



**Herausforderungen und Lösungsstrategien im
Diversity Management –
Eine qualitative Untersuchung des Managens von
Diversität in Unternehmen**

Hannah Hamer

Bamberg 2025

Dieses Werk ist als freie Onlineversion über das Forschungsinformationssystem (FIS; <https://fis.uni-bamberg.de>) der Universität Bamberg erreichbar.

Das Werk steht unter der CC-Lizenz CC BY.

Lizenzvertrag: Creative Commons Namensnennung 4.0



<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

URN: urn:nbn:de:bvb:473-irb-110283x

DOI: <https://doi.org/10.20378/irb-110283>

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung	1
2 Vorwissen – Theorie, Praxis und Forschungsstand.....	2
2.1 Theoretische und historische Bestimmung von Diversity Management	3
2.1.1 Entwicklung des Diversity Managements	3
2.1.2 Begriffsbestimmungen.....	5
2.1.3 Paradigmen (Ansätze) von Diversity	11
2.2 Diversity Management in der Praxis	13
2.2.1 Verbreitung und Ausgestaltung von Diversity Management in Deutschland	13
2.2.2 Rechtliche Grundlagen in Deutschland	18
2.3 Status Quo von Diversity Management.....	20
2.3.1 Grundlagen des Neo-Institutionalismus	20
2.3.2 Status Quo erfassen - Forschungsstand	24
2.4 Herausforderungen und Lösungsstrategien – Forschung und Praxis	27
2.4.1 Herausforderungen und Lösungen – Theorie und Praxis	27
2.4.2 Herausforderungen und Lösungen - Forschungsstand	33
3 Methodisches Vorgehen	36
3.1 Sampling und Recruiting	37
3.2 Datenerhebung.....	40
3.3 Datenauswertung	46
4 Ergebnisse	48
4.1 Status Quo	48
4.2 Herausforderungen	56
4.3 Lösungsstrategien.....	69
5 Diskussion	82
6 Literaturverzeichnis.....	88
7 Anhang	100

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Diversitäts-Dimensionen der Four Layers of Diversity	6
Abbildung 2: Ablaufmodell der Datenanalyse	47
Abbildung 3: Herausforderungen im Diversity Management	83
Abbildung 4: Lösungsstrategien im Diversity Management.....	84

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: exemplarische Definitionssammlung: Diversity Management	9
Tabelle 2: Überblick: Paradigmen von Diversity	11
Tabelle 3: Maßnahmen.....	52
Tabelle 4: Größte, zukünftige und unlösbare Herausforderungen	68

Anhangsverzeichnis

A1: Beschreibungen der Diversitäts-Dimensionen	100
A2: Gesetze	101
A3: Herausforderungen im Diversity Management	102
A4: Lösungsstrategien im Diversity Management.....	103
A5: Text LinkedIn Post (exemplarisch)	104
A6: Grafik LinkedIn Post.....	105
A7: Sample: Diversity Manager*innen	106
A8: Sample: externe Beratende.....	107
A9: Leidfaden Diversity Manager*innen.....	108
A10: Leidfaden externe Beratende.....	110
A11: Transkriptionsschema.....	111
A12: Codesystem Status Quo.....	112
A13: Codesystem Herausforderungen.....	112
A14: Codesystem Lösungsstrategien	113
A15: Codebuch.....	113
A16: Zuordnung der Herausforderungen und Lösungsstrategien	127

Abkürzungsverzeichnis

AA	Affirmative Action Plans
AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
CEO	Chief Executive Officer, Geschäftsführer*in
CSR	Corporate Social Responsibility
Def.	Definition
DiM	Diversity Management
EEO	Equal Employment Opportunity (EEO) Commission
FüPoG II	Führungspositionen-Gesetz II
ggf.	Gegebenenfalls
KMU	Kleine und Mittelständische Unternehmen
KPI / KPIs	Key Performance Indicators
NI	Neo-Institutionalismus
Vgl. / vgl.	Vergleiche

Bei dem vorliegenden Dokument handelt es sich um eine für Veröffentlichungszwecke leicht angepasste Version der Masterarbeit ‚Herausforderungen und Lösungsstrategien im Diversity Management – Eine qualitative Untersuchung des Managens von Diversität in Unternehmen‘.

1 Einleitung

Diversity Management, als die Beschäftigung und Förderung mit Diversität in Unternehmen, hat sich in den letzten Jahrzehnten als eine Strategie herausgearbeitet, um unternehmerischen Herausforderungen der heutigen Zeit zu begegnen, von der Globalisierung, zunehmender Arbeitsmobilität und Individualisierung, dem demographischen Wandel bis hin zu einem erfolgreichen Employer Branding (Rühl 2016, S. 453–457; Özdemir 2019, S. 11, 13–14). Verschiedene empirische Ergebnisse sprechen für dessen Einführung in Unternehmen, darunter eine gesteigerte Problemlösefähigkeit, Innovationskraft und Kreativität in Teams (Cox und Blake 1991, S. 50–51; Froese et al. 2016, S. 6; Shemla et al. 2016, S. 89). Das Thema Diversity und Diversity Management entfaltet auch auf gesamtgesellschaftlicher Ebene Wirkung, indem es, insbesondere durch die Entwicklungen in der Arbeitswelt, auf den Alltag der Menschen einwirkt. Besonders da die Diversität der Menschen auch dort allgegenwärtig ist (Genkova 2022, S. 3; Stuber 2004, S. 16). Trotz der Vorteile in der Arbeits- und Alltagswelt ist das Konzept, insbesondere seit der Wahl von Donald Trump zum US-Präsidenten im Jahr 2024, verstärkt ins Kreuzfeuer öffentlicher Debatten geraten. In den USA, aber zunehmend auch international und in Deutschland, wurden Maßnahmen zur Diversitätsförderung als 'ideologisch aufgeladen' oder 'woke' kritisiert (vgl. z.B. Gundling 2025; Kabelka 2025; Onderka 2025; The White House 2025; ZDFheute 2025). Vor diesem Spannungsfeld stellt sich die Frage welchen Herausforderungen das Diversity Management in Unternehmen gegenübersteht und wie Diversity Manager*innen damit umgehen. Es werden daher folgende Forschungsfragen gestellt:

F1: Was ist der Status Quo der Implementierung und Durchführung des Diversity Managements in Unternehmen in Deutschland?

F2: Auf welche Herausforderungen stoßen Diversity Manager*innen bei der Implementierung und Durchführung eines Diversity Managements in Unternehmen in Deutschland?

F3: Welche Lösungsstrategien setzen Diversity Manager*innen ein, um diesen Herausforderungen zu begegnen?

Diversity an sich, kann dabei als Gegenstand dem Forschungsfeld der Soziologie als inhärent angesehen werden (Gardini 2011, S. 50). Aus einer organisations- bzw. arbeitssoziologischen Betrachtungsweise zeigt sich die Relevanz der Thematik vor allem im Verstehen und Erkennen der strukturellen und zwischenmenschlichen Herausforderungen und daraus folgenden Lösungsstrategien im organisationalen Umfeld. Für das Diversity Management an sich, als Branche, zeigt sich die aktuelle Relevanz in den oben genannten, politischen und gesellschaftlichen Entwicklungen. Gleichzeitig zeigt sich eine organisationale, praktische Relevanz in der Begründung für Diversity Managements selbst, so ist es neben einer moralisch-ethischen Begründung auch in Bezug auf z.B. die Globalisierung und den Fachkräftemangel von Wichtigkeit.

Mit dieser Arbeit wird eine bestehende Forschungslücke bearbeitet und explorativ ein erster Zugang zur Thematik aus wissenschaftlicher Sicht erschlossen. So finden sich bisher keine empirischen Arbeiten, die sich explizit mit den Herausforderungen und Lösungsstrategien in diesem Feld beschäftigen. Meist werden die Gründe der Implementierung, die Ausprägungen und die Wirkungen des Diversity Managements betrachtet (Bührmann 2016, S. 77).

Zu Beginn dieser Arbeit wird in Kapitel 2.1 in das Vorwissen zur Thematik eingeführt, wobei die Historie des Diversity Managements, dessen Begriffs- und Gegenstandsbestimmung sowie eine theoretische Verortung in Paradigmen vorgenommen wird. Daran wird in Kapitel 2.2 eine Betrachtung der aktuellen Verbreitung und Ausgestaltung von Diversity Managements in Deutschland sowie deren gesetzliche Grundlagen angeschlossen. Eine theoretische Verortung aus Sicht der Soziologie wird mit Hilfe des Neo-Institutionalismus und relevanter Forschungsergebnisse in Kapitel 2.3 vorgenommen, als Basis für Forschungsfrage 1. Um auch die weiteren Forschungsfragen theoretisch, praktisch und empirisch zu fundieren wird sich dem aktuellen Stand zu Herausforderungen und Lösungsstrategien in Theorie, Praxis und Forschung gewidmet (Kapitel 2.4).¹ In Kapitel 3 wird das qualitative, methodische Vorgehen beschrieben und reflektiert. Die Ergebnisse werden anschließend in Kapitel 4 dargestellt und analysiert. Abschließend wird sich in der Diskussion einer kritischen Reflexion der Arbeit und einer kurzen Zusammenfassung dieser gewidmet (Kapitel 5).

2 Vorwissen – Theorie, Praxis und Forschungsstand

Basis qualitativer Forschung ist eine Beschäftigung und Darlegung mit dem eigenen und bestehenden Vorwissen zur Thematik. Dies ermöglicht die Nachvollziehbarkeit und fundierte Ausrichtung der Arbeit und bildet ein theoretisches und empirisches Fundament für das Forschungsvorhaben. Im Folgenden wird daher der Untersuchungsgegenstand des Diversity Managements umfassend theoretisch, praktisch und empirisch betrachtet. Zu Beginn wird die Entstehung und Entwicklung des Diversity Management nachvollzogen, gefolgt von Begriffsbestimmungen und den Paradigmen von Diversity Management. Im Unterkapitel 2.2 soll das Diversity Management praktisch betrachtet werden, wobei sowohl ein Einblick in die Verbreitung in Deutschland als auch die mögliche Ausgestaltung eines unternehmerischen Diversity Managements sowie in dessen rechtliche Aspekte in Deutschland gegeben wird. In Kapitel 2.3 wird die theoretische und empirische Grundlage zur Erfassung des Status Quo des Diversity

¹ Das Kapitel zum Forschungsstand wurde in dieser Arbeit bewusst in den theoretischen und konzeptionellen Rahmen eingliedert, da eine Verknüpfung der empirischen Ergebnisse mit den Erfahrungen und Empfehlungen aus der Praxis und der Theorie einen höheren Mehrwert für diese Arbeit verspricht, da so eine übersichtliche Verknüpfung der Aspekte ermöglicht wird.

Managements in Deutschland auf Basis des Neo-Institutionalismus dargestellt. Im letzten Unterkapitel 2.4 wird sich den Herausforderungen und Lösungsstrategien aus den Blickwinkeln der Theorie, Praxis und des Forschungsstandes gewidmet.

2.1 Theoretische und historische Bestimmung von Diversity Management

2.1.1 Entwicklung des Diversity Managements

Um darzustellen, was unter dem Untersuchungsgegenstand Diversity Management zu verstehen ist und damit eine Grundlage zur Beantwortung der Forschungsfragen zu schaffen, ist es relevant, die historische Entwicklung von Diversity Management genauer zu betrachten. So hat das Diversity Management seinen Ursprung in der US-amerikanischen Bürgerrechtsbewegung der 1950er bis 70er Jahre (Göddertz 2014, S. 87; Brazzel 2003, S. 61; Vedder 2006). Die als Reaktion auf diese Proteste eingeführten Gesetze und Stellen (Affirmative Action Plans (AA); Civil Rights Act; Equal Employment Opportunity (EEO) Commission) sollten dafür sorgen, dass sich Unternehmen proaktiv gegen Diskriminierung und für die Förderung von Minoritäten und Frauen einsetzen (Mensi-Klarbach 2019, S. 68–70; Vedder 2006, S. 3–4; Wallner 2020, S. 17). Konkret sollte die Benachteiligung auf Grund von Rasse, Hautfarbe, Geschlecht, Religion und nationaler Herkunft verhindert werden (Wallner 2020, S. 17). Unternehmen befürchteten daraufhin rechtliche Konsequenzen durch eine Nichteinhaltung der genannten gesetzlichen Bestimmungen, weshalb diese Expert*innen für EEO und AA einstellten (Mensi-Klarbach 2019, S. 71; Göddertz 2014, S. 87; Kelly und Dobbin 1998, S. 962).

In den 70er Jahren kam es zunehmend zu Kritik an den Konzepten von EEO und AA (Wallner 2020, S. 17; Vedder 2006, S. 4). Vor allem weiße Männer fühlten sich durch eine „reverse discrimination“ (Thomas 1991, S. 18) benachteiligt (Wallner 2020, S. 17). 1981 wurden Teile der bis dahin geltenden rechtlichen Regelungen entschärft und dieser gesellschaftlichen Stimmung damit nachgegeben (Brazzel 2003, S. 65). Bis zu diesem „affirmative action backlash“ (Rowe im Interview mit Vedder, Vedder 2006, S. 4) herrschte eine ethisch und moralische Begründung für die EEO und AA Maßnahmen vor (Vedder 2006, S. 4). Unter den veränderten politischen Umständen definierten die Netzwerke aus Expert*innen und Praktiker*innen neue Ziele im Sinne einer Rationalisierung des Personalwesens und eines Fokus auf die finanziellen Vorteile von Diversity (Kelly und Dobbin 1998, S. 961). Die bisherigen Maßnahmen und Konzepte, der nun abgeschwächten EEO und AA, wurden als Komponente des Personalmanagements neu definiert und integriert, die ersten Züge des Diversity Managements entstanden (Kelly und Dobbin 1998, S. 962). Die neuen ‚Diversity Manager*innen‘ betonten nun die Wettbewerbsvorteile von Antidiskriminierung und Diversity (Kelly und Dobbin 1998, S. 972).

Wobei dies durch die Sorgen um die Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt und den demographischen Wandel Auftrieb erhielt (Kelly und Dobbin 1998, S. 973; Vedder 2006, S. 5).

Die Ursprünge des Diversity Managements liegen somit sowohl in den gesellschaftlichen und politischen Bemühungen um mehr Gleichheit und gegen Diskriminierung als auch in der Anpassung an das Fehlen politischer Unterstützung. Wallner (2020, S. 16–25) charakterisiert dies als zwei Entstehungsnarrative welche zwar unterschiedliche Begründungen haben, aber nicht scharf voneinander trennbar sind. Kelly und Dobbin (1998, S. 978) merken in ihrer Betrachtung, dieser als Entstehungsprozess zu charakterisierenden Narrative an, dass in dieser Anfangsphase des Diversity Managements wohl eher nur die alten Praktiken umbenannt wurden, um fortzubestehen als dass es zu umwälzenden Veränderungen kam.

Deutschland²

In den 1990ern kam das Diversity Management durch international agierende Firmen nach Europa (Mensi-Klarbach 2019, S. 75). Erste Unternehmen, die in Deutschland ein Diversity Management einrichteten bzw. sich mit der Thematik beschäftigten, waren Ford Deutschland (1996), Daimler Benz und die Deutsche Bank, welche dies entweder auf Grund der Verbindung zu ihren US-amerikanischen Mutterkonzernen oder auf Grund einer Fusion taten (Vedder 2006, S. 8). Die erste eigenständige Aufnahme eines Diversity Managements geschah im Jahr 2000 durch die Lufthansa AG (Vedder 2006, S. 9). Wissenschaftlich wurde das Thema erstmals Mitte der 90er Jahre aufgenommen und von der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) thematisiert, gefolgt von einer ersten Konferenz im Jahr 1998 (Vedder 2006, S. 7).

Seit 2006 bildet die Initiative 'Charta der Vielfalt' die größte „Unternehmensinitiative zur Förderung von Vielfalt in Unternehmen und Institutionen“ in Deutschland (Charta der Vielfalt e. V. 2024j; Franken 2024, S. 77). Seit 2010 gestaltet der Verein 'Charta der Vielfalt e.V.' die Aktivitäten der Initiative und hat zum Ziel das Diversity Management in Deutschland zu verbreiten, Unterzeichner*innen der Charta in ihren Diversity Management Bemühungen zu unterstützen und generell über das Thema zu informieren (Charta der Vielfalt e. V. 2024k). Mit Unterstützung der Charta und der offiziellen Teilnahme an dieser sowie an dem von ihr organisierten Diversity Tag können Unternehmen ihre Bemühungen und ihren Einsatz für Diversity nach außen kommunizieren (Charta der Vielfalt e. V. 2024b; Franken 2024, S. 77). Wobei anzumerken ist, dass eine Unterzeichnung der Charta nur mit einer Selbstverpflichtung der Unternehmen einhergeht, also keine größeren Verpflichtungen damit verbunden sind (Charta der

² Rechtliche Aspekte für Deutschland und dessen Verbreitung werden in Kapitel 2.2.2 thematisiert.

Vielfalt e. V. 2024l, Abs. 4). Insgesamt haben mehr als 6.000 Unternehmen und Institutionen in Deutschland die Charta unterzeichnet und 40 Unternehmen sind zahlende Mitglieder im Verein (Stand: Dez. 2024) (Wallner 2020, S. 22; Charta der Vielfalt e. V. 2024d, S. 48).

2.1.2 Begriffsbestimmungen

Um den Gegenstand des Diversity Managements zu definieren und zu erfassen, müssen auch die Gegenstände des Diversity Managements selbst beleuchtet werden. Diese lassen sich in Form einer Begriffsbestimmung und -verortung der sogenannten Diversitäts-Dimensionen und des Überbegriffs Diversity charakterisieren.

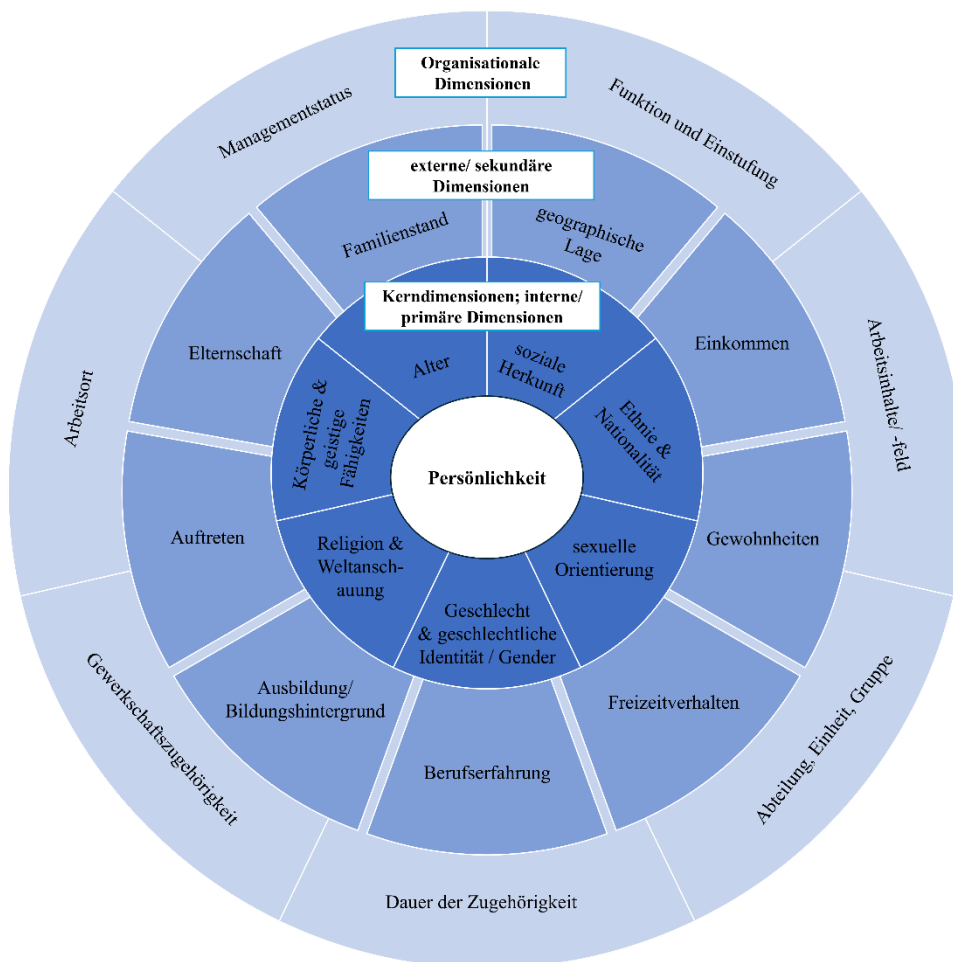
Diversity - Diversität

Der englische Begriff Diversity kann im Deutschen für Vielfalt, Diversität, Individualität oder auch Verschiedenheit, Ungleichheit und Andersartigkeit stehen (Aretz und Hansen 2003, S. 9; Vedder 2006, S. 10). Diversity oder eben auch die in dieser Arbeit synonym verwendeten Übersetzungen Diversität und Vielfalt werden im Kontext des Diversity Managements als Überbegriff für die sogenannten Diversitäts-Dimensionen verwendet (vgl. weiter unten), welche als Gegenstand von Diversity Management angesehen werden (Wallner 2020, S. 26). Zwei grundlegende Verständnisse von Diversity haben sich herausgebildet. Das erste betont Unterschiede und Differenzen zwischen Gruppen, indem Individuen bestimmten Kategorien zugeordnet werden (Krell und Sieben 2011, S. 157; Vedder 2006, S. 10). Dies kann jedoch dazu führen, dass Unterschiede innerhalb der Gruppen ignoriert und Stereotype verstärkt werden (Krell und Sieben 2011, S. 157; Wallner 2020, S. 26). Das zweite Verständnis, das auch dieser Arbeit zugrunde liegt, da es ein aktuelleres und umfassenderes Verständnis widerspiegelt, betrachtet sowohl Unterschiede als auch Gemeinsamkeiten, wodurch eine mehrdimensionale Gruppenzugehörigkeit ermöglicht und das Bewusstsein für die Vielfalt innerhalb von Gruppen gestärkt wird (Krell und Sieben 2011, S. 157; Wallner 2020, S. 27; Vedder 2006, S. 10).

Diversitäts-Dimensionen

Die Diversitäts-Dimensionen werden meist am Modell von Gardenswartz und Rowe (2008, 1998) dargestellt. Auch im deutschen Diskurs und der Praxis findet sich dieses Modell mit teils geringfügigen Anpassungen wieder. In dieser Arbeit wird sich daher sowohl an Gardenswartz und Rowe (2008, 1998) als auch an den Anpassungen der Charta der Vielfalt (2024m) orientiert (vgl. Abb. 1). Denn es kann davon ausgegangen werden, dass sich vor allem Unternehmen im deutschen Raum an Letzterem orientieren.

Abbildung 1: Diversitäts-Dimensionen der Four Layers of Diversity



Quelle: eigene Darstellung; angelehnt an Gardenswartz und Rowe 1998, 2008 und Charta der Vielfalt e.V. 2024m

Das Modell der Four Layers of Diversity von Gardenswartz und Rowe (1998, S. 25) besteht aus vier konzentrischen Kreisen (vgl. Abb. 1).³ Die darin gesammelten Dimensionen strukturieren die Vielfalt und machen sie greifbar (Charta der Vielfalt e. V. 2024m). Von außen nach innen bilden die organisationalen Dimensionen die äußerste Schicht, mit z.B. dem Arbeitsort, dem Managementstatus oder den Arbeitsinhalten, die die Annahmen und Erwartungen über Personen sowie deren Chancen im Leben beeinflussen (vgl. Abb. 1) (Gardenswartz und Rowe 1998, S. 25, 35). Die externen (sekundären)⁴ Dimensionen, wie z.B. Familienstand, Elternschaft oder die Ausbildung, haben ebenfalls einen Einfluss auf die Lebenserfahrungen und die Weise, wie Personen z.B. am Arbeitsplatz behandelt werden (vgl. Abb. 1) (Gardenswartz und Rowe 1998, S. 31–33). Die folgende Schicht bilden die internen oder primären Dimensionen, bei der

³ Eine tiefere Auseinandersetzung mit der Konstruiertheit der Dimensionen lässt einen kritischen Blick auf die Sichtbarkeit und die Dauerhaftigkeit der einzelnen Dimensionen werfen (Gardenswartz und Rowe 2008, S. 32; Wallner 2020, S. 28; Stuber 2014, S. 18; Milliken und Martins 1996). So ist beides nicht immer gegeben, z.B. bei Nationalität, dem Konzept von Doing Gender oder die sich verändernde Sexualität. Vgl. zu dieser Diskussion: Krell et al. 2018, S. 32; Wallner 2020, S. 43–46.

⁴ Die Bezeichnung als primär und sekundär haben Gardenswartz und Rowe von Marilyn Loden und Judy Rosner (1991) übernommen.

Charta der Vielfalt auch Kerndimensionen genannt (Charta der Vielfalt e. V. 2024m; Gardenswartz und Rowe 1998, S. 26). Darunter fallen das Alter, die soziale Herkunft, Ethnie und Nationalität, die sexuelle Orientierung, Geschlecht und geschlechtliche Identität/ Gender, Religion und Weltanschauung sowie körperliche und geistige Fähigkeiten (vgl. Anhang A1) (Charta der Vielfalt e. V. 2024m). Diese bilden den Fokus der Charta der Vielfalt und vieler Unternehmen (Franken 2024, S. 34, 36). Die Kerndimensionen, auch Big 7 genannt, können von Individuen selbst nur sehr bedingt beeinflusst werden, wobei sie gleichzeitig einen großen Einfluss auf Verhaltensweisen und Einstellungen gegenüber ihren Träger*innen haben (Gardenswartz und Rowe 1998, S. 26). Die zwei äußeren Schichten und Dimensionen des Modells, spielen zum heutigen Zeitpunkt in der Praxis von Unternehmen und ihrem Diversity Management eine untergeordnete Rolle und werden auch in der einschlägigen Literatur dazu eher wenig behandelt. Daher wurde auch für diese Arbeit beschlossen, sich auf die Big 7 und ihre Rolle in der Arbeitswelt und in Unternehmen zu konzentrieren.^{5 6}

Diese Big 7 spielen für Unternehmen aus verschiedenen Gründen eine Rolle. So gilt es, vor dem Hintergrund des demographischen Wandels und Fachkräftemangels die Beschäftigungsfähigkeit, auch Employability, älterer Mitarbeitenden zu erhalten und gleichzeitig neue (jüngere) Fachkräfte anzuwerben und im Unternehmen zu halten (Franken 2024, S. 36, 37, 40). In Bezug auf die soziale Herkunft müssen Unternehmen schon bei der Einstellung und im Bewerbungsprozess aktiv auf mögliche Diskriminierungen durch soziale Herkunft achten (Franken 2024, S. 52–53). So prägt die soziale Herkunft einer Person den gesamten Bildungsweg bis hin zum Beruf und den Karrierechancen (Franken 2024, S. 51). Auch die Dimension der Ethnie und Nationalität ist von Relevanz für Unternehmen. So besitzen mehr als 28% der deutschen Bevölkerung und damit potenzielle Mitarbeitende einen Migrationshintergrund, gleichzeitig werden die Märkte und Kund*innen immer internationaler (Franken 2024, S. 41). Die Beachtung dieser Dimension im Unternehmenskontext reicht von Sensibilisierungstrainings und Workshops bis hin zu Anpassungen der Kantinenspeisepläne oder Mitarbeitenden-Netzwerken (auch ERG – Employer Resource Group) (Franken 2024, S. 42). Die Vielfalt an Religionen und Weltanschauungen in Deutschland kann sich auch in der Arbeitswelt und damit in Unternehmen widerspiegeln (Franken 2024, S. 48). Mit der gesetzlichen Pflicht zur Beschäftigung

⁵ Diese Einschränkung soll allerdings nicht darüber hinweg blicken lassen, dass auch die weiteren Dimensionen und wahrscheinlich noch viele bisher nicht thematisierte Dimensionen den Alltag von Individuen und Gruppen, sowohl Privat als auch in Unternehmen prägen.

