Organisation und als ein gegebenes Normalitätskonstrukt oder auch als ein sich immer entwickelnder Lernprozess betrachtet werden.

Aus den obigen Definitionen kann auch zu der Schlussfolgerung gelangt werden, dass die Organisationskultur bestimmt, ob beispielsweise Beschäftigte für ihre Fähigkeiten und Leistungen anerkannt werden oder auch nicht. So kann es in der Tradition der Organisationskultur selbstverständlich sein, dass Stereotype bewusst oder unbewusst alle wichtigen Entscheidungen – auch Personaleinstellung - beeinflussen. Diese Schlussfolgerung führt zu der immensen Bedeutung der Organisationskultur auf das Geschehen innerhalb der Organisation und umso mehr drängt dann die Frage, ob Organisationskulturen angesichts der gesellschaftspolitischen Entwicklungen und des Anpassungsbedarfs an die Umwelt, wandelbar sind. Dazu gibt es zwei unterschiedliche Theorien und Erklärungen. Zum einen herrscht die Ansicht, dass eine Organisationskultur wandelbar ist. Andererseits vertreten die Kulturalisten die Meinung, dass die Organisationskultur eine „organisch gewachsene, sich einer gezielten Veränderung entziehende Lebenswelt“¹⁷⁹ sei und daher nicht wandelbar. So geht diese Theorie davon aus, dass eine Organisationskultur zum größten Teil auf aus der Vergangenheit erworbenen Erfahrungen und Prägungen (der Gründer) resultiert und daher nicht zu verändern ist.

Im Rahmen dieser Arbeit wird vor dem Hintergrund des Wertewandels und der demografischen Veränderungen, die These vertreten, dass Organisationskulturen wandelbar sind und auch als notwendig erachtet werden. Die Tendenz zu mehr Individualisierung sowie Pluralisierung von Lebensstilen und Einstellungsmuster ist zu beobachten. Faust konstatiert, dass „hergebrachte, Sinn vermittelnde Werte (wie etwa Pflichtbewusstsein, Ordnung und Tradition) zu neuen Leitmaximen wie Selbstverwirklichung, Kreativität, Individualität und Solidarität transformiert werden“.¹⁸⁰ Andererseits wird in der Literatur der Begriff „Wertesynthese“ verwendet, der die Vereinigung älterer und neuerer Werte beschreibt. So spricht Stuber von Wiederbetonung traditioneller Werte wie zum Beispiel „Sicherheit, Gehalt und Statussymbole“. Die Wertesynthese meint in dieser Hinsicht ein „Nebeneinander der unterschiedlichen Werte“.¹⁸¹ So ist nicht auszuschließen, dass bereits vorhandene Werte und Normen, welche dem Diversity-Ansatz nicht widersprechen, durch die neuen Werte ergänzt werden können.

¹⁷⁸ Faust 2003, S. 73.

¹⁷⁹ Gabler Wirtschaftslexikon: Organisationskultur.

¹⁸⁰ Faust 2003, S. 31.

¹⁸¹ Stuber 2009, S. 60.

Der Wertewandel hat nicht nur einen Einfluss auf das persönliche Leben des Einzelnen (veränderte familiäre Strukturen), sondern auch auf das Arbeitsleben (Mitsprache), sowie neue Führungsstile und Managementansätze. Im Kontext der Globalisierung, Internationalisierung und der medialen Technologie, die Menschen aus der ganzen Welt einander näher bringen, kann davon ausgegangen werden, dass sich eine offener Haltung und ein erweiterter Horizont bei den Menschen auszeichnet.

Insofern ist es essentiell für Organisationen, die weiterhin erfolgreich agieren möchten, diese Veränderungen zu berücksichtigen und dies auch auf die Organisationskultur zu projizieren. Dies vor dem Hintergrund, dass der Wandel bedingt, die „Prinzipien zu durchdringen, durch die die Sinnzusammenhänge in einem Unternehmen immer wieder neu geschaffen, reproduziert, gemanagt und verändert“¹⁸² werden. Die Entwicklung einer Organisationskultur wird somit „zur dauerhaften Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Weltansichten der Mitglieder, mit unterschiedlichen Interpretationen der Herausforderungen, unterschiedlichen Interessen, unterschiedlichen Fähigkeiten, daraus resultierend unterschiedlichen Lösungswegen, unterschiedlichen Verhaltensweisen und unterschiedlichen Erfolgseinschätzungen.“¹⁸³

Der Wandel ist von verschiedenen Faktoren abhängig, wie zum Beispiel von der Kompetenz der Führungskraft und der Etablierung eines erfolgreichen Change-Managements. So konstatiert Becker, dass Organisationskultur „durch Personalentwicklung gestaltet und entfaltet, geschützt und verteidigt“ werden kann.¹⁸⁴ Dazu zählt er drei Ebenen der Personalentwicklung auf, welche diesen Prozess begleiten: Die Individualebene, Gruppenebene und Organisationsebene:

Individualebene. Hier geht es darum, die Organisationskultur zum Beispiel durch Führungskräfte trainings oder Verhaltensseminaren jedem einzelnen Mitarbeiter direkt zu vermitteln. Auf der Individualebene kann auch indirekte Vermittlung stattfinden, wie zum Beispiel durch „Auswahlkriterien, Einarbeitungspläne, Richtlinien zur Durchführung von strukturierten Mitarbeitergesprächen, konkretisierte Stellenbündel, Arbeitsorganisation, Arbeitszeit und Arbeitsplatzgestaltung sowie Unternehmens- und Führungsgrundsätze“.

Gruppenebene: Diese Ebene umfasst soziale Verhaltensweisen, welche durch „Team- und Berichtentwicklung, die Realisierung von Projekten, die Planung und Steuerung von Projekten, das Management von Ressourcen sowie die Forderung und Förderung von Gruppen“, zur direkten Vermittlung der Organisationskultur beitragen.

Organisationsebene: Diese Ebene betrifft die „Erarbeitung der Basiswerte, die Formulierung des Missions-Statements sowie die Erarbeitung der Vision, der

¹⁸² Diel-Khalil, Götz 2003, S. 87.

¹⁸³ Anwander, S. 2.

¹⁸⁴ Vgl. Becker 2009, S. 162.

Unternehmensstrategie und der Bereichsstrategien“. So soll durch verschiedene Maßnahmen, in die auch die Mitarbeiter mit eingebunden werden, eine Organisationskultur „im Diskurs“ bewusst gestaltet werden.¹⁸⁵

Becker sieht diese Aufgabe bei der Personalentwicklung, welche dafür zuständig ist, die Werte zu erfassen, zu ordnen und umzusetzen.¹⁸⁶ So setzt ein Wandel der Organisationskultur eine umfassende Aufklärungsarbeit sowie Partizipation der Mitarbeiter voraus. Schein setzt für eine Veränderung der Organisationskultur voraus, dass eine psychologische Sicherheit für Organisationsangehörige „im Prozess transformativen Lernens“ existieren muss, da mit Widerständen gegen Veränderungen zu rechnen ist, welche zu erwarten sind.¹⁸⁷ So betont er, dass die Mitarbeiter von der Vision der neuen Denk- und Arbeitsweise für ihn und für die Organisation selbst überzeugt sein müssen und passende Systeme und Strukturen gewährleistet werden sollten.¹⁸⁸ Schein unterstreicht außerdem, dass nicht eine neue Kultur geschaffen wird, sondern die einzuführenden Veränderungen mit den bereits existierenden kulturellen Annahmen verknüpft werden müssen. So bemerkt er demnach, dass es einfacher sei „notwendige Veränderungen an gegenwärtige kulturelle Themen zu binden als zu versuchen, die Kultur zu verändern“.¹⁸⁹ Diese These kann auch im Kontext der Wertesynthese reflektiert werden.

Auch Faust verweist an dieser Stelle auf den Aspekt des Wandels einer bestehenden Organisationskultur mit Vorsicht. So bezeichnet er Wandel oder Fortentwicklung einer Kultur auch als dessen Zerstörung: „Prozessgestalter müssen sich dieses Doppelcharakters stets bewusst sein und es vermeiden, die hergebrachten Kulturelemente vor Organisationsmitgliedern undifferenziert in ein negatives Licht zu rücken. Vielmehr ist eine sorgfältige Unterscheidung zwischen Erhaltenswertem und Veränderungsbedürftigem notwendig“.¹⁹⁰ Weiter bemerkt er, dass nicht eine homogene Wertegemeinschaft angestrebt werden soll, sondern dass „verschiedene vital-konstruktive Subkulturen“ integriert werden.¹⁹¹

So scheint ein bewusster und vorsichtiger Umgang mit Organisationskultur wichtig, um „eine Balance zwischen Kulturstabilität und Kulturwandel, zwischen einheitlichen und differenzierten Denk- und Verhaltensmustern sowie zwischen Individualität und Kollektivität“¹⁹² zu finden.

¹⁸⁵ Vgl. Becker 2009, S. 162.

¹⁸⁶ Vgl. Ebd., S. 163.

¹⁸⁷ Vgl. Schein 2003, S. 123.

¹⁸⁸ Vgl. Ebd., S. 123-124.

¹⁸⁹ Ebd., S.141.

¹⁹⁰ Faust 2003, S. 72.

¹⁹¹ Vgl. Faust 2003, S. 73.

¹⁹² Weinand 2000, S. 7.

6.2.1 Diversity als Teil der Organisationskultur

Angesichts der Bedeutung der Organisationskultur auf das Geschehen innerhalb der Organisation ist es unter anderem das Ziel von Diversity-Management, eine Organisationskultur zu schaffen oder die bereits bestehende Organisationskultur so zu ändern, dass sowohl Führungskräfte als auch Beschäftigte Vielfalt als einen selbstverständlichen Teil der Organisation betrachten. Dabei geht es um eine offene und wertschätzende Organisationskultur. „Das Implementieren eines Diversity Managements in Unternehmen ist ein Culture Change, ein Veränderungsprozess für die Organisationskultur und geht nicht ohne das Topmanagement und das Engagement aller im Betrieb.“¹⁹³

Bedenkt man nun die Aspekte der Diskriminierung und Chancengleichheit von ethnisch und religiös diversen Menschen, so gelangt man zu dem Schluss, dass der Ansatzpunkt des Diversity-Managements vor allem die vorherrschende Organisationskultur ist. Dies betrifft insbesondere das oben genannte Normalitätskonstrukt, das es angesichts der strukturellen Entwicklung der Gesellschaft im Hinblick auf Stereotypisierung, Vorurteils- und Gruppenidentitätsbildung zu hinterfragen und gegebenenfalls neu zu managen gilt.

So zeichnet Diversity-Management sich als ein Bestandteil der Organisationskultur aus, das vor allem klare Antidiskriminierungsstrategien verfolgt. Demnach ist eine essentielle Aufgabe des Diversity-Managements, Rahmenbedingungen zu schaffen, welche das Wohl der Mitarbeiter gewährleisten. So wären weitere umfassende Maßnahmen, die Erstellung eines Diversity entsprechenden Organisationsleitbilds, das die Wahrnehmungsmuster und Stereotype erkennt und abbaut, Verständnis und Wertschätzung von Vielfalt fördert, und Diversity-Kompetenzen entwickelt. Anlehnend an Schein, der die Beschäftigung mit Kultur als anstrengend bezeichnet und meint, dass dieser Prozess für die Erweiterung der Wahrnehmung und Untersuchung der eigenen Denkprozesse entscheidend ist,¹⁹⁴ setzt die Implementierung von Diversity-Verständnis als Teil der Organisationskultur eine entsprechende Haltung voraus, welche aus der Beschäftigung mit diesem resultiert. Eine Haltung ist insofern wichtig, weil Verschiedenartigkeit nicht nur Potenziale, sondern auch Herausforderungen mit sich bringt. So könnten in heterogenen Gruppen Ablehnung und Misstrauen, Vorurteile und Stereotype, Kommunikationsprobleme und Missverständnisse bestehen¹⁹⁵ und der optimale gesunde Umgang damit macht einen wichtigen Faktor aus.