⁶ Das Konzept der Diversitäts-Dimensionen wird auch kritisiert, da die gezielte Thematisierung von Unterschieden Diskriminierung verstärken könnte (Franken 2024, S. 53). Dem entgegen steht die Argumentation, dass Diskriminierung bereits existiert und erst durch Sichtbarmachung hinterfragt werden kann, wobei jedoch die Gefahr besteht, alte Stereotype durch ihre Umkehrungen zu ersetzen (Franken 2024, S. 54; Krell et al. 2018, S. 40).

schwerbehinderter Menschen und dem Gesetz zur Förderung eines inklusiven Arbeitsmarkts wird die Dimension der geistigen und körperlichen Fähigkeiten rechtlich relevant für Unternehmen (vgl. Kapitel 2.2.2) (BMAS 2023; Bundesministerium für Justiz 2024c). Aber nicht alle Kerndimensionen sind so präsent, viele Unternehmen sehen die sexuelle Orientierung ihrer Mitarbeitenden auch heute noch als eine bloße Privatsache an (Franken 2024, S. 50). Allerdings zeigt sich in den letzten Jahren, trotz bestehender Vorurteile, eine zunehmende Auseinandersetzung mit dieser Dimension (Franken 2024, S. 50). Auch die Dimension Gender bzw. Geschlecht oder geschlechtliche Identität zeigt sich bei Unternehmen meist nur in der Beschäftigung mit der Einbeziehung und Förderung von Frauen und Themen wie Frauenquoten oder Gender Pay Gap (Franken 2024, S. 43). (vgl. dazu insgesamt Anhang A1)

Die Diversitäts-Dimensionen als ein Gegenstand des Diversity Managements bilden die Grundlage der Diversity Management Arbeit und sind gleichzeitig von Relevanz für Unternehmen von rechtlicher (vgl. Kapitel 2.2.2) und Anforderungsseite heraus.

Diversity Management

In den vorangegangenen Abschnitten wurde sich nun eingehender mit der historischen Grundlage und Entwicklung von Diversity Management und seinem Gegenstand Diversity bzw. den Diversitäts-Dimensionen beschäftigt. Was genau Diversity Management ist, blieb der Text bisher schuldig. Auf Grundlage des bisher dargestellten Grundwissens kann nun darauf eingegangen werden was unter dem Begriff Diversity Management zu verstehen ist und wie er definiert wird.

Wird von Diversity Management gesprochen so liegt diesem keine einheitliche Definition zu Grunde und auch unter einem so lautenden Titel können sich verschiedene Konstrukte, Abteilungen oder Arbeitsweisen versammeln (Özdemir 2019, S. 58). Zum ersten Mal trat die Wortkombination und ihre Umkehrung 'managing diversity' in den 80er Jahren auf (Brazzel 2003, S. 55; Kelly und Dobbin 1998, S. 973). Werden die Bestandteile gesondert betrachtet, so konnte Diversity als Begriff und Konstrukt schon ausführlich als Vielfalt der Menschen in bestimmten Merkmalen beschrieben werden. Mit dem Begriff Management oder dem Verb managing wird der Umgang mit dieser Vielfalt charakterisiert. Diversity soll demnach organisiert, geregelt oder geordnet werden (Van Laak und Weinert 2016, S. 283). Je nach Unternehmen, deren Ausrichtung, Zielen (vgl. Kapitel 2.1.3) oder Bedingungen kann dieses Managen der Diversität sehr unterschiedlich ausfallen (Hofmann 2012). Genauso unterschiedlich sind auch die Definitionen die Praktiker*innen und Forschende für den Gegenstand Diversity Management gefunden haben. Nachfolgende Tabelle 1 gibt eine erste Übersicht der Definitionen.

Tabelle 1: exemplarische Definitionssammlung: Diversity Management

Definition	Quelle
„Diversity Management ist also ein ganzheitliches Managementkonzept: Ziel ist es, (Personal-)Prozesse und Strukturen von Organisationen so auszurichten, dass alle Beschäftigten Wertschätzung erfahren und die Chance bekommen, ihr Potenzial am Arbeitsplatz einzubringen.“	(Charta der Vielfalt e. V. 2024e, S. 23)
„Diversity Management ist ein Konzept für einen bewussten Umgang mit der Vielfalt in Unternehmen, das vor allem die Vorteile der Vielfalt hervorhebt.“	(Franken 2024, S. 64)
„Als Instrument der Unternehmensführung beschreibt Diversity („Managing Diversity“) die Gesamtheit der Maßnahmen, die dazu führen, dass Unterschiedlichkeiten in und von einer Organisation anerkannt, wertgeschätzt und als positive Beiträge zum Erfolg genutzt werden. Es geht also um die gezielte interne und externe Berücksichtigung sowie die bewusste Einbeziehung und Förderung aller unterschiedlichen Stakeholder zur Steigerung des Erfolges eines Unternehmens oder einer Organisation.“	(Stuber 2004, S. 20)
„unterschiedlichste Formen des Umgangs mit Diversitäten in Organisationen“	(Hofmann 2012, S. 33)
„[...] strategischer Ansatz der Unternehmensführung, der viele Herausforderungen in ihren Folgen auf der Ebene der Mitarbeiter aufgreift und auf eine bereichsübergreifende Anwendung abzielt“, „Strategie, die Vielfalt der Beschäftigten zu schätzen und effektiv durch den Aufbau einer multikulturellen Organisation zu nutzen.“	(Aretz und Hansen 2002, S. 10, 11)
„planning and implementing organizational systems and practices to manage people so that the potential advantages of diversity are maximized while its potential disadvantages are minimized.“; Cox sieht „the goal of managing diversity as maximizing the ability of all employees to contribute to organizational goals and to achieve their full potential unhindered by group identities“ ⁷	(Cox 1993, S. 11)
„Diversity management uses applied behavioral science methods, research and theory to manage organizational change and stability processes, that support diversity in organizations and eliminate oppression based on race, gender, sexual orientation and other human differences, in order to improve the health and effectiveness of organizations, while affirming the values of respect for human differences, social justice, participation, community, authenticity, compassion, proaction and humility, effectiveness and health, and lifelong learning.“	(Brazzel 2003, S. 51)
„Diversity Management bedeutet im HRM ein Konglomerat an Maßnahmen (inklusive der begleitenden Analyse, Planung, Implementierung sowie Evaluation) zur Steuerung der Vielfalt der Belegschaft.“ Und „ist ein Bestandteil des strategischen Personalmanagements“	(Krisor und Köster 2016, S. 90)

Quelle: eigene Darstellung, vgl. Spalte `Quelle`

Insgesamt zeigt sich, dass mit Diversity Management die ökonomische Bedeutung von Diversität für Unternehmen betont und mit einer „betriebswirtschaftlichen Nutzenerwartung verknüpft“ (Hofmann 2012, S. 30) wird (Becker 2008, S. 11). Die wirtschaftliche bzw. gewinnorientierte Ausrichtung zeichnete sich schon in der Entstehungsgeschichte des Diversity Management ab, als neue Begründungsnarrative gesucht wurden (vgl. Kapitel 2.1.1). Neben der ökonomischen Betonung, welche auch durch Begriffe wie Managementkonzept, strategischer Ansatz oder Unternehmensziele oder `für Erfolg nutzen` gekennzeichnet ist, können auch soziale Aspekte gefunden werden. So soll die Vielfalt geschätzt werden, Mitarbeitende sollen ihr volles Potenzial entfalten können, ohne darin durch Gruppenzugehörigkeiten behindert zu werden.

⁷ Die Begriffe Diversity Management und Managing Diversity, wie es hier genannt ist und schon weiter oben Erwähnung fand, können und werden oft synonym verwendet (Becker 2008, S. 11).

Auch soll Diversity Management auf allen bzw. durch alle organisationalen Ebenen wirken (Krisor und Köster 2016, S. 91). Gleichzeitig wird aufgezeigt, dass es sich beim Diversity Management nicht um eine einzige Maßnahme handelt, sondern um ein Geflecht von vielen verschiedenen Aktionen bzw. Handlungen (vgl. Tabelle 1). Brazzel (2003, S. 51) gibt einen ersten Hinweis auf die Verbindung mit organisationalen Veränderungsprozessen und der Implementierung von Neuerungen in Unternehmen. Özdemir (2019, S. 60) fasst die Gemeinsamkeiten verschiedener Definitionen in ihrer Arbeit mit folgenden Begriffen zusammen: so gehe es darum die Diversität in einem Unternehmen „wahrzunehmen, zu erkennen, wertzuschätzen und zu akzeptieren, zu fördern, zu nutzen und Akteure an Prozessen zu beteiligen“ (Özdemir 2019, S. 60).

Im Rahmen dieser Arbeit wird Diversity Management als Untersuchungsgegenstand, aufbauend auf den oben genannten Definitionen, folgendermaßen verstanden: Diversity Management umfasst verschiedene Ausprägungen der Beschäftigung mit oder Förderung von Diversität der Mitarbeitenden in einem Unternehmen. Wobei eine genaue Schwerpunktsetzung auf Dimensionen oder Ziele je nach Unternehmen und auch die organisationale bzw. physische Ausgestaltung des jeweiligen Diversity Managements in den Unternehmen unterschiedlich ausfallen kann. Zudem kann die Bezeichnung im Unternehmen vom Terminus Diversity Management oder Diversity Manager*in abweichen. Dieses breit angelegte Verständnis von Diversity Management ermöglicht es in der Forschungsarbeit den aktuellen Status Quo der Diversity Managements in seinen verschiedenen Ausprägungen in Deutschland offen zu erfassen und die gebotene Offenheit im Forschungsprozess einzuhalten.⁸

In den dargestellten Konzept- bzw. Begriffskombinationen zeigen sich schon erste Begründungsansätze für Diversity Management, von einer sozialen Orientierung, dass alle Mitarbeitenden teilhaben können und gefördert werden, bis zu der Ausschöpfung der dadurch (erhofften) möglichen Vorteile und damit Gewinnen für das Unternehmen. Welche Ansätze bzw. Paradigmen hinter einem Diversity Management stehen können bzw. wie sich diese über die Zeit hinweg verändert haben, wird im nächsten Kapitel 2.1.3 beleuchtet.

⁸ Weitere zunehmend auch in deutschen Unternehmen Beachtung findende Begriffe sind Inclusion, Equity und Belonging. Diese werden neben Diversity als Teil der Bezeichnungen für Diversity Management oder als Teil ihres Diversity Management Selbstbildes integriert (vgl. zum Beispiel Schaeffler 2024a, 2024b; PwC 2023; Cordinano 2022). Einen Einführung zu diesen Begriffen findet sich in: Nkomo 2014, S. 584; Ferdman 2014, S. 12–13; Charta der Vielfalt e. V. 2024e, S. 21; Hamscha und Wondrak 2023, S. 19.

2.1.3 Paradigmen (Ansätze) von Diversity

Die im Folgenden dargestellten Paradigmen von Diversity können zum einen als Orientierung dafür dienen die Entwicklungsphase eines Diversity Managements in einem Unternehmen zu bestimmen. Zum anderen ermöglichen sie eine Einschätzung darüber warum ein Unternehmen wie mit seiner Diversität umgeht und welche Einstellung es gegenüber Diversität hat sowie welche Ziele es verfolgt (Özdemir 2019, S. 89). Das Grundverständnis der Unternehmen zu Diversity Management kann also damit erfasst werden. Die Hauptbegründer*innen dieser Paradigmen sind Thomas und Ely (1996) mit dem Fairness- und Diskriminierungsansatz, dem Marktzutritts- und Legitimationsansatz sowie dem Lern- und Effektivitätsansatz (Özdemir 2019, S. 89). Diesen drei, als Entwicklungsschritte ablaufenden Ansätzen kann der Resistenzansatz von Dass und Parker (1999) als Stufe Null vorangesetzt werden (Özdemir 2019, S. 89). Wobei der Verantwortungs- und Sensibilitätsansatz von Schulz (2009) entwicklungstheoretisch wiederum ans Ende dieser Reihe gesetzt werden kann (Özdemir 2019, S. 98–99). In Tabelle 2 finden sich die Ansätze bzw. Paradigmen in der genannten Entwicklungsreihenfolge von links nach rechts.

Tabelle 2: Überblick: Paradigmen von Diversity

	Resistenzansatz	Fairness- und Diskriminierungsansatz	Marktzutritts- und Legitimationsansatz	Lern- und Effektivitätsansatz	Verantwortungs- und Sensibilitätsansatz
Leitgedanke	Diversity ist irrelevant/ eine Gefahr	Wir sind alle gleich	Diversity ist fair und ökonomisch sinnvoll	Diversity als Potenzial für Unternehmen	Diversity als Umweltfaktor
Orientierung	diversitätsresistent	moralisch-ethisch	ökonomisch	ressourcenorientiert	strategisch-gesellschaftlich
Ziel	Status Quo erhalten	Erreichen der Recruitment Ziele, Einhaltung rechtlicher Vorgaben	Neue Märkte und Kunden gewinnen	Information und Verbesserung der Kernarbeit und der Arbeitsabläufe	Gesellschaftliche Verantwortung übernehmen
Strategie	Keine Veränderungen, Abwehr von Diversity	Assimilation	Diversity als Mittel zur Markterschließung; bloße Erhöhung der Diversität in Zahlen	Umfassender Ansatz: Antidiskriminierung, wissenschaftliche Fundierung, aktive Nutzung von Diversity, Safe Space	Einbezug des Umweltfaktors Diversity, Beachtung der Wirkung nach Außen

Eigene Darstellung; Quellen: (Dass und Parker 1999)/ (Ely und Thomas 2001)/ (Ely und Thomas 2020)/ (Schulz 2009, S. 75–78)/ (Thomas und Ely 1996, S. 83)/ (Özdemir 2019, S. 88–99)

Bei dem Resistenzansatz reagieren Unternehmen bzw. Individuen mit Ablehnung und einem *Nicht-bei-uns*-Denken, wobei die bisherige Homogenität und der Status Quo innerhalb der

Unternehmen geschützt werden sollen (Dass und Parker 1999, S. 70). Diversity oder ein Management dieser kommen nicht vor.

Im Fairness- und Diskriminierungsansatz bestehen die zentralen Aspekte in der Absicht, bisherige Diskriminierung durch eine Gleichbehandlung aller Mitarbeitenden und einen ausgeprägten Fairnessgedanken zu beseitigen (Thomas und Ely 1996, S. 81). Allerdings in Verbindung mit einem *Wir-sind-alle-gleich*-Denken und einer Blindheit für die bestehenden Unterschiede der Mitarbeitenden (Thomas und Ely 1996, S. 81). So wird die eigentliche Arbeit oder Arbeitsweisen im Unternehmen nicht von der gewonnenen Diversität beeinflusst bzw. werden neue Impulse für die Arbeit, die aus der Perspektivenvielfalt resultieren können, ignoriert (Ely und Thomas 2001, S. 246).

Der Marktzutritts- und Legitimationsansatz verfolgt durch die Abbildung der Kunden-Diversität in der eigenen Belegschaft, eine Verbesserung der (globalen) Marktzugänge und Kundenkontakte und betont die ökonomischen Vorteile (Thomas und Ely 1996, S. 83). Unterschiede werden hier zwar (an-)erkannt und wertgeschätzt, doch geschieht dies vor allem im Rahmen des ökonomischen Nutzens und Wettbewerbsvorteils (Thomas und Ely 1996, S. 83). Diversity wird laut Thomas und Ely (1996, S. 83) nicht weiter reflektiert oder als für die Arbeitsweisen und das Zusammenarbeiten relevant erachtet. Auch hier können die möglichen Potenziale nicht ausgeschöpft werden.

Bei dem Lern- und Effektivitätsansatz wird eine klare Verbindung zwischen der Arbeit und den aus den verschiedenen Gruppenzugehörigkeiten gemachten Erfahrungen, Perspektiven und Denkweisen gezogen (Ely und Thomas 2001, S. 240). Diversity wird hier als Ressource für Lernen und Anpassungsfähigkeit gesehen (Ely und Thomas 2001, S. 240). Dieser Ansatz stellt ein ganzheitliches Verständnis von Diversity im Unternehmen dar und verbindet moralische und ökonomische Ansprüche (Vedder 2006, S. 19).

Ein weiteres Paradigma von Diversity ist der von Schulz (2009) entwickelte Verantwortungs- und Sensibilitätsansatz (Warmuth 2012, S. 209–210). Laut ihm kann ein Diversity Management nur erfolgreich sein, wenn dieses auch mit den Organisationszielen und Strategien sowie der Organisationsumwelt verknüpft ist (Wallner 2020, S. 30). Diversität wird als interne Ressource gesehen und gleichzeitig als ein externer Umweltfaktor wahrgenommen (Schulz 2009, S. 76, 78). Aber auch die Wirkung des Diversity Managements selbst, bzw. dessen „gesellschaftliche Nebenwirkungen“ (Schulz 2009, S. 76) werden bei diesem Ansatz mitgedacht.

Diese verschiedenen Paradigmen, Ansätze oder Selbstverständnisse von Diversity in Unternehmen zeigen bzw. prägen wie diese mit Diversity umgehen und wie sie diese wahrnehmen. Sie bilden damit eine Basis, um das Grundverständnis von Diversity Management der Unternehmen zu verstehen. Auch zeigen sie schon erste Erfolgs- oder Lösungsstrategien für Diversity Managements auf.

2.2 Diversity Management in der Praxis

Da sich die vorliegende Arbeit mit den Herausforderungen und Lösungsstrategien in der Praxis des Diversity Managements in Deutschland beschäftigt, wird im folgenden Kapitel zuerst auf die Verbreitung von Diversity Managements in Deutschland und auf dessen aktuelle, mögliche Ausgestaltungsformen eingegangen. Ergänzt wird dies durch eine Darstellung der für das Diversity Management relevanten rechtlichen Aspekte in Deutschland.

2.2.1 Verbreitung und Ausgestaltung von Diversity Management in Deutschland

Wie in Kapitel 2.1.1 dargestellt wurde, kam das Konzept des Diversity Managements in den 1990ern vor allem durch international agierende Firmen nach Europa (Mensi-Klarbach 2019, S. 75). Unter Mithilfe des erwähnten Vereins Charta der Vielfalt hat sich das Diversity Management und die Beschäftigung mit Diversity in Deutschland zunehmend verbreitet (Franken 2024, S. 79). Erhebungen zeigen, dass sich 2021 69% der befragten Unternehmen mit Diversity beschäftigten, was einen deutlichen Anstieg darstellt (2015: 45%) (Page Group 2021, S. 5).⁹ Im Vergleich erachteten im gleichen Jahr 13% der Befragten Diversity als nicht relevant für ihr Unternehmen (Page Group 2021, S. 5). Doch planten 18% der Unternehmen die sich bisher nicht damit beschäftigten, dieses Thema in Zukunft aufzugreifen (Page Group 2021, S. 5). Gleichzeitig zeigen spätere Erhebungen von Frohn und Heiligers (2023, S. 36) für das Jahr 2022, dass 49% der befragten Wirtschaftsunternehmen und 18,2 % der KMU (kleine und mittlere Unternehmen), die Charta der Vielfalt unterschrieben haben, sich also öffentlich zu Diversity bekennen. Ende 2024 hatten mehr als 6.000 Unternehmen die Charta unterzeichnet (Wallner 2020, S. 22; Charta der Vielfalt e. V. 2024d, S. 48). Den Begriff Diversity Management verwendeten „87,8 % der Befragten aus Wirtschaftsunternehmen“ (Frohn und Heiligers 2023, S. 37). Dies bestätigt sich durch die Studie der Haufe Akademie (2023, S. 6), in welcher im Jahr 2023 84% der Befragten den Begriff kannten. Nimmt man diese Zahlen und

⁹ Page Group: über 300 befragte Mitarbeitende; Haufe Akademie: über 200 befragte Mitarbeitende (Page Group 2021, S. 4; Haufe Akademie 2023, S. 5). In Anbetracht der geringen Fallzahlen und der allgemeinen Befragung von Mitarbeitenden (unklar wie viele eines jeweiligen Unternehmens oder ob Diversity Management Verantwortliche befragt wurden) können diese Zahlen nur als grobe Orientierung dienen. Dennoch geben sie einen ersten Überblick über den aktuellen Zustand und wurden daher aufgenommen.

Entwicklungen der letzten Jahre als Gradmesser zeigt sich, dass Diversity Managements durchaus in Deutschland verbreitet sind und ihre Verbreitung in den letzten Jahren zunahm.

Ausgestaltung von Diversity Management in Unternehmen

Neben der oben beschriebenen Verbreitung von Diversity Management in Deutschland ist es als Forschungsgrundlage auch von Interesse, zu verstehen, wie ein Diversity Management in Deutschland aussehen kann bzw. welche Ziele, Maßnahmen und Instrumente zur Anwendung kommen (können). Folgender Abschnitt soll dies praxisbezogen und ergänzt durch Ergebnisse aus Erhebungen ermöglichen. Anzumerken ist, dass wie bei der Begriffsbestimmung von Diversity Management, auch bei der Gestaltung, Umsetzung und Implementierung verschiedenste Ausformungen und Arten vorhanden sein können und hier nur ein unvollständiger Überblick gegeben werden kann (Franken 2024, S. 96).

Eine erste Betrachtung der möglichen, mit Diversity Management verfolgten Ziele konnte im Kapitel 2.1.3 zu den Paradigmen aufgezeigt werden. So kann für ein Unternehmen die Verhinderung von Diskriminierung im Zentrum stehen, der Marktzutritt, der moralische und ökonomische Nutzen von Diversity oder auch eine umfassendere Betrachtung der Verankerung von Diversity Management im Unternehmen. Ähnliches lässt sich auch aus den verschiedenen Definitionen von Diversity Management ableiten. So richten sich die Ziele meist auf das Ausnutzen der Potenziale durch organisierte Vielfalt für den Unternehmenserfolg (Business Case¹⁰), wobei moralische Aspekte nicht unbedacht bleiben (vgl. Tabelle 1). Auch aus der Praxis heraus wird die Steigerung des Erfolgs als übergeordnetes Ziel angesehen (Stuber 2014, S. 123). Ergebnisse aus Deutschland zeigen, dass 77% der Diversity-Beauftragten (Charta der Vielfalt unterzeichnet) und 67% Führungskräfte (nicht unterzeichnet) einen allgemeinen Vorteil von Diversity für ihr Unternehmen sehen (Voß und Reimund 2016, S. 27). Eine Erhebung aus dem Jahr 2023 konnte zeigen, dass für 23% der Befragten eine Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, für 19% eine Steigerung der Innovationskraft und für 61% die Anwerbung neuer Talente sowie die Mitarbeitendenbindung (52%) als Motive für ein Diversity Management galten (Haufe Akademie 2023, S. 13). Auch in den Jahren zuvor waren die Mitarbeitengewinnung und -bindung Hauptziele der Wirtschaftsunternehmen (Frohn und Heiligers 2023, S. 40). Gleichzeitig ist neben dem Business Case auch die Entsprechung von gesetzlichen Vorgaben, wie dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz, für 74,5% der Befragten aus

¹⁰ Der Business Case stellt die wirtschaftliche bzw. ökonomische Ausrichtung von Diversity Management dar (vgl. hierzu den Marktzutritts- und Legitimationsansatz) und kann und wird mit moralischen (Moral Case) bzw. sozialen Ausrichtungen durchaus verwoben (Franken 2024, S. 163).

Wirtschaftsunternehmen ein Motiv für ein Diversity Management (Frohn und Heiligers 2023, S. 40). Unter den Unterzeichnenden der Charta der Vielfalt sehen 82% Vorteile für die Offenheit und Lernfähigkeit ihres Unternehmens sowie 83% eine Steigerung der Innovation und Kreativität (Charta der Vielfalt e. V. 2024e, S. 24).

Gleichzeitig sehen Befragte ihre Ziele auch tatsächlich erfüllt. So können 66% der Befragten ein erfolgreicherer Employer Branding verzeichnen, 47% sehen ein verbessertes Image, 24% eine bessere Entwicklung innovativer Lösungen und Produkte und 15% konnten neue Märkte und Kundengruppen erschließen (Page Group 2021, S. 7). Unter den Unterzeichnenden der Charta der Vielfalt sehen 17% Diversity Management als wichtig für die Kundenbindung an, 35% sehen Vorteile für ihr Image und 38% haben Vorteile bei der Erschließung von Märkten verzeichnet (Charta der Vielfalt e. V. 2024e, S. 24). Auch sahen 52% die Zusammenarbeit in Teams verbessert, 53% erlebten einen Wandel der Unternehmenskultur und 47% sahen einen Anstieg der Mitarbeitendenzufriedenheit (Page Group 2021, S. 6). Sowohl die Ergebnisse von 2023 als auch die der Jahre zuvor zeigen, dass der Schwerpunkt der Ziele auf dem Business Case liegt, welcher z.B. durch Mitarbeitendenbindung, Gewinnung der besten Talente oder bessere Innovationskraft charakterisiert ist.

Eng verknüpft mit den Zielen, welche sich ein Unternehmen steckt, steht auch die Strategie des Diversity Managements bzw. ob eine solche überhaupt definiert wird.¹¹ In der Praxisliteratur wird vor allem eine ganzheitliche Strategie des Diversity Managements empfohlen, welche Diversity als Querschnittsthema ansieht, das von der Unternehmensleitung, über das Personalmanagement, das Marketing und die Organisationsentwicklung aktiv wirkt und diese Bereiche beeinflussen soll (Franken 2024, S. 96, 99). Für Franken (2024, S. 99–100) gehören zu einem solchen strategischen Diversity Management die Verankerung des Themas in Leitbildern, Unternehmensvisionen und Strategien, die Einrichtung einer Stelle oder Abteilung für Diversity, der aktive Einbezug von Führungskräften aller Ebenen und aller Mitarbeitenden sowie die Schaffung einer Unternehmenskultur, welche Diversity fördert (vgl. auch Süß und Kleiner 2006, S. 64–67). Zahlen aus dem Jahr 2023 zeigen, wie diese Aspekte in deutschen Unternehmen umgesetzt wurden. So berichten 21% der Befragten, dass ein Diversity Management zwar im Leitbild verankert ist, dieses aber nicht gelebt wird (47% haben es im Leitbild) (Haufe Akademie 2023, S. 15, 16). Gleichzeitig waren 15% der Meinung, dass das Diversity Management ihr Tagesgeschäft prägt und für jeden im Unternehmen spürbar ist (Haufe Akademie 2023, S.

¹¹ Welche Strategie ein Unternehmen verfolgt und wie dieses auf Grund des Verständnisses und der Ziele aufgebaut ist, hängt meist davon ab auf welcher Stufe der Paradigmen von Diversity sich das Unternehmen befindet (Franken 2024, S. 97).

16). Knapp 30% der befragten Mitarbeitenden erleben das Wirken ihres Diversity Managements nur in Form von sporadischen Aktionen oder Kampagnen und 42% nehmen keinerlei Aktivitäten ihres Diversity Managements wahr (Haufe Akademie 2023, S. 15). Die tatsächliche Ausgestaltung und auch die Wirkung können also variieren.

Betrachtet man die personelle und strukturelle Ausgestaltung von Diversity Managements in Deutschland, so können diese von einzelnen Mitarbeitenden, die dieses Thema als Zusatz bearbeiten, hin zu strukturell verankerten Stellen und ganzen Diversity Management Abteilungen mit mehreren Mitarbeitenden reichen. So hatten im Jahr 2023 8% der befragten Unternehmen eine voll etablierte Diversity-Abteilung und 23% eine/n Diversity Manager*in im Unternehmen (Haufe Akademie 2023, S. 8). Eine Projektgruppe zu diesem Thema hatten 20% der Befragten in ihren Unternehmen (Haufe Akademie 2023, S. 8). Wobei anzumerken ist, dass nur 2% der Befragten ihre Bemühungen als „ein voll ausgereiftes Diversity Management in ihrem Unternehmen“ (Haufe Akademie 2023, S. 18) bezeichnen würden. In der Praxisliteratur wird dazu geraten, auch in einem relativ frühen Stadium der unternehmerischen Auseinandersetzung mit Diversity eine fixierte und vor allem im Organigramm relativ hoch angesetzte Stelle für das Diversity Management zu schaffen (Stuber 2004, S. 225).

Eine Verankerung des Diversity Managements auf einer höheren Ebene des Unternehmens erleichtert zudem die Durchführung eines Top-Down-Prozesses. So ist hier vor allem die Rolle der Geschäftsführung nicht zu unterschätzen, da diese als Vorbild und Person(en) mit Durchsetzungsmacht wichtig für das Diversity Management und seine gelungene Umsetzung ist (Ivanova und Hauke 2006, S. 356; Stuber 2014, S. 133–148, 2004, S. 161–173). Mit diesem Ansatz können verschiedene Maßnahmen verbunden sein, von Veranstaltungen für das Management und Führungskräfte-Workshops über eine klare Top-Down-Kommunikation sowie Mentoring und die Vergabe von internen Auszeichnungen (Stuber 2014, S. 136–148). Als externe Beobachter*innen können häufig nur Statements der Führungsriege z.B. auf den Websites der Unternehmen eingesehen werden, welche das Engagement der Geschäftsführung widerspiegeln sollen (vgl. z.B: BMW Group 2025; DATEV eG 2025; Siemens 2025; Volkswagen AG 2023). Dies erschwert die Einschätzung des tatsächlichen Engagements. In den letzten Jahren zeigte sich für Deutschland allerdings, dass sich der Anteil der Verantwortungspersonen zum Thema Diversity Management, die direkt an die Geschäftsführung berichten, auf 55% (2023) erhöht hat und auch schon 2021 erhöhte sich der Anteil an Verantwortlichen im Bereich des Top-Managements auf 30% (2018: 22%) (Page Group 2021, S. 6; Haufe Akademie 2023, S. 8). Dennoch merkten im Jahr 2023 20% der Befragten an, dass ihnen Unterstützung und

Commitment aus der Führungsetage fehle (Haufe Akademie 2023, S. 12). Neben dem Top-Down-Ansatz, welcher sich darauf fokussiert die Führungsebenen vom Thema zu überzeugen und als Stakeholder zu gewinnen, ist auch der Bottom-Up-Ansatz von Relevanz (Stuber 2014, S. 151–164, 2004, S. 173–183). So gilt es hierbei die Mitarbeitenden aller Abteilungen und Bereiche anzusprechen und einzubeziehen (Stuber 2004, S. 173). Gleichzeitig soll der Bottom-Up-Ansatz auch Trainings für Mitarbeitende beinhalten und Netzwerke für diese bereitstellen (Stuber 2014, S. 158–164). Solche Netzwerke, Employer Resource Groups oder Communities beschäftigen sich meist mit einzelnen Diversitätsdimensionen, z.B. Frauennetzwerke, interkulturelle Netzwerke, Netzwerke zum Thema Alter oder zu Religion (Charta der Vielfalt e. V. 2025b, S. 1). Besonders wichtig ist die Kommunikation mit den Mitarbeitenden über verschiedene Kanäle, von Betriebszeitschriften über Intranet-Einträge oder Social Media und bei verschiedenen Events (Stuber 2014, S. 151–157). Im Jahr 2021 wurde das Thema Diversity bei 60% der Befragten im Intranet und Internet, bei 40% durch eigene Initiativen und bei 55% auf Social Media kommuniziert (Page Group 2021, S. 8).

Die verwendeten Maßnahmen sind, wie oben schon angedeutet, sehr vielfältig und haben zudem unterschiedliche Erfolgswahrscheinlichkeiten. Häufig werden Sensibilisierungs- oder Skill-Building-Trainings eingesetzt, um die Mitarbeitenden verschiedener Stufen an das Thema heranzuführen und weiterzubilden (Vedder und Krause 2017, S. 71). In Deutschland wurden als konkrete Maßnahmen am häufigsten externe Redner*innen eingeladen und Sensibilisierungsangebote eingeführt (Haufe Akademie 2023, S. 10). Trotz einer positiven Erfolgseinschätzung von Maßnahmen für Führungskräfte, wie Workshops oder Coachings, wurden diese nur selten angewandt (Haufe Akademie 2023, S. 11). Weitere typische Instrumente welche in Deutschland identifiziert wurden sind Angebote für Familien, Anpassungen der Rekrutierungsprozesse Schulungen und Trainings, speziell für Personen mit Personalverantwortung und Führungskräfte sowie Reverse Mentoring und Workshops (Franken 2024, S. 105–106; Haufe Akademie 2023, S. 11; Page Group 2021, S. 9). Auch setzten 80% der Befragten flexible Arbeitszeitmodelle ein, 69% nahmen Änderungen in ihren Rekrutierungsprozessen vor, 47% förderten alters- und behindertengerechte Arbeitsplätze und 43% förderten die Akzeptanz der Vielfalt von sexueller Identität und Orientierung (Page Group 2021, S. 9).

Betrachtet man die thematisierten Schwerpunkte in den Unternehmen, so beschäftigen sich 90% der Befragten mit den kulturellen Hintergründen ihrer Mitarbeitenden, 78% bemühen sich um ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis, 47% sind um Inklusion bemüht und mit 54% der Angaben beschäftigten sich 2021 deutlich mehr Unternehmen mit LGBT-Themen als noch

2018 (33%) (Page Group 2021, S. 10). Auch in der Erhebung von Frohn und Heiligers (2023, S. 37) konnten eindeutige Tendenzen in Bezug auf die Beschäftigung mit den Diversitäts-Dimensionen identifiziert werden. So beschäftigen sich Wirtschaftsunternehmen am häufigsten mit der Dimension Geschlecht (97,1%) gefolgt von ethnischer Herkunft und Nationalität (95,3%), sexueller Identität und Orientierung (89,5%), Alter (84,9%), körperlichen und geistigen Fähigkeiten bzw. Behinderung (83,7%), Religion und Weltanschauung (77,9%) und der sozialen Herkunft (48,8%) (Frohn und Heiligers 2023, S. 37).

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Ausgestaltung von Diversity Managements in Deutschland sehr vielfältig ist und es je nach Unternehmen andere Ziele, Schwerpunkte und Umsetzungen gibt. Was vielen Unternehmen gemein ist, sind jedoch die Anforderungen und Vorgaben durch Gesetze in Deutschland, welche im Folgenden betrachtet werden.

2.2.2 Rechtliche Grundlagen in Deutschland

Möchte ein Unternehmen ein Diversity Management einrichten bzw. implementieren gilt es rechtliche Aspekte zu beachten bzw. können solche als Basis und Richtschnur der Implementierung dienen. Denn ein Gesetz zur Einführung oder Ausgestaltung eines Diversity Management gibt es in Deutschland und auf EU-Ebene für Unternehmen nicht. Im Folgenden wird eine Auswahl von Gesetzen, Regelungen und Normen vorgestellt, welche als dennoch relevant und aktuell für die Diversity Management Arbeit charakterisiert werden können. Weitere Gesetze, welche mit etwas mehr Abstand auf das Diversity Management wirken, finden sich in Anhang A2.

Neben dem Grundgesetz mit den Artikel 1 bis 3 ist vor allem das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) relevant (Rahnfeld 2019, S. 31). Ziel des Gesetzes ist es, eine „Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen.“ (Bundesministerium für Justiz o. J., Abschn. 1). Unternehmen müssen also dafür sorgen, dass von der Stellenausschreibung, über das Recruiting und Bewerbungsgespräche bis hin zum Arbeitsalltag und Beförderungen und Kündigungen keine Diskriminierung in Bezug auf diese Diversitäts-Dimensionen stattfindet. Die Arbeit im Diversity Management kann mit diesem Gesetz zum einen argumentieren und durch verschiedene Maßnahmen dafür sorgen, dass dieses umgesetzt wird, z.B. Schulungen für Recruiter*innen oder Sensibilisierungs-Workshops für Führungskräfte. Allerdings gibt es keine konkreten Vorgaben wie das im Unternehmenskontext konkret ausgeführt werden soll (Stuber und Leyendecker 2006, S. 11).

Auch sogenannte Quotenregelungen können im Diversity Management relevant sein (Rahnfeld 2019, S. 29; Franken 2024, S. 72–74). Darunter fallen zum einen die Pflicht der Arbeitgebenden zur Beschäftigung schwerbehinderter Menschen (SGB IX § 154) und das zweite Führungspositionen-Gesetz von 2021 (FüPoG II) (Franken 2024, S. 72–74). Unternehmen mit durchschnittlich 20 Mitarbeitenden haben die Pflicht mindestens 5% ihrer Stellen mit schwerbehinderten Menschen zu besetzen (Bundesministerium für Justiz 2024c). Laut dem FüPoG II müssen „Vorstände mit mehr als drei Mitgliedern von börsennotierten und paritätisch mitbestimmten Unternehmen“ (BMFSFJ 2021, Abs. 3) mit mindestens einer Frau besetzt sein. Zudem müssen Unternehmen, die unter dieses Gesetz fallen, begründen warum sie diese Quote nicht erfüllen (BMFSFJ 2021, Abs. 4). Ein Diversity Management kann hier für die Einhaltung der Quoten arbeiten bzw. die Sensibilisierung zum Thema Frauen in Führung und Schwerbehinderung durchführen.

Ein weiteres für einige Unternehmen relevantes Themengebiet ist das sogenannte Corporate Social Responsibility (CSR). So müssen mit der Neufassung der CSR-Richtlinie (Umsetzung der Richtlinie (EU) 2022/2464) aus dem Jahr 2024 Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitenden bzw. alle „bilanzrechtlich großen Unternehmen sowie alle kapitalmarktorientierten KMU“ (Bundesumweltministeriums 2025, Abs. 2) einen Nachhaltigkeitsbericht verfassen (Bundesministerium für Justiz 2024d, Abs. 1, 4, 7). Inhaltlich müssen Unternehmen zu „Umwelt-, Sozial- und Menschenrechtsfaktoren sowie Governance-Faktoren“ (Bundesministerium für Justiz 2024d, Abs. 11) Bericht erstatten. Häufig werden bestehende Maßnahmen in diesen Berichten genannt, Richtlinien erstellt oder Siegel externer Organisationen gelistet (Vedder und Krause 2017, S. 71). Auch Maßnahmen aus dem Bereich des Diversity Managements finden hier Eingang. So haben viele der Standards im CSR-Bereich bereits Diversity-Aspekte als Grundlage bzw. sehen diese vor (z.B.: OECD Guidelines for multinational companies; GRIM; ISO 26000) (Vedder und Krause 2017, S. 78). Die beiden Felder können sich wechselseitig ergänzen bzw. jeweils für den anderen als Ansatzpunkt dienen (Vedder und Krause 2017, S. 78-79). CSR-Richtlinien bzw. die nötige Berichterstattung, welche auch eine starke Wirkung nach außen hat (Vedder und Krause 2017, S. 67), können somit als Instrument zur Legitimation und Durchsetzung von Diversity Maßnahmen und Managements Anwendung finden.

Mit der ISO-Norm 30415:2021 (DIN ISO 30415:2024-07) wird ein weiteres Instrument für das Diversity Management vorgelegt (Franken 2024, S. 74). Sie bietet Handlungsempfehlungen für unterschiedliche Organisationstypen und kann als Blaupause und Begründungsrahmen für ein Diversity Management dienen (DINMEDIA 2024; Franken 2024, S. 74).

Das im Jahr 2024 in Kraft getretene Selbstbestimmungsgesetz (SBGG) kann ebenfalls den Handlungsbereich von Diversity Manager*innen betreffen. So soll es trans-, intergeschlechtlichen und nichtbinären Menschen ermöglichen ihren Vornamen und Geschlechtseintrag leichter zu ändern (BMFSFJ 2024). Dies kann dazu führen, dass Mitarbeitendendaten angepasst werden müssen. Auch enthält das Gesetz ein sogenanntes Offenbarungsverbot, was es verbietet den Deadname (den alten Namen) oder alten Geschlechtseintrag der Person zu nennen (Bundesministerium für Justiz 2024b, Abschn. 13). Im Arbeitsfeld des Diversity Managements können daraus neue Aufgaben wie eine strukturelle Anpassung von Prozessen (z.B. bei einer Änderung des Geschlechtseintrages in Systemen) und eine nötige Sensibilisierungsarbeit für Mitarbeitende und die Unternehmensbereiche entstehen (z.B. der Personalabteilung, die die Änderung im System vornimmt).

Es zeigt sich, dass die praktische Diversity Management Arbeit trotz eines fehlenden konkreten Gesetzes für ihre Einführung, verschiedene Gesetze, Regelungen und Normen an der Hand hat, um ihre Existenz und Arbeit(-sbereiche) zu begründen und zu legitimieren.

2.3 Status Quo von Diversity Management

Dem Gegenstand des Diversity Management soll sich nun aus dem Blickwinkel des soziologischen Neo-Institutionalismus genähert werden. Welcher in dieser Arbeit ein Verständnis für die Gründe der Verbreitung und Art der Implementierung des Diversity Managements in Deutschland schaffen soll (vgl. Forschungsfrage 1) und gleichzeitig erste Hinweise auf mögliche Herausforderungen und Lösungsstrategien geben kann (vgl. Forschungsfrage 2, 3). Zudem bilden schon erfolgte Untersuchungen zu dieser Thematik eine Grundlage für das geplante Vorgehen den Status Quo der Diversity Managements zu erfassen (Lederle 2007; Özdemir 2019; Süß 2008, 2009, 2010; Süß und Kleiner 2006; Yang und Konrad 2011, S. 12). Dies ermöglicht es, den Leitfaden und die spätere Analyse auf fundierte wissenschaftliche Ergebnisse aufzubauen und diese in Bezug zu setzen.

2.3.1 Grundlagen des Neo-Institutionalismus

Der soziologische Neo-Institutionalismus (im Folgenden NI) gilt als einer der wichtigsten Ansätze in der Organisationsforschung (Preisendörfer 2005, S. 145; Bonazzi 2014, S. 409). Sein theoretischer Ursprung liegt in den Aufsätzen von DiMaggio und Powell (1983) und Meyer und Rowan (1977) sowie in Arbeiten von Lynne Zucker (Preisendörfer 2005, S. 145). Im

Folgendes wird sich auf die Arbeiten von Meyer und Rowan und DiMaggio und Powell bezogen, die eine makro-institutionalistische Theorierichtung vertreten.¹²

Der NI geht davon aus, dass Organisationen nicht isoliert existieren und agieren, sondern durch ihre Umwelt geprägt werden (DiMaggio und Powell 2009; Walgenbach 2006, S. 357). Unternehmen existieren in einem oder mehreren für sie spezifischen organisationalen Feld, das z.B. Konsument*innen bzw. Käufer*innen, Lieferant*innen, Behörden, den Staat oder andere Organisationen, die sich im selben Produkt- oder Dienstleistungssegment betätigen, umfasst (Bonazzi 2014, S. 411–412; DiMaggio und Powell 2009, S. 59). Diese organisationalen Felder werden durch die Organisationen und andere Elemente in ihnen geformt und sorgen wechselseitig dafür, dass sich die Organisationen innerhalb des Feldes ähnlicher werden (DiMaggio und Powell 2009, S. 60–62). Im NI wird dies als Isomorphie bezeichnet (DiMaggio und Powell 2009, S. 62). DiMaggio und Powell (2009, S. 62–63; Bonazzi 2014, S. 412–413) unterscheiden dabei zwei Arten von Isomorphie, die kompetitive oder wettbewerbsbedingte und die institutionelle Isomorphie. Während erstere aus Marktmechanismen (Wettbewerb, Selektion der Besten) resultiert, beruht die institutionelle Isomorphie auf dem Streben nach sozialer bzw. institutioneller Legitimation (Bonazzi 2014, S. 413; DiMaggio und Powell 2009, S. 63). Legitimation wird dabei als eine Zuschreibung von außen im Sinne von „Integrität, Anerkennung und Vertrauenswürdigkeit“ (Hellmann 2006, S. 75) verstanden (Lederle 2008, S. 76).

Drei Mechanismen spielen bei der institutionellen Isomorphie eine zentrale Rolle (DiMaggio und Powell 2009, S. 63; Walgenbach 2006, S. 368–375):

- Isomorphie durch Zwang: Durch informalen und formalen Druck, z.B. durch ein Abhängigkeitsverhältnis mit anderen Organisationen oder durch rechtliche Vorgaben, also Gesetze und Regelungen (DiMaggio und Powell 2009, S. 64).
- Isomorphie durch Mimese: Wenn Unsicherheiten auftreten werden als erfolgreich und als legitim geltende Organisationen imitiert, z.B. mit der Hilfe von Consulting, neuen Arbeitskräften oder Verbänden (DiMaggio und Powell 2009, S. 66–68).
- Isomorphie durch normativen Druck: Durch die Professionalisierung von Berufsgruppen mit Hilfe von Ausbildungsstandards, Leitlinien und vorgegebenen Handlungsweisen werden sich Angehörige einer Berufsgruppe über Unternehmensgrenzen hinweg ähnlicher (Becker-Rittersprach und Becker-Rittersprach 2006, S. 110; DiMaggio und Powell 2009, S. 68; Walgenbach 2006, S. 372).

Meyer und Rowan argumentieren, dass organisationale Felder hochgradig institutionalisiert sind und Organisationen daher institutionellen Regeln folgen müssen, um ihre Legitimation und

¹² Trotz des makro-Charakters wird der NI hier als passende theoretische Grundlage angenommen, da die betrachteten Gegenstände auf der Mesoebene stark von dieser Makroebene beeinflusst bzw. mit dieser vernetzt sind, was der NI selbst zeigt.

Überlebensfähigkeit zu sichern (Bonazzi 2014, S. 421; Meyer und Rowan 2009, S. 28–29). Diese Regeln werden als rationalisierte Mythen oder Zeremonien bezeichnet und sind oft rechtlich oder kulturell verankert (Bonazzi 2014, S. 421–423; Meyer und Rowan 2009, S. 28). Sie suggerieren Rationalität und Effizienz, aus dem Grund da ihnen Rationalität *zugeschrieben* wurde und sie für die Unternehmen zur Legitimation führen: sie *gelten* also als rational und *führen effektiv zu Legitimation* (Tacke 2006, S. 95–96; Süß 2009, S. 53). Diese „legitimatorische(.) Rationalität“ (Süß 2009, S. 53) kann dem Moral Case des Diversity Managements zugeordnet werden, so kann damit Legitimation in Bezug auf das bzw. durch das Thema Diversity erreicht werden und daher ist es rational. Wohingegen die „wirtschaftliche(.) Rationalität“ (Süß 2009, S. 53) als Business Case von Diversity charakterisiert werden kann und sich auf Effizienz und ökonomisches Handeln bezieht (Süß 2009, S. 53). Süß (2010, S. 268) spricht auch von einem Rationalitätsmythos für das Diversity Management, da sich von diesem zwar wirtschaftliche Vorteile erhofft werden, aber der ökonomische Nutzen selten überprüft wird. Institutionelle Regeln könnten hier Konzepte wie Gleichbehandlung, Antidiskriminierung und Gerechtigkeit darstellen oder die Beschäftigung mit dem Thema Diversity.

Meyer und Rowan (2009, S. 45) differenzieren zwischen zwei Organisationstypen:

1. Organisationen mit klar definierten Technologien, deren Effizienz als Erfolgsfaktor überprüfbar ist, z. B. in der IT- oder Automobilbranche (Bonazzi 2014, S. 422; Meyer und Rowan 2009, S. 45; Süß 2008, S. 212).
2. Organisationen mit weniger klaren Technologien, die stärker von institutionellen Regeln und Legitimation abhängig sind, z. B. Schulen oder Regierungsbehörden, Banken oder Unternehmen für Handels- und Konsumgüter und Versorgungsunternehmen (Bonazzi 2014, S. 422; Meyer und Rowan 2009, S. 45; Süß 2008, S. 212).

Eine scharfe Trennung der Organisationstypen ist meist nicht eindeutig möglich und wird in neueren Arbeiten nur theoretisch angenommen (Walgenbach 2006, S. 362–363). Sind Organisationen von der Übernahme institutionalisierten Regeln und Legitimität abhängig (Typ 2), so stellt dies zwei Probleme für sie dar. Zum einen kann es zu Inkonsistenzen bzw. Konflikten zwischen dennoch vorhandenen Effizienzanforderungen und den institutionellen Regeln kommen, zum anderen kann es zu Widersprüchen zwischen verschiedenen institutionellen Regeln aus verschiedenen Umwelten kommen (Meyer und Rowan 2009, S. 46; Walgenbach 2006, S. 375). So kann es eine Herausforderung darstellen, dass an ein Unternehmen verschiedene institutionelle Regeln in Bezug auf Diversity Management herangetragen werden, z.B. aus verschiedenen Generationen, Gesellschaftsschichten, CSR-Leitlinien oder aus der Gesamtgesellschaft heraus. Diesen Problemen kann laut Meyer und Rowan (2009, S. 48) mit vier Teillösungen begegnet werden. So kann sich den Anforderungen aus der Umwelt verweigert werden, es kann

eine vollständige Konformität mit den institutionellen Regeln hergestellt werden, eine Organisation kann zugeben, dass sie den institutionellen Regeln nicht entspricht oder sie verspricht Reformen und eine künftige Anpassung (Meyer und Rowan 2009, S. 48). Allerdings führen diese Teillösungen nicht zum gewünschten Ziel, trotz Inkonsistenzen die benötigte Legitimität zu erhalten (Bonazzi 2014, S. 423–424; Meyer und Rowan 2009, S. 48). Die erste Lösung und das Zugeben der Nicht-Entsprechung spiegeln sich im Resistenzansatz der Diversity Paradigmen wider, so wird Diversity abgelehnt, ignoriert und verweigert (vgl. Kapitel 2.1.3).

Um die Inkonsistenzen tatsächlich zu bereinigen bzw. trotz dieser Legitimität zu erhalten, können Organisationen auf die Entkopplung und Logik des Vertrauens zurückgreifen. Institutionalisierte Organisationen (Typ 2) entkoppeln oder trennen dabei ihre formale Struktur von den tatsächlichen alltäglichen Aktivitäten und schützen sich vor Evaluation und Prüfung (Meyer und Rowan 2009, S. 49). Damit kann die Funktionsfähigkeit der formalen Struktur augenscheinlich aufrechterhalten werden und Legitimation wird zugeschrieben, bei gleichzeitigem Vermeiden von Konflikten (Walgenbach 2006, S. 377; Meyer und Rowan 2009, S. 49–50). So kann das organisationale Feld z.B. erwarten, dass moderne Unternehmen Maßnahmen zur Vermeidung von Diskriminierung und zur Förderung von Vielfalt ergreifen (Süß 2009, S. 207–208). Dies kann dazu führen, dass Maßnahmen und ein Diversity Management offiziell verankert, aber nicht substantiell umgesetzt werden, was als „Legitimationsfassade“ bezeichnet wird (Süß 2010, S. 286–287, 2009, S. 72; vgl. auch Walgenbach 2006, S. 377). Unternehmen kommunizieren ihre Diversity-Strategien nach außen, ohne sie intern konsequent umzusetzen (Süß 2009, S. 207–208). Häufig wird dann von Diversity, Woke oder Social Washing gesprochen (Baker et al. 2024; Bartoli und Rouet 2023; Caruelle 2024; Kafka 2023; Süß 2009, S. 72; Tran 2020).

Auch wenn mit dieser Fassade und Entkopplung eine gewisse Kontrolle und Regelung fehlt, agieren Organisationen bzw. deren Mitglieder in geordneter Weise, mit Hilfe der Logik des Vertrauens (Meyer und Rowan 2009, S. 50). Interne und externe Akteure gehen meist davon aus, dass Organisationen im besten Wissen und Gewissen handeln und sich tatsächlich an die institutionellen Regeln halten (Meyer und Rowan 2009, S. 50; Walgenbach 2006, S. 377). Die Vergabe von Zertifikaten oder die Anstellung spezialisierter Expert*innen (z.B. CSR-Leitlinien, Diversity Management) dient dann der Aufrechterhaltung dieser Fassade (Meyer und Rowan 2009, S. 50; Walgenbach 2006, S. 377).

Kritisch anzumerken ist, dass zentrale Begriffe im NI nicht einheitlich definiert werden und widersprüchliche Theoriestränge eine kohärente Anwendung erschweren (Süß 2009, S. 75;

Tacke 2006, S. 89; Preisendörfer 2005, S. 151). Das Ausbleiben handlungstheoretischer Aspekte wird vor allem als Kritikpunkt für die klassischen Ansätze des NI angebracht (Mense-Peterman 2006, S. 70–71), wobei neuere Ausarbeitungen Individuen als aktive Akteure einbeziehen (vgl. institutional work weiter unten).¹³ Trotz dieser Kritikpunkte ermöglicht der NI für das hier vorliegende Forschungsprojekt eine sinnvolle theoretische und mit den weiter unten dargestellten Forschungsergebnissen auch empirisch belegte Grundlage für ein erstes, grundlegendes Verständnis der Verbreitung und des Status Quos von Diversity Management. So ermöglicht der NI es, das Diversity Management in seiner Eingebundenheit in das organisationale Feld (Umwelt, Gesellschaft, Branche) zu verstehen und darin wirkende Mechanismen, die auf es einwirken zu erkennen, die sich in Herausforderungen für das Diversity Management widerspiegeln können.

Im nächsten Abschnitt sollen verschiedene Forschungsergebnisse und damit verbundene Methoden bzw. Herangehensweisen an das Diversity Management als Institution oder Legitimationsfassade, also einen Teil des Status Quo dargestellt werden.

2.3.2 Status Quo erfassen - Forschungsstand

Dieses Kapitel gibt einen Überblick über den Forschungsstand zur Verbindung von Diversity Management und dem soziologischen Neo-Institutionalismus. Damit soll eine empirische Grundlage für die Untersuchung des Status Quo, der Herausforderungen und Lösungsstrategien geschaffen und die Erkenntnisse in die Gestaltung des Leitfadens eingebaut werden (vgl. Forschungsfrage 1, 2, 3). Die hier vorliegende Arbeit greift somit auf diese Ergebnisse im Sinne eines ergänzenden empirischen Vorwissens zurück. Auch wenn die Forschungsarbeiten nicht im Kern der hier thematisierten Fragestellungen entsprechen, so ermöglichen sie ein besseres Verständnis des Gegenstandes und helfen, die bestehende Forschungslücke einzugrenzen und den Ansatzpunkt der vorliegenden Arbeit klarer herauszuarbeiten.

Verschiedene Arbeiten konnten die Anwendbarkeit und Entsprechung des NI auf das Diversity Management bestätigen (Lederle 2008, 2007; Roski 2023; Süß 2009, 2010, 2008, 2007; Yang und Konrad 2011). So konnte gezeigt werden, dass Isomorphie durch Zwang stattfindet, z.B. durch Mutterkonzerne, rechtliche Bestimmungen (AGG) oder Fusionen mit anderen Unternehmen (Lederle 2008, S. 157–161, 169; Süß 2009, S. 199). Bei der Isomorphie durch mimetische Prozesse zeigen die Ergebnisse, dass der Austausch zwischen Unternehmen aber auch zwischen Diversity Manager*innen (z.B. in Netzwerken oder auf Konferenzen) einen Einfluss auf die

¹³ Die hier aufgeführten Kritikpunkte stellen nur eine für diese Arbeit relevante bzw. interessante Auswahl dar. Weitere Ausführungen zur Kritik und Weiterentwicklungen am NI finden sich in Hasse und Krüger (2020).

Einführung eines Diversity Managements hat (Lederle 2008, S. 171–173, 2007, S. 34–35; Süß 2009, S. 200–201). Auch der Isomorphismus durch normativen Druck scheint hierbei eine Rolle zu spielen (Lederle 2008; Süß 2009, S. 203). So bilden Diversity Manager*innen selbst eine Profession der Diversity Manager*innen, welche sich formt und untereinander austauscht (Lederle 2008, S. 171–173). Frohn und Heiligers (2023, S. 27) konnten in ihrer Studie für Deutschland bestätigen, dass sowohl Eigeninitiative als auch Branchenspezifika zur Implementierung eines Diversity Managements führten. Diese Aspekte fließen in den Leitfaden ein, indem etwa der berufliche Hintergrund der Befragten berücksichtigt wird.