Das Diversity-Management soll langfristig eine Organisationskultur schaffen, welche die ethnisch-kulturelle und religiöse Vielfalt der Belegschaft nicht nur als Notwendigkeit aufgrund der wirtschaftlichen Effizienz – wie es in der Literatur oft bezeichnet wird -

¹⁹³ Hecht- El Minshawi, Berningshausen, Hartwig 2007, S. 54.

¹⁹⁴ Vgl. Schein 2003, S. 178.

¹⁹⁵ Vgl. Neubauer 2003, S. 43.

betrachtet, sondern als eine Selbstverständlichkeit aufgrund der gegenwärtig vielfältigen Gesellschaft und somit eine selbstverständliche Haltung zur Vielfalt der Belegschaft, das heißt in diesem Kontext, dass die Organisationen die Gesellschaft widerspiegeln sollen: „Damit ist Diversity Management zunächst Bewusstseinsbildung – und die beginnt bekanntlich im Kopf der beteiligten Menschen. Hier bildet Diversity-Teamentwicklung das Bindeglied zwischen der bewussten Entwicklung von Haltungen und dem Management von strategischen Kompetenzen.“¹⁹⁶

Aus systemtheoretischer Sicht sind Organisationen ein Teil der Systeme, welche sie umgeben, in diesem Kontext zum Beispiel der Markt, Staat und die Gesellschaft. So werden Organisationen gefordert, sich diesen Faktoren anzupassen und sich gegebenenfalls zu verändern. Hier setzt Diversity-Management für die Gestaltung der Organisationskultur als Hilfe ein, welches die Flexibilität ermöglicht, sich dem Umfeld der Organisation anzupassen. Im Rahmen der Organisationskultur darf die Implementierung von Diversity-Verständnis nicht als ein befristetes Vorhaben betrachtet werden, sondern als eine langfristige und umfassende Veränderung des Personalmanagements und der Organisationskultur, die sich auf alle Strukturen der Organisation projizieren soll, und für keinen Mitarbeiter Benachteiligungen bringt.¹⁹⁷

Ein elementarer Bestandteil dieses Prozesses ist die Einrichtung einer Abteilung für Diversity-Management oder eines Diversity-Managers, welcher die Organisationskultur ebenfalls mitgestaltet und Diversity als Strategie in Betriebsvereinbarungen und organisationalen Leitbildern verankert. Der Diversity-Manager bildet die Schnittstelle zwischen den Mitarbeitern und der Organisationsführung. Eine wesentliche Aufgabe des Diversity-Managers ist vor allem „die Erstellung eines umfassenden Ausbildungs- und Trainingsprogramms, abgestimmt auf den spezifischen Bedarf des Unternehmens“, in den alle Mitarbeiter und die Organisationsführung mit eingezogen werden.¹⁹⁸

So besteht die Aufgabe des Diversity-Managers auch darin, Vereinbarungen zur Förderung von Vielfalt und Verhaltensregeln und ein Personalleitbild zu erstellen, das für Vielfalt und gegen Diskriminierung ist. Dabei wäre im Kontext der ethnisch-kulturellen und religiösen Vielfalt konkret zu berücksichtigen, dass der interne Sprachgebrauch nicht-diskriminierend ist und keine diskriminierende Kleidungs Vorschriften vorlegen und die Speisenangebote gekennzeichnet.

Als Beispiel für ein ganzheitliches Konzept, indem die Organisationskultur inkludiert ist, soll im Folgenden auf das Diversity-Implementierungskonzept der Arbeiterwohlfahrt (AWO) eingegangen werden. Die AWO vertritt die Meinung, dass es erst durch ein entsprechendes Konzept zur Vielfalt möglich ist, Kompetenzen einer vielfältig

¹⁹⁶ Lüthi, Oberpriller, Loose, Orths 2013, S. 19.

¹⁹⁷ Vgl. Stuber 2009, S. 256.

¹⁹⁸ Vgl. Haselier, Thiel 2005, S. 22.

zusammengesetzten Belegschaft bewusst und gezielt wahrzunehmen, wertzuschätzen und im organisatorischen Prozess einzubeziehen. Dabei zielt es auf eine multikulturelle Organisation, wobei sich der Kulturbegriff auf alle Lebensbereiche und Diversity-Dimensionen bezieht. Vielfalt wird als Stärke und Wettbewerbsvorteil betrachtet: „Vielfalt zu fördern und Chancengleichheit für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu schaffen und sicherzustellen ist in diesem Zusammenhang Ziel der Bundesgeschäftsstelle und notwendige Voraussetzung, um alle anderen Ziele zu erreichen. Es geht nicht um die Einführung von Quoten, sondern um eine grundsätzliche Haltung.“ Zur Umsetzung wird eine Arbeitsgruppe „Diversity“ gegründet und alle Fachbereichsleiter des Geschäftsbereiches Fachpolitik, der Justiziar, der Qualitätsbeauftragte und der Betriebsrat unter Leitung des Geschäftsführers einbezogen. Es geht vor allem um „Erhöhung des Anteils unterrepräsentierter Gruppen in der Belegschaft“. So soll bei Stellenausschreibungen und der Auswahl für den Bewerber explizit erwähnt werden, dass zum Beispiel – für unseren Kontext - Menschen mit Migrationshintergrund eingestellt werden.¹⁹⁹

Die Stärke dieses Konzepts zeigt die Miteinbeziehung aller Verbandsmitglieder, um gemeinsam eine Haltung zur Diversity zu entwickeln und dies gemeinsam auf alle Verbandsstrukturen, Kommunikationsnetzwerke bis hin zu Stellenausschreibungen auszuwirken. Stuber misst der Stellenbeschreibung im Rahmen der Personalbeschaffung eine besondere Bedeutung zu, da „sie die Struktur der Belegschaft und damit auch zu einem gewissen Teil die Kultur einer Organisation mitbestimmt“.²⁰⁰ Sepehri betont, dass der Umgang mit Vielfalt mit dem Auswahlverfahren beginnt.²⁰¹ Es kann hieraus auch die Folgerung gezogen werden, dass eine entsprechend ausgeschriebene Stelle auch die Hemmungen der Bewerber mit Migrationshintergrund und oder einer sichtbaren Religionszugehörigkeit mildern kann, sich auf die Stelle zu bewerben. Diese These betrifft vor allem Bewerber, die bereits Diskriminierungserfahrungen auf dem Arbeitsmarkt gemacht haben und aufgrund dessen womöglich eine negative Haltung eingenommen haben, was die Bewerbungsgespräche angeht.

6.2.2 Organisationsethik und Corporate Social Responsibility

Die Diversity Praxis Studie aus dem Jahr 2005, in der 46 Unternehmen befragt wurden, ergab eine zunehmende Ethikorientierung der Unternehmen. Hierbei ging es allerdings um alle Diversity-Dimensionen, also Alter, Behinderung, Geschlecht, ethnisch-kulturelle Prägung, Religion beziehungsweise Weltanschauung sowie sexuelle Orientierung.

¹⁹⁹ Vgl. Brückers, Boss, Kuleßa.

²⁰⁰ Stuber 2009, S.184.

²⁰¹ Vgl. Sepehri 2002, S. 6.

Die Ergebnisse ergaben, dass 61% der befragten 33 Unternehmen von einem erfolgreicherem Zugang zu qualifizierten Bewerbern ausgehen und 57% eine bessere Zusammenarbeit und 48% eine erhöhte Loyalität und Motivation der Beschäftigten erwarten. Dies wird damit begründet, dass es durch Diversity-Management mehr Zugang zu einem größeren Pool an qualifizierten Bewerbern gibt und die Mitarbeiterbeziehungen sich aufgrund der Berücksichtigung von Unterschieden verbessert hat. Der Ansatz der Unternehmen ist, dass der Erfolg größer ist, wenn die Vielfalt der Belegschaft auch die Vielfalt des Markts widerspiegelt. Bemerkenswerterweise sehen die befragten Unternehmen den größten Nutzen von Diversity-Management in der zunehmenden Ethikorientierung. So sehen 61% „Fragen der Nachhaltigkeit eng mit Diversity verbunden“. Es wird angenommen, dass „Diversity tendenziell als sozialpolitisches oder moralisch begründetes Konzept verstanden wird.“ Die Themen interkulturelles Management und Wertewandel erhalten mehr Aufmerksamkeit und Akzeptanz und werden berücksichtigt.²⁰²

Unmittelbar mit der Organisationskultur und Implementierung von Diversity ist auch der Begriff Organisationsethik verbunden: „Organisationskultur als eine grundlegende handlungsbestimmende Kategorie kann [...] nicht als Quasi-Reservat einer authentischen Lebensform konzeptualisiert werden, sondern auch sie bedarf einer kritischen Beurteilung - [...] einer sittlichen Qualitätskontrolle.“²⁰³ Faust bestätigt ebenfalls wie die oben genannten Autoren, dass jede Organisation eine Kultur hat und diese den Beteiligten oft unbewusst ist. Die Ethik allerdings „tritt immer erst durch wissentliche und willentliche Reflexion hinzu“.²⁰⁴ So kann jeder Einzelne neben der kollektiv gelebten Kultur einen Rückbezug auf sein Gewissen nehmen: „Ethische Reflexionen sind dazu geeignet, selbstreferenzielle Tendenzen in Organisationen durchbrechen; kein Bereich menschlichen Zusammenlebens kann bzw. darf sich einer solchen Durchdringung prinzipiell entziehen und ethische Neutralität für sich beanspruchen.“²⁰⁵ So weist er darauf hin, dass die Gestaltung einer Organisationskultur als eine Möglichkeit wahrgenommen werden kann, um die ethischen Aspekte zu thematisieren und zu verwirklichen. Daher sei eine der „wesentlichen Funktionen der Ethik [...] Kultur in eine Richtung zu lenken, wo sittliche Kompetenzen des Individuums zur Geltung kommen und bei den Akteuren gemeinsames [...] Ethikbewusstsein erzeugt wird.“²⁰⁶ Daraus kann resultiert werden, dass Organisationsethik zur bewussten Gestaltung der Organisationskultur und wesentlich zum Bewusstsein des Diversity-Ansatzes beitragen kann.

²⁰² Vgl. Stuber 2005, S. 66.

²⁰³ Faust 2003, S. 73.

²⁰⁴ Ebd., S. 74.

²⁰⁵ Ebd.

²⁰⁶ Ebd.

Eng mit dem ethischen Aspekt steht die Corporate Social Responsibility und Corporate Sustainability, Schlüsselbegriffe der Organisationsethik hinsichtlich der sozialen Verantwortung und Nachhaltigkeit der Organisationen. Während der Begriff Corporate Social Responsibility sich mit der gesellschaftlichen Verantwortung der Organisationen (und Unternehmen) befasst, konzentriert sich Corporate Sustainability mit Fragen der gerechten Verteilung der Lebenschancen und der sozialen Gerechtigkeit.²⁰⁷ Der zentrale Aspekt des Corporate Sustainability Konzepts ist die Gerechtigkeit, welcher sich im ganzheitlichen Konzept von Diversity-Management auch widerspiegelt.

Bezogen auf die Antidiskriminierung als Querschnittsaufgabe des Diversity-Managements und die Antidiskriminierungsgesetzgebung soll hier kurz auf die Ethiktheorie von Hoffman und Rebstock eingegangen werden. Hoffmann und Rebstock vertreten ein Organisationsethikskonzept, das auf der staatlichen-politischen Grundordnung beruht. Dabei geht es darum, dass die Organisationen genau die Werte verwirklichen sollen, die auch in der Gesellschaft zum friedlichen und stabilen Zusammenleben führen kann, nämlich die Verfassung der Bundesrepublik Deutschland: Menschenwürde, Gleichheit, Freiheit, Gerechtigkeit und Verantwortung.²⁰⁸ Die Schlussfolgerung daraus wäre im Rahmen der Antidiskriminierungsmaßnahmen, dass die genannten Grundrechte der Verfassung in den Grundwerten der Organisationskultur verankert werden sollen, um gerecht zu handeln und zu arbeiten. Die Würde des Menschen, Gleichheit und Gerechtigkeit sind hierbei Kernelemente, um die Menschen vor Diskriminierungen zu schützen. Im Rahmen des Personalmanagements wäre ein wichtiger Schlüsselbegriff nichtdiskriminierende Einstellungspolitik.

Im Hinblick auf die Einstellungspolitik der Organisationen soll hier ein Exkurs vorgenommen und auf das Diversity-Verständnis der Diakonie und dessen Praxis eingegangen werden. Die Diakonie – der evangelische Wohlfahrtsverband - steht in ihrem Selbstverständnis für die Chancengleichheit und gegen Diskriminierung: „Als Einwanderungsgesellschaft ist Deutschland vielfältiger geworden. Dies bereichert unsere Kultur, erfordert aber auch Maßnahmen für den Schutz vor Diskriminierung und Rassismus. Dafür setzt sich die Diakonie ein – gesellschaftspolitisch wie auch in den eigenen Einrichtungen und Strukturen“.²⁰⁹ Darüber hinaus wird die „Chancengerechtigkeit in allen gesellschaftlichen Bereichen“ betont“.²¹⁰

Auf der anderen Seite bestehen aktuell Diskriminierungsfälle seitens der Diakonie. So hat das Arbeitsgericht Berlin in einem aktuellen Fall entschieden, dass ein diakonischer

²⁰⁷ Vgl. Hiß 2005, S. 21.

²⁰⁸ Vgl. Hoffmann, Rebstock 1989 in Faust 2003, S. 23-24.

²⁰⁹ Diakonie: Schutz vor Diskriminierung.

²¹⁰ Diakonie. Einwanderungsland.

Arbeitgeber einen Bewerber zu Unrecht wegen seiner Religion diskriminiert hat. Dabei ging es um eine Stelle „für einen Referenten/eine Referentin“, um einen unabhängigen Bericht zur Umsetzung der Antirassismuskonvention der Vereinten Nationen erstellen zu lassen.²¹¹ Die interkulturelle Öffnung ist in dieser Hinsicht nicht geglückt. Das Selbstbestimmungsrecht (Art. 137,3 WRV) der Kirchen soll keine pauschale Benachteiligungserlaubnis darstellen, sofern es nicht um Erfüllung eines religiösen Auftrags handelt. Insofern besteht die Notwendigkeit, eine Diversity-orientierte Umgestaltung der Personalpolitik der kirchlichen Wohlfahrtsverbände als Diskussionsgegenstand zu behandeln und der Frage nachzugehen, inwiefern diese Benachteiligungserlaubnis mit den christlichen Werten übereinstimmt.

6.2.3 Monokulturelle Organisation

Monokulturen stellen eine Herausforderung für den Diversity-Management-Ansatz dar. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass „eine dominante Gruppe, welche nicht unbedingt die Mehrheit darstellt, die Norm definiert, wobei Abweichungen von dieser Norm als Minderwertigkeit angesehen werden“.²¹² So nimmt die dominante Gruppe die Schlüsselposition ein und bestimmt die Regeln. Die homogene Gruppe, die eine bestimmte Normvorstellung vertritt, lässt keine Abweichungen von ihren Normen zu und verhindert dadurch eine vielfältige Arbeitsgemeinschaft- und atmosphäre. Entscheidend hierbei ist nicht die tatsächliche Qualifikation, sondern „die Bedeutung und die Macht der bloßen Definition von Überlegenheit“.²¹³

Kulturelle Übereinkünfte spielen eine wichtige Rolle, welche sich in unterschiedlichen Aspekten äußern. So findet Stuber, dass sich in folgenden Bereichen „häufig ausgesprochene (explizite) oder stillschweigende (implizite) Übereinkünfte“ finden: „politische Überzeugungen, Freizeitinteressen, religiöse Bekenntnisse, gesellschaftliche Werte, Lebensziele- und entwürfe, Präferenzen für Speisen und Getränke oder Musikstile sowie viele andere mehr“.²¹⁴ So zeigen sich die kulturellen Übereinkünfte in verschiedenen Bereichen, wie in „unsichtbaren Normen, in Ritualen, in der Verwendung von Fachausdrücken, in der Wahl der Kleidung und nicht zuletzt im Verhalten gegenüber Outsidern“.²¹⁵ Ob bewusst oder unbewusst wahrgenommene homogene Gruppe mit all ihren kulturellen Übereinkünften führen zu einer klaren Machtverteilung und Vorurteile gegenüber den „sogenannten Outsidern“.²¹⁶ Dies führt dazu, dass das vorhandene Muster

²¹¹ Vgl. Amtsgericht Berlin: Pressemitteilung Nr. 01/14 vom 06.01.2014

²¹² Stuber 2009, S.86.

²¹³ Ebd.

²¹⁴ Ebd.

²¹⁵ Ebd.

²¹⁶ Ebd.

verstärkt wird und der Norm nicht passende, also nicht übereinstimmende, sich anpassen müsste. Die kulturelle Homogenität fördert also die Bevorzugung von Gleichen. Diese Normen und Wertungen bilden einen unsichtbaren Teil der Organisationskultur und sind dominante Normalitätskonstruktionen. So steht dem „Normalen“ gegenüber das Andere und Fremde. Im Vergleich zu der homogenen Gruppe ist sich die untergeordnete Gruppe der Benachteiligung bewusst und erkennt auch die „im System begründete Ursachen“ der Benachteiligung.²¹⁷ Krell führt aus, welche Eigenschaften typisch für Monokulturen sind und bemerkt, dass „in der monokulturellen Organisation diejenigen, die von der Norm der Homogenität bzw. der dominanten Gruppe abweichen, aufgrund ihrer Andersartigkeit stigmatisiert und diskriminiert“ werden.²¹⁸ Denn die von der Norm abweichende Andersartigkeit wird als Defizit betrachtet und Vielfalt wird als Bedrohung für das effektive Funktionieren der Organisation gesehen. Deswegen wird von dieser Gruppe Anpassung an das „homogene Ideal“ erwartet.²¹⁹

Der Ursprung des homogenen Ideals ist auf die „normative Lehre der vergemeinschaftenden Personalpolitik“ zurückzuführen. Diese Lehre unterdrückt bewusst die Vielfalt und stellt das „grundlegende Leitbild für monokulturell bzw. homogen strukturierte Organisationsformen“²²⁰ dar, deshalb werden Unterschiede ethnischer und religiöser Zugehörigkeit sowie Alter und Geschlecht abgelehnt.²²¹ In diesem Zusammenhang weist Krell darauf hin, dass ein derartiges homogenes Ideal tendenziell zur Diskriminierung von Mitgliedern der Minderheit führt und zum Rassismus und Sexismus neigt.²²² Das homogene Ideal ist in Deutschland durch deutsche, weiße Männer überproportional verkörpert.²²³

Schreyögg bezeichnet Monokulturen als starke Kulturen aufgrund der positiven Effekte. So sind demnach Monokulturen durch Komplexitätsreduktion handlungsorientierter, haben ein effizientes Kommunikationsnetz, die Informationsverarbeitung und Entscheidungsfindungsprozesse laufen wesentlich schneller, rasche Umsetzung von Plänen und Projekten, haben einen geringen Kontrollaufwand und Stabilität und Zuverlässigkeit.²²⁴ Aufgrund von fehlender Diversität in Werten, Normen und Einstellungen, ist die Annahme, dass es schneller zu einer Konsensbildung gelangt und Prozesse beschleunigt werden, weil alle Mitarbeiter über ähnliche Denk- und Handlungsstrukturen verfügen, was in dieser Hinsicht auch die Kommunikation vereinfacht. Die Erklärung besagt, dass es in der Kommunikation zwischen vielfältigen Mitarbeitern zu

²¹⁷ Vgl. Ebd. S.87.

²¹⁸ Vgl. Krell 1996, S. 338.

²¹⁹ Vgl. Ebd. S.338.

²²⁰ Ebd. S.335.

²²¹ Vgl. Krell 1996, S.337.

²²² Vgl. Ebd. S.338.

²²³ Vgl. Sepehri 2001, S.61.

²²⁴ Vgl. Schreyögg 1989, S. 98.

Missverständnissen kommt, da verschiedene Sprach-, Religions,- oder Kulturverständnisse die Kommunikation erschweren und Vielfalt deswegen eine Kommunikationsbarriere darstellt.²²⁵ Allerdings wird hierbei die Qualität der getroffenen Entscheidungen in Frage gestellt. Eine Monokultur begünstigt das Denken in Stereotypen, vermeidet die Alternativen, erzwingt Konformität und steht dem kreativen Problemlösen im Wege, vermeidet neue Orientierungsmuster, weil sie auf vergangene Erfolgsmuster fixiert ist und diskrepante Feedback-Informationen ignoriert.²²⁶

Solch ein Fokus steht der Innovationsbereitschaft und der Anpassung an das Umfeld im Wege und führt allmählich zum großen Nachteil im Wettbewerb auf dem Markt. In einer Beschleunigungszeit und sich wandelndem Umfeld kann das zum erheblichen Wettbewerbsnachteil für die Non-Profit-Organisationen führen.

6.2.4 Multikulturelle Organisation

Das heterogene Ideal setzt an den Schwächen des homogenen Ideals an und fördert das Leitbild einer multikulturellen offenen Organisation. So wird die Vielfalt der Mitarbeiter hinsichtlich ihrer ethnisch-kulturellen und religiösen Zugehörigkeit und des Geschlechts sowie die Vielfalt an Kenntnissen, Erfahrungen und Einstellungen nicht als negativ von der Norm abweichende Andersartigkeit betrachtet. Das Ziel ist vielmehr „die Identifizierung, Bewusstmachung und positive Würdigung“.²²⁷ Die kulturelle Identität von jedem Einzelnen wird wertgeschätzt und die damit verbundenen Werte und Einstellungen als eine wichtige Ressource betrachtet und die Vielfalt bewusst genutzt und gefördert. Ein bewusster Umgang mit Vielfalt in einer Organisation führt zu einer sich verändernden Organisationskultur. Dies setzt allerdings voraus, dass die bestehenden Vorurteile und Stereotypen abgebaut werden.

Nach Cox zeichnet sich eine multikulturelle Organisation durch eine Kultur und Haltung aus, die Vielfalt fördert und wertschätzt. Wertevielfalt, Pluralismus und vollständige Integration aller Mitarbeiter in Kommunikationsstrukturen und Netzwerken und Zugangsmöglichkeit zu allen Funktionen und Positionen wird gewährleistet. Darüber hinaus gehört zu den Charakteristika einer multikulturellen Organisation, dass sie vorurteils- und diskriminierungsfreie personalpolitische Kriterien und Praktiken aufweist.²²⁸

Eine offene multikulturelle Organisation ist gekennzeichnet von einer entsprechend heterogenen Mitarbeiterstruktur und offenen Vielfaltskultur. Demnach ist der Pluralismus ein zentraler Grundsatz, der die Mitwirkung aller Mitarbeiter an den Werten, Normen und

²²⁵ Vgl. Ebd., S. 98.

²²⁶ Vgl. Ebd., S. 106.

²²⁷ Krell 1996, S. 344.

²²⁸ Vgl. Cox 1991 in Krell 1996, S. 342.

Verhaltensweisen der Organisation sicherstellt und die Identifikation mit ihr stärkt. Der Pluralismus gewährleistet außerdem die Flexibilität der Organisation, sodass aus der Begegnung mit einer anderen Kultur Effektivität und Kreativität resultiert. Dies fördert die Offenheit gegenüber Neuem und Fremdem und ist ein wichtiger Bestandteil des Diversity-Ansatzes und einer offenen Organisationskultur.