Weitere Ergebnisse deuten darauf hin, dass es sich bei einigen Diversity Managements um einen Rationalitätsmythos handelt, bei welchem ein hoher Nutzen des Diversity Managements angenommen wird, dieser aber keiner Prüfung unterzogen wird (Süß 2008, S. 423, 2009, S. 204–206). Auch konnte gezeigt werden, dass in Bezug auf einen Diversity Management eine Entkopplung und Ausgestaltung als „Legitimationsfassade“ stattfindet (Süß 2009, S. 207–211). So werden bei der Gestaltung von Diversity Management selten neue Maßnahmen etabliert und durchgeführt und alte dafür nur neu `überschrieben` (Süß 2009, S. 207). Dies führt oft zu fehlender nachhaltiger Implementierung und rein virtuellen Diversity Abteilungen die temporär und abteilungsübergreifend aufgebaut sind (Süß 2009, S. 207–208). Zudem gibt es Grenzen der Messung der Wirtschaftlichkeit, so ist es vielen Unternehmen auch gar nicht erst möglich, den erwarteten Nutzen von Diversity Management zu erfassen (Süß 2009, S. 251). Bei der Einrichtung von Diversity Managements wird sich zudem häufig nicht am tatsächlichen Bedarf, also am Status der Vielfalt der Unternehmen ausgerichtet (Süß 2009, S. 209). Süß (2009, S. 210) sieht damit bestätigt, dass es sich bei einigen Diversity Managements um eine Legitimationsfassade handelt. Sowohl die Bedarfsorientierung und die Grenzen der Messbarkeit (Erheben von Daten über Diversity im Unternehmen) als auch die Maßnahmen und die strukturelle Verankerung des Diversity Managements fließen in den Leitfaden ein.

Süß (2009, S. 253) stellt zudem fest, dass Diversity Management häufig „vor dem Hintergrund politischer und gesellschaftlicher Diskussionen“ (Süß 2009, S. 253) begründet wird. Dies wird im Leitfaden als `Druck von außen` aufgenommen und als eine mögliche Herausforderung charakterisiert. So kann dies zu den im NI genannten Inkonsistenzen führen, da gesellschaftliche Erwartungen nicht immer mit unternehmerischen Interessen vereinbar sind. Darüber hinaus wird die Institutionalisierung von Diversity Management als Ergebnis mikropolitische Prozesse verstanden (Süß 2009, S. 251). Diversity Manager*innen nutzen strategische Überzeugungstaktiken und rechtliche Argumentationen (z.B. das AGG)(Lederle 2008, S. 167, 2007, S.

31–35). Eine weitere Strategie besteht darin, Sprecherinnen mit Einfluss, Ressourcen und Legitimität einzusetzen, um Widerstand zu begegnen (Lederle 2008, S. 263).

Neuere Studien weisen zudem auf bestehende institutionelle Barrieren hin, insbesondere die Überzeugung, dass ausschließlich Leistung zählt und Diversitätsmerkmale irrelevant seien (Roski 2023, S. 143–144). Widerstände basieren dabei oft auf tief verankerten Denkmustern, denen Diversity Manager*innen als Herausforderung begegnen müssen. Roski (2023, S. 145–146) hebt zudem die Bedeutung von institutional work hervor, also das bewusste Schaffen, Aufbrechen oder Erhalten institutioneller Strukturen durch unternehmensinterne Akteure. Diese tragen maßgeblich zur Implementierung von Diversity Management bei, indem sie Handlungsdruck erzeugen und Erwartungen an das Unternehmen stellen (Roski 2023, S. 145–146). Diversity Management bedarf demnach einer Vielzahl von Vertreter*innen und Fürsprecher*innen, um erfolgreich eingesetzt zu werden (Roski 2023, S. 145).

Yang und Konrad (2011, S. 28) zeigen, dass ein erfolgreiches Diversity Management nicht nur interne Mitarbeitende, sondern auch externe Stakeholder wie Kund*innen und Zuliefer*innen einbeziehen muss, also das organisationale Feld. Gleichzeitig muss eine strategische Ausrichtung an der gesamten Unternehmensstrategie stattfinden um so auf ökonomischer und strategischer Ebene zu argumentieren (Rastetter und Dreas 2016, S. 328; Süß 2010, S. 290). Auch ist es nötig, dass das Diversity Management in Form einer „dauerhaften strukturellen Institutionalisierung“ (Süß 2010, S. 291) stattfindet und nicht in Form einer virtuellen Abteilung (Süß 2010, S. 291). Wieder kann dieser Umstand die Art der Herausforderungen und Probleme beeinflussen, weshalb eine Frage zur Ausgestaltung des jeweiligen Diversity Managements im Leitfaden zum Status Quo aufgenommen wird. Ein Diversity Management sollte zudem im Sinne eines Top-Down-Prozesses stattfinden (Rastetter und Dreas 2016, S. 327; Süß 2010, S. 291–292). Im Leitfaden findet sich dies als Nachfrage zum Commitment der Führungsebene wieder und unterstützt das Verständnis des Status Quo und damit der Einschätzung und Beeinflussung der Herausforderungen und Lösungen.

Die hier zusammengefassten Erkenntnisse ermöglichen eine theorie- und empiriebasierte Gestaltung des Leitfadens, unterstützen die Beantwortung der Forschungsfragen und liefern erste Hinweise auf Herausforderungen und Lösungsansätze (vgl. auch Anhang A3 und A4). Bezogen auf die vorliegenden Fragestellungen konnte zum einen gezeigt werden, warum sich Diversity Managements in Unternehmen verbreiten und welche Herausforderungen und Lösungsstrategien darin liegen.

2.4 Herausforderungen und Lösungsstrategien – Forschung und Praxis

In diesem Kapitel werden die Herausforderungen und Lösungsstrategien, auf die Diversity Manager*innen stoßen können bzw. welche sie einsetzen können (Forschungsfrage 2 und 3), breiter theoretisch, praktisch und empirisch betrachtet. Dies dient zum einen als ein erstes Verständnis und Vorwissen und zum anderen als Orientierung für den Leitfaden. Als weitere theoretische und praktische Komponente werden Aspekte des Konzepts des Change Management eingebracht. Gleichzeitig werden auch Erfahrungswerte der Diversity Management Praxis zu den Themen Herausforderungen und Lösungsstrategien herangezogen. Auch bei den hier thematisierten Arbeiten, handelt es sich um leicht andere Forschungsschwerpunkte. Doch ermöglichen sie ein besseres Verständnis der bisher im Forschungsstand identifizierbaren Herausforderungen und Lösungsstrategien und helfen, die bestehende Forschungslücke einzugrenzen und den Ansatzpunkt der vorliegenden Arbeit klarer herauszuarbeiten.

2.4.1 Herausforderungen und Lösungen – Theorie und Praxis

Wie schon bei der Beschreibung der Ausgestaltung (vgl. Kapitel 2.2.1) gilt es auch hier festzuhalten, dass die Herausforderungen und Lösungsstrategien sehr individuell sind und von verschiedenen Faktoren, z.B. der Unternehmensbranche und -größe, den Zielsetzungen und dem Vielfaltsverständnis abhängen können. Wichtig ist anzumerken, dass die Recherche zu dieser Thematik aufzeigt, dass Herausforderungen und damit verbundene Lösungen in der Literatur selten explizit genannt werden. Daher werden in folgendem Unterkapitel häufige (implizite) Herausforderungen, Handlungsempfehlungen und Lösungen der Praxis des Diversity Managements und der Theorie des Change Management exemplarisch gesammelt. Damit soll eine erste Grundlage und ein Vorverständnis zur Thematik geschaffen werden.

So kann das Diversity Management als Change Management bzw. als Change Prozess klassifiziert werden (Cox und Beale 2001, S. 284; Hanappi-Egger 2016, S. 372; Krell et al. 2018, S. 50–51; Voß und Würtemberger 2023, S. 397–417; Özdemir 2019, S. 61, 147). Diese Verbindung der Managementmethode und des Diversity Managements liegt vor allem in dem Umstand begründet, dass das Managen von Diversity und die Erreichung der damit verbundenen Ziele zu Wandel auf verschiedenen Ebenen des Unternehmens führt, z.B. in den Praktiken, Policies, Prozessen und individuellen Haltungen und Handlungen (Voß und Würtemberger 2023, S. 397; Wondrak 2011, S. 210). Das Change Management wird damit zu einem Handwerkszeug und einer Brille, um die im Diversity Management ablaufenden Prozesse zu verstehen. Unter Change Management kann dabei „das Management von Wandel verbunden mit dem Ziel, diesen möglichst reibungslos zu gewährleisten und die Betroffenen zu produktiven Unterstützern zu machen“ (Lauer 2021, S. 5) verstanden werden. Bzw. eine optimale Gestaltung des

Weges vom Ist- zum Soll-Zustand eines Unternehmens oder seiner Teile (Lauer 2019, S. 4). Seit den 40er Jahren gibt es verschiedenste Theorien welche sich mit dieser Gestaltung des perfekten Unternehmenswandels beschäftigen (Greif et al. 2004, S. 55).¹⁴

Herausforderungen

Eine der am häufigsten thematisierten Herausforderungen im Change Management sind Widerstände. Doppler und Lauterburg (2019, S. 354) verstehen darunter die Ablehnung von als rational und notwendig erscheinenden Veränderungen durch Individuen, Gruppen oder alle Mitarbeitende des Unternehmens. Ursachen können mangelndes Verständnis, fehlender Glaube an die Sinnhaftigkeit oder die Unfähigkeit bzw. der Unwille zur Anpassung sein (Doppler und Lauterburg 2019, S. 355). Angst oder Bedenken spielen dabei eine wesentliche Rolle (Doppler und Lauterburg 2019, S. 355). Auch Reaktanz im Sinne eines Wehrens gegen (empfundenes) Aufgezwungenes, Angst vor Überforderung, die Ablehnung von Fremden und Missverständnisse können Auslöser von Widerständen sein (Lauer 2021, S. 24–26). Daneben können das Aufgeben von Gewohntem oder der Verlust des Sicherheitsgefühls durch die Veränderungen Widerstände auslösen (Gardenswartz und Rowe 1998, S. 298–299; Robbins 2001, S. 634). Widerstände treten in Veränderungsprozessen regelmäßig auf und deren Ursachen müssen verstanden werden um sie zu lösen (Doppler und Lauterburg 2019, S. 358, 363). Widerstände können sich passiv oder aktiv äußern, z.B. durch Gegenargumentation, Ausweichen, Lustlosigkeit oder offene Konflikte (Doppler und Lauterburg 2019, S. 357; Lauer 2021, S. 21). Im Diversity Management variieren die Ursachen und Formen von Widerständen je nach individueller und organisationaler Perspektive (Robbins 2001, S. 633). Widerstand ist somit ein konstanter, aber situationsabhängiger Faktor im Veränderungsprozess des Diversity Managements.

Eine damit verbundene bzw. aus dem Widerstand folgende Herausforderung ist das Überzeugen der verschiedenen Mitarbeitenden und Führungskräften im Unternehmen. So müssen die oben genannten Widerstände erst überwunden werden, um den Change Prozess des Diversity Managements erfolgreich zu gestalten. Es müssen Glaubenssätze wie 'Wir haben doch schon etwas Fortschritt erzielt' und, wie schon in Kapitel 2.3.2 beschrieben (vgl. dazu Roski 2023, S. 143), das Prinzip der (vermeintlich) Bestenauslese überwunden werden (Gardenswartz und Rowe 1998, S. 254–255).

¹⁴ Weiteres zur historischen Entwicklung des Change Managements und der verschiedenen Stränge finden sich übersichtlich bei Klaus (2015, S. 21–30). Eine explizite Theoriebeschreibung wird hier bewusst nicht vorgenommen, da spezifische Aspekte zu Herausforderungen und Lösungen aus der Theorie- und Praxisrecherche zusammengefasst werden sollen und diese den Fokus des Kapitels darstellen.

Externe Anforderungen wie technologische Entwicklungen, wirtschaftliche Krisen oder gesellschaftspolitische Trends können Wandel erzwingen (Robbins 2001, S. 629). Diese Herausforderungen zeigten sich auch schon im NI, z.B. durch rationalisierte Mythen, Zeremonien oder Isomorphie durch Zwang oder Mimese.¹⁵ Rechtliche Rahmenbedingungen im Sinne äußerer Anforderungen und Isomorphie durch Zwang, können sowohl Herausforderung als auch Argumentationshilfe sein. So müssen Unternehmen und damit auch Diversity Manager*innen diesen entsprechen und können sie teilweise gleichzeitig als Werkzeuge einsetzen, um mit ihnen zu argumentieren (vgl. hierzu auch Lederle 2008, S. 167, 2007, S. 35; Kapitel 2.3.2). Die Herausforderung wird hierbei im Nicht-Vorhandensein eines konkreten Gesetzes zur Ein- und Ausführung eines Diversity Managements gesehen und damit in der fehlenden Argumentationsmöglichkeit mit einem konkreten Gesetz. So können Diversity Manager*innen 'nur' auf stützende Gesetze und Regelungen verweisen (vgl. Kapitel 2.2.2).

Auch finanzielle Ressourcen stellen eine zentrale Herausforderung im Diversity Management dar. Laut Knifka (2022, S. 144) muss eine passende Planung der Ressourcen für ein erfolgreiches Diversity Management zwingend vorliegen. Auch aus der Change Management Perspektive sind ausreichende Ressourcen notwendig, um den Wandel zu gestalten (Özdemir 2019, S. 152). Gleichzeitig spiegelt auch die Diversity Management Praxis die Notwendigkeit von ausreichenden Budgets wider (Cordivano 2022, S. 18–19; Stuber 2004, S. 256). Schon Gardenswartz und Rowe (1998, S. 254) sehen Diversity Management nur mit ausreichend finanziellen Mitteln sinnvoll umsetzbar. Neben diesen finanziellen Ressourcen werden in der Praxis auch personelle bzw. zeitliche Ressourcen genannt, so ist einer der häufigsten Fehler, keine Vollzeitstelle für Diversity Manager*innen einzurichten (Stuber 2004, S. 256). Die Herausforderung liegt nun darin, mit wenig Budget zu arbeiten und mehr Budget für die Arbeit einzuholen und zu überzeugen, dass dieses nötig ist.

Eine weitere Herausforderung für Diversity Manager*innen ist die fehlende Priorisierung und Unterstützung durch die Führungsebene (Gardenswartz und Rowe 1998, S. 255, 294). Praxisorientierte Werke betonen die Bedeutung des Top-Managements für ein erfolgreiches Diversity Management (Cordivano 2022, S. 18; Stuber 2014, S. 133–148, 2004, S. 161–173). Auch im Change Management steht das Commitment der Führungsebene als Erfolgsfaktor bzw. bei Fehlen als Misserfolgswort im Zentrum (Greif et al. 2004, S. 226–227). Eng damit verbunden ist

¹⁵ Zu beachten ist für die später erfolgende Analyse, dass die Interviews in eine Phase der Unruhe für die Branche des Diversity Managements fallen, ausgelöst durch politische Veränderungen in den USA (zweite Amtszeit von Donald Trump und Anti-Diversity-Politiken, (vgl. z.B. Gundling 2025; Kabelka 2025; Onderka 2025; The White House 2025; ZDFheute 2025; sowie Diskurse über diese Thematik auf LinkedIn als Austauschmedium der Branche)).

die organisatorische Verankerung des Diversity Managements. Idealerweise ist es auf der ersten oder zweiten Führungsebene angesiedelt und nicht nur im Bereich Human Resources verortet (Stuber 2004, S. 225, 256). Liegt dies nicht vor, können die Handlungsmöglichkeiten der Diversity Manager*innen/ Arbeit eingeschränkt sein.

Auch die Messung des Erfolgs von Diversity Maßnahmen und damit des Diversity Managements kann eine Herausforderung darstellen (Rastetter und Dreas 2016, S. 324; Stuber 2004, S. 277). So kann in Deutschland nicht jede interessierende Diversity Dimension verpflichtend abgefragt werden (Datenschutz), aber auch Kausalzusammenhänge sind schwer aufstellbar auf Grund der Vielzahl von Einflussfaktoren (Dreas 2019, S. 87; Europäische Union o. J., Abs. 1). Dies deckt sich mit den aus der Forschung zum NI abgeleiteten Herausforderungen zur Messbarkeit (vgl. Kapitel 2.3.2).

Lösungsstrategien

Werden mögliche Lösungsstrategien betrachtet, so zeigen sich keine expliziten Lösungen für alle oder bestimmte Herausforderungen im Sinne von Lösung B für Problem A. Auch hier kommt die Individualität der Fälle und Ziele sehr zum Tragen. Was sich in den meist eher allgemein gehaltenen Handlungsempfehlungen und Lösungsvorschlägen widerspiegelt. Dennoch werden im Folgenden Lösungsstrategien identifiziert und gesammelt.

Aus dem Change Management lassen sich allgemeine Handlungsempfehlungen zusammenfassen, um die Herausforderungen zu adressieren. Kotter (2012, S. 37) betont in seinem Acht-Stufen-Modell eines erfolgreichen Change Prozesses die Notwendigkeit, ein Verständnis für das 'Warum' des Wandels zu schaffen, um die Mitarbeitenden einzubinden. Dieser Schritt ist eine unbedingte Voraussetzung um die Kooperation der Mitarbeitenden zu erhalten (Kotter 2012, S. 37). Die Formulierung von klaren Zielen, Leitbildern oder einer Mission wird dabei nicht nur im Change Management als zentraler Schritt formuliert, sondern auch für die Diversity Management Praxis genannt (Wondrak 2011, S. 195–198). Wobei betont wird, dass diese in Bezug auf den Ist-Zustand des jeweiligen Unternehmens, also individuell formuliert werden sollten (Wondrak 2011, S. 195–198). Schon Thomas und Ely (1996, S. 86–87) hoben hervor, dass eine klar kommunizierte Mission entscheidend für die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Thema Diversity (Management) ist. Auch zeigt sich hier die Wichtigkeit der klaren Kommunikation, sowohl aus dem Change als auch der Diversity Management (Gardenswartz und Rowe 1998, S. 326; Kotter 2012, S. 88–102).

Eine ökonomische Argumentation (Business Case) kann helfen die Thematik von Diversity (Management), deren Einführung und Arbeit in einem marktwirtschaftlichen Umfeld zu unterstützen (Rastetter und Dreas 2016, S. 325). Diversity Manager*innen sollten sich demnach an die Logiken in den jeweiligen Unternehmen anpassen. Ähnlich dazu verhält sich der sogenannte Head-Heart-Hand-Ansatz (Stuber 2004, S. 249–253; Wondrak 2011). Dabei spricht Head rational denkende Personen an, etwa durch Kosten-Nutzen-Abwägungen, Vorteile und den Business Case (Stuber 2004, S. 250). Heart setzt auf emotionale Überzeugung und persönliche Betroffenheit (Stuber 2004, S. 250). Auch soll den Personen vermittelt werden, was das alles mit ihnen zu tun hat (eigene Betroffenheit) (Wondrak 2011, S. 214). Hand liefert konkrete Handlungsanweisungen, teils mit Belohnungen oder Sanktionen, um Verhaltensänderungen zu fördern (Stuber 2004, S. 525). Die Individuen sollen damit angeregt werden ihre Einstellungen und dann schließlich ihr Handeln zu verändern (Stuber 2004, S. 250). Auch in der Change Management Praxis lässt sich diese Strategie des Verstehens der Gründe für Widerstände (Emotion, Rationalität) und des Darauf-Eingehens wiederfinden (Doppler und Lauterburg 2019, S. 357–367).

Die Einbeziehung von Mitarbeitenden und Führungskräften ist ein zentraler Erfolgsfaktor im Diversity Management. Um Top-Down- und Bottom-Up-Prozesse zu verknüpfen und Widerstände durch Bevormundungsgefühle zu vermeiden, sollten möglichst viele Akteure einbezogen werden (Rastetter und Dreas 2016, S. 327). Dies kann durch Arbeitsgruppen, Projektzirkel oder Mitarbeiterbefragungen sowie die Integration von Betriebsrät*innen und Gleichstellungsbeauftragten geschehen (Rastetter und Dreas 2016, S. 327). Auch im Change Management wird die Beteiligung der Mitarbeitenden zur Reduzierung von Widerständen betont (Robbins 2001, S. 637). Wichtig ist, dass die Mitarbeitenden möglichst frühzeitig am Diversity Management Prozess beteiligt werden um Akzeptanz zu schaffen und Widerstände zu vermeiden (Wondrak 2011, S. 210). Diversity Manager*innen sollten also mit den Akteuren der Vielfalt arbeiten und nicht über deren Köpfe hinweg.

Gleichzeitig gilt es in den Arbeits- oder Projektgruppen Personen mit bestimmten Charakteristika zu vereinen. So ist die Aufstellung einer Gruppe mit Personen, die ausreichend Stellenbefugnisse, Expertise, eine gute Reputation und Glaubwürdigkeit in Bezug auf die Sache haben und ausreichend Personen in Führungspositionen ein wichtiger Schritt im Change Prozess (Kotter 2012, S. 53–68). Diese spezifische Auswahl von Unterstützer*innen wird auch in der Diversity Management Praxis erwähnt, so sollen engagierte, wichtige Personen, Betroffene und auch Personen aus relevanten Bereichen, die über Macht verfügen beteiligt werden (Gardenswartz

und Rowe 1998, S. 326; Wondrak 2011, S. 211–212). Zudem wird die Notwendigkeit professioneller Diversity-Manager*innen betont, die durch gezielte Ausbildung qualifiziert sind (Rastetter und Dreas 2016, S. 328).

Die Diversity Scorecard ist ein bewährtes Instrument zur Messung und Vermittlung des Nutzens von Diversity Management (Rastetter und Dreas 2016, S. 329; vgl. dazu auch Dreas 2019). In der von Pauser (2011, S. 231–239) entwickelten Diversity Scorecard werden Finanz-, Kunden-, Prozess- und Potenzialperspektive unterschieden, während weitere Aspekte wie Durchschnittsalter oder Frauenanteil in Führungspositionen Rückschlüsse auf die Diversity-Arbeit ermöglichen. Neben dieser sehr konkreten Form der Messung können auch andere, eher losgelöste Formen angewandt werden. So wird in der Praxis häufig auf schon bestehende Befragungen der Mitarbeitenden zurückgegriffen, welche dann um Diversity Kennzahlen oder Fragen erweitert werden (Cordivano 2022, S. 68; Voß und Würtemberger 2023, S. 208–209). Auch die Zahl der Bewerbungen und Einstellungen und dabei z.B. die Geschlechtszugehörigkeit oder Erfahrungen im Onboarding, Fluktuationsraten oder Krankheitsquoten können helfen die eigene Diversity Management Arbeit zu evaluieren und Bedarfe zu erfassen (Voß und Würtemberger 2023, S. 57–58, 138, 172–173, 208–209). Die Herausforderung des Datenschutzes kann abgemildert werden, indem auf eine freiwillige Angabe der Daten gesetzt wird (Europäische Union o. J., Abs. 2). Allerdings wird hier ein großes Vertrauen der Mitarbeitenden in die wirklich anonyme Verarbeitung der Informationen vorausgesetzt.

Des Weiteren wird von Praktiker*innen empfohlen, schon bestehende Strukturen zu nutzen und mit Diversity zu verknüpfen bzw. Diversity mit einzubringen, z.B. bei Karriereprogrammen (Gardenswartz und Rowe 1998, S. 326). Interessant ist hier, dass dies aus Sicht des Neo-Institutionalismus einen Schritt hin zur Implementierung als Legitimationsfassade bedeuten würde (Lederle 2008, S. 264; Süß 2009, S. 207). Aus der Sicht der Praxis könnte dieses Vorgehen jedoch eine höhere Akzeptanz und Übernahme der damit *subtil* übernommenen Diversity Maßnahmen bedeuten. Eng verbunden ist damit die Idee, Diversity und das Diversity Management, auch wie oben beschrieben mit möglichst vielen Beteiligten, in alle Bereiche und Ebenen des Unternehmens einfließen zulassen bzw. es „into the fabric of the organization“ (Gardenswartz und Rowe 1998, S. 327) zu integrieren.

In der Praxisliteratur zu Diversity Management findet sich der Appell eine Diversity Strategie zu entwickeln (Franken 2024; Gutting 2015; Krisor und Köster 2016; Stuber 2004; Warmuth 2012; Wondrak 2011). Auch hier spiegelt sich die Vielfalt der Ansätze, Ziele und Vorgehensweisen wider. Vielen gemein sind folgende Elemente: Erhebung eines Ist-Zustandes bzw.

Bedarfes, Zielsetzungen/ Vision, Evaluationen, eigenes Unternehmensverständnis von Diversity klären und die Klärung des Vorgehens wie vom Ist- in den Zielzustand gelangt werden kann (Franken 2024, S. 103–104; Ivanova und Hauke 2006, S. 355–356; Stuber 2014, S. 114–126; Warmuth 2012, S. 213–214; Krisor und Köster 2016, S. 96). Dies findet sich schon im Verantwortungs- und Sensibilitätsansatz wieder, laut dem ein Diversity Management nur erfolgreich sein kann, wenn dieses auch mit den Organisationszielen und Strategien sowie der Organisationsumwelt verknüpft ist (Warmuth 2012, S. 209–210; Wallner 2020, S. 30).

Die Recherche, sowohl zu Herausforderungen und noch mehr zu den Lösungsstrategien im Diversity Management aus der Theorie und Praxisperspektive macht deutlich wie plural und fallbezogen sich diese gestalten. Gleichzeitig konnte durch eine Sammlung häufig auftretender Herausforderungen und Lösungsstrategien eine erste Grundlage für die Auseinandersetzung mit den Forschungsfragen 2 und 3 erstellt werden. Diese Grundlage zeigt auch den Ansatz- bzw. Startpunkt der vorliegenden Arbeit und ordnet diese gleichzeitig als explorative grundlegende Arbeit in den Forschungsstand ein.

2.4.2 Herausforderungen und Lösungen - Forschungsstand

In folgendem Kapitel soll die Betrachtung der Herausforderungen und Lösungen auf empirischer Grundlage erfolgen. Die Recherche zeigte, dass die Thematik der hier vorliegenden Arbeit bisher selten bis gar nicht in Forschungsarbeiten aufgegriffen wurde bzw. selten im Zentrum der eigentlichen Fragestellung steht. Dennoch können empirische Hinweise für Herausforderungen und Lösungen aufgezeigt werden.

Herausforderungen

So gaben die Interviewteilnehmer*innen von Frohn und Heiligers (2023, S. 27) für KMUs (kleine und mittlere Unternehmen) an, dass die Unternehmensgröße selbst eine Herausforderung bei der Umsetzbarkeit von Maßnahmen darstellen kann und sie daher situationsbedingtes Handeln bevorzugen würden. Dies äußerte sich z.B. durch noch nicht weit genug verteilte Strukturen (Frohn und Heiligers 2023, S. 27). Auch Gardenswartz und Rowe (1998, S. 256) sehen in der Größe und vor allem der Historie eines Unternehmens eine Herausforderung.

Widerstand, Misstrauen oder Konflikte in Bezug auf Diversity sind auch in der Forschung als Herausforderungen identifizierbar (Galinsky et al. 2015, S. 745; Iyer 2022; Voß und Reimund 2016). So erlebten im Jahr 2016 31% der Unterzeichner*innen der Charta der Vielfalt Widerstände gegen ihre Bemühungen (Voß und Reimund 2016, S. 41). Für Iyer (2022) stammt der Widerstand von Individuen gegen Diversity und dessen Management aus drei Quellen. So

fühlen sich diese in ihrem Zugang zu Ressourcen oder Chancen bedroht (Bsp.: Mentoringprogramme für Minoritäten, Quoten), haben Sorge über das Aufkommen neuer Kulturen, Werte oder Erwartungen oder versuchen das Ansehen der eigenen Gruppe zu erhalten (Iyer 2022, S. 1–9). Letzteres ist mit der Sorge um das Sichtbarwerden der eigenen Privilegien verbunden und die unbegründete Bevorteilung dieser Gruppe (Iyer 2022, S. 7).

Frohn und Heiligers (2023, S. 28) identifizierten in ihren qualitativen Befragungen Herausforderungen in Bezug auf eingeschränkte personelle und finanzielle Ressourcen. Dies erschwere es, ein Diversity Management zu etablieren und Maßnahmen umzusetzen (Frohn und Heiligers 2023, S. 28). Aber auch die Abhängigkeit von der Unternehmensleitung kann laut Frohn und Heiligers (2023, S. 29) problematisch sein. Dies ist eng verknüpft mit der Notwendigkeit, dass genau diese Gruppe an Diversity (Management) glaubt bzw. involviert ist. Besonders bei Themen zur Relevanzbeurteilung, Netzwerkbildung und der organisationalen Verankerung bereitet dies Schwierigkeiten (Frohn und Heiligers 2023, S. 29). Froese et al. (2016, S. 10) konnten die Wichtigkeit der Unterstützung der Führungsebene bekräftigen, so zeigte ihre Studie, dass wenn Führungskräfte offen gegenüber der Vielfalt ihrer Mitarbeitenden sind, sich dies auch in der Belegschaft widerspiegelt. Die theoretischen und praktischen Annahmen und Erfahrungen scheinen somit bestätigt zu werden.