Um die - eine Benachteiligung fördernde - Struktur einer Monokultur zu verändern, ist es nach Stuber zunächst wichtig, ein Bewusstsein für die Situation zu entwickeln. Dies folgt durch unterschiedliche Maßnahmen wie Trainings, eine Kultur des bewussten Aufeinanderzugehens, intensiver Austausch von kulturellen Besonderheiten sowie die Anerkennung von Unterschiedlichkeiten und ihren Auswirkungen.²²⁹ Darüber hinaus sind die Gründe für die Entstehung von Monokulturen zu ermitteln und „die Mechanismen aufzuzeigen, durch die sie gefestigt werden [...] vorallem die von Menschen ausgehenden persönlichen Vorurteile und die von Organisationen ausgehenden organisationalen Präferenzen.“²³⁰

Die multikulturelle Organisation fordert also einen Wandel der Organisationskultur, welche nach Krell auch eine Veränderung des Systems erfordert und somit die gesamte Personalpolitik auf den Prüfstand stellt: „Kriterien und Verfahren der Personalauswahl, der Personalbeurteilung der Beförderung sollen daraufhin überprüft werden, ob sie diskriminieren und gegebenenfalls geändert werden. Personalentwicklungsmaßnahmen werden nicht in erster Linie als 'Entwicklungshilfe' für die bisher nicht zur dominanten Gruppe gehörenden Beschäftigten angesehen, sondern in Valuing Differences- oder Valuing Diversity-Trainings sollen alle Organisationsmitglieder lernen, Vorurteile und Stereotypen abzubauen und besser zusammenzuarbeiten“.²³¹ Eine diskriminierungsfreie Einstellungspolitik ist – trotz der wertorientierten Charakteristika der Non-Profit-Organisation, noch nicht in allen Strukturen zu beobachten. Ein Schlüsselbegriff wäre die Kirchenklausel, auf die in Kapitel 4.2 eingegangen wurde. Gegenwärtig gibt es zahlreiche Berichte über Diskriminierungsfälle, in denen die Bewerber anlehnend an das Antidiskriminierungsgesetz verschiedene kirchliche Einrichtungen angeklagt haben, weil sie aufgrund ihrer Religionszugehörigkeit nicht eingestellt wurden. Bemerkenswerterweise handelt es sich auch um integrations- und migrationsspezifische Stellen. So ist einerseits zu beobachten, dass diese Organisationen sich darum bemühen, Menschen mit anderer Religionszugehörigkeit und Ethnie Dienstleistungen anzubieten und andererseits ihnen der Zugang zu Arbeitsplätzen verwehrt wird.

Betrachtet man die Ergebnisse der obigen Studien zur Existenz und Wahrnehmung von anderen Ethnien und Religionen in Deutschland und zur Diskriminierung derer auf dem

²²⁹ Vgl. Stuber 2009, S. 87.

²³⁰ Ebd., S. 88.

²³¹ Krell 1996, S. 143.

Arbeitsmarkt, so ist die Anpassung der Organisationskultur an die ethnische und religiöse Vielfalt der Gesellschaft von Nöten. Die vorherrschenden Vorurteile und Stereotypen und Diskriminierungen sind Mechanismen der sozialen Abgrenzung, die auch durch Unkenntnis über den Hintergrund einer Person oder einer Ethnie und Religion entstehen. Die Non-Profit-Organisationen welche, wie im ersten Kapitel dargestellt, als soziale Anwaltschaft agieren und gegenwärtig eine zentrale Rolle in der Gesellschaft und Politik spielen, tragen hierbei eine wesentliche Rolle, um diese Mechanismen in ihren eigenen Strukturen zu erkennen und abzuschaffen.

Hinsichtlich dieses Aspektes weist Stuber neben persönlichen Vorurteilen innerhalb der Belegschaft auch auf die „organisationale Präferenzen“ hin, die regeln, „wer aufgenommen wird und Erfolg hat“.²³² Die Rolle des Diversity-Managements ist, „die Kultur und die Systeme – bestehend aus Strukturen, Prozessen und Inhalten – einer Organisation auf ihre Filterfunktion hin zu durchleuchten und in der Folge zu neutralisieren und zu öffnen“.²³³ Nach Stuber müssen beide Phänomene, Thematisierung persönlicher Vorurteile und organisationale Präferenzen, gleichzeitig behandelt werden, da eine einseitige Herangehensweise durch den jeweils anderen Mechanismus wieder zur Monokultur führen kann.

Als wichtiges und verbindendes Element sollte eine Organisationskultur etabliert werden, in der die Mitarbeiter sich zunächst als Mitglied der Organisation mit der Organisation identifizieren und als Teil vom Ganzen sehen. Als nächstes tritt die andere Identität in Erscheinung mit den jeweiligen persönlichen Besonderheiten inkludiert Ethnie und Religion. Das Commitment der Mitarbeiter kann durch gemeinsame Ziele der Organisation gefördert und gestärkt werden.

Im Kontext von multikulturellen Organisationen begegnet man oft dem Leitbegriff „interkulturelle Öffnung“, vor allem in öffentlichen Verwaltungen und Non-Profit-Organisationen. Die Interkulturelle Öffnung nimmt – im Vergleich zu Diversity-Management, das alle Diversity-Dimensionen (Alter, Geschlecht, Ethnie, Religion, Hautfarbe, Körperliche Behinderung) impliziert – nur Menschen mit Migrationshintergrund in den Fokus. Dabei geht es ebenfalls wie bei Diversity-Management um gesellschaftliche und wirtschaftliche Anerkennung sowie Wertschätzung der Potenziale der Menschen mit Migrationshintergrund im Vordergrund. Schröder definiert die Interkulturelle Öffnung „als ein bewusst gestalteter Prozess, der (selbst-) reflexive Lern- und Veränderungsprozesse von und zwischen unterschiedlichen Menschen, Lebensweisen und Organisationsformen ermöglicht, wodurch Zugangsbarrieren und Abgrenzungsmechanismen in den öffentlichen

²³² Stuber 2009, S. 91.

²³³ Ebd.

Organisationen abgebaut werden und Anerkennung möglich wird“.²³⁴

Die Besonderheit und Stärke vom Diversity-Management-Konzept ist ein ganzheitlicher Ansatz, der Diversity in allen Bereichen der Organisation fest verankert. Ein weiterer Unterschied von Diversity-Management zur Interkulturellen Öffnung ist, dass die Vielfalt gemanagt wird. Die interkulturelle Öffnung ist außerdem eher in sozialen Bereichen anzutreffen, während die Personalpolitik davon nicht betroffen zu sein scheint und die Maßnahmen sich eher auf die Fortbildungen begrenzen. Außerdem ergibt eine einfache Internetrecherche mit dem Begriff „interkulturelle/multikulturelle Öffnung“ fast nur Vereine und Initiativen im Non-Profit-Bereich, die sich als Initiativen entweder von Migranten für Migranten oder von Nichtmigranten für Migranten auszeichnen mit den Schwerpunkten „Migrationserstberatung, Sozialberatung, Integrations- und Deutschkurse, Flüchtlingsberatung, interkulturelle Pädagogik und Sprachförderprojekte in Kitas, interkulturelle Beratung (auch für Opfer häuslicher Gewalt und Zwangsheirat, Frauen- und Mädchenberatungsstellen, Frauenhäuser...)“. Sicherlich ist Bedarf an diesen Angeboten, allerdings geht es beim Diversity-Management auch darum, dass in diesem Kontext die (qualifizierten) ethnischen und religiösen Minderheiten in die vorhandenen Strukturen der Nicht-Migranten-Vereine, welche gesamtgesellschaftliche Themen behandeln, inkludiert werden. Das Konzept der Interkulturellen Öffnung kann in dieser Hinsicht aus dem Diversity-Konzept schöpfen.

6.3 Gesellschaftliche Funktion der Non-Profit-Organisationen

Im ersten Kapitel wurde darauf eingegangen, dass die Non-Profit-Organisationen zunehmend mehr als Forschungsobjekt- und bereich in Untersuchungen, Kongressen und universitären Programmen zum Thema werden. Dies ist damit zu erklären, dass je mehr die gesellschaftspolitischen Probleme wahrgenommen werden, desto mehr nach Alternativmöglichkeiten gesucht wird, sollte das Vertrauen an der Lösungskompetenz des Staats und Marktes fehlen. In dieser Hinsicht bekommen die Non-Profit-Organisationen eine wichtige Bedeutung, die dessen Wachstum fördert. Folglich ist eine Partizipation und Wirkung von Non-Profit-Organisationen an politischen Prozessen zu beobachten. Ruth Simsa bemerkt in diesem Zusammenhang, dass die Non-Profit-Organisationen in der Vergangenheit „vor dem Hintergrund der Dominanz der Konzepte Markt und Staat nur wenig wahrgenommen“ wurden und besagt: „Explizit wird diese Annahme im Rahmen von Wohlfahrtsstaatstheorien vertreten, welche den Sektor als „vormoderne“ Antwort auf gesellschaftliche Probleme betrachten, die dementsprechend mit zunehmender

²³⁴ Schröder 2007.

ökonomischer Entwicklung an Bedeutung verlieren müsse.“²³⁵

Es wird angenommen, dass eine tendenziell wachsende Bedeutung von Non-Profit-Organisationen zu beobachten ist und diese „aus besonderen Beiträgen dieser Organisationen für die Gesellschaft resultieren müsste.“²³⁶ Vor diesem Hintergrund setzt sich Ruth Simsa mit der Fragestellung auseinander, welche gesellschaftliche Probleme die Non-Profit-Organisationen lösen können und wollen und welchen Einfluss gerade diese auf die Gesellschaft haben. Die Selbstdarstellung- und definition der Non-Profit-Organisationen besagt, dass sie wesentliche Beiträge zu sozialen, politischen und kulturellen Bereichen leisten und somit wichtige gesellschaftspolitische Funktionen erfüllen und Veränderungen bewirken möchten. Dies wiederum bedeutet, dass sie einen wesentlichen Einfluss auf das gesellschaftspolitische Geschehen nehmen.

Simsa weist über die Selbstdarstellung hinaus auf die „Analyse gesellschaftspolitischer Zuschreibungen an Non-Profit-Organisationen, dass diese Organisationen derzeit in hohem Maß als Hoffnungsträger für Demokratisierung, Veränderung und Integration gelten“.²³⁷ Diese bemerkenswerte Zuschreibung an Non-Profit-Organisationen betont die besondere Stellung dieser in der Gesellschaft und weist darauf hin, dass diese zukünftig auch von der Politik mehr Beachtung bekommen wird.

Tiebel beschreibt dieses als eine „wichtige Funktion der Non Profit Organisationen“ und dadurch „die Identifikation sozialer Probleme und damit Problemerkennung, Sozialanwaltschaft und Wahrung des sozialen Friedens.“²³⁸ Weiter führt er dies Folgendermaßen aus: „Die Werterhaltungsfunktion in einer immer stärker individualisierten und auf persönliche Selbstverwirklichung hin orientierten Gesellschaft besteht auf zwei Ebenen: Einerseits können NPO dazu beitragen, gemeinwohlorientierte Werte und Normen, die für den Zusammenhalt in der Gesellschaft und deren Fortbestand unerlässlich sind, zu bewahren. Andererseits bringt praktische gemeinnützige Arbeit die notwendige Verbindung von Selbstbestimmung und sozialer Verantwortung des Einzelnen sehr gut zum Ausdruck.“²³⁹ Daraus ergibt sich, dass die Non-Profit-Organisationen in ihrer Funktion als Sozialanwalt sowohl die individuellen Belange des Einzelnen bzw. des sozial Schwachen als auch die sozialen Interessen des Kollektiven gegenüber dem „Staat als System“ wahrnehmen.²⁴⁰

Simsa führt vier ausschlaggebende Leistungstypen von Non-Profit-Organisationen und deren gesellschaftliche Wirkungen aus. Als Erstes nennt sie den „konkurrierenden oder zusätzlichen Leistungsbringer“ Typ, bei dem die Non-Profit-Organisationen Leistungen

²³⁵ Simsa 2001, S. 4.

²³⁶ Ebd., S. 5.

²³⁷ Ebd., S. 7.

²³⁸ Tiebel 2006, S. 5.

²³⁹ Ebd.

²⁴⁰ Vgl. Ebd.

erbringen, die auch von staatlichen und wirtschaftlichen Organisationen erfüllt werden, so zum Beispiel Angebote in den Bereichen der Kultur, sozialen Arbeit, Ausbildung oder Kinderbetreuung. Hierbei geht es um Leistungen, die vermutlich ohne die Non-Profit-Organisationen nicht genügend abgedeckt wären.²⁴¹ Als zweites nennt sie den Typ der „Leistungspioniere“, die Leistungen erbringen, welche nicht von staatlichen oder privaten Profitorganisationen getragen werden. Diese haben ein großes gesellschaftliches Veränderungspotenzial, da in diesem Fall Leistungen erbracht werden, die ohne Non-Profit-Organisationen nicht angeboten würden. Simsa weist hierbei daraufhin, dass Non-Profit-Organisationen oft als „Wegbereiter“ den Weg für staatliche Aktivitäten ebnen.

Den dritten Typ bildet die Kontrollinstanz als eine politische Strategie. Es geht darum, dass Non-Profit-Organisationen auf den Staat Druck ausüben können, sollten bereits formulierte Abkommen nicht eingehalten werden, wenn beispielsweise gegen Menschenrechtskonvention verstoßen wird. Auf diese Weise kann Einfluss auf die Einhaltung der Ziele ausgeübt werden und der Transparenz dienlich sein.²⁴² Den letzten Typ bildet der Bereich „Themenpioniere“, indem es darum geht, neue Themen anzusetzen oder „Themen in neue Zusammenhänge“ zu stellen: „Mit dem Aufgreifen neuer Themen und einer hohen Sensibilität für die Wahrnehmung neuer Problemlagen haben NPOs somit eine gesellschaftliche „Alarmfunktion“.“²⁴³

Die Non-Profit-Organisationen haben einen multifunktionalen Charakter. Sie bündeln, artikulieren und vermitteln Interessen. Somit sind sie auch „politische Akteure, die in den Sektor Staat hineinwirken“ und „als häufig lokal verankerte oder sich über Mitgliedschaft konstituierende Organisationen wichtige Funktionen der sozial-kulturellen Integration und Sozialisation“²⁴⁴ erfüllen. Der multifunktionale Charakter ermöglicht den Non-Profit-Organisationen zwischen unterschiedlichen Sphären zu vermitteln und sind dadurch „stets gleichzeitig Sozialintegratoren, Lobbyisten wie auch Dienstleister, wenn auch jeweils in unterschiedlicher Pointierung“.²⁴⁵ Die Multifunktionalität ist sowohl für den Staat auch für die Bürger, trotz der unterschiedlichen Zielsetzungen, von Nutzen. Während der Bürger den „Dritte-Sektor-Organisationen zum einen als gemeinschaftliches Moment und als Element gesellschaftlicher Integration und Sozialisation und zum anderen als mobilisierbare Ressource gegen Staat und Politik bzw. als „Gegengewicht“ gegenüber staatlicher Macht“ betrachtet, sieht der Staat die Möglichkeit durch diese Organisationen Politik sowohl zu „legitimieren“ als auch zu realisieren.²⁴⁶ So ist der Non-Profit-Sektor für die Politik interessant, was vor allem die Bereiche Gesundheitswesen oder die sozialen

²⁴¹ Vgl. Ebd., S. 131.

²⁴² Vgl. Ebd., S. 132-133.

²⁴³ Ebd., S.133.

²⁴⁴ Zimmer, Priller 2004, S. 21.

²⁴⁵ Ebd. S. 20-21.

²⁴⁶ Vgl. Ebd. S. 21-22.

Dienste betrifft. In der Praxis wären diese Einflussformen u.a. Pflege eines intensiven Kontakts zu anderen Organisationen und Partnern durch z.B. Verhandlungen oder Entwicklung von gemeinsamen Produkten. Je intensiver der Kontakt, desto zielgerichteter wird der Einfluss ausgeübt. Wichtig dabei ist, dass eine Anschlussfähigkeit²⁴⁷ zu den anderen Organisationen herrscht. Zu viel Fremdheit kann die Anschlussfähigkeit reduzieren.

Anhand dieser Darstellung der vielfältigen gesellschaftlichen Funktionen der Non-Profit-Organisationen wird erkannt, dass diese Organisationen in hohem Maße eine nicht zu unterschätzende Einflussnahme auf das Geschehen in der Gesellschaft einnehmen können. Überträgt man diesen Erkenntnis auf den Antidiskriminierungsaspekt, so ist nicht zu unterschätzen, welche Vorreiterrolle Non-Profit-Organisationen hinsichtlich der Bewusstseinsbildung und des Paradigmenwechsels in den Köpfen haben und haben können, sei es beispielsweise in der Förderarbeit von Stiftungen, bei der Grundlagen- und Lobbyarbeit von Verbänden sowie auch die Medien als Instrument für die Verbreitung von vielfältigen, vorurteilsfreien Botschaften.

6.3.1 Non-Profit-Organisationen als Wertegemeinschaften

Das besondere Merkmal der Non-Profit-Organisationen ist ihre Organisationskultur, die auf Wahrung von Werten beruht. Das Commitment zu den gemeinsamen Werten und Normen, die das Motiv für die Gründung einer Organisation bilden, prägen die Organisationskultur in hohem Maß und fördern die Motivation und das Engagement. Diese Art von Organisationskultur, welche auf einer gemeinsamen „Wertauffassung“ beruht, ist mittlerweile auch bei gewinnorientierten Organisationen zu beobachten, um die Motivation zu steigern und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter aufrechtzuerhalten. So bemühen sich immer mehr gewinnorientierte Unternehmen um die Entwicklung eines Leitbilds, Suche und Pflege von Werten und einer gemeinsamen Kultur.

Im Gegensatz zu den gewinnorientierten Unternehmen haben die Non-Profit-Organisationen dieses „Leitbild“ bereits seit ihrer Gründung. Zimmer und Priller bemerken, dass ohne Wertgemeinschaften die Non-Profit-Organisationen im Vergleich zum Staat und Markt nicht überlebensfähig sind und betont dabei die Wichtigkeit von „Solidarität“ und „Sinn“. Vor allem der Solidarität wird eine große Bedeutung zugewiesen, da solidarisch koordinierte Non-Profit-Organisationen öfter den Charakter von Wertegemeinschaften haben. So bildet „der Sektor in modernen, funktional ausdifferenzierten und an ökonomischer Effizienz orientierten Gesellschaften ein Refugium sozialer Logik, die nicht

²⁴⁷ Vgl. Zauner 2007, S. 143.

in erster Linie auf dem Kalkül des individuellen Nutzens beruht.“²⁴⁸

Laut einer Studie zu Beschäftigten in gemeinnützigen Organisationen, die am Beispiel von Nichtregierungsorganisationen geführt wurde, zeigen Hauptamtliche im Non-Profit-Sektor ähnliche Motivationsstrukturen wie ehrenamtlich Beschäftigte. Viele der Befragten haben sich aufgrund religiöser, normativer oder politischer Überzeugungen für ihren Beruf entschieden, wobei die Übereinstimmung der eigenen Werte mit dem Leitbild der jeweiligen Organisation ein wichtiges Motiv ist. Die Motivation der Führungskräfte der Vereine ist in hohem Maße von ihrem Verantwortungsbewusstsein gegenüber der Gesellschaft geprägt: „Die Rekrutierungs- und Karrieremuster in gemeinnützigen Organisationen sind durch hohe Übereinstimmung von Motivation, Wertbindung und Lebenslauf bestimmt“ und „beide Gruppen, bezahlte und unbezahlte Führungskräfte, betonen die Bedeutung einer gemeinschaftsorientierten Integration im Binnenverhältnis sowie politische und soziale Aufgaben der Organisation.“²⁴⁹

Zauner betont allerdings, dass Wissen und nicht Solidarität der entscheidende Faktor bei Non-Profit-Organisationen ist: „NPOs finden ihr angemessenes und stimmiges Steuerungsmedium im Modus des Wissens, als der Verfügung und Bereitstellung von relevanten Informationen und der funktionssystemübergreifenden Bedeutungsgebung von Informationen.“²⁵⁰ Und deshalb sollten sie „als wissensgesteuerte Organisationen mit Engagement und Selbstbewusstsein Anschluss an die in jüngerer Zeit ins Zentrum der internationalen Diskussion gerückte Thematik des Wissensmanagements suchen“ und als „wesentlicher organisatorischer Erfolgsfaktor gilt nun mehr die Fähigkeit, Wissen zu sichern, zu verknüpfen und zu nutzen.“²⁵¹ Beide Aspekte als wichtiges Medium und Motiv der Non-Profit-Organisationen stehen nicht in Widerspruch und betonen im Grunde die Relevanz beider Komponenten, welche die Non-Profit-Organisationen angesichts der Machtapparate „Staat und Markt“ „überlebensfähig“ machen.

Wichtig dabei ist diese Komponente und auch wirtschaftliche Effizienz der Organisation in Balance zu halten. Denn es liegt in der Natur der Sache, dass Organisationen und auch Non-Profit-Organisationen von Entwicklungen wie technologischen Neuerungen, Globalisierung und Wertewandel massiv betroffen sind. Das heißt die Entwicklung, in der sich eine Gesellschaft befindet, prägt mitunter auch das organisationale Geschehen. So ist es wichtig, die gesellschaftlichen Entwicklungen zu beobachten und die Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen. Entscheidend bei Non-Profit-Organisationen ist die ideelle und normative Orientierung, die auf ein breites Spektrum sozialer, religiöser, moralischer und kultureller Prinzipien basiert. Allerdings spielen auch

²⁴⁸ Zimmer, Priller 2004, S. 17.

²⁴⁹ Heimannsberg, Namokel, Fischer 2013, S. 73-74.

²⁵⁰ Zauner 2007, S. 159.

²⁵¹ Ebd., S.162.

politische Motive in zivilgesellschaftlichen Initiativen eine große Rolle. Die Unzufriedenheit und Enttäuschung über das herrschende politische System motiviert viele Menschen.

Festzuhalten ist also, dass die Non-Profit-Organisationen vornehmlich von ihren Überzeugungen und Aufgaben angetrieben werden und diese prägenden solidarischen Prinzipien und die Identifikation mit der Organisationskultur prägen oft die Entscheidungsstrukturen. So kann die These von Zauner, dass die Zukunftsfähigkeit der Non-Profit-Organisationen auf ihrer identitätsstiftenden Werte beruht, bestätigt werden.