Auch ein fehlendes Bewusstsein für die Thematik wird als eine Herausforderung für die Umsetzung von Diversity Maßnahmen genannt (Frohn und Heiligers 2023, S. 27). Dies ist eng verknüpft mit den Widerständen zu der Thematik Diversity, so könnte fehlendes Bewusstsein auch zu Widerständen führen ('Warum brauchen wir das?'; 'Wir haben doch schon viel erreicht.').

Lösungsstrategien

Um Widerständen, Konflikten und Misstrauen, auf Basis der oben genannten drei Auslösern zu begegnen, empfiehlt Iyer (2022) wiederum drei Methoden. So sollten Diversity Maßnahmen mit Gerechtigkeitsprinzipien verbunden werden, um zu verdeutlichen, dass es darum geht strukturelle Barrieren für benachteiligte Gruppen abzubauen und ein leistungsorientiertes System zu fördern (Iyer 2022, S. 4). Die Sorge um Ressourcen und Chancenverlust könnte mit dieser Betonung vermindert werden. Auch um dem Widerstand auf Grund der Angst vor neuen Werten und Idealen zu begegnen, sollten diese Maßnahme und das Aufzeigen des Festhaltens am Leistungsprinzip Verwendung finden (Iyer 2022, S. 6). Der aus der möglichen Bloßstellung der eigenen Privilegien entsprungene Widerstand kann laut Iyer (2022, S. 8) durch einen Fokus auf Minoritäten gelöst werden. Allerdings ist diese letzte Lösungsstrategie eher kritisch zu

sehen, da viele, wenn nicht gar alle Benachteiligungen von Minoritäten durch Verhaltens- oder Denkweisen der Majorität geschehen und diese sich dessen ab einem gewissen Grad durchaus bewusst werden muss, um im Gedanken des Diversity Managements ein gutes Miteinander im Unternehmen zu ermöglichen.

Galinsky et al. (2015, S. 745) empfehlen in ihrer Arbeit Widerstand, Konflikte und Misstrauen durch Perspektivübernahmen und integrativen Multikulturalismus zu begegnen. Ersteres zeigt Ähnlichkeiten mit dem Head-Heart-Hand Prinzip der Praxis, wobei mit Heart Gefühle angeregt werden sollen (vgl. 2.4.1). Auch sehen sie dies z.B. in Form von Trainings und für alle offenen Mentoringprogrammen machbar (Galinsky et al. 2015, S. 745).

Um ein Diversity Management erfolgreich umzusetzen, empfiehlt Grulich (2017, S. 168–170) wie die Praxis, eine breite Beteiligung verschiedener Status- und Interessensgruppen, um unterschiedliche Perspektiven und Bedürfnisse einzubeziehen. Auch Yang und Konrad (2011, S. 28) konnten dies für externe Akteure zeigen. Zudem sollten Diversity Maßnahmen die Vielschichtigkeit und Widersprüchlichkeit (transnationaler) Unternehmen berücksichtigen, anstatt universale Lösungen für alle Standorte anzustreben (Grulich 2017, S. 168–170).

Froese et al. (2016, S. 10) konnten in ihrer Studie zu deutschen Unternehmen vier verschiedene Eckpfeiler eines erfolgreichen Diversity Managements ableiten. Darunter sind die nötige Unterstützung von Seiten der Geschäftsführung, die Einbindung der Mitarbeitenden, eine klare Kommunikation und Ansprechpersonen sowie die Zusammenstellung von diversen Teams. Franken (2024, S. 85–86) schließt hier an und konnte zeigen, dass vor allem folgende Aspekte wichtig sind, um ein Diversity Management erfolgreich zu führen und die erhofften Vorteile auszuschöpfen: Unterstützung durch Top-Management, strategische Ziele und Leitbilder, Ressourcen, Diversity-Management-Abteilung oder -Stabsstelle, Mindset in der Unternehmenskultur und eine starke Positionierung von Diversity-Manager*innen (Franken 2024, S. 85–86). Die strategische Ausrichtung sollte zudem an der Gesamtunternehmensstrategie stattfinden, um so auf ökonomischer und strategischer Ebene argumentieren zu können (Rastetter und Dreas 2016, S. 328; Süß 2010, S. 290).

So allgemein wie ein 'erfolgreiches Diversity Management' definiert sein kann, so sind es auch die Lösungsstrategien bzw. Empfehlungen. Dennoch zeichnet sich ein Bild von den grundlegendsten Lösungen und Vorgehensweisen ab, um Herausforderungen zu begegnen oder sie sogar schon zu vermeiden (vgl. Anhang A3 und A4). Die oben beschriebene, bisher gering ausfallende explizite Beschäftigung in der Forschung mit den Herausforderungen und Lösungsstrategien von Diversity Manager*innen in Deutschland, aber auch global wird zum Anlass

genommen sich empirisch mit den hier gestellten Forschungsfragen auseinanderzusetzen und die bestehende Forschungslücke zu schließen.

3 Methodisches Vorgehen

In den folgenden Kapiteln werden das Forschungsdesign und die verwendeten Methoden zusammen mit den für das Vorgehen relevanten Forschungsentscheidungen dargestellt, um der gebotenen Transparenz und nötigen (intersubjektiven) Nachvollziehbarkeit Rechnung zu tragen (Meyer und Meier Zu Verl 2019, S. 276).

Die in den letzten beiden Kapiteln aufgezeigte Forschungslücke im Bereich der Herausforderungen und Lösungsstrategien im Diversity Management in Unternehmen sowie die teilweise eher geringe (explizite) Thematisierung in der Praxis- und Theorieliteratur zeigen, dass es sich hierbei um einen noch neuen Forschungsbereich handelt, welcher daher mit qualitativen Forschungsmethoden erschlossen werden sollte (Reinders 2016, S. 8; Reichertz 2019, S. 37). So hat die qualitative Forschung einen eher explorativen Charakter, mit welchem Neues identifiziert werden kann (Reinders 2016, S. 8, 22; Strübing 2013, S. 23). Dies ist mit quantitativen Methoden nur bedingt möglich, da sie mehr als qualitative auf einem expliziten Vorwissen und ggf. auf theoretisch begründeten Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen basieren, die in dieser Fragestellung und im Themengebiet nicht vorliegen.

Dieser Vorteil der qualitativen Vorgehensweise spiegelt sich auch im Grundsatz bzw. dem Gütekriterium der Offenheit wider, welchem hier mit verschiedenen Aspekten des Forschungsprozesses nachgekommen wird (Gläser und Laudel 2010, S. 30–31; Reinders 2016, S. 14–16, 21–24; Strübing 2013, S. 20). Es wird sich dabei dem Wissen aus dem Forschungsfeld hin geöffnet und offen für Unerwartetes und Neues gearbeitet (Reinders 2016, S. 14–16, 21–24; Strübing 2013, S. 20). Gleichzeitig muss eine Gegenstandsangemessenheit bestehen, welche die Ausrichtung des Forschungsdesigns und der Methoden vor dem Hintergrund des Forschungsfeldes und der Forschungsfragen markiert (Strübing 2013, S. 19). Dies erfordert eine klare Formulierung und Fassung des Forschungsgegenstandes und der Forschungsfragen (vgl. weiter unten) (Helfferich 2011, S. 26). Zudem ist für den qualitativen Forschungsprozess und die Datenerhebung zu beachten, dass die verwendeten Interviews immer einen kommunikativen Akt darstellen, die forschende Person also in Interaktion mit dem oder Interviewten tritt (Strübing 2013, S. 20). Wobei dies dem Prinzip der Prozesshaftigkeit und der Reflexivität folgt: Kommunikation ist ein Prozess und auch die Herstellung des Untersuchungsgegenstandes selbst (vgl. auch Expert*innen-Definition weiter unten) (Strübing 2013, S. 21). Diese allgemeinen Grundsätze der qualitativen Forschung gilt es im Forschungsprozess zu beachten.

Auf Basis dieser grundlegenden Aspekte müssen das Forschungsinteresse, die Forschungsfragen sowie der Forschungsgegenstand explizit gemacht werden. So liegt das Forschungsinteresse dieser Arbeit in dem explorativen Erfassen des aktuellen Standes des Diversity Managements in Unternehmen in Deutschland und, vor dem Hintergrund der zunehmenden Kritik an diesem Feld, in der Erfassung und Strukturierung der Herausforderungen sowie in der Auseinandersetzung mit diesen in der Diversity Management Praxis in Form von Lösungsstrategien. Die Forschungsfragen lauten daher:

F1: Was ist der Status Quo der Implementierung und Durchführung des Diversity Managements in Unternehmen in Deutschland?

F2: Auf welche Herausforderungen stoßen Diversity Manager*innen bei der Implementierung und Durchführung eines Diversity Managements in Unternehmen in Deutschland?

F3: Welche Lösungsstrategien setzen Diversity Manager*innen ein, um diesen Herausforderungen zu begegnen?

Mit diesen Fragen soll erstens beantwortet werden, wie die Implementierung und Ausgestaltung von Diversity Managements in den jeweiligen Fällen aussieht und welche Merkmale die Befragten in Bezug auf diese Arbeit aufweisen, um damit den Kontext der Herausforderungen und Lösungen zu verstehen und in die Analyse einfließen zu lassen. Forschungsfrage 2 beschäftigt sich damit, was die Interviewten als Herausforderungen bei der Implementierung und Durchführung eines Diversity Managements benennen bzw. charakterisieren. Forschungsfrage 3 beschäftigt sich anschließend damit, die von den Interviewten verwendeten Lösungsstrategien für diese Herausforderungen zu identifizieren. Sowohl die Herausforderungen als auch Lösungsstrategien sollen strukturiert und in ihrem jeweiligen Kontext (Bedingungen und Charakteristika der Befragten, ihrer Unternehmen und des Diversity Managements) verstanden werden. Da in dieser Arbeit insgesamt ein organisationssoziologischer Blick angewandt wird, richtet sich der Forschungsgegenstand und damit der Fokus der Herausforderungen und Lösungsstrategien auf praktische Durchführungsprobleme und Lösungen und nicht auf z.B. Diskriminierung oder Sexismus als eine Herausforderung, denen es aus der Natur der Sache heraus bei Diversity Managements zu begegnen gilt.

3.1 Sampling und Recruiting

Basis des Samplings ist die Frage, welche Erhebungseinheiten ausgewählt werden und worüber der/die Forschende Aussagen treffen möchte (Przyborski und Wohlrab-Sahr 2019, S. 114). In vorliegender Arbeit liegt das Interesse im Verständnis der Arbeit von Diversity Manager*innen in Unternehmen in Deutschland und externen Beratenden sowie ihrem Fachwissen zum Thema Diversity Management und dem damit erschließbaren Status Quo der Diversity Managements, den Herausforderungen und Lösungsstrategien. Es ergeben sich damit zwei verschiedene

Samples, die im Folgenden definiert werden. Beide Samples haben Expert*innen für das Feld des Diversity Managements im Fokus. Also Personen, die durch ihre berufliche oder fachliche Tätigkeit Fach- und Praxiswissen in diesem Bereich haben, sie besitzen damit spezifisches Wissen in Bezug auf das Forschungsinteresse (Liebold und Trinczek 2009, S. 33–34).¹⁶ So sollen zum einen externe Beratende befragt werden. Diese Gruppe wird anhand bestimmter Kriterien definiert: Individuen, die selbstständig oder in z.B. einer Consultingfirma oder Consulting Boutique mit Fokus auf das Thema Diversity (Management) Unternehmen in Deutschland beraten. Wobei sich diese Beratung nicht auf einen bestimmten For-Profit-Unternehmenstyp oder eine Branche beschränken soll und über bloße Trainings und Workshops hinausgeht, also auch Strategieberatung in jeder Phase des Diversity Management mit einschließt. Damit soll auch von Seiten der Beratenden ein möglichst großer Erfahrungsschatz gewährleistet werden, der die Erfassung von Herausforderungen und Lösungsstrategien ermöglicht.

Auch bei den Diversity Manager*innen in Unternehmen findet eine kriteriengeleitete bewusste Auswahl statt (Akremi 2019, S. 321). So sollen auch hier For-Profit-Unternehmen ins Auge gefasst werden. Unternehmen fallen hierbei aus dem organisationssoziologischen Blickwinkel unter den Begriff der Organisation (Abraham und Büschges 2009, S. 20, 23–24). For-Profit-Organisationen oder Unternehmen sind charakterisiert und geprägt durch das Ziel, Gewinn zu erwirtschaften (Herzka 2013, S. 13–14). Sozial ausgerichtete Unternehmen (Non-Profit-Organisationen), die nicht primär auf die Gewinnmaximierung aus sind, werden ausgeschlossen, da zu erwarten ist, dass diese einen anderen Umgang mit dem Thema Diversity haben, so sind diese häufig als Wertegemeinschaft zu verstehen und ehrenamtlich organisiert (Frohn und Heiligers 2023, S. 25, 70; Wallner 2020, S. 19; Wienold 2024, S. 880). Dies soll eine einheitlichere Ausgangssituation in Bezug auf den Umgang mit Diversity für die Betrachtung der Diversity Managements in den Unternehmen ermöglichen. Gleichzeitig sollen nur Unternehmen untersucht werden, die entweder einen deutschen Standort haben oder Unternehmen, die ihren Hauptsitz in Deutschland haben (in welchem die Befragten arbeiten), um die Herausforderungen und Lösungsstrategien in diesen und damit der deutschen Diversity Management Branche zu betrachten. Eine vollkommene Beschränkung auf Unternehmen, die nur in Deutschland aktiv sind, ist zum einen auf Grund der damit eingeschränkten möglichen Fälle (vgl. auch Mitarbeitendenzahl) schwierig und gleichzeitig auf Grund der lokalen Anpassung der Unternehmen (-standorte) z.B. an Gesetze und Initiativen (z.B. Charta der Vielfalt) nicht nötig. Eine weitere

¹⁶ Dieses Expertentum und der Status des/der Expert*in wird erst durch den Forschungsprozess und die Forschende vor dem Hintergrund des Forschungsinteresses und der Forschungsfragen konstruiert (Liebold und Trinczek 2009, S. 34).

Einschränkung stellt die Mitarbeitendenzahl der Unternehmen dar. So soll diese mindestens bei 500 Mitarbeitenden liegen. Diese Grenze wurde gewählt, da vor allem größere Unternehmen ein Diversity Management einsetzen, da dieses meist erst ab einer höheren Mitarbeitendenzahl und Finanzkraft relevant wird (Süß 2009, S. 107–108, 123, 165, 251). Gleichzeitig soll sich nicht auf eine bestimmte Branche beschränkt werden. Zum einen, um hier Gemeinsamkeiten und Unterschiede betrachten zu können, und zum anderen aus praktischen Überlegungen der Verfügbarkeit von möglichen Befragten, die sich dadurch erhöht. Das wichtigste Kriterium, welches die Elemente im Sample erfüllen müssen, ist das Vorhandensein eines Diversity Managements. Wobei es sich dabei um ein ganzes Team oder auch nur eine Person mit der Rolle des/der Diversity Manager*in handeln kann. Auch muss dieses Team bzw. die Rolle nicht exakt die hier verwendete Bezeichnung Diversity Management/ Manger*in tragen. So konnte schon in Kapitel 2.1.2 gezeigt werden, dass neue Begriffe im Feld Anwendung finden und diese beachtet werden sollten. Eine vorliegende Einschränkung ist, dass die Abteilung oder Rolle mindestens ein Jahr bestehen sollte bzw. die befragte Person mindestens ein Jahr in einer solchen gearbeitet haben muss. Dies soll einen ausreichenden Expert*innenstatus und Erfahrungen gewährleisten. Insgesamt wird mit dieser Fallauswahl versucht, möglichst typische Fälle in das Sample aufzunehmen, wobei auch hier von einer gewissen Konstruiertheit des Typischen von Seiten der Forschenden auszugehen ist (Gläser und Laudel 2010, S. 98). Mit der Beschränkung der Teilnehmendenzahl von ca. 10 Interviews auf Grund des Umfangs der Arbeit muss eine theoretische Sättigung in Frage gestellt werden, so kann die Arbeit als ein erster Forschungsschritt verstanden werden, auf dem weitere Arbeiten aufbauen könnten um die Ergebnisse zu überprüfen (Akremi 2019, S. 325; Przyborski und Wohlrab-Sahr 2019, S. 115).

Recruiting

Das Recruiting fand vom 2. Dezember 2024 in zwei Durchläufen bis zum 14. Februar 2025 statt.¹⁷ In Vorbereitung auf das Recruiting wurden die oben beschriebenen Kriterien des Samples herangezogen und damit nach möglichen Interviewpartner*innen recherchiert. Zum einen mit Hilfe der Liste der Unterzeichner*innen der Charta der Vielfalt (Charta der Vielfalt e. V. 2025a), bei welcher mit Filterkriterien nach Unternehmensgröße und Branche (um sukzessive eine Branchenvielfalt zu erhalten) gesucht werden kann. Ergänzt wurde dies durch eine Suche

¹⁷ Wobei davon ausgegangen wurde, dass ca. ab 24.12., bis ca. 06.01. keine Antworten kommen, da viele Personen in dieser Zeit Urlaub haben, was sich auch bestätigte.

nach verschiedenen Berufsbezeichnungen von Diversity Manager*innen¹⁸ auf LinkedIn¹⁹, wobei auch hier in einer anschließenden Recherche auf die Samplekriterien geachtet wurde. Auch die Berater*innen¹⁸ wurden über LinkedIn ausgewählt. Im ersten Durchlauf wurden sieben Unternehmen und sechs externe Berater*innen direkt via Mail oder via LinkedIn kontaktiert. Von den Unternehmen sagten fünf Manager*innen zu, wobei zwei wieder absagen mussten. Von den Beratenden meldete sich eine Consulting-Firma positiv zurück. Nach dieser ersten Runde wurde in einem zweiten Durchgang (erste Februarwoche) ein Post auf LinkedIn geschaltet, welcher beide Gruppen ansprechen sollte (vgl. Anhang A6). Der Post wurde auf der LinkedIn-Seite der Autorin und in zwei Gruppen zum Thema Diversität und Inklusion gepostet (10.688 und 453 Mitglieder). Auf diesen Post meldeten sich drei externe Beratende mit welchen auch Interviews stattfanden und drei Diversity Manager*innen (wobei sich eine Person nicht mehr auf Rückfragen meldete). Auf Grund von Absagen wurden noch einmal zwei Manager*innen und zwei Beratende direkt kontaktiert. Von diesen sagte jeweils eine Person zu. Somit ergaben sich elf Interviews, fünf mit Beratenden und sechs mit Diversity Manager*innen. Als Gründe für die Ablehnungen wurden Zeitmangel und die Priorisierung von Promotionsarbeiten über andere Abschlussarbeiten genannt. Sowohl im Post als auch bei der direkten Werbung um Teilnehmende wurde diesen ein Incentive in Form eines gesonderten Abschlussberichtes über die Ergebnisse der Forschungsarbeit angeboten. Dieser soll einen Mehrwert für die Interviewten und die Praxis darstellen und damit die Teilnahmebereitschaft erhöhen.

Bei diesem Vorgehen handelt es sich neben der oben schon erwähnten kriteriengeleiteten bewussten Auswahl auch um eine sogenannte selbstgenerierende Stichprobe mit einem digitalen Aushang (Akremi 2019, S. 320). Dies hat den Vorteil eines geringeren Aufwandes aber gleichzeitig schafft es weniger Einfluss auf die Zusammensetzung der Stichprobe (Akremi 2019, S. 320). Wobei für diese Arbeit festgehalten werden kann, dass sich die interessierten Personen meist in einer E-Mail vorgestellt und mit einer Selbstvorstellung gefragt haben, ob sie zur Zielgruppe passen, was in allen Fällen auch zutraf. Eine Aufstellung der Stichprobe mit den relevanten, vor den Interviews bekannten Merkmalen findet sich in den Anhängen A7 und A8.

3.2 Datenerhebung

Die Datenerhebung fand im Zeitraum vom 24. Januar 2025 bis zum 17. März 2025 statt. Eine gleichmäßige Verteilung der Interviews über diesen Zeitraum sollte es der Forschenden

¹⁸ Diversity Manager*in/ Consultant/ Berater*in; DEI Manager*in/ Consultant/ Berater*in; Inclusion Manager*in/ Consultant/ Berater*in; DEIB Manager*in; Diversity, Equity & Inclusion Manager*in/ Consultant/ Berater*in.

¹⁹ Die Plattform LinkedIn wurde bewusst gewählt, da die Forscherin auf dieser aktiv ist und die Branche der Diversity Manager*innen hier gut vertreten ist.

ermöglichen, die gewonnenen Erfahrungen aus jedem Interview, z.B. in Bezug auf den Leitfaden in darauffolgende Interviews zu übertragen. Alle Interviews fanden digital via den Videotelefonieplattformen Zoom und MS Teams statt. Wobei den Interviewteilnehmer*innen auch Gespräche vor Ort in Erlangen, Nürnberg und Bamberg angeboten wurden (vgl. Anhang A5). Die Interviews dauerten im Durchschnitt eine Stunde und zwölf Minuten, wobei das längste Interview eine Stunde und 51 Minuten und das kürzeste 52 Minuten dauerte. Alle Interviews fanden in deutscher Sprache statt und wurden mit einem Diktiergerät aufgezeichnet. Start und Ende der Aufnahme wurden der interviewten Person immer mitgeteilt.

Durchführung der Interviews

Die Durchführung der Interviews über den digitalen Weg hat zum einen die Vorteile, dass die Interviews flexibler und in einem für die Befragten gewohnten Umfeld stattfinden können. Auch fanden die Interviews mit Personen aus ganz Deutschland statt, was eine Durchführung vor Ort erschwerte bzw. nicht verhältnismäßig sein ließ. Gleichzeitig kann der 'Filter' des digitalen Mediums eine ungewollte Distanz schaffen, die die ohnehin ungewohnte Situation eines Interviews verstärkt (Lobe et al. 2022). Dabei konnte nicht endgültig sichergestellt werden, dass die Befragten allein und ungestört waren. Auch kam es durch schlechte Internetverbindungen in vier Interviews zu kurzen Unterbrechungen. In einem der Interviews (B_2) führte diese Durchführungsart dazu, dass der Interviewte während des Interviews einen Weg zu einem anderen Ort zurücklegte (zu Fuß und mit dem Bus). Dies wirkte sich nur an vereinzelten Stellen negativ auf die Tonaufnahme und Verständlichkeit aus. Allerdings ist davon auszugehen, dass es sich auch nicht einschätzbar auf die Konzentration des Interviewten und ggf. die Beantwortung der Fragen auswirkte (z.B. Reden vor Fremden im Bus; Achten auf Umwelt). Das Interview mit M_3 musste aus Zeitgründen von Seiten der Interviewten auf zwei Termine verteilt werden. Dies schien die Qualität des Interviews auch dank der bewussten Planung von Beginn an und einer kleinen Zusammenfassung des ersten Interviews nicht zu beeinträchtigen und ermöglichte eine entspannte Interviewatmosphäre. Nach jedem Interview wurde direkt im Anschluss ein individuelles Interviewprotokoll angefertigt, in welchem Eckdaten zum Interview, Angaben zur Interviewperson und eine Kurzzusammenfassung des Falles sowie Auffälligkeiten und Störungen im Interview festgehalten wurden (Gläser und Laudel 2010, S. 192).

Im Voraus der Interviews wurden die Teilnehmenden über das Vorhaben und die Datenschutzrichtlinien informiert und erhielten ein Informationsblatt und eine zu unterschreibende Einverständniserklärung. Dies sollte die Voraussetzung einer informierten Einwilligung der Teilnehmenden gewährleisten (Friedrichs 2019, S. 67). Zu Beginn jedes Interviews wurde nochmals

auf die wichtigsten Aspekte (Thema, Anonymisierung, möglicher Rücktritt, Löschgebot) eingegangen und Zeit für Fragen ermöglicht.

Bei der Interviewdurchführung und auch der folgenden Analyse muss das Verhältnis zwischen Interviewerin und Expert*innen beachtet werden. So haben Interviews meist ein asymmetrisches Verhältnis zwischen befragter und interviewender Person (Helfferich 2019, S. 670). Bei einem Expert*innen-Interview kommt hinzu, dass es entweder zu einem Gespräch auf Augenhöhe kommt, wenn beide Beteiligte über ein ähnliches Maß an Wissen verfügen, oder die interviewte Person hat mehr Wissen und eine der interviewenden Person übergeordnete Rolle (Helfferich 2019, S. 682–683). Im Fall der hier durchgeführten Interviews kann von letzterem Verhältnis ausgegangen werden. So hat die Interviewerin zwar sowohl praktische Erfahrung als auch theoretisches Wissen im Bereich Diversity Management, was den Befragten auch als Anlass für diese Arbeit kommuniziert wurde, doch besitzen die Interviewten deutlich mehr Erfahrung und Wissen in diesem Bereich (Helfferich 2019, S. 683). Diese Situation machte es notwendig, dass die Interviewerin fundierte Nachfragen stellte (ohne Suggestivfragen oder mangelnde Offenheit) um eine mögliche Respektlosigkeit bei zu allgemein gehaltenen Fragen zu vermeiden (Liebold und Trinczek 2009, S. 39). Gleichzeitig musste im Sinne der Offenheit beachtet werden, dass kein unreflektiertes Vorwissen von Seiten der Interviewerin eingebracht und damit z.B. versucht wurde eigene Vorstellungen und Erfahrungen zu bestätigen. Anzumerken ist zudem, dass die Art der Durchführung der Interviews mit jedem Interview in Folge eines Lernprozesses einfacher ablief. Fragen wurden flexibler gehandhabt und situativ ergänzt oder strukturiert. Dies war zu erwarten und gewünscht und führte nur zu geringen Abweichungen im Interviewverlauf bzw. zur stetigen Verbesserung der Interviewführung, nach Einschätzung der Forschenden.

Leitfäden

Expert*innen-Interviews können grundsätzlich als leitfadengestützte Interviews charakterisiert werden (Helfferich 2019, S. 682; Liebold und Trinczek 2009, S. 32; Strübing 2013, S. 95). Bei der Erstellung der zugehörigen Leitfäden gibt es aber zu beachtende Besonderheiten. So sind diese meist mit konkreteren Nachfragen zum Fachwissen und etwas weniger bzw. kürzer ausfallenden Erzählaufforderungen aufgebaut (Helfferich 2019, S. 682, 2011, S. 179). Gleichzeitig kann der Leitfaden auch strukturierter ausfallen als bei anderen Interviewtypen (Helfferich 2011, S. 179). Aber auch die 'klassischen' Charakteristika von Leitfäden und Leitfadeninterviews werden beibehalten: Offenheit ermöglichen, nicht zu viele Fragen, flexible Handhabung

der Fragen, folgen des Erzählflusses, kein Ablesen der Fragen und freie situationsbedingte Formulierung der Fragen (Helfferrich 2011, S. 179–181).

Basis der hier durchgeführten Expert*innen-Interviews bildeten zwei Leitfäden für die jeweiligen Gruppen. Die konkrete Erstellung der jeweiligen Leitfäden wurde nach dem SPSS-Prinzip durchgeführt. Begonnen wurde mit der Erstellung des Leitfadens für die Diversity Manager*innen. Im ersten Arbeitsschritt wurden Fragen zum Forschungsgegenstand gesammelt, ohne diese zu strukturieren oder zu bewerten (S) (Helfferrich 2011, S. 182). Diese Sammlung wurde dann eingehender geprüft (P), wobei Faktenfragen und Fragen die nur Vorwissen abfragen entfernt wurden (Helfferrich 2011, S. 182). In diesem Schritt wurden die Fragen auch zahlenmäßig reduziert (Helfferrich 2011, S. 182–183). Im folgenden Schritt des Sortierens (S) wurden die Fragen thematisch und nach einem thematisch passenden und logischen Ablauf des Interviews strukturiert (Helfferrich 2011, S. 185). Im letzten Schritt (S) wurden die Fragen gebündelt und unter passenden Erzählaufforderungen subsumiert (Helfferrich 2011, S. 185). Es ergaben sich daraus für die Diversity Manager*innen vier Fragenblöcke bzw. Erzählaufforderungen: 1. Könnten Sie mir zum Einstieg etwas über Ihre Person und beruflichen Hintergrund erzählen?. Dieser erste Fragenblock soll langsam in das Interview einführen und die Stimmung entspannter gestalten. Gleichzeitig dient er zusammen mit dem zweiten Block als Grundlage und analytische Rahmung des gesamten weiteren Materials und zur Beantwortung der ersten Forschungsfrage (2. Nun würde es mich noch interessieren wie das Diversity Management in Ihrem Unternehmen (in Deutschland) aussieht und was sie machen. Könnten Sie mir dazu etwas erzählen?). Der zweite Block soll dabei Informationen über das Diversity Management im jeweiligen Unternehmen liefern und hier auch Hintergründe und Unterstützungsstrukturen aufdecken. In Block drei und vier wird allgemein nach Herausforderungen und Lösungsstrategien gefragt, um den Interviewten explizit Raum für diese Thematik zu gewähren (3. Wenn Sie an Ihre berufliche Praxis im Unternehmen denken, was sind und waren dabei Herausforderungen oder konkrete Probleme, die ihnen begegnet sind?; 4. Wie begegnen Sie denn diesen Problemen in der Umsetzung ihrer Arbeit?). Eine zusammenfassende Schlussfrage schließt das Interview thematisch ab (Was macht für Sie ein erfolgreiches Diversity Management aus? Sind Sie mit Ihrem DiM dort schon angekommen? Oder Wo auf dem Weg befinden Sie sich?). Eine Nachfrage ob noch etwas vergessen wurde oder noch etwas gesagt werden will schließt das Interview insgesamt (Helfferrich 2011, S. 181). Die Nachfragen basieren auf dem Wissensstand aus dem explizierten Vorwissen. Mit Aufrechterhaltungsfragen, welche auch im Leitfaden notiert sind, wird der Redefluss der Interviewten angeregt bzw. aufrechterhalten (vgl. Anhang A9). Der Leitfaden für externe Beratende basiert auf den Fragen und dem Aufbau des gerade beschriebenen Leitfadens

und wurde nur um Abschnitt zwei gekürzt (Fragen zum Diversity Management Aufbau) (vgl. Anhang A9 und A10). Eine weitere Anpassung liegt in der Fragenformulierung: So wird z.B. nach Herausforderungen gefragt die die Unternehmen als Kunden hatten und nicht zwingend die beratende Person selbst. Die Ähnlichkeit der Leitfäden soll es ermöglichen die Ergebnisse der Interviews gleichwertig bzw. auf die gleiche Weise und in gleicher Systematik zu analysieren und ergänzend zu verwenden.

Beide Leitfäden wurden jeweils einem separaten Pretest unterzogen. Der Leitfaden für Diversity Manager*innen konnte mit einer Diversity Managerin einer Universität getestet werden, was den Vorteil hatte, dass diese inhaltlich auf die Fragen antworten konnte und der Test so realistischer war. Dieser Pretest führte zu einer kleinen Überarbeitung und Anpassung des Wording zu den Lösungsstrategien, wobei das Wort `Strategie` bei den Fragen ausgelassen wurde, um nicht nur tatsächliche Strategien im Sinne von Plänen abzufragen. Der Pretest für externe Beratende wurde mit einer Person aus dem direkten Umfeld der Forschenden ohne Diversity Management Bezug durchgeführt. Hier zeigte sich, dass der Mangel an fachlichem Wissen und Erfahrung im Thema das Testen erschwerte. Dennoch konnte Feedback zum Verständnis der Fragen und zum Interviewstil gegeben werden.

Datenaufbereitung

Den ersten Schritt der Datenaufbereitung stellt die Transkription der aufgezeichneten, verbalen Interviews dar. Die Transkription wurde für diese Arbeit mit Hilfe der automatischen Transkription des Anbieters MAXQDA durchgeführt (MAXQDA 2025b). Das Programm ermöglicht eine DSGVO konforme und deutlich schnellere Transkription von Interviews, entweder auf der Website oder im Programm MAXQDA selbst (MAXQDA 2025b).²⁰ Zu erwähnen ist, dass dies mit Kosten von ca. 11 EURO pro Interview-Stunde verbunden ist und ein kostenloser Account benötigt wird (MAXQDA 2025d, 2025c).

Die Tondateien wurden im MP4-Format in die Eingabemaske auf der Website hochgeladen.²¹ Nach der Auswahl der Sprache und der Angabe ob eine Zusammenfassung (entweder ausführlich oder kurz; im Fließtext oder in Stichpunkten) gewünscht ist, konnte eigenes Vokabular (z.B. Diversity, ERGs, Inklusion) angegeben werden, um die Transkriptionsgenauigkeit zu erhöhen. Durchschnittlich benötigte die Verschriftlichung eines ca. eine Stunde und 10min

²⁰ Die Erstellung der Transkripte findet laut MAXQDA auf „DSGVO-konformen Servern in den Niederlanden und Deutschland“ (MAXQDA 2025a, Abs. 27) statt, sie werden nach Abschluss sofort von den Servern gelöscht und danach sieben Tage im Account der Ersteller*in zur Verfügung gestellt (MAXQDA 2025a).

²¹ Eine automatische Transkription im Programm selbst war auf Grund der geteilten Hochschullizenz nicht möglich.

dauernden Interviews 15 bis 20min. Es handelt sich somit um eine deutliche Zeitersparnis, vor allem wenn davon ausgegangen wird, dass eine händische Transkription im Verhältnis von mindestens einer Stunde Interview zu drei Stunden Transkription steht (Dresing und Pehl 2018, S. 27). Die Qualität der Transkription wurde von der Autorin nach diesem Vorgang durch einen vergleichenden Durchgang des produzierten Textmaterials und der Tonaufnahme geprüft. Dies ist vereinfacht möglich, da Zeitmarken im Text angegeben werden und das Word-Dokument leicht in MAXQDA übertragbar ist. Bei dieser Durchsicht des Materials fielen verschiedene Fehler bzw. Ungenauigkeiten auf:

- Lautäußerungen (aja, ähm) nimmt es nicht konsequent auf
- Bekundungen des aktiven Zuhörens, die während des Sprechens der interviewten Person geäußert werden, werden nicht transkribiert
- Unverständliches wird nicht markiert, sondern einfach ausgelassen
- Verwendet für Worte wie `und so weiter` Abkürzungen; `dreiviertel Jahr` wird zu $\frac{3}{4}$; aus `Mittag` wird 12:00
- Es kommt zu Wortdoppelungen
- Spezial- oder Fachausdrücke werden nicht immer erkannt (sozioökonomische Herkunft; Inclusion²²; Diversity); auch bei vorheriger Nennung in der Eingabemaske
- Pausenzeiten werden nicht immer korrekt angegeben, meist kürzer oder entfallen

Positiv fiel hingegen auf, dass:

- Englische Worte teilweise auch ohne vorherige Angabe im speziellen Vokabular richtig übernommen werden (allerdings nicht immer, auch nicht immer im selben Interview)
- Zeitmarken korrekt gesetzt werden
- Sprecher*innen gut unterschieden werden
- Sprache wird automatisch geglättet wird: Bös -> Böse (kann Vorteil oder Nachteil sein)

Die Transkription fällt insgesamt so gut aus, dass nur kleinere Verbesserungen vorgenommen werden mussten. Gleichzeitig genügt sie nur einem einfachen Transkriptionsschema, wobei nicht alle Anforderungen erfüllt werden (vgl. Schema von Dresing und Pehl 2018, S. 17, 21–22). So mussten unverständliche Stellen händisch mit (unv.) markiert und die oben genannten Fehler ausgebessert werden. Insgesamt wurde ein einfaches Transkriptionsschema in Anlehnung an Dresing und Pehl (2018, S. 21–22) verwendet (vgl. Anhang A11). Im Rahmen dieser Arbeit und mit der Verwendung von Expert*innen-Interviews genügt diese Qualität, nach erfolgter Korrektur, um mit dem Material zu arbeiten. Forschungsarbeiten die über bloßes Fachwissen hinausgehen, sollten auf andere Programme oder die händische Transkription zurückgreifen. Größter Vorteil ist dennoch die hohe Zeitersparnis. Kritisch zu bemerken ist, dass der Bezug zum Material und das `Auskennen` im Material verloren gehen können, vor allem wenn die Interviews nicht selbst geführt werden. Dieser Nachteil konnte in dieser Arbeit gut

²² Inclusion bedeutet, dass alle Mitarbeitenden, unabhängig von Ethnie, Geschlecht, Alter oder anderen Dimensionen, aktiv teilhaben, sich einbringen und Zugehörigkeit empfinden können, ohne ihre Identität aufzugeben (Ferdman 2014, S. 12).

ausgeglichen werden, da alle Interviews selbst geführt wurden und mit den Tonaufnahmen korrigiert wurden. Bei diesem Schritt wurde auch die nötige und den Interviewten mitgeteilte Anonymisierung und Pseudonymisierung vorgenommen (Helfferich 2011, S. 191).

Für den gesamten Forschungsprozess sind sowohl ethische als auch datenschutzrechtliche Aspekte zu bedenken. Letztere wurden schon an verschiedenen Stellen des Textes thematisiert (DSGVO, Löschgebot, Anonymisierung und Pseudonymisierung). Ethisch können keine Bedenken identifiziert werden, da die datenschutzrechtlichen Aspekte eingehalten werden und z.B. die Fragen oder Thematiken nicht persönlich oder sensibel sind.

3.3 Datenauswertung

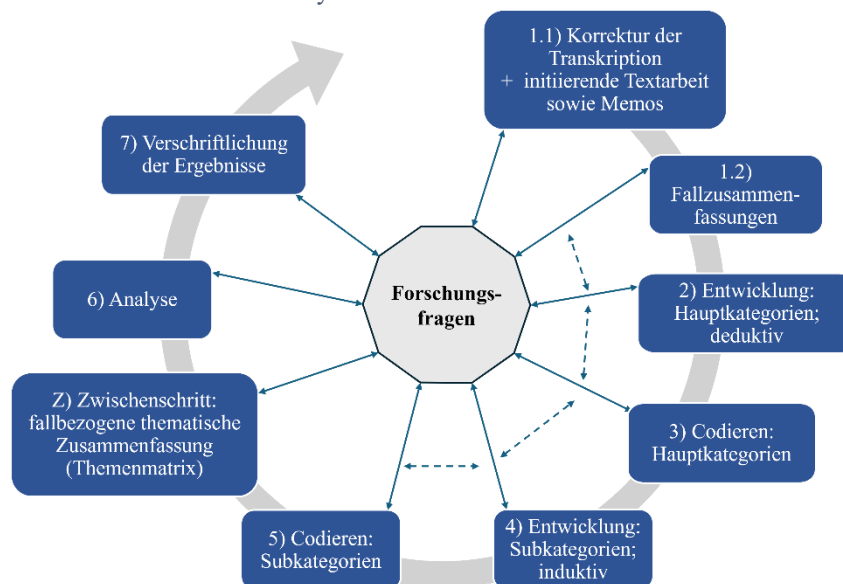
Die Auswahl des Datenauswertungsverfahrens orientierte sich zum einen an der Beschaffenheit und Entstehung der Daten (Interviews, Texte, Expert*innen) und der explorativen qualitativen Ausrichtung des Forschungsvorhabens, zum anderen wurde das Erkenntnisinteresse nach den Erfahrungen und Einschätzungen der Befragten zu Herausforderungen und Lösungsstrategien beachtet. Als Analyseverfahren wurde daher die inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker (2022) ausgewählt. So berücksichtigt diese die Offenheit des Forschungsprozesses für Neues (Kuckartz und Rädiker 2022, S. 48–49). Auch stellt diese Analyseform eine „systematische und methodisch kontrollierte wissenschaftliche Analyse von Texten“ (2022, S. 39) dar. Sie hat einen betont methodischen und kontrollierten, damit nachvollziehbaren Charakter und ermöglicht es Texte und transkribierte Interviews zu analysieren.

Die initiierte Textarbeit (vgl. Abb. 2, Punkt 1.1) zusammen mit der Erstellung von Memos zu Ideen, Vermutungen oder Gedanken wurde im Schritt der Korrektur der automatischen Transkripte vollzogen (1.1). Schon Kuckartz und Rädiker (2022, S. 203) sehen dies als mögliche Anpassung für den Umgang mit automatischen Transkripten und der qualitativen Inhaltsanalyse an. Dies wurde auch ermöglicht, da die Interviews nicht allzu umfangreicher Überarbeitung bedurften und sich daher auch auf die initiierte Textarbeit konzentriert werden konnte. Der Schritt der Fallzusammenfassungen (1.2) wurde bewusst ausgegliedert, um, nach der Kontrolle aller Interviews, in einem wiederholten Durchgang des Materials erneut Vertrautheit mit dem Material herzustellen.

Die Entwicklung der Hauptkategorien (2) geschah deduktiv anhand der Vorarbeit und des Vorwissens durch Übernahme aus dem Leitfaden (Kuckartz und Rädiker 2022, S. 132–133). Diese Hauptkategorien wurden dann in einem dritten Schritt an Sinneinheiten, Sätze oder Abschnitte der Interviews vergeben (Kuckartz und Rädiker 2022, S. 135–136). Die Entwicklung der Subkategorien geschah meist induktiv bzw. am Material und in-vivo, dabei wurden die

Hauptkategorien weiter ausdifferenziert (Kuckartz und Rädiker 2022, S. 138–143). Auch hier geschah die Vergabe der Codes (5) nach Sinneinheiten und ggf. mit mehr Kontext, um die Nachvollziehbarkeit und Kontextgebundenheit der Inhalte bei der Analyse besser zu verstehen bzw. einzubeziehen (Kuckartz und Rädiker 2022, S. 136, 138). Insgesamt muss bei diesen Schritten 1.2 bis 5 betont werden, dass es sich hierbei um ein zirkuläres und nicht scharf abgetrenntes Durcharbeiten der Schritte handelt (vgl. gestrichelte Pfeile in Abb. 2) (Kuckartz und Rädiker 2022, S. 106). In Absprache mit dem Betreuer wurde kein Probelauf an einem Teil der Daten vorgenommen, sondern direkt mit einem zirkulären Durcharbeiten des Materials begonnen. Da Rädiker und Kuckartz (2022, S. 133–134) für einen Probelauf eine Datenmenge von 10-25% vorsehen, was in dieser Arbeit 1 bis knapp 3 Interviews bedeuten würde, wurde dieser Schritt ausgelassen (Kuckartz und Rädiker 2022, S. 133–134).

Abbildung 2: Ablaufmodell der Datenanalyse



Quelle: eigene Darstellung nach Kuckartz und Rädiker 2022, S. 106, 132

Nach mehreren Codier-Durchläufen konnte ein Categoriesystem entwickelt werden (vgl. Anhang A12, A13, A14; A15). Die Teile des Status Quo Codesystems sind bewusst getrennt für Diversity Manager*innen und Beratende aufgeführt, was die Auswertung erleichtern soll. Auch wurden die Haupt- und Subcodes zur Beschreibung der Stelle und Maßnahmen nur in den sechs Interviews der Diversity Manager*innen vergeben. Sowohl die Herausforderungen als auch Lösungen wurden unabhängig von der Person vergeben. Darstellungen des Codesystems und das Codebuch finden sich im Anhang A12, A13, A14 und A15.

Die fallbezogenen thematischen Zusammenfassungen (Z) wurden, wie von Kuckartz und Rädiker (2022, S. 143–146) vorgeschlagen, nach dem Prozess des Codierens erstellt. Dabei wurden mit den Funktionen Summary-Grid und Summary-Tabellen erst Zusammenfassungen pro

Interview und Code erstellt und im Anschluss eine Zusammenfassung für jeden Code. Dies dient der Vorbereitung der im Anschluss folgenden kategoriebasierten Analyse.

Auf Basis der gemachten Zusammenfassungen wurde eine kategoriebasierte Analyse durchgeführt (Kuckartz und Rädiker 2022, S. 148–149). Die Analyse fand damit entlang der Haupt- und Subkategorien statt (Kuckartz und Rädiker 2022, S. 148–149). So wurde deskriptiv analysiert, was die Befragten zum Status Quo ihrer Diversity Managements berichten und damit Hintergrundinformationen gesammelt. Bezogen auf Forschungsfrage 2 wurde sich damit beschäftigt, welche Herausforderungen die Befragten benennen, wie schwerwiegend diese sind, und wie diese strukturiert bzw. systematisiert sind. Vor dem Hintergrund der letzten Forschungsfrage kam es zu einer Analyse der Lösungsstrategien: für welche Herausforderungen welche Lösungen genannt werden, welche von mehreren Befragten genannt werden und in welchen Kontexten.

4 Ergebnisse

In folgendem Kapitel werden die Ergebnisse der kategoriebasierten Analyse entlang der Hauptkategorien dargestellt. Wobei die Ergebnisse nach den drei Forschungsfragen gegliedert und mit Einbezug des Vorwissens betrachtet werden.

4.1 Status Quo

Vor dem Hintergrund von Forschungsfrage 1 „Was ist der Status Quo der Implementierung und Durchführung des Diversity Managements in deutschen Unternehmen?“ werden die Ergebnisse zum Status Quo der Diversity Managements und dabei die Hintergrundinformationen der Manager*innen und Beratenden deskriptiv aufgearbeitet. Ziel ist es, diese Ergebnisse als Vorwissen neben dem allgemeinen Vorwissen zum Diversity Management in die späteren Hauptanalysen einfließen zu lassen. Auch ermöglicht dieser Blick ein Verständnis darüber wie das Diversity Management in den Unternehmen begriffen und umgesetzt wird. Eine Übersicht bieten die Fallzusammenfassungen.

Diversity Manager*innen und ihr Diversity Management

Keine der Diversity Manager*innen hat ursprünglich 'Diversity Management' gelernt (M_1, Pos. 4; M_2, Pos. 2; M_3, Pos. 5; M_4, Pos. 2, 6; M_5, Pos. 2; M_6, Pos. 6). Nur eine Befragte hat eine Diversity Management Ausbildung/ Schulung privat nachgeholt (M_5, Pos. 2). Alle haben entweder in sozialwissenschaftlichen oder juristischen Fächern studiert oder Ausbildungen in ähnlichen Bereich absolviert (M_1, Pos. 4; M_2, Pos. 2; M_3, Pos. 5; M_4, Pos. 2, 6; M_5, Pos. 2; M_6, Pos. 6). Auch haben sie bis auf M_1 alle zuvor in anderen Bereichen

gearbeitet (M_1, Pos. 4; M_2, Pos. 2; M_3, Pos. 5; M_4, Pos. 2, 6; M_5, Pos. 2; M_6, Pos. 6). Die beschriebene Notwendigkeit professioneller bzw. ausgebildeter Diversity Manager*innen scheint hier also kaum gegeben zu sein. Eine fehlende (einheitliche) Ausbildung lässt sich lediglich als Einschränkung formaler Professionalität werten, nicht jedoch als Infragestellung der durch praktische Erfahrungen und erworbene Handlungskompetenzen geprägten Professionalität, die derzeit den Regelfall darstellt. Isomorphie durch normativen Druck auf Grundlage einer vereinheitlichten Ausbildung scheint somit zwar unwahrscheinlich, auch da die Ausbildungsangebote für Diversity Manager*innen vielfältig und nicht standardisiert sind. Dennoch könnte durch einen Erfahrungsaustausch zwischen den Manager*innen ein gewisser Druck aufgebaut werden. So berichtet M_5 (Pos. 31), dass sie aktiv in den Austausch mit anderen Manager*innen geht und M_3 (Pos. 128) besucht Konferenzen zum Thema. Die Manager*innen sind seit einem bis acht Jahren mit dem Thema Diversity in ihren Unternehmen betraut, wobei manche schon vorher mit dem Thema oder einzelnen Dimensionen in Kontakt gekommen sind (M_1, Pos. 4; M_2, Pos. 6; M_3, Pos. 5; M_4, Pos. 6; M_5, Pos. 4; M_6, Pos. 6, 8). Fast alle der Diversity Manager*innen sind schon vorher in ihren jeweiligen Unternehmen beschäftigt gewesen (M_1, Pos. 4; M_2, Pos. 6; M_3, Pos. 12; M_4, Pos. 2; M_5, Pos. 2; M_6, Pos. 6). Nur M_1 (Pos. 4) hat ihre Stelle erst vor eineinhalb Jahren angetreten. Die Unternehmen befinden sich alle in unterschiedlichen Branchen und haben zwischen 1.000 und 17.000 Mitarbeitende²³ in Deutschland (vgl. Anhang A7).

Für M_3 (Pos. 10, 12), M_5 (Pos. 6) und M_4 (Pos. 14) ist ihre Rolle als Diversity Manager*innen noch nicht festgelegt und noch flexibel und gestaltbar, auch weil diese nicht gesetzlich festgeschrieben ist. Die Auslegbarkeit kann ein Vorteil der freien Gestaltung, aber auch ein Nachteil der schnellen Wieder-Abschaffung sein (M_3, Pos. 10, 12). Die Flexibilität der Rolle gibt einen Hinweis auf eine noch nicht stattgefundene Professionalisierung bzw. Vereinheitlichung des Berufes. Daneben sehen sich die Manager*innen als Projektkoordinator*innen (auch von Change-Prozessen) und Vermittler*innen, die ein verbindendes Rahmenwerk zwischen Geschäftsleitung und Personalabteilung bilden und als eine neutrale Instanz fungieren (M_1, Pos. 12; M_2, Pos. 8, 10; M_3, Pos. 10, 12; M_4, Pos. 14; M_5, Pos. 6; M_6, Pos. 16, 18). Neben dem Rollenverständnis ist es auch relevant zu verstehen welchen Mehrwert die Diversity Manager*innen in ihrer konkreten Arbeit und dem Diversity Management sehen. Hierbei zeigt sich, dass dieser meist im Business Case bzw. den Vorteilen für das Unternehmen gesehen wird: bessere Überlebensfähigkeit, Bewältigung des Fachkräftemangels, Steigerung der

²³ Unter Mitarbeitende(n) werden im Folgenden alle Mitglieder der Unternehmen verstanden, also sowohl Führungskräfte als auch andere Angehörige in den Unternehmen (wenn nicht anders formuliert).

Unternehmensattraktivität und bessere Reaktionsfähigkeit auf künftige Veränderungen (M_1, Pos. 8; M_2, Pos. 14; M_3, Pos. 12; M_5, Pos. 8). Aber auch für die Mitarbeitenden sehen die Befragten einen Mehrwert. So würden sich diese im Unternehmen wohler fühlen, können sie selbst sein und sich einbringen, wodurch sie wiederum an das Unternehmen gebunden werden und sich mit ihm identifizieren (M_1, Pos. 8; M_2, Pos. 14; M_3, Pos. 12; M_5, Pos. 8; M_6, Pos. 16, 19-20, 22). Die befragten Diversity Manager*innen sehen sowohl den Business Case als auch den Moral Case und lassen sich zwischen dem Marktzutritts- und Legitimationsansatz (M_2) und dem Verantwortungs- und Sensibilitätsansatz verorten (vgl. dazu auch Kapitel 2.1.3 oder Tabelle 2). Gleichzeitig können die Aspekte des Mehrwertes und das Rollenverständnis als Ziele ihrer Arbeit im Diversity Management verstanden werden. Auch zeigt sich, dass der Mehrwert bei den Befragten eng an den Definitionen von Diversity Management und den darin genannten Zielen orientiert ist (vgl. Kapitel 2.1.2).

Als eine der Grundvoraussetzungen in der Diversity Management Arbeit und als großer Einflussfaktor für diese kann das Commitment der Führung des Unternehmens gesehen werden. Dieses Commitment fällt in den betrachteten Unternehmen laut Manager*innen, gut aus (M_1, Pos. 42; M_3, Pos. 46-48; M_4, Pos. 46; M_5, Pos. 33; M_6, Pos. 24, 44). So haben einige der CEOs ein grundlegendes Verständnis von Diversity, wobei dieses in seiner Tiefe auch von Person zu Person schwankt und mit dem Commitment im mittleren Management abnimmt, auf Grund von hoher Arbeitsbelastung (M_1, Pos. 42; M_3, Pos. 46-48; M_4, Pos. 46; M_5, Pos. 33; M_6, Pos. 24, 44). In zwei Unternehmen nehmen CEOs regelmäßig an Netzwerkveranstaltungen oder anderen Formaten teil (M_5, Pos. 33; M_6, Pos. 24). Abweichend davon ist das Commitment im Unternehmen von M_2 (Pos. 8, 10, 54, 86), hier wird von der Geschäftsleitung zwar betont, dass sie international sind, aber die Potenziale werden nicht genutzt und Unterstützung bleibt aus (vgl. dazu den Marktzutritts- und Legitimationsansatz). Für M_5 (Pos. 33) ist das Commitment der Führung ein Grund, weshalb sie über eine gute Budgetausstattung verfügt. Der empfohlene Top-Down Prozess scheint größtenteils stattzufinden (Rastetter und Dreas 2016, S. 328; Süß 2010, S. 291–292). Wobei die Einschätzung des fehlenden Commitments als Misserfolgswort vom Change Management unterstützt wird (Greif et al. 2004, S. 226–227).

Das Thema Diversity und Diversity Managements ist in den Unternehmensstrategien der Befragten meist nur indirekt unter anderen Punkten wie Purpose oder Social genannt (M_1, Pos. 44; M_2, Pos. 35-38; M_3, Pos. 52, 14; M_5, Pos. 41; M_6, Pos. 50). Nur bei M_4 (Pos. 48) wird es explizit und mit Zielen in der Strategie verortet. Die fehlende Verankerung in der

Unternehmensstrategie kann auf eine schlechtere Durchsetzungsfähigkeit und geringere Relevanz bzw. Bedeutung und letztendlich auf ein geringeres Commitment des Unternehmens hindeuten. Auch wenn das Thema Diversity (Management) nur selten in der Unternehmensstrategie und in einer eigenen Diversity Strategie verankert ist, setzen die Manager*innen verschiedene andere Formalisierungen von Teilaspekten von Diversity in schriftlicher Form um: Code of Conduct, Diversity Policy, Guiding Principles, Red Flag Behavior Statement, Antidiskriminierungsrichtlinie (M_1, Pos. 44; M_5, Pos. 10; M_6, Pos. 24). Dies gibt der Thematik wieder mehr Verbindlichkeit und Sichtbarkeit.

Das Diversity Management ist laut den meisten Befragten Diversity Manager*innen durchaus in der Breite der Unternehmenskultur angekommen, wobei dies von den jeweiligen Führungskräften und den Individuen verschiedener Abteilungen abhängt (M_1, Pos. 46; M_4, Pos. 56; M_5, Pos. 43; M_6, Pos. 24, 54). Für M_3 (Pos. 55) ist das Diversity Management noch nicht ganz in der Breite angekommen, sie macht dies an dem lange andauernden kulturellen Veränderungsprozess und der Historie und Hierarchie ihres Unternehmens fest. Auch M_6 (Pos. 24, 54) sieht, dass das Diversity Management noch nicht vollständig im Unternehmen verankert ist und führt dies auf das eher konservative und männerlastige Familienunternehmen zurück. Es wird von mehreren Befragten betont, dass jedes Unternehmen ein Querschnitt durch die Gesellschaft ist und daher auch so auf Diversity (Management) reagiert bzw. es annimmt oder nicht (M_5, Pos. 43; M_6, Pos. 16).