6.3.2 Die Rolle der Führungskraft

Um Diversity-Management in einer Organisation einzuführen, bedarf es der Voraussetzung, dass der Sinn und Zweck im Bewusstsein der Unternehmensleitung, der Führungskräfte und Mitarbeitenden verankert ist. Die Umsetzung von Diversity-Management und die damit verbundenen Aufgaben zeigen, dass es sich hierbei um eine Führungsaufgabe handelt. Führungskräfte sind in ihrer Funktion als Vorbild und Motor für dynamische Prozesse im Diversity-Management-Prozess mit einer besonderen Herausforderung konfrontiert. Sie müssen zum einen selbst ein Bewusstsein für Diversity entwickeln – falls nicht vorhanden - und zum anderen „die Voraussetzung dafür schaffen, dass die vorhandenen Unterschiede als Potenzial freigesetzt werden können.“²⁵²

Die besondere Herausforderung für Führungskräfte von Non-Profit-Organisationen besteht vor allem darin, dass sie nicht nur mit hauptamtlichen Mitarbeitern, sondern auch mit ehrenamtlichen Mitarbeitern agieren. Eine diversitätsbewusste Führung ist in diesem Kontext von Bedeutung, die darauf abzielt, „als kritisch-normative Reflexion darüber, wie die Beziehungen zwischen 'Vorgesetzten' (Führungskräften) und 'Untergebenen' (Mitarbeitern) in hierarchischen Strukturen menschenwürdig und fair gestaltet werden sollen“.²⁵³ Hierbei geht es um moralisch-ethische Aspekte der Führung im Sinne der Diversität. Demnach entwickelt die Führungskraft selbst ihre Haltung zur Vielfalt und anschließend arbeitet sie an der Entwicklung einer entsprechenden Teamkultur.²⁵⁴ Dies bedeutet, dass an erster Stelle die Führungskräfte Fortschritte im Bereich interkulturelle Kompetenzen entwickeln müssen, um die Notwendigkeit zu erkennen und diese an die Mitarbeiter zu übertragen. Die Autoren Lüthi, Oberpriller, Loose und Orths sprechen hierbei auch von einer wertschätzenden Grundhaltung gegenüber Organisationsmitgliedern und Unterschieden, denn „Wertschätzung führt letztlich zu einem Klima des Vertrauens, das wichtig ist für die Bereitschaft der Mitarbeitenden, ihre

²⁵² Lüthi, Oberpriller, Loose, Orths 2013, S. 19.

²⁵³ Ulrich 1999, S. 230.

²⁵⁴ Vgl. Lüthi, Oberpriller, Loose, Orths 2013, S. 20.

Vielfalt zu offenbaren“.²⁵⁵

Da Veränderungen und Neuerungen bekanntlich Unsicherheiten bewirken können, ist es hierbei wichtig, gemeinsam mit dem Team die Werte und Grundüberzeugungen und die gemeinsame Entwicklung zu reflektieren. So wird die „Führungskraft [...] dieses Reflektieren in einer Art moderieren, die eine vertrauensvolle, empathische Auseinandersetzung im Dialog mit den Unterschieden ermöglicht. Es entstehen Wechselwirkungen und schließlich Resonanzen“.²⁵⁶

So könnte daraus eine wichtige Eigenschaft der Führungskräfte herauskristallisiert werden: Visionär und Vorbild sein, um den Organisationswert zu steigern. Die Führungskräfte haben also die Aufgabe, durch Vision, die Organisationskultur und die damit verbundenen Werte, das Leitbild der Organisation vorzuleben und einen Paradigmenwechsel in den Köpfen aller Organisationsmitglieder zu schaffen und damit die Grundlage für eine erfolgreiche Implementierung des Diversity-Managements zu etablieren.

6.3.3 Interkulturelle Kompetenzen

Es wurde festgehalten, dass die erfolgreiche Implementierung von Diversity-Management von der vorhandenen Organisationskultur abhängt und diese den Diversity-Prozess wesentlich beeinflusst. Der Wandel einer nicht Diversity-konformen Organisationskultur bedarf zur Unterstützung Mechanismen, welche zur Sensibilisierung des Diversity-Konzepts verhelfen. Im Kontext ethnisch-kultureller und religiöser Diversität und folglich der Ausgestaltung einer multikulturellen Organisation ist die Beherrschung interkultureller Kompetenzen von großer Bedeutung. Auernheimer betrachtet interkulturelle Bildung als Teil der Allgemeinbildung und fordert, dass dies nicht als „isoliertes Unternehmen“ wahrgenommen werden soll.²⁵⁷ Dies setzt voraus, dass die interkulturellen Kompetenzen bereits vor dem Berufseinstieg angeeignet wurden. In diesem Fall würde eine ideale Organisation sich bilden, weil die Organisationskultur auf die bereits vorhandenen interkulturellen Kompetenzen zurückgreifen würde.

Bei Implementierung des Diversity-Ansatzes ist es unerlässlich, dass in die Schulungen und Trainings von der strategischen Ebene der Leitung bis hin zur operationalisierten Ebene alle Organisationsmitglieder einbezogen werden. Interkulturelle Kompetenzen und Sensibilisierung sind durch klassische Instrumente wie Fort- und Weiterbildungen und Trainings anzueignen. Auch Konflikttrainings sind ein wesentlicher Bestandteil von Diversity-Trainings, da ethnische und religiöse Vielfalt aufgrund von Unkenntnissen und Unvertrautheit zu Missverständnissen führen kann: „Personen, die aus unterschiedlichen

²⁵⁵ Ebd., S.20.

²⁵⁶ Ebd.

²⁵⁷ Vgl. Auernheimer 1998, S. 26.

Kulturkreisen stammen, bringen in der Regel unausgesprochene, meist unbewusst wirksame Selbstverständlichkeiten mit, die in Begegnungen für Missverständnisse sorgen“.²⁵⁸ Diese Diversity bezogenen Maßnahmen dienen dazu, mit Differenzen nachhaltig angemessen umzugehen und eine offene Organisationskultur zu etablieren.

Die Schulungen sollen dazu verhelfen, die Klischees, Vorurteile und Diskriminierungen abzubauen, alle Organisationsmitglieder - Mitarbeiter, Führungskräfte und Organisationsleitung – eine selbstverständliche Offenheit für Diversität bekommen. Denn diskriminierende Einstellungen sind die entscheidendsten Herausforderungen für die Umsetzung von Diversity-Management. Ein immensens Problem liegt hierbei darin, dass Menschen nach stereotypem Muster von den offensichtlichen Merkmalen auf die latenten schließen.²⁵⁹ Hierbei ist es wichtig, dass „existierende Vorurteile kritisch hinterfragt werden, da sie sonst dazu führen, dass Monokulturen entstehen bzw. gefestigt werden oder Menschen aufgrund ihres Andersseins diskriminiert werden“.²⁶⁰ So helfen Schulungen zum Thema Vorurteile und Stereotypen dazu, eigene Denk- und Verhaltensweisen zu hinterfragen und kritisch zu überdenken. Insofern sollen die Schulungen die Fähigkeit zur Selbstreflexion der Organisationsmitglieder durch spezielle Maßnahmen fördern, „um nachhaltiges und sich selbst entwickelndes Lernen und schließlich Verstehen des Anderen zu erreichen“.²⁶¹

Blom und Meier sehen als Ziel der interkulturellen Trainings die konstruktive „Bewältigung der Anforderungen im interkulturellen Aktionsfeld“.²⁶² Köppel konstatiert, dass in jeder multikulturellen Arbeitsgruppe eine gewisse Grundlage an kulturellem Wissen vorhanden ist, ob das jedoch ausgetauscht und zur Entwicklung von interkultureller Kompetenz genutzt wird, ist von der Art der Interaktion abhängig.²⁶³ Weiter bemerkt Köppel, dass interkulturelle Kompetenzen an erster Stelle zum Eigennutz der Organisationsmitglieder ist und zur Persönlichkeitsentwicklung beiträgt und mögliche interkulturelle Konflikte in multikulturellen Organisationen vermindert werden können, wenn überwiegend mehr Organisationsmitglieder über interkulturelle Kompetenzen verfügen:²⁶⁴ „Interkulturelle Kompetenz ist also per se ein Synergieeffekt in Wirkung auf das Gruppenergebnis und zusätzlich eine notwendige Voraussetzung für die Verminderung von Konflikten bzw. die Förderung anderer Synergieeffekte.“²⁶⁵

Infolge der Schulungen und Trainings, welche sowohl theorie-als auch praxisbezogen sein sollen, kommt eine Phase der Einstellungsänderung und Bewusstseinsbildung. Aus der

²⁵⁸ Blom, Meier 2004, S. 69.

²⁵⁹ Vgl. Stuber, 2009 S. 89.

²⁶⁰ Ebd., S. 89.

²⁶¹ Köppel, 2007, S.126.

²⁶² Blom, Meier 2004, S.195.

²⁶³ Vgl. Köppel 2007, S.126.

²⁶⁴ Vgl. Ebd., S.127.

²⁶⁵ Ebd., S.127.

Einstellungsänderung und Bewusstseinsbildung soll eine Verhaltensänderung folgen, die sich auf alle Dimensionen der Organisation aber insbesondere auf die entsprechende Kommunikations- und Personalpolitik nach innen und außen projizieren soll. Bei der Personalpolitik soll es nicht darum gehen, dass alle Auswahlprozesse nur auf bestimmte Minderheiten fokussiert sind, sondern dass die Rekrutierung frei von Vorurteilen und Stereotypen stattfindet und für eine Chancengleichheit gesorgt wird.

Stüdlein bemerkt, dass es eine „Garantie, dass interkulturelles Training die Grundlagen für die Weiterentwicklung interkultureller Kompetenz schafft und einen Kulturschock mit Sicherheit verhindert, gibt es ebenso wenig wie eine Garantie, dass durch eine perfekte Umsetzung des Gelernten keine Fehler mehr begangen und interkulturelle Missverständnisse und Konflikte vollständig verhindert werden“.²⁶⁶ So müsste auch das Erlernen interkultureller Kompetenzen als ein Prozess betrachtet werden, der – genauso wie die Veränderung einer Organisationskultur – Zeit beansprucht um zu reifen. Zudem kommt es hinzu, dass im Zuge der Globalisierung und der von Vielfalt geprägten Gesellschaft, Begegnungen mit „dem Anderen“ unerlässlich sind, sodass eine grundsätzliche Offenheit für das Erlernen der interkulturellen Kompetenzen eine Grundlage darstellt. Höher spricht in diesem Zusammenhang von „Diversity-Kompetenz“ als „Basiskompetenz, Schlüsselqualifikation für das Agieren in heterogenen bzw. multikulturellen Kontexten“ und versteht Interkulturelle Kompetenzen als Bestandteil von Diversity-Kompetenz.²⁶⁷ So vertritt Höher die These, dass kommunikative Verhaltenstechniken nicht ausreichen um interkulturelle Kompetenzen zu entwickeln. Denn es würde vielmehr um „die innere Haltung der Einzelnen, die es ermöglicht, ein interkulturelles Beziehungsangebot zu gestalten“ gehen. Dazu sieht Höher die Notwendigkeit der Fähigkeit, eine Distanz zu eigenen Konstruktionen, Werten und Denkroutinen zu gewinnen und diese relativieren zu können. So nennt sie Merkmale, welche die interkulturelle Kompetenz ausmachen: „Lernbereitschaft, Kontaktfreudigkeit, Einfühlungsvermögen, Impulskontrolle, Selbstreflexion, Optimismus, Ambiguitätstoleranz, Verantwortungsbewusstsein, Zielorientierung“.²⁶⁸

An dieser Stelle sei angemerkt, dass die ausgeführten Aspekte der Diversity oder interkulturellen Kompetenzen sich nicht nur auf ethnische und religiöse Diversität beziehen müssen, sondern auch auf kulturelle Unterschiede im Sinne von Lebensstilen, Denkweisen und Meinungen übertragen werden können.

²⁶⁶ Stüdlein 1997, S. 326.

²⁶⁷ Vgl. Koall, Bruchhagen, Höher 2002, S. 80.

²⁶⁸ Vgl. Ebd., S. 80.

7 Fazit und Ausblick

Die Veränderungen wie der demografische Wandel, die Globalisierung sowie die ethnisch-kulturelle und religiöse Vielfalt der Gesellschaft stellen neue Anforderungen und Herausforderungen für die Organisationen dar. Damit Organisationen die Gesellschaft widerspiegeln können, müssen sie sich mit ihren bisherigen Handlungsoptionen, Dienstleistungen, ihrer Organisationskultur sowie der Belegschaft der Mitarbeiter auseinandersetzen. Dabei ist es essentiell, Heterogenität am Arbeitsplatz zu schaffen und Multikulturalismus, Chancengleichheit, Gleichberechtigung und Wertschätzung als wesentlichen Bestandteil der Organisationskultur zu etablieren. Diese Werte verdienen aus moralischen, gesetzlichen und ökonomischen Gründen eine essentielle Beachtung. Denn infolge einer monokulturell geprägten Belegschaft der Mitarbeiter, dominieren Vorurteile und Stereotypen, welche zu einseitigen und verzerrten Annahmen führen und eine friedliche Zusammenarbeit verhindern. Die Vorurteile und Stereotypen spiegeln sich auch in der Personalpolitik wider. Aus diesem Grund bedarf es der Implementierung eines umfassenden Diversity-Managements-Konzepts nicht nur in Unternehmen, sondern auch in Non-Profit-Organisationen und sozialen Einrichtungen und zwar nicht nur hinsichtlich des Aspekts Gender, sondern auch ethnisch-kultureller und religiöser Vielfalt. Dabei ist es ausschlaggebend, dass ein sichtbarer politischer Wille bei der Organisationsleitung für Diversity-Management und damit verbunden für Antidiskriminierung und das Leitbild von der monokulturellen zur multikulturellen Organisation, besteht.

Eine demografisch bedingte Heterogenisierung der Gesellschaft bedarf der Heterogenisierung Mitarbeiterschaft. Das wiederum bedarf der Erhöhung der offenen Geisteshaltung zum Umgang mit unterschiedlichen Kulturen, Lebensstilen und Verhaltensweisen. In Anbetracht dessen sollen Antidiskriminierungsmaßnahmen als Querschnittsaufgabe von Diversity-Management in allen gesellschaftlichen Institutionen und Strukturen begriffen werden, um den Grundgedanken der Gleichberechtigung gesamtgesellschaftlich zu etablieren. Verschiedenen Ebenen, wie den öffentlichen Verwaltungen, Behörden aber vor allem den Non-Profit-Organisationen – als Sektor der „Zivilgesellschaft“ und Sozialanwaltschaft- kommt in dieser Hinsicht eine Vorbildfunktion und Vorreiterrolle zu.

Trotz des steigenden Interesses an Diversity-Management und der steigenden Anzahl wissenschaftlicher Publikationen in Deutschland, bleibt festzuhalten, dass gegenwärtig wenige Organisationen Diversity-Management als ganzheitliche Konzeption verstehen und diese auch als solche in die Organisationsführung integrieren. Die Aspekte ethnisch-kulturelle und religiöse Vielfalt werden sehr oberflächlich aufgegriffen, dabei besteht auch hinsichtlich dieser zwei Aspekte großer Forschungs- und Handlungsbedarf. In

Deutschland ist der Diversity-Ansatz überwiegend auf den Aspekt Gender und hauptsächlich auf Unternehmen fokussiert. Non-Profit-Organisationen werden nur kurz und oberflächlich thematisiert. Hinsichtlich der ethnisch-kulturellen und religiösen Vielfalt dominiert der Begriff interkulturelle Öffnung in Non-Profit-Organisationen und Verwaltungen, der allerdings dem Diversity-Management-Anspruch nicht gänzlich gerecht werden kann. Wenn man die Realität kritisch betrachtet und sich an die vorgestellten Studien anlehnt, so stellt man fest, dass die Leitbilder der Organisationen zwar den Aspekt der Vielfalt und deren Schutz beinhalten, dieser sich allerdings selten in der Zusammenstellung der Mitarbeiter projiziert oder aktiv in der Personalpolitik Berücksichtigung findet. Es besteht der Bedarf an Wahrnehmung und Forschung des Diversity-Ansatzes hinsichtlich Ethnie und Religion sowohl in Unternehmen als auch in Non-Profit-Organisationen sowie der Forschung des Diversity-Managements in Non-Profit-Organisationen mit seinen unterschiedlichen Diversity-Ansätzen.

Literaturverzeichnis

- Anheier, Helmut; Priller, Eckhard; Seibel, Wolfgang; Zimmer, Annette: Der Nonprofit Sektor in Deutschland. In: Badelt, Christoph; Meyer, Michael; Simsa, Ruth (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. 4. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2007, S. 17-39.
- Anheier, Helmut; Toepler, Stefan: Definition und Phänomenologie der Nonprofit Organisation. In: Hopt, Klaus; Von Hippel, Thomas; Walz, Rainer (Hrsg.): Nonprofit-Organisationen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft. Tübingen: Mohr Siebeck, 2005, S. 17-33.
- Aretz, Hans-Jürgen; Hansen, Katrin: Diversity und Diversity-Management im Unternehmen. Eine Analyse aus systemtheoretischer Sicht. Münster: LIT Verlag, 2002.
- Auernheimer, Georg: Grundmotive und Arbeitsfelder interkultureller Bildung und Erziehung. In: Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.): Interkulturelles Lernen, Arbeitshilfen für die politische Bildung. Bonn, 1998, S. 18-28.
- Badelt, Christoph; Meyer Michael; Simsa, Ruth (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. 4. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2007.
- Badelt, Christoph; Hollerweger, Eva: Ehrenamtliche Arbeit im Nonprofit Sektor. In: Badelt, Christoph; Meyer Michael; Simsa, Ruth (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. 4. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2007, S. 503-531.
- Becker, Manfred: Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 5. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2009.
- Benser, Bernd: Diversity Management. Bedeutung, Implementierung und Vergleichbarkeit in und für Unternehmen. Hamburg: Diplomica Verlag, 2008.
- Blom, Herman, Meier, Harald (Hrsg.): Interkulturelles Management. 2. Aufl. Herne, Berlin: Verlag Neue Wirtschafts-briefe, 2004.
- Bolten, Jürgen: Interkultureller Trainingsbedarf aus der Perspektive der Problemerkahrungen entsandter Führungskräfte. In: Götz, Klaus (Hrsg.): Interkulturelles Lernen/Interkulturelles Training. München, Mering 1999, S. 61-80.
- Diel-Khalil, Helga; Götz, Klaus: Ethnologie und Organisationsentwicklung. 2. durchgesehene und erweiterte Aufl. München, Mering: Rainer Hampp Verlag 1999.
- Faust, Thomas: Organisationskultur und Ethik: Perspektiven für öffentliche Verwaltungen. Berlin: TENEA Verlag, 2003.
- Günther, Vedder: Die historische Entwicklung von Diversity Management in den USA und in Deutschland. In: Krell, Gertraude; Wächter, Hartmut (Hrsg.): Diversity Management. Impulse aus der Personalforschung. München, Mering: Rainer Hampp Verlag, 2006, S-1-23.
- Haselier, Jörg; Thiel, Mark: Diversity Management. Unternehmerische Stärke durch personelle Vielfalt. Frankfurt am Main: Bund-Verlag, 2005.
- Hecht-EI Minshawi, Beatrice; Berningshausen, Jutta; Hartwig, Simone: Diversity-Kompetenz durch Auditierung. Kultur - Struktur – Strategie. Frankfurt am Main, London: IKO-Verlag, 2007.

Heimannsberg, Barbara; Namokel, Herbert; Fischer, Heike: Non-Profit-Organisationen in die Zukunft entwickeln. Bergisch Gladbach: EHP-Verlag, 2013.

Hiß, Stefanie: Warum übernehmen Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung? Ein soziologischer Erklärungsversuch. Frankfurt am Main: Campus Verlag, 2006.

Horch, Heinz-Dieter: Geld, Macht und Engagement in freiwilligen Vereinigungen. Grundlagen einer Wirtschaftssoziologie von Non-Profit-Organisationen. Berlin: Duncker & Humblot, 1992.

Jensen-Dämmrich, Kirsten: Diversity-Management. Ein Ansatz zur Gleichbehandlung von Menschen im Spannungsfeld zwischen Globalisierung und Rationalisierung? Bd.7.Weiterbildung – Personalentwicklung – Organisationales Lernen. München, Mering: Rainer Hampp Verlag, 2011.

Krell, Gertraude; Wächter, Hartmut (Hrsg.): Diversity Management. Impulse aus der Personalforschung. München, Mering: Rainer Hampp Verlag, 2006.

Krell, Gertraude: Mono- oder multikulturelle Organisationen. „Managing Diversity“ auf dem Prüfstand. In: Industrielle Beziehungen, 3. Jg., Heft 4. Rainer Hampp Verlag 1996, S. 334-350.

Krell, Gertraude (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik: Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen; rechtliche Regelungen, Problemanalysen, Lösungen. 3., überarbeitete und erweiterte Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2001.

Köppel, Petra: Konflikte und Synergien in multikulturellen Teams. Virtuelle und face-to-face-Kooperation. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2007.

Koall, Iris; Bruchhagen, Verena; Höher, Frederike: Vielfalt statt Lei(d)tkultur. Managing Gender & Diversity. Münster: LIT Verlag 2002.

Lindecke, Christiane: Frauen und andere Minderheiten. Zur Entstehung und Konkretisierung der US amerikanischen Gleichstellungsregelungen zugunsten von Frauen und zur Frage eines möglichen Transfers auf die BRD. München, Mering: Hamp Rainer, 1995.

Loden, Marilyn; Rosener, Judy: Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource. Homewood 1991.

Lüthi, Erika; Oberpriller, Hans; Loose, Anke; Orths, Stephan: Teamentwicklung mit Diversity Management. Methoden-Übungen und Tools. 3., überarbeitete und aktualisierte Aufl. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag, 2013.

Mroß, Michael D.: Personale Arbeit in Nonprofit Organisationen. Grundlagen – Theorie – Ökonomik. München: AVM, 2009.

Neubauer, Walter: Organisationskultur. In: Von der Oelsnitz, Dietrich; Weibler, Jürgen (Hrsg.): Organisation und Führung. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer, 2003.

Schein, Edgar H.: Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Der Aufbau einer helfenden Beziehung. 2., unveränderte Aufl. Berlin: Edition Humanistische Psychologie – EHP, 2003.

Schwarz, Peter: Management in Nonprofit-Organisationen. Eine Führungs-, Organisations- und Planungslehre für Verbände, Sozialwerke, Vereine, Kirchen, Parteien usw. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt, 1992.

Schreyögg, Georg: Zu den problematischen Konsequenzen starker Unternehmenskulturen. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Heft 41 (1989), S. 94-113.

Seibel, Wolfgang: Nonprofit-Organisationen. In: Bauer, Rudolph (Hrsg.): Lexikon des Sozial- und Gesundheitswesens. München, Wien: Oldenbourg Verlag, 1992, S. 1427-1429.

Sepehri, Paivand: Diversity und Managing Diversity in internationalen Organisationen. Wahrnehmungen zum Verständnis und ökonomischer Relevanz. München, Mering: Rainer Hampp Verlag, 2002.

Simsa, Ruth: NPOs und die Gesellschaft: eine vielsichtige und komplexe Beziehung – Soziologische Perspektiven. In: Badelt, Christoph; Meyer Michael; Simsa, Ruth (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. 4. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2007, S.120-140.

Simsa, Ruth: Gesellschaftliche Funktionen und Einflussformen von Nonprofit-Organisationen. Eine systemtheoretische Analyse. Frankfurt am Main: Peter Lang, 2001.

Stuber, Michael: Diversity. Das Potenzial-Prinzip. Ressourcen aktivieren-Zusammenarbeit gestalten. 2., aktualisierte und überarbeitete Aufl. Köln: Verlag Luchterhand, 2009.

Stüdlein, Yvonne: Management von Kulturunterschieden: Phasenkonzept für internationale strategische Allianzen. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 1997.

Tiebel, Christoph: Management in Non Profit Organisationen. Wie Wohlfahrtsverbände, Sportorganisationen und Kulturbetriebe fit für die Zukunft werden. München: Verlag Franz Vahlen, 2006.