Die Ausstattung mit Ressourcen ist von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich. Alle Befragten arbeiten allein (in Vollzeit) oder maximal zu zweit (in Teilzeit) (M_1, Pos. 16; M_3, Pos. 3, 14; M_4, Pos. 14; M_6, Pos. 36). Bezogen auf die finanziellen Ressourcen waren alle Befragten bis auf M_2 und M_4 zufrieden, fanden sie aber dennoch ausbaufähig (M_2, Pos. 2; M_3, Pos. 5, 40; M_4, Pos. 38-40; M_6, Pos. 39-42). Neben diesen Ressourcen werden auch externe Beratende oder andere Menschen mit relevanten Informationen als Ressourcen angesehen (M_1, Pos. 38; M_3, 122). Die Diversity Abteilungen befinden sich bei allen Diversity Manager*innen in den jeweiligen Personalabteilungen (M_1, Pos. 8; 14; M_4, Pos. 18; M_5, Pos. 10; M_6, Pos. 30, 34). Wobei sie darunter im Employer Branding, People and Culture oder anderen Unterabteilungen zugeordnet werden (M_1, Pos. 8; 14; M_4, Pos. 18; M_5, Pos. 10). M_3 (Pos. 14, 20, 22) berichtet, dass sie in einer relativ starren Hierarchie sehr weit unten verortet ist und sieht dies als Nachteil. M_4 (Pos. 14) trägt im Unterschied zu den anderen Manager*innen keine Bezeichnung mit 'Diversity' und hat auch kein benanntes 'Diversity Management' im Unternehmen. Dies könnte ein Hinweis auf eine virtuelle Diversity Abteilung sein

(Süß 2009, S. 207–208). Insgesamt zeigt sich eine klare Einbettung der Diversity Managements in den Personalbereich, wobei sie hier keine übergeordnete oder hohe Rolle bzw. Position einnehmen. Ihre Handlungsmacht kann dadurch eingeschränkt werden.

Die befragten Diversity Manager*innen beschäftigen sich in ihrer Arbeit mit verschiedenen Themen und Diversitäts-Dimensionen. So arbeiten M_3 (Pos. 28) und M_5 (Pos. 23), mit allen Dimensionen bzw. mit Diversity allgemein, wobei hierunter der innere Kern verstanden werden kann (vgl. Abb. 1). Andere Manager*innen fokussieren sich zeitweise auf bestimmte Dimensionen wie Gender, Behinderung oder die Vereinbarkeit von Beruf und Familie (M_1, Pos. 26; M_2, Pos. 18, 42; M_4, Pos. 28). Einen anderen Weg geht M_6 (Pos. 22), so beschäftigt sich diese/r Manager*in mit dem äußeren Kreis der Diversitäts-Dimensionen (vgl. Abb. 1). Für M_6 (Pos. 20, 24) sind auch die Kommunikation im Unternehmen und Wertschätzung relevante Themen. Dies ist auch im Vergleich mit den Erhebungen der letzten Jahre ein besonderer Weg, so beschäftigten sich die Unternehmen in den Umfragen von Frohn und Heiligers (2023, S. 37) und der Page Group (2021, S. 10) nur mit den inneren Dimensionen (vgl. Kapitel 2.2.1). In Tabelle 3 findet sich eine Aufstellung der von den befragten Diversity Manager*innen verwendeten Maßnahmen im Rahmen ihrer Diversity Management Arbeit.

Tabelle 3: Maßnahmen

Allgemein/ Konkretes	Keine Maßnahmen umgesetzt	(M_2, Pos. 32)
	Netzwerke in ihren Unternehmen: Frauennetzwerke oder People of Colour Netzwerke	(M_1, Pos. 16; M_3, Pos. 12, 28; M_4, Pos. 16, 28; M_5, Pos. 12, 33; M_6, Pos. 26)
	Volunteering-Projekte	(M_4, Pos. 16, 28; M_5, Pos. 74)
	Austauschformate: Ladies Lunches, Round Tables oder Firmenfrühstücke	(M_1, Pos. 22, M_6, Pos. 24, 86)
	Mentoring- und Talentprogramme	(M_1, Pos. 24; M_3, Pos. 36, 178, 180)
	Kooperationen mit externen Anbietern (auch Charta der Vielfalt)	(M_1, Pos. 24; M_3, Pos. 36, 178, 180)
	Angebote für Kinder: Ferienbetreuung, Kindergärten	(M_1, Pos. 22; M_4, Pos. 32; M_6, Pos. 24)
Strukturelle	Daten über Diversity relevante Faktoren erheben; M_3 (Pos. 24) zieht externe Hilfe dafür heran	(M_1, Pos. 16, 24; M_3, Pos. 24; M_4, Pos. 56, 26, 48; M_5, Pos. 25; M_6, Pos. 30)
	Quoten	(M_2, Pos. 18; M_4, Pos. 32; M_5, Pos. 25, 33)
	Onboardingprozesse werden angepasst	(M_6, Pos. 24)
	Code of Conduct, Diversity Policy, Guiding Principles, Red Flag Behavior Statement, Antidiskriminierungs- richtlinie	(M_1, Pos. 44; M_5, Pos. 10; M_6, Pos. 24)
	Selten eigene Diversity Strategie; Nur M_3 (Pos. 24, 28) hat eine explizite allein stehende Diversity Strategie	(M_3, Pos. 24, 28; M_4, Pos. 50; M_6, Pos. 22)
Sensibilisierung	Workshops, Vorträge, Schulungen für verschiedene Gruppen, Informationsstände oder verschiedene Aktio- nen z.B. zum Diversity Day oder Weltfrauentag	(M_1, Pos. 24, 34; M_3, Pos. 28, 170, 180; M_4, Pos. 26, 28, 136; M_5, Pos. 12, 23; M_6, Pos. 22, 26, 38).

	Informationen oder Lerninhalte über das Intranet des jeweiligen Unternehmen, Lernmanagementsysteme oder Mailverteiler	(M_1, Pos 36; M_3, Pos. 36, 160, 170; M_4, Pos 136; M_5, Pos. 12; M_6, Pos. 22, 58)
--	---	---

Quelle: eigene Aufstellung aus Interviews

Von den sechs befragten Manager*innen berichtet eine/r, dass keinerlei Maßnahmen durchgeführt werden konnten und erarbeitete Maßnahmen sogar gestoppt wurden (M_2, Pos. 32). Insgesamt finden sich viele der von den Befragten genannten Maßnahmen im Vorwissen wieder, was darauf hindeutet, dass es bewährte Vorgehensweisen oder 'Klassiker' in der Diversity Management Arbeit gibt. Sowohl Netzwerke als auch verschiedene Austauschformate und Förderprogramme (Mentoring- und Talentprogramme) werden von den Diversity Manager*innen eingesetzt (vgl. Tabelle 3). Eine Besonderheit stellt die Unterstützung beim Thema Pflege im Unternehmen von M_4 (Pos. 32) dar. Die von Diversity Manager*innen erhobenen Daten oder KPIs zu Diversity (Key Performance Indicators) werden als Basis für Zielgrößen in der Konzernentwicklung und zur Schaffung von Fakten zur Argumentation und Erhöhung des Problembewusstseins verwendet (M_1, Pos. 24; M_3, Pos. 24; M_4, Pos. 48). Auch Quoten z.B. von Frauen in Führung werden statistisch erhoben (M_2, Pos. 18; M_4, Pos. 32; M_5, Pos. 25, 33). Angemerkt wird hier allerdings, dass diese Quoten noch nichts in den Köpfen der Menschen ändern (M_2, Pos. 18). Für zwei der sechs Unternehmen ist eine Frauenquote verpflichtend und alle Unternehmen fallen unter die Quotenregelung für Schwerbehinderte (vgl. Kapitel 2.2.2). Im Bereich der Sensibilisierung für das Thema Diversity (Management) werden schon bekannte Maßnahmen eingesetzt und auch die Kommunikationswege sind schon im Vorwissen thematisiert worden (M_1, Pos. 36; M_3, Pos. 36, 160, 170; M_4, Pos. 136; M_5, Pos. 12; M_6, Pos. 22, 58). Externe Kommunikation findet über Social Media oder die Website des Unternehmens statt (vgl. Anhang A7). Insgesamt zeigt sich, dass viele der bekannten Maßnahmen eingesetzt werden, gleichzeitig aber auch neue geschaffen bzw. in anderen Kontexten entstandene Formate in die Sphäre des Diversity Managements integriert wurden. Auch setzen die meisten Diversity Manager*innen dieselben Maßnahmen ein, obwohl sie teils unterschiedliche Grundvoraussetzungen haben.

Externe Beratende

Die externen Beratenden haben alle entweder ein sozial-, kultur- oder wirtschaftswissenschaftliches Studium absolviert und haben vorher in anderen Bereichen gearbeitet, z.B. der Erwachsenenbildung, im Journalismus oder der Unternehmensberatung (B_1, Pos. 2; B_3, Pos. 2; B_4, Pos. 2; B_5, Pos. 4). Zwei der Befragten haben Zusatzausbildungen in Kommunikationsberatung, Change Management, Organisationsentwicklung, Mediation oder Business Coaching (B_1, Pos. 2; B_3, Pos. 2).

Vier der Beratenden leiten eine eigene Beratungsagentur rund um das Thema Diversity, nur B_2 ist als Diversity Consultant angestellt (B_1, Pos. 2; B_2, Pos. 2; B_3, Pos. 2; B_4, Pos. 2; B_5, Pos. 4, 6). Die Agenturen bestehen seit 4 bis 15 Jahren (B_1, Pos. 4; B_4, Pos. 2; B_5, Pos. 4, 6). Zwei der Beratenden führen auch Ausbildungen für Diversity Manager*innen durch (B_1, Pos. 2; B_4, Pos. 2). Die Angebote oder Dienstleistungen der Beratenden reichen von Trainings, Workshops und ganzen Schulungsreihen über qualitative und quantitative Messungen, Scorecards, Inclusion Surveys und Assessments bis hin zu Strategieberatung, Coachings und Programmen für CEOs (B_1, Pos. 2, 24; B_2, 22 Pos. 2; B_3, Pos. 2, 14; B_4, Pos. 12; B_5, Pos. 8) (vgl. Anhang A8).

Die Beratenden verstehen ihre Rolle als „Diversity Advisor“ (B_3, Pos. 2), „beratende Begleiterin“ (B_1, Pos. 22), als Vermittler*in oder als verschiedene Rollen, die zusammenkommen (B_1, Pos. 22, 24; B_3, Pos. 2, 14; B_4, Pos. 28; B_5, Pos. 24, 28). Sie sehen sich als Personen, die Pragmatismus und Machbarkeit in Diversity Management Projekte bringen und *Arbeit am System leisten* (B_1, Pos. 22; B_3, Pos. 14, 28; B_5, Pos. 26). Auch bringen sie in ihrer Rolle eine Guideline, Ideen und Expertise in die Unternehmen (B_1, Pos. 22; B_3, Pos. 14; B_4, Pos. 28, 32).

Die Kund*innen der befragten Berater*innen kommen aus verschiedenen Branchen und Unternehmens- bzw. Organisationsformen (B_1, Pos. 6, 8, 10; B_2, Pos. 10, 12; B_3, Pos. 2; B_4, Pos. 2, 12; B_5, Pos. 8, 14). Aus diesen Unternehmen wenden sich meist Personen an die Beratenden, die mit dem Thema Diversity beauftragt sind und aus dem Personal-, Compliance- oder Nachhaltigkeitsbereich kommen (B_1, Pos. 14, 16; B_2, Pos. 12; B_3, Pos. 2; B_4, Pos. 8, 10, 34; B_5, Pos. 18). Kontakt mit Führungskräften oder der Unternehmensleitung haben die Beratenden meist bei späteren Gesprächen oder wenn es um Angebote für diese Zielgruppe geht (B_1, Pos. 16; B_2, Pos. 12; B_3, Pos. 10; B_5, Pos. 16). Die Anliegen der Unternehmen sind häufig dieselben (B_3, Pos. 2). So sollen die Beratenden dabei helfen, dem Diversity Management Orientierung zu geben, es strategisch aufzusetzen und eine Strategie zu entwickeln oder es werden Einzelmaßnahmen wie Trainings, Vorträge oder Workshops angefragt (B_1, Pos. 18, 20; B_2, Pos. 8, 10; B_3, Pos. 2, 4, 6; B_4, Pos. 24; B_5, Pos. 20). Ziel ist es auch, aktuelle Probleme oder Fälle von Diskriminierung/ Belästigung zu bewältigen oder allgemein Awareness zu schaffen (B_1, Pos. 18; B_2, Pos. 10; B_3, Pos. 4, 6; B_5, Pos. 20). B_5 (Pos. 20) benennt direkt die Bewältigung von Konflikten und den Umgang mit Widerständen als Anliegen der Unternehmen. Diese Anliegen der Unternehmen können erste Hinweise auf Herausforderungen geben, so könnte die allgemeine Umsetzung eines Diversity Managements, die

Strategieentwicklung und die Bewältigung von Diskriminierungs- und Belästigungsfällen Herausforderungen darstellen.

Erfolgreiches Diversity Management

Für alle interviewten Diversity Manager*innen stehen bei der Charakterisierung eines erfolgreichen Diversity Managements die Mitarbeitenden im Zentrum. So sollen sich diese mitgenommen und wohlfühlen (M_1, Pos. 95-99; M_2, Pos. 95-96; M_3, Pos. 189-194), das Warum des Diversity Managements ist ihnen klar und sie sind gut informiert (M_1, Pos. 95-99). Auch können die Mitarbeitenden sich mit dem Unternehmen identifizieren und sich aktiv beteiligen (M_2, Pos. 95-96; M_5, Pos. 107-115; M_6, Pos. 96). Dies deckt sich mit der beschriebenen Vorstellung des Mehrwertes eines Diversity Managements (vgl. auch Kapitel 2.2.1). Wichtig ist den Befragten auch, dass es eine klare Kommunikation der Ziele und eine Strategie gibt (M_1, Pos. 95-96; M_4, Pos. 148). Zudem wird bei einem erfolgreichen Diversity Management keine Symbolpolitik betrieben und es wird sich mit unangenehmen Fragen und Strukturen auseinandergesetzt (M_1, Pos. 95-99; M_2, Pos. 95-96; M_6, Pos. 96). Herausstechend sind der Anspruch von M_2 (Pos. 95-96), dass Diversity Management in seiner erfolgreichen Form auch Spaß machen sollte und, dass M_5 sagt „Erfolgreich wäre ich dann, wenn es mich nicht mehr braucht.“ (Pos. 107). Sowohl M_4 (Pos. 56) und M_1 (Pos. 16) als auch M_5 (Pos. 115) schätzen ihr Diversity Management als durchaus fortgeschritten aber noch ausbaufähig ein. Auch hier werden die Parallelen der Beschreibung eines erfolgreichen Diversity Managements und der idealtypischen Definitionen deutlich, von der Strategieorientierung über Vorteile für Mitarbeitende und das Unternehmen bis hin zum ganzheitlichen Ansatz (vgl. Kapitel 2.1.2).

Werden die Vorstellungen eines erfolgreichen Diversity Managements von Seiten der Beratern betrachtet, so zeigt sich eine etwas andere Orientierung. Zwar soll es auch hier den Mitarbeitenden im Unternehmen gut gehen, sie sollen zufrieden sein, sich mitgenommen fühlen und sich achtsam verhalten (B_1, Pos. 84; B_2, Pos. 78-81; B_4, Pos. 109). Doch spielen hierbei auch das vorhandene Commitment und die Kompetenzen der Führungsebene eine Rolle und die gesamte Unternehmenskultur wird als inclusive und diskriminierungsarm benannt (B_1, Pos. 84; B_3, Pos. 116; B_4, Pos. 109; B_5, Pos. 155). Auch ist ein erfolgreiches Diversity Management eines, welches nicht dauerhaft auf Unterstützung von außen angewiesen ist und klare Prozesse etabliert hat, proaktiv handeln kann und auf allen Unternehmensebenen verankert ist (B_2, Pos. 78-81; B_3, Pos. 116). Für B_1 (Pos. 84) gibt es durch ein erfolgreiches Diversity Management weniger Krankenstände, Kündigungen und es wird als positives Image nach außen getragen. Es zeigt sich, dass ein erfolgreiches Diversity Management für die

befragten Manager*innen vor allem in der Wirkung auf die Mitarbeitenden als zentralen Gegenstand fokussiert ist und Beratende eher eine Orientierung am Business Case suchen.

Die Analyse des Status Quo der Diversity Manager*innen aber auch der externen Berater*innen zeigt, dass es sowohl Ähnlichkeiten als auch Unterschiede zu den in den bestehenden Forschungen und Erhebungen beschriebenen Diversity Managements gibt und, dass sich die hier herangezogenen Diversity Managements zwar in gewissen Punkten ihrer Kontexte, Bedingungen und Charakteristika unterscheiden aber gleichzeitig in ihrer Ausgestaltung und in markanten Punkten ähnlich sind. Dies ist besonders vor dem Hintergrund des Vorwissens und der darin sehr pluralen Ausgestaltung von Diversity Managements interessant. Besonders erwähnenswert für die folgenden Analysen erscheinen die Ergebnisse zur nicht vorhandenen spezifischen Ausbildung der Diversity Manager*innen, das für die meisten Diversity Manager*innen gut ausfallende Commitment ihrer Unternehmensleitungen, das Wiederfinden von Diversity in der jeweiligen Unternehmenskultur, ihre meist gute finanzielle Ausstattung bei gleichzeitiger eher bemängelter personeller Ausstattung und einer im Personalbereich weit unten im Organigramm bestehenden Verortung. Sowie der kontrastierende Fall von M_2 mit wenig Ressourcen, wenig Commitment und keinen Maßnahmen. Die Ergebnisse zu Forschungsfrage 1 können die spezifische Erwähnung und Thematisierung von Herausforderungen und Lösungsstrategien beeinflussen und müssen bei den folgenden Analysen einbezogen werden.

4.2 Herausforderungen

Im folgenden Kapitel werden die benannten und beschriebenen Herausforderungen gesammelt und analysiert. Hierbei soll zum einen ein Überblick über diese gegeben und gleichzeitig ein Versuch unternommen werden, diese in Bezug zum Vorwissen und dem Status Quo zu stellen und sie dann in die Findung von Lösungen zu übertragen.

Widerstände

In Bezug auf Herausforderungen werden von allen Befragten Widerstände gegen Diversity Maßnahmen oder das Management benannt. Dies deckt sich mit dem Motiv der Widerstände aus dem Change Management (vgl. Kapitel 2.4.1). Diese Widerstände werden im Verlust von Privilegien, Unwissenheit, einer negativen Konnotation des Themas oder Ängsten verortet (M_1, Pos. 48, 60, 85; M_3, Pos. 12, 59, 116; M_4, Pos. 14, 82, 108; M_5, Pos. 51; M_6, Pos. 22, 58, 88, 90; B_1, Pos. 34, 80, 82; B_2, Pos. 25, 41; B_3, Pos. 46, 68; B_4, Pos. 41, 43; B_5, Pos. 117). So bedeuten für manche Mitarbeitenden Ungleichheit oder fehlende Vielfalt Vorteile und Privilegien für sie selbst, welche sie nicht abgeben wollen (M_1, Pos. 60) oder sie haben sich ihre jetzigen Privilegien hart erarbeitet und wollen diese daher nicht abgeben, vor allem

nicht, ohne dass sich die anderen auch etwas „erkämpfen“ (M_3, Pos. 12) müssen. Auch dies klingt im Vorwissen (Kapitel 2.4.2, (Iyer 2022)) an. Als Beispielsituationen, in welchen dieser Widerstand auftritt, nennen zwei der Befragten die Anpassung von Beförderungspraktiken im Sinne der Frauenförderung, wodurch sich meist Männer in ihren Privilegien beschnitten fühlen (M_4, Pos. 82; M_5, Pos. 51).

Die Befragten berichten zudem, dass sie Widerstände aus Unwissenheit oder Desinteresse heraus wahrnehmen. So ist einigen der Mitarbeitenden das ‚Warum‘ des Diversity Management nicht klar und einige haben auch noch nie von Diversity gehört (M_1, Pos. 48; M_3, Pos. 116). Diese Unwissenheit zeigt sich auch in der Einstellung, dass es im Unternehmen keinerlei Probleme z.B. wie Rassismus gebe, jeder so sein könne, wie er oder sie ist und dass manche Mitarbeitenden von sich aus sagen, sie würden nie diskriminieren und bräuchten das alles nicht (M_3, Pos. 59, 75, 18; M_4, Pos. 108; B_2, Pos. 24). Häufig liegt auch eine falsche Vorstellung über Diversity vor und es wird nur mit Frauenförderung und Gendern verbunden, zwei Themen die von diesen Mitarbeitenden häufig als nicht mehr relevant erachtet werden (B_1, Pos. 34). So haben manche Personen ein „gefährliches Halbwissen“ (M_1, Pos. 48), dass M_1 (Pos. 48) auf einen nicht produktiven medialen Diskurs zurückführt, wobei viele Personen gleichzeitig nur Buzzwords zum Thema kennen (M_4, Pos. 46). Das Unwissen führt dann zu einem Nicht-Erkennen der Notwendigkeit für Diversity Maßnahmen und einem Nicht-Erkennen der Probleme (M_4, Pos. 76-78; M_6, Pos. 54). Auf der Führungsebene wird ein Mangel an eigenem Erleben rund um die Diskriminierungsthematik benannt, so haben Personen in Führungspositionen meist einen privilegierten Ausgangspunkt, können sich nicht in diskriminierte Personen hineinversetzen und haben daher auch kein Wissen oder ein Desinteresse über/ an Diversity (B_1, Pos. 80).

Für einige der Befragten liegt der Hintergrund der Widerstände auch in der negativen Konnotation und Bewertung von Diversity (Management) (M_1, Pos. 56, 85; M_6, Pos. 22, 58, 88; B_1, Pos. 34; B_3, Pos. 46, 68; B_4, Pos. 37, 43; B_5, Pos. 117). So berichten die Befragten, dass es in manchen Fällen eine gewisse Frustration und Müdigkeit gegenüber dem Thema gibt (M_1, Pos. 56, 85). Zudem erleben sie, dass die Mitarbeitenden Diversity eher als Buzzword wahrnehmen und das Thema „verbrannt“ ist (B_1, Pos. 34; B_4, Pos. 43). Gleichzeitig begegnet ihnen in diesem Kontext auch der Vorwurf, dass das Thema Diversity ‚woke‘²⁴ sei, verbunden mit einem Imageproblem (M_6, Pos. 88; B_3, Pos. 68). An der Herausforderung des

²⁴ Wobei dabei die ursprüngliche Bedeutung von ‚wach und aufmerksam sein, gegenüber Diskriminierung, Rassismus und soziale Gerechtigkeit‘ negativ umgedeutet und karikiert wird (Rüdebusch 2024, S. 5–7).

Widerstandes aufgrund einer negativen Konnotation lässt sich eine Erklärung aus dem NI ziehen, so beeinflussen die Meinungen und Denkmuster des organisationalen Feldes, also hier der Gesellschaft, die Meinungen und Denkmuster innerhalb des Unternehmens. So berichten auch einige Befragte, dass Unternehmen immer ein Spiegel der Gesellschaft sind (M_2, Pos. 6; M_5, Pos. 62; M_6, Pos. 16). Eine weitere Quelle für Widerstand können Ängste darstellen. M_1 (Pos. 60) berichtet, dass bei der Thematik sehr viel Unsicherheit von Seiten der Mitarbeitenden zu spüren ist, so stellen sich diese Fragen wie: Was als Nächstes passiert, was wird sich alles ändern und was passiert hinter den verschlossenen Türen von Netzwerken. Es wird erwähnt, dass die Mitarbeitenden Angst vor einer (Sprach-) Polizei hätten und man in Zukunft nichts mehr sagen dürfe (B_1, Pos. 34; B_2, Pos. 41; B_4, Pos. 41). Die Beratenden erwähnen, dass diese Widerstände auch ein Grund dafür sind, dass Unternehmen sich an sie wenden (B_1, Pos. 28). Des Weiteren können Widerstände auch zur Herausforderung für Verbündete werden, die dann aufhören, sich für die Thematik einzusetzen, was wiederum eine Herausforderung für die Diversity Manager*innen darstellen kann (M_5, Pos. 19).

Strukturelle Herausforderungen

Neben Herausforderungen, die in den Mitarbeitenden liegen, können auch strukturelle Aspekte für die Diversity Manager*innen herausfordernd sein. Eine Herausforderung für Diversity Manager*innen sind dabei männerlastige Unternehmen und Branchen (M_5, Pos. 51; M_6, Pos. 54, 66; B_1, Pos. 50). Aber auch stark verfestigte Strukturen und „Selbstverständlichkeiten“ (M_3, Pos. 55) in der Unternehmenskultur benennen die Befragten als Herausforderungen (M_6, Pos. 56). Für die Branche der chemischen Industrie attestiert M_2 (Pos. 8) einen Mangel an Veränderungswillen auf Grund der sehr guten finanziellen Lage der Branche und damit keiner Notwendigkeit, um die Attraktivität des Unternehmens für Mitarbeitende durch Diversity Managements zu steigern. Auch Beratende sehen Branchenunterschiede: „Oder wenn die Branche an sich eine bestimmte Ausbildung hat, also entweder sehr progressiv, proaktiv oder sehr, sehr konservativ.“ (B_2, Pos. 27). Befragte berichten zudem, dass die hierarchische Aufstellung des Unternehmens bzw. die Ausgestaltung als Familienunternehmen schwierig sein können (M_2, Pos. 8; M_3, Pos. 14; M_6, Pos. 54, 56). Schon im Vorwissen und Status Quo zeigten sich die Relevanz der Unternehmensgröße, Historie und Hierarchie für Diversity Manager*innen (vgl. Kapitel 2.4.2 und 4.1). Auffällig ist, dass sich M_1 nicht dazu äußert, auch wenn sie aus einer eher hierarchisch einzustufenden Branche stammt (vgl. Anhang A7).

Die Hierarchie spiegelt sich auch unter dem Code zur Handlungsmacht wider. So wird eine ausgeprägte Hierarchie und dabei Verortung des Diversity Managements relativ weit unten in

dieser, als Herausforderung gesehen, da alles abgestimmt werden muss und keine eigenen Ideen frei entwickelt und umgesetzt werden können (M_2, Pos. 54; M_3, Pos. 14, 20). Aber auch die Positionierung im Personalbereich (vgl. auch Status Quo) wird als hinderlich angesehen (M_2, Pos. 10). Die Befragten sehen eine hohe Relevanz darin, auf welcher Ebene im Organigramm das Diversity Management sitzt, so verbinden sie dies mit der zugestandenen Priorität des Themas, der Möglichkeit Budget zu erhalten und damit eine ausreichende Handlungsbefugnis zu besitzen (M_3, Pos. 83; B_1, Pos. 66, 68; B_2, Pos. 12; B_5, Pos. 36, 115). In Kapitel 2.4 wurde diese Herausforderung schon genannt und bestätigt sich somit für die hier Befragten.

Vor allem von Seiten der Beratenden wird erwähnt, dass Diversity Manager*innen auch Herausforderungen bei der langfristigen Umsetzung und Wirkung ihres Diversity Management sehen (B_1, Pos. 2; B_2, Pos. 16; B_3, Pos. 44; B_4, Pos. 34, 43; B_5, Pos. 66). So sind für diese häufig die zeitliche Begrenzung von Maßnahmen und ein mangelndes Budget hinderlich (B_3, Pos. 44; B_4, Pos. 34). Aber auch die mangelnde Fokussierung auf einzelne Thematiken verhindert häufig eine nachhaltige Implementierung (B_4, Pos. 34). Es stellen sich Fragen wie: „wie könnte dieses Engagement wirklich sichern, Wie können wir es einbauen, wie können wir das langfristig machen?“ (B_2, Pos. 16). Gleichzeitig ist es den befragten Diversity Manager*innen bewusst, dass es ein langer Weg ist (M_3, Pos. 146; M_5, Pos. 14). Eine weitere Herausforderung stellt die Erstellung einer Diversity Strategie dar. So fehlt den Diversity Manager*innen häufig der nötige Pragmatismus und die strategische Herangehensweise an das Thema (B_1, Pos. 28; B_4, Pos. 91; B_5, Pos. 36). Die Manager*innen sehen die Strategieentwicklung auf Grund der Situationsabhängigkeit und Vielfalt der Thematik als Herausforderung an: „Es ist auch eine Herausforderung, [...] tatsächlich eine anständige Strategie zu erstellen. Das finde ich auch eine totale Herausforderung.“ (M_5, Pos. 51). Für zwei der Befragten bilden zudem inoffizielle Strukturen eine Herausforderung (M_1, Pos. 22, 62; M_3, Pos. 60). So richten sich nicht alle im Unternehmen nach den allgemeinen Regeln und Macht- und interne Politikverhältnisse müssen erst verstanden werden (M_1, Pos. 22, 62).

Es zeigt sich, dass sowohl die strukturellen Gegebenheiten der Unternehmen, wie deren Branche oder Organigramm, als auch die strukturelle Umsetzung des Diversity Managements selbst Herausforderungen darstellen. Herausstechend ist, dass sich die genannten Herausforderungen bei allen Befragten ähneln und es keine strukturierten Abweichungen oder Besonderheiten in Bezug auf die Kontexte, Bedingungen und Charakteristika gibt.