Toepler, Stefan; Anheier, Helmut: Theorien zur Existenz von Nonprofit-Organisationen. In: Hopt, Klaus; Von Hippel, Thomas; Walz, Rainer (Hrsg.): Nonprofit-Organisationen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft. Tübingen: Mohr Siebeck, 2005, S. 47-60.

Ulrich, Peter: Führungsethik. In: Korff, Wilhelm (Hrsg.): Handbuch der Wirtschaftsethik. Ausgewählte Handlungsfelder Band 4. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus, 1999, S.230-248.

Weinand, Frank: Kulturbewußtes Personalmanagement. Frankfurt am Main: Peter Lang, 2000.

Weißbach, Barbara; Weißbach, Hans-Jürgen; Kipp, Angelika: Managing Diversity. Konzepte-Fälle-Tools. 2., erweiterte Aufl. Dortmund: BWV, 2008.

Zauner, Alfred: Über Solidarität zu Wissen. Ein systemtheoretischer Zugang zu Nonprofit Organisationen. In: Badelt, Christoph; Meyer Michael; Simsa, Ruth (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. 4. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2007, S.141-164.

Zimmer, Annette; Priller, Eckhard: Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel. Ergebnisse der Dritte-Sektor-Forschung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2004.

Internetquellen

Antidiskriminierungsstelle des Bundes. Verfügbar unter:

http://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/UeberUns/Aufgaben/aufgaben_node.html [15.01.2014]

Arbeitsgericht Berlin: Kirchlicher Arbeitgeber – Entschädigungsanspruch einer konfessionslosen Bewerberin. Pressemitteilung Nr. 01/14 vom 06.01.2014. Verfügbar unter:

<http://www.berlin.de/gerichte/arbeitsgericht/presse/archiv/20140106.1300.393182.html> [18.01.2014]

Armin Anwander: Organisationskultur. Was Organisationen zusammenhält und bewegt. Verfügbar unter:

http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_23433__2.pdf [19.01.2014]

Brückers, Rainer; Boss, Hedi; Kuleßa, Peter: Diversity in der Arbeiterwohlfahrt (AWO) - das Konzept der Bundesgeschäftsstelle. 2007. Verfügbar unter:

http://www.b-b-e.de/uploads/media/nl20_brueckers_boss_kulesa.pdf [18.01.2014]

Bundesamt für Migration und Flüchtlinge: Willkommens- und Anerkennungskultur. Handlungsempfehlungen und Praxisbeispiele Abschlussbericht Runder Tisch „Aufnahmegesellschaft“. Verfügbar unter:

http://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Publikationen/Broschueren/abschlussbericht-runder-tisch-aufnahmegesellschaft.pdf;jsessionid=931F018D416EF07946DB5CE8CA9EDE88.1_cid359?__blob=publicationFile [15.01.2014]

Charta der Vielfalt

<http://www.charta-der-vielfalt.de/charta-der-vielfalt/ueber-die-charta.html> [15.01.2014]

Charta der Vielfalt im Wortlaut

<http://www.charta-der-vielfalt.de/charta-der-vielfalt/die-charta-im-wortlaut.html> [15.01.2014]

Das Pilotprojekt: Antidiskriminierungsstelle des Bundes. Verfügbar unter:

http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/FAQ_Projekte_ADS/DE/08_Diskriminierung_verhindert.html?nn=4193492 [15.01.2014]

Deutsche Gesellschaft für Diversity Management

<http://www.diversity-gesellschaft.de/> [15.01.2014]

Diakonie: Einwanderungsland. Verfügbar unter:

<http://www.diakonie.de/einwanderungsgesellschaft-9091.html> [16.01.2014]

Diakonie: Schutz vor Diskriminierung. Verfügbar unter:

<http://www.diakonie.de/schutz-vor-diskriminierung-9095.html> [16.01.2014]

Dorothee, Frings: Diskriminierung aufgrund der islamischen Religionszugehörigkeit im Kontext Arbeitsleben Erkenntnisse, Fragen und Handlungsempfehlungen. 2010. Verfügbar unter:

http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Expertise_Diskr_aufgrund_islam_Religionszugehoerigkeit_rechtswissenschaftlich.pdf?__blob=publicationFile [19.01.2014]

Erster Engagementbericht 2012. Verfügbar unter:

<http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Engagementmonitor-2012-Erster-Engagementbericht-2012,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf> [20.01.2014]

Kaas, Leo; Manger, Christian: Ethnic Discrimination in Germany's Labour Market: A field Experiment 2010. Verfügbar unter:

<http://ftp.iza.org/dp4741.pdf> [18.01.2014]

Kanschä, Katharina: Diversity – Erfolgsfaktor in Unternehmen. Die Charta der Vielfalt. Verfügbar unter:

<http://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/show/id/1529> [18.01.2014]

Kue, Pham; Musharbash, Yassin: Muslimische Bewerberin abgelehnt: Diakonie wegen Diskriminierung verurteilt. Verfügbar unter:

<http://www.spiegel.de/politik/deutschland/muslimische-bewerberin-abgelehnt-diakonie-wegen-diskriminierung-verurteilt-a-522492.html> [16.01.2014]

Köppel, Petra; Junchen, Jan; Lüdicke, Jörg: Cultural Diversity Management in Deutschland hinkt hinterher. Bertelsmann Stiftung. Verfügbar unter:
http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_21374__2.pdf [18.01.2014]

Köppel, Petra: Diversity Management in Deutschland 2013: Ein Benchmark unter den DAX 30-Unternehmen. Schwerpunkt: Führungskräfte. Verfügbar unter:
http://www.synergie-durch-vielfalt.de/fileadmin/diverse_PDF/Benchmark_DM_2013.pdf
[19.01.2014]

Köppel, Petra: Diversity Management in Deutschland. Eine Benchmark unter den DAX 30-Unternehmen. 2010. Verfügbar unter:
http://www.synergie-durch-vielfalt.de/fileadmin/diverse_PDF/Benchmark_DM_2010.pdf
[19.01.2014]

Liebig, Thomas: Migranten auf dem Arbeitsmarkt – Erfahrungen aus OECD-Ländern. 2007. Verfügbar unter:
www.migration-boell.de [15.01.2014]

Lüders, Christine: Vielfalt als Herausforderung – Abbau von Diskriminierung in der Arbeitswelt. 2011. Verfügbar unter:
<http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Reden/DE/2011/20111118-IDM-Internationale-Gesellschaft-fuer-Diversity-Management-Rede-Christine-Lueders.html?nn=4193726>
[15.01.2014]

Lüders, Christine: Chancengleichheit für alle Bewerber - 246 anonymisiert Bewerbende finden Job. Antidiskriminierungsstelle zieht positives Fazit des Pilotprojekts „Anonymisierte Bewerbungsverfahren“. 2012. Verfügbar unter:
<http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Pressemitteilungen/DE/2012/Abschlussbericht-anonymisierte-bewerbungsverfahren-20120417.html?nn=4193428> [15.01.2014]

Merx, Andreas: „Alles so schön bunt hier!“ Diversity zwischen Lippenbekenntnis, Marketing-Label und nachhaltigem Wandel zur offenen Unternehmung. 2011. 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) [18.01.2014]

Michael Stuber: Vielfalt fördern im Unternehmen. Diversity Praxis Studie 2005. Pressestimmen. Verfügbar unter:
<http://www.diversity-wissen.de/downloads/Div-06-Feb-PersMag-DPS-Serienstart.pdf> [18.01.2014]

Migrationsbericht 2011. Bundesamt für Migration und Flüchtlinge:. Verfügbar unter:
http://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Publikationen/Migrationsberichte/migrationsbericht-2011.pdf?__blob=publicationFile [15.01.2014]

Peucker, Mario: Diskriminierung aufgrund der islamischen Religionszugehörigkeit im Kontext Arbeitsleben – Erkenntnisse, Fragen und Handlungsempfehlungen. Erkenntnisse der sozialwissenschaftlichen Forschung und Handlungsempfehlungen. Verfügbar unter:
http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Expertise_Diskr_aufgrund_islam_Religionszugehoerigkeit_sozialwissenschaftlich.pdf?__blob=publicationFile
[20.01.2014]

Pressemitteilung Nr. 430 vom 17.12.2013: Migration hat eine lange Tradition in Deutschland.

Verfügbar unter:

https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2013/12/PD13_430_122.html [15.01.2014]

Pressemitteilung Nr. 01/14 vom 06.01.2014: Kirchlicher Arbeitgeber – Entschädigungsanspruch einer konfessionslosen Bewerberin. Verfügbar unter:

<http://www.berlin.de/gerichte/arbeitsgericht/presse/archiv/20140106.1300.393182.html> [16.01.2014]

Pollack, Detlef; Müller, Olaf: Religionsmonitor. Verstehen was verbindet. Religiosität und Zusammenhalt in Deutschland. Verfügbar unter:

http://www.religionsmonitor.de/pdf/Religionsmonitor_Deutschland.pdf [19.01.2014]

Stiftungen in Zahlen 2012. Bundesverband Deutscher Stiftungen. Bestand, Errichtungen und Stiftungsdichte – Rechtsfähige Stiftungen des bürgerlichen Rechts. Verfügbar unter:

http://www.stiftungen.org/fileadmin/bvds/de/Presse/Grafiken__Zahlen__Daten/Grafiken_nach_Zensus/Stiftungszahlen_und_Dichte_II_2012.pdf [18.01.2014]

Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration:

Benachteiligungserfahrungen von Personen mit und ohne Migrationshintergrund im Ost-West-Vergleich. Expertise für Antidiskriminierungsstelle des Bundes. 2012. Verfügbar unter:

http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/expertise-Ost-West-Vergleich.pdf?__blob=publicationFile [15.01.2014]

Schröer, Hubertus: Interkulturelle Öffnung. 2007. Verfügbar unter:

http://www.fes.de/wiso/pdf/integration/2007/14_Schroer_230407.pdf [15.01.2014]

Sezer, Kamuran; Daglar, Nilgün: Die Identifikation der T ASD mit Deutschland –

Abwanderungsphänomen der T ASD beschreiben und verstehen. 2009. Verfügbar unter:

http://www.migration-online.de/data/tasdspektrum2_2.pdf [15.01.2014]

Synergie durch Vielfalt

<http://www.synergie-durch-vielfalt.de/synergie-durch-vielfalt/das-netzwerk.html> [20.01.2014]

Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort:

Diskriminierungstheorien, online im Internet:

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/6305/diskriminierungstheorien-v8.html> [19.01.2014]

Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Organisationskultur, Verfügbar unter:

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/11090/organisationskultur-v8.html> [15.01.2014]

Vereinsstatistik 2011. Verfügbar unter:

<http://www.npo-manager.de/vereinsstatistik/2011/> [15.01.2014]

Westermaier, Stephan: Interkulturelle Kompetenz im Personalmanagement. Verfügbar unter:

https://www.muenchen.de/rathaus/dms/Home/Stadtverwaltung/Sozialreferat/wohnungsamt/Interkulturelle/Fachartikel/Interkulturelle_Kompetenz/Interkulturelle%20Kompetenz.pdf [15.01.2014]

Zick, Andreas; Küpper, Beate; Wolf, Hinna: Europäische Zustände. Ergebnisse einer Studie über gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit in Europa. Verfügbar unter:

<http://www.amadeu-antonio-stiftung.de/w/files/pdfs/gfepressrelease.pdf> [19.01.2014]

Eidesstaatliche Erklärung

Hiermit versichere ich gemäß § 17 Absatz 7 der ‚Prüfungsordnung für den postgradualen und weiterbildenden Fernstudiengang Sozialmanagement der Alice Salomon Hochschule Berlin‘, dass ich diese Masterarbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und alle wörtlich oder sinngemäß übernommenen Textstellen als solche kenntlich gemacht habe.

Die Masterarbeit hat keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.

Köln, den 30.01.2014

Hatice Durmaz