Herausforderungen in der konkreten Umsetzung

Auch in der konkreten bzw. praktischen Umsetzung sehen die Diversity Manager*innen und Beratenden, eine Herausforderung. Allgemein ist es für Manager*innen schwierig zu wissen wie sie ein Diversity Management aufbauen sollen, das von den Mitarbeitenden angenommen wird oder wie tatsächlich umsetzbare Maßnahmen gefunden werden können (M_6, Pos. 70; B_1, Pos. 54; B_2, Pos. 29; B_5, Pos. 95). Diese Punkte erklären sich die Befragten durch den Mangel an einheitlichen Guidelines und der Nicht-Verpflichtung zu einem Diversity Management: „Dass wir keine einheitlichen wie soll ich sagen. Guidelines haben also nicht verpflichtend, aber einfach Orientierungsorientierungen in welcher Form auch immer ausgestaltet sein mögen“ (B_2, Pos. 33). Dies gibt erste Hinweise darauf, dass z.B. eine gesetzliche Verpflichtung, mit entsprechenden Vorgaben eine Hilfe darstellen könnte, wobei es gleichzeitig darauf hindeutet, dass z.B. die ISO-Norm 30415 entweder noch nicht bekannt (genug) ist oder nicht genügend Hilfestellung gibt. Gleichzeitig deutet es darauf hin, dass es noch zu keiner Professionalisierung des Berufes `Diversity Manager*in` gekommen ist.

Eine weitere Herausforderung besteht darin, Mitarbeitende wirksam zu erreichen. Zwar werden Informationen bereitgestellt, doch erreichen sie häufig nicht die Zielgruppen oder stoßen auf geringes Interesse (M_1, Pos. 52). Die freiwillige Teilnahme an vielen Angeboten erschwert zusätzlich eine breite Wirkung und Kommunikation (M_1, Pos. 52). Besonders schwierig ist es, alle Bereiche der Organisation, von der Verwaltung über das Büro bis hin zur Produktion, gezielt anzusprechen (M_6, Pos. 20; B_4, Pos. 34, 43). Digitale Kommunikationsformate reichen dafür oft nicht aus (M_6, Pos. 20). Selbst wiederholte Botschaften erzielen nicht zwangsläufig den gewünschten Effekt, was teils auf ein grundsätzliches Desinteresse oder fehlende Anschlussfähigkeit zurückgeführt wird (M_6, Pos. 58). Ein weiteres Hindernis liegt in der sprachlichen und inhaltlichen Zugänglichkeit. Die heterogene Zusammensetzung der Belegschaft erfordert eine niedrighschwellige, erwachsenengerechte Ansprache (B_2, Pos. 25; B_3, Pos. 50). Die Kommunikation müsse die Mitarbeitenden dort abholen, wo sie stehen, jenseits akademisch geprägter Ausdrucksweisen, die viele ausschließen können (B_3, Pos. 50).

Die oben erwähnte Freiwilligkeit spiegelt sich in Bezug auf die Teilnahme an Maßnahmen des Diversity Managements für die Mitarbeitenden wider. So wird zum einen angemerkt, dass es schwierig ist, die Mitarbeitenden zur Teilnahme zu motivieren wenn Angebote freiwillig sind und so eher schon sensibilisierte Personen teilnehmen (M_1, Pos. 48). Zum anderen wird erwähnt, dass es schwierig wird, wenn Maßnahmen oder Vorgaben aufgebürdet werden, weil diese dann nicht intrinsisch motiviert sind (M_6, Pos. 74; B_1, Pos. 30). Es zeigt sich, dass sowohl die Freiwilligkeit als auch der Zwang zur Teilnahme hinderlich sein können. Auch im

Change Management wurde auf eine Reaktanz gegen Aufgezwungenes hingewiesen (vgl. Kapitel 2.4.1, (Lauer 2021, S. 24–26)).

Eine besonders häufig und prägnant genannte Herausforderung stellt das Nicht-Vorhandensein des Commitments der Führungsebene im Unternehmen dar. Wiederholt wird betont, dass strukturelle Veränderungen nur dann realisierbar sind, wenn das Top-Management diese aktiv unterstützt (M_1, Pos. 12, 65; M_2, Pos. 8, 10, 54, 82; M_4, Pos. 26; B_1, Pos. 68; B_3, Pos. 30). So heißt es etwa: „Du bist mit dem Thema aus meiner Perspektive immer verloren, wenn das Topmanagement [...] nicht dahinter steh[t][..]“ (M_2, Pos. 54). Dieses Commitment äußert sich nicht nur in verbaler Zustimmung, sondern konkret in der Bereitstellung von Ressourcen, Budget und strategischer Verankerung (M_1, Pos. 48; M_2, Pos. 54; B_3, Pos. 34). Auch im Vorwissen wurde diese Verknüpfung von Commitment der Führungseben bzw. der Abhängigkeit von dieser thematisiert und in anderen Forschungsarbeiten betont (vgl. Kapitel 2.4). Fehlt der Rückhalt, bleibe vieles auf konzeptioneller Ebene stecken: „Und die werden halt aber einfach nicht umgesetzt, weil teilweise auch manchmal Sachen nicht gewollt sind.“ (M_1, Pos. 18). Zwei der Befragten ordnen es als ein unlösbares Problem ein, wenn die Geschäftsführung nicht überzeugt ist (M_2, Pos. 86; B_1, Pos. 68). Besonders problematisch sei es, wenn die Unternehmensspitze „sich mit dem Thema Vielfalt so von sich aus nicht so beschäftigt.“ (B_1, Pos. 30). Die Notwendigkeit, Führungskräfte als „Multiplikatoren“ (M_3, Pos. 77) zu gewinnen, wird klar herausgestellt. Gleichzeitig wird jedoch deutlich, dass dies oft auf Hindernisse stößt, etwa durch Zeitmangel, mangelnde Empathie oder den hohen operativen Druck (M_4, Pos. 26). Während sich die oberste Ebene teils engagiert zeigt, fehle es im mittleren Management häufig an Umsetzungswillen und Verantwortungsbewusstsein (M_6, Pos. 44; M_2, Pos. 32). Oft liegt die Verantwortung für Diversity-Themen ausschließlich bei HR oder Nachhaltigkeitsabteilungen (B_2, Pos. 22). Letztlich ist das Commitment nicht nur eine Frage der Haltung, sondern bestimmt maßgeblich die Verfügbarkeit von Ressourcen, die Langfristigkeit von Maßnahmen sowie die Ernsthaftigkeit mit der das Thema verfolgt wird (B_3, Pos. 34; B_4, Pos. 34). Besonders interessant ist, dass Befragte mit einem vermeintlich guten Engagement der Führungsebene diese Herausforderung erleben bzw. erlebt haben. Dies deutet darauf hin, dass das Commitment ständig neu gewonnen werden muss und diesem eine besondere Wichtigkeit zugeordnet wird. Besonders im Fall M_2 zeigt sich, wie weitreichend ein Ausbleiben des Commitments wirken kann (kein Budget, kaum Personal, Nicht-Durchführen von Maßnahmen) (M_2, Pos. 32, 44, 54). Im Unternehmen von M_2 scheint damit der Marktzutritts- und Legitimationsansatz vorzuherrschen (vgl. Kapitel 2.1.3 und 4.1).

Eng mit dem Commitment der Führung verbunden ist das Überzeugen und Verstehen-Schaffen von/ bei Mitarbeitenden und Führung, dies stellt sich für alle Befragten als herausfordernd dar (M_1, Pos. 14, 50; M_2, Pos. 14; M_3, Pos. 12, 32, 50; M_4, Pos. 26, 72, 108; M_5, Pos. 51, 53, 55, 57, 68; M_6, Pos. 58, 88; B_1, Pos. 18, 30, 44; B_2, Pos. 24, 25; B_3, Pos. 46, 71; B_4, Pos. 37, 39, 47, 53; B_5, Pos. 87, 89) (vgl. auch Kapitel 2.4). Ein wesentliches Hindernis liegt dabei in verankerten Denkmustern, insbesondere dem wirtschaftlich geprägten Leistungsverständnis (M_1, Pos. 14). Auf dieses wurde schon im Vorwissen hingedeutet (Roski 2023, S. 143–144). Da es bei den Themen rund um Diversity um „ganz Grundfeste Überzeugungen“ gehe (M_1, Pos. 50), gestaltet sich das Überzeugen der Mitarbeitenden, dahin, dass Diversity wichtig und sinnvoll ist, schwierig. Die Relevanz des Themas Diversity wird je nach Mitarbeitendem*r sehr unterschiedlich wahrgenommen (M_3, Pos. 50; B_4, Pos. 47). Führungskräfte, die sich `durchkämpfen mussten`, seien dabei schwer zu erreichen (M_3, Pos. 12), zumal auch Zeitdruck, fehlende Empathie, geringe Awareness und mangelndes Wissen als Barrieren auftreten (M_4, Pos. 26; M_6, Pos. 58) (vgl. auch Privilegienverlust). In diesem Kontext fällt es den Befragten schwer, individuelle Wege der Überzeugung zu finden: „Wie fasse ich wen, warum, wo und wie an?“ (M_1, Pos. 62; vgl. auch M_5, Pos. 55, 57, 59; B_2, Pos. 25). Es ist zudem zu erwarten, dass die Positionierung der Diversity Manager*innen im Unternehmen (vgl. Status Quo und Handlungsmacht) vor allem bei der Überzeugung der Führungskräfte eine Rolle spielen kann: Platzierung nah an der Leitung oder unten im Personalmanagement.

Das Hemmnis der zeitlichen Verfügbarkeit ist nicht nur ein Gegenargument der Führungsebenen, sondern wird auch allgemein von den Befragten als Herausforderung benannt (M_1, Pos. 18; M_3, Pos. 69, 160; M_4, Pos. 26; M_5, Pos. 19; M_6, Pos. 22, 58, 60). So sind diese und die Mehrarbeit, die mit der Teilnahme an Maßnahmen oder Auseinandersetzung mit dem Thema verbunden ist, häufig ein Grund der Nicht-Teilnahme an z.B. Veranstaltungen (M_6, Pos. 44; B_2, Pos. 25; B_5, Pos. 24): „Das soll ich jetzt auch noch machen. Ja, also die Be und Überlastungsaspekte“ (B_4, Pos. 47). Im Falle von M_1 (Pos. 18) ist zu bemerken, dass sie allein eine große reguläre Arbeitsbelastung der Mitarbeitenden in der Rechtsberatung verzeichnet und hier Mehraufwand im Bereich Diversity nochmal verstärkt belastet.

Auch das im Vorwissen angesprochene Messen bestätigt sich als Herausforderung (vgl. Kapitel 2.4). So ist es zum einen das fehlende Wissen der Diversity Manager*innen z.B. Kennzahlen zu erheben oder Umfragen zu gestalten (M_4, Pos. 98; B_4, Pos. 59). Zum anderen erschweren der Datenschutz in Deutschland und fehlende Ressourcen der Diversity Management das Messen (B_5, Pos. 40, 66, 109). Aber auch grundlegendere Probleme wie die Schwierigkeit, Effekte

der Diversity Management Arbeit nachzuweisen oder die moralische Frage, ob man Diversity-relevante Kennzahlen überhaupt ethisch vertretbar messen kann, erschweren die Beschäftigung mit der Thematik (B_1, Pos. 46; B_2, Pos. 27).

Interessant ist zudem die Benennung der eigentlich gewünschten und zu managenden Vielfalt als Herausforderung. So ist es bei der Umsetzung z.B. eine Herausforderung sich an die Gegebenheiten der jeweiligen globalen Standorte anzupassen, also global und lokal zusammenzudenken (M_1, Pos. 34; M_5, Pos. 6, 10; B_2, Pos. 10)(vgl. Kapitel 2.4, (Grulich 2017)). Aber auch schon auf deutsche Standorte bezogen findet sich diese Problematik (M_5, Pos. 53). Verbunden hiermit ist auch der nötige unterschiedliche Umgang mit der Thematik in verschiedenen Bereichen und Abteilungen desselben Unternehmens (M_1, Pos. 42; M_2, Pos. 20; M_6, Pos. 20; B_5, Pos. 66, 70).

„So situationsabhängig, wie der Name schon sagt. [...] Also du drehst dich nur kurz und du bist in einer komplett anderen Situation, auch wenn es erstmal gleich scheint. Und, ähm, das ist deswegen. Du kannst nicht alles über einen Kamm scheren.“ (M_5, Pos. 51)

Auch in Bezug auf die Entwicklung des Gegenstandes des Diversity Managements, also der Dimensionen, Einteilungen und Begrifflichkeiten, herrschen ein ständiger Wandel und eine zunehmende Ausdifferenzierung, was die Arbeit in diesem Feld erschwert (B_5, Pos. 125).

Eine wenig thematisierte Herausforderung in Bezug auf die konkrete Umsetzung ist das Erzeugen von Sichtbarkeit für das Thema Diversity. Nur drei der Befragten erwähnen dies und sehen es häufig im Kontext von Kommunikationsmaßnahmen und dem Durchdringen des Unternehmens selbst (M_5, Pos. 51; B_3, Pos. 50; B_4, Pos. 34). Das Erzeugen von Sichtbarkeit scheint vornehmlich in der Kommunikationsthematik und ihren Herausforderungen verortbar zu sein und durch die von den Befragten im Status Quo genannten Kommunikationsmaßnahmen gut bewältigbar zu sein.

Ressourcen als Herausforderung

Die konkrete Umsetzung von Maßnahmen im Diversity Management ist zudem maßgeblich von den verfügbaren finanziellen und personellen Ressourcen beeinflusst. Die Befragten sehen in einer mangelnden finanziellen Ausstattung eine erhebliche Herausforderung (M_2, Pos. 2, 44; M_3, Pos. 134; M_4, Pos. 94; M_6, Pos. 42; B_4, Pos. 101). Mangelnde Budgets sehen die Befragten vor allem ausgelöst durch mangelndes Commitment der Führung, Abzüge von finanziellen Mitteln für andere Projekte oder in einer allgemeinen Entwicklung hin zu einer geringeren Priorität des Themas und damit weniger finanzieller Ausstattung (M_3, Pos. 40, 59; B_2, Pos. 27; B_4, Pos. 69; B_5, Pos. 123). Zu beachten ist hier, dass alle Diversity Manager*innen

bis auf M_2 grundsätzlich zufrieden mit ihrer finanziellen Ausstattung waren. Sie erkennen dennoch oder gerade deswegen die Notwendigkeit und damit die Problematik bei nicht Vorhandensein eines ausreichenden Budgets an. B_5 (Pos. 38, 99) bringt den Gedanken ein, dass ein Diversity Management nie die optimale bzw. ausreichende finanzielle Ressourcen haben sollte, da dies das Unternehmen ökonomisch zu sehr herausfordern würde, so liegt die Kernaufgabe nicht im Diversity Management, sondern in der Erwirtschaftung von Gewinn. Hier zeigt sich die Inkonsistenz zwischen Effizienzstreben und Rationalitätsmythos: Diversity Management kann nicht auf Kosten des Gewinns der Unternehmen aufrechterhalten oder gefördert werden, wenn dabei die finanzielle Grundlage des Unternehmens (vermeintlich) leidet. Gleichzeitig kann es ohne ausreichendes Budget nicht zielerreichend arbeiten und bringt die gewünschten Erfolge nicht ein.

Aber auch geringe personelle Ressourcen stellen für die Befragten eine Herausforderung dar. So sehen sie es als schwer an, das Thema Diversity in einem Unternehmen als eine Person alleine anzugehen und erfolgreich zu gestalten (M_4, Pos. 130; M_5, Pos. 27, 33, 97; B_1, Pos. 50). Wobei sie hier nicht nur von offiziellen Kolleg*innen sprechen, sondern auch von einer Lobby und Sponsoring von Seiten der anderen Unternehmensmitglieder (B_1, Pos. 50). Erstaunlich ist, dass die meist allein oder mit einer anderen Person auf einer Vollzeitstelle arbeitenden Diversity Manager*innen nur in zwei Fällen diese Herausforderung klar benennen, aber gleichzeitig alle Befragten im Status Quo eher unzufrieden mit ihrer personellen Ausstattung sind bzw. eine geringe Ausstattung haben (M_1, Pos. 16, 38; M_2, Pos. 16; M_3, Pos. 14; M_4, Pos. 14, 130; M_5, Pos. 26, 27, 97; M_6, Pos. 36). Dies deutet darauf hin, dass sie die geringen personellen Ressourcen ausgleichen können oder diese als unveränderlich ansehen. Verbunden mit der personellen Ausstattung sind die zeitlichen Ressourcen und das Bewältigen des Diversity Managements als Nebenaufgabe (M_4, Pos. 34; B_1, Pos. 50; B_4, Pos. 101): „Herausfordernd finde ich es auch, wenn es so nebenher gemacht werden soll.“ (B_1, Pos. 50) / „Das funktioniert nie. [...] maximal unklug, ein Thema so aufzusetzen“ (B_4, Pos. 101). Als Folge können Projekte nicht oder nur sehr langsam umgesetzt und neue Projekte nicht angegangen werden (M_1, Pos. 65; M_2, Pos. 54; B_1, Pos. 50). Gleichzeitig machen die Befragten auch einen zunehmenden Abbau von Stellen im Bereich aus (M_2, Pos. 4; M_3, Pos. 10; B_4, Pos. 35). Der mit der wirtschaftlichen Lage von Unternehmen und den gesellschaftlichen Entwicklungen verbunden wird (M_2, Pos. 4; B_4, Pos. 35). Auch im Vorwissen konnten diese ressourcenbezogenen Herausforderungen identifiziert werden (vgl. Kapitel 2.4).

Herausforderungen von außen

Neben diesen internen Faktoren kann auch das organisationale Feld auf die Unternehmen und deren Diversity Management einwirken. Entgegen den Vermutungen zu Beginn der Forschungsarbeit sehen die Befragten das nicht Vorhandensein einer gesetzlichen Verpflichtung zur Einführung eines Diversity Managements als keine Herausforderung an (M_1, Pos. 54; M_4, Pos. 100; B_1, Pos. 60; B_2, Pos. 33). Problematischer sehen sie die konsequente Durchführung der bestehenden Gesetze an und dass Unternehmen in Hinsicht auf diese rechtssicher agieren können (M_1, Pos. 54; M_4, Pos. 100; B_1, Pos. 60; B_3, Pos. 60; B_4, Pos. 67). M_1 (Pos. 54) sieht sogar ganz im Gegenteil, die Einführung ihrer Stelle ohne eine gesetzliche Verpflichtung als wirksamer und besser an, als wenn ihr Unternehmen dazu verpflichtet gewesen wäre: „Aber ich glaube, [...] in meiner Rolle glaube ich Wichtiger, dass erst mal gesagt wurde okay, wir brauchen das jetzt, unabhängig ob wir es jetzt müssen oder nicht.“ (M_1, Pos. 54). Einen Einzelfall stellt M_3 (Pos. 55) dar, so sieht M_3 in ihrem sehr hierarchischen und regelgeleiteten Unternehmen den Mangel an einer gesetzlichen Regelung als hinderlich an, da manche Personen argumentieren, dass man ein Diversity Management ohne Gesetze oder Regelungen nicht umsetzen kann. Ein konkretes Problem stellt der Datenschutz in Deutschland dar, so wird angemerkt, dass man nur wenig im Bereich Diversity erheben darf und hier auf die Freiwilligkeit der befragten Mitarbeitenden angewiesen ist (B_3, Pos. 60; B_5, Pos. 109). Insgesamt scheint das Vorhandensein von themenfeldnahen Gesetzen und Regelungen für die Befragten auszureichen und ein konkretes Gesetz zur Einführung sogar eher hinderlich zu sein.

Neben gesetzlichen Vorgaben wirken auch die Entwicklungen in der Gesellschaft, Diskurse in der Politik und andere Geschehnisse auf das Diversity Management ein, wie schon im Vorwissen in Kapitel 2.3 ausgeführt. So sehen die Befragten es als Herausforderung an, mit den sich ändernden gesellschaftlichen Stimmungen, Diskursen und Meinungen zu arbeiten (M_1, Pos. 56, 69; M_3, Pos. 95; M_4, Pos. 118; M_5, Pos. 63; B_3, Pos. 62).

„Aber gesellschaftlicher Druck und auch so die Stimmung unter den Mitarbeitenden, [...] da gibt es auch unterschiedliche Meinungen, Weltbilder und auch sehr, sehr viele unterschiedliche Bubbles, wo die Menschen irgendwie sonst leben.“ (M_1, Pos. 56)

Auch die politische Lage hat den Befragten zufolge eine Auswirkung auf diese Stimmung im Unternehmen (M_1, Pos. 56; M_2, Pos. 2, 90; M_3, Pos. 99; M_4, Pos. 104; B_1, Pos. 70; B_2, Pos. 16; B_3, Pos. 62; B_4, Pos. 35, 69). Zum Zeitpunkt der Befragungen machten sich die Befragten Sorgen um die Entwicklungen rund um die deutsche Bundestagswahl 2025 und befürchteten für die Zukunft eher erschwerte Bedingungen für das Thema Diversity (M_2, Pos. 90; B_1, Pos. 70). Aber nicht nur die politischen und gesellschaftlichen Entwicklungen in Deutschland beeinflussen das deutsche Diversity Management, sondern auch die

Entwicklungen in den USA. So spricht eine der Befragten von einer „existenzielle[n] Bedrohung für das ganze Thema Diversity“ (M_3, Pos. 97, Einschub der Verfasserin), während eine andere feststellt: „Dieser Backlash ist jetzt bei uns auch da“ (B_3, Pos. 62). Es wird betont, dass sich gesellschaftliche Stimmungen in den USA auch auf deutsche Unternehmen übertragen, insbesondere wenn diese US-amerikanischen Mutterkonzernen unterstehen (B_4, Pos. 35). Diversity werde nun hierzulande häufiger als „Modethema“ (M_6, Pos. 62) abgewertet, was es Kritiker*innen in den Unternehmen erleichtere, Maßnahmen infrage zu stellen (M_6, Pos. 58). Insgesamt zeigt sich, dass deutsche Organisationen zunehmend unter dem Einfluss eines globalisierten, insbesondere US-amerikanisch geprägten Diversity-Diskurses stehen, der auch wirtschaftliche und kommunikative Spielräume einschränken kann (M_3, Pos. 95).

Herausforderungen in der Person

Nicht nur Faktoren im Unternehmen, der Umwelt oder in Bezug auf die Mitarbeitenden können Herausforderungen darstellen, sondern auch Faktoren die in den Diversity Manager*innen selbst liegen. So berichten die externen Beratenden, dass es eine Herausforderung darstellt, wenn Diversity Manager*innen nicht ausreichend geschult sind bzw. berichten auch die Manager*innen selbst, dass sie z.B. beim Messen zu wenig Kenntnisse haben und auf externe Unterstützung angewiesen sind (M_3, Pos. 128, 130; M_4, Pos. 98; M_5, Pos. 49, 97; M_6, Pos. 68, 80; B_1, Pos. 66; B_2, Pos. 43, 45; B_4, Pos. 59). Eine ständige fachliche (Diversity-Themen) und auch praktische (z.B. Projektmanagement) Weiterbildung ist laut den Befragten notwendig und gleichzeitig schwierig umzusetzen (M_3, Pos. 128, 130; B_3, Pos. 36). So wird auch erwähnt, dass es keine einheitlichen Ausbildungen gibt und keine Standards oder Qualitätssicherung (B_2, Pos. 43, 45, 51). Dies spiegelt sich auch im Status Quo wider. So haben alle Diversity Manager*innen, bis auf eine, keine Ausbildung in diesem Bereich absolviert (vgl. Kapitel 4.1). Auch sehen die Befragten es kritisch, wenn Personen (nur) auf Grund ihrer eigenen Betroffenheit oder Interesse am Thema als Diversity Manager*innen eingestellt werden, da dies für sie nicht (immer) mit Expertise in dem Feld einhergeht (B_2, Pos. 51; B_1, Pos. 66). Eine Diversity Manager*in berichtet wiederum, dass ihr Kritik in Bezug auf ihre Eignung entgegengebracht wurde, da sie (auf den ersten Blick) keiner marginalisierten Gruppe angehöre (M_6, Pos. 68). Neben der fachlichen bzw. professionellen Eignung gehen die Befragten auch auf persönliche Aspekte ein, so schätzen sie die emotionale Involviertheit bzw. Belastung und damit die Burnout-Gefahr relativ hoch ein (M_4, Pos. 144; M_5, Pos. 97; B_1, Pos. 66). Als Herausforderung wird angesehen, die eigenen Stereotype und subjektiven Einschätzungen zu überwinden: „Die Herausforderung als erstes bist du selbst.“ (M_5, Pos. 49).

Eng mit der persönlichen Eignung für die Diversity Management Arbeit ist auch die Motivation und das Durchhaltevermögen der Befragten verbunden. So beschreiben die Befragten, dass es zum einen schwierig ist, genügend Geduld zu haben und an diesem langen Prozess des Diversity Managements festzuhalten, zum anderen erwähnen sie, dass der Umgang mit Widerständen die Motivation zusätzlich schwächen kann (M_4, Pos. 82; M_6, Pos. 74; B_1, Pos. 56, 58).

„Du machst zwei Schritte nach vorne und drei zurück. Vier Zur Seite.“ (M_6, Pos. 90) /
„Da muss man schon, das muss man eigentlich schon wissen, wenn man sich zu dem Thema meldet, dass das hart werden könnte.“ (B_1, Pos. 58)

Dem übergeordnet sieht B_4 (Pos. 77) auch die Herausforderung, dass sich Diversity Manager*innen den Problemen und Herausforderungen selbst nicht bewusst sind und sie daher nicht als solche erkennen und bearbeiten. Dieser Einwurf könnte auch im Falle der hier vorliegenden Arbeit zutreffen, so muss demnach und in Bezug auf die geringe Fallzahl davon ausgegangen werden, dass es noch weitere Herausforderungen für Diversity Manager*innen in Deutschland gibt.

Größte, künftige und unlösbare Herausforderungen

Die von den Befragten genannten Herausforderungen wurden von diesen auch in größte, künftige und unlösbare Herausforderungen eingeteilt (vgl. Tabelle 4). Die größten Herausforderungen werden entweder bei den Individuen in den Unternehmen gesehen (Commitment; Verbündete; alle erreichen) oder im Umgang mit den Wirkungen von politischen und gesellschaftlichen Veränderungen bzw. Gegenbewegungen. Aber auch Diversity selbst ist für die Befragten ein komplexer und herausfordernder Arbeitsbereich. Die Problematik des Durchdringens des Unternehmens und Erreichens von allen könnte sich in kleineren Unternehmen, die hier nicht befragt wurden, als weniger relevant zeigen. Diese größten Herausforderungen zeigen wie wichtig Unterstützer*innen und das Wollen der Verantwortungsträger*innen sind und, dass neben einer grundsätzlichen Komplexität des Themas auch die äußeren Einflüsse durch die Mitarbeitenden ins Unternehmen kommen und damit umgegangen werden muss. (vgl. Tabelle 4)

Die künftigen Herausforderungen richten sich alle auf das organisationale Feld der Unternehmen und der Diversity Managements, nämlich auf politische und gesellschaftliche Entwicklungen. Dennoch geht zum Beispiel M_1 (Pos. 89) nicht davon aus, dass sehr viele Unternehmen ihr Diversity Management aufgeben werden da dies zu einer negativen Auswirkung beziehungsweise negativen Botschaft an die Mitarbeitenden und Kund*innen führen könnte.

Tabelle 4: Größte, zukünftige und unlösbare Herausforderungen

Größte Herausforderungen	Gewinnung des Top-Managements für Diversity-Themen und Sicherstellung von Commitment und Engagement	M_2, Pos. 82; B_3, Pos. 34; B_4, Pos. 73–75
	Durchdringung des gesamten Unternehmens mit Diversity-Themen und Entwicklung eines Bewusstseins bei allen Mitarbeitenden	M_4, Pos. 68; B_2, Pos. 59; B_3, Pos. 70
	Identifikation und Einbindung von Allies und Gatekeepern sowie Sensibilisierung der Mitarbeitenden	B_1, Pos. 50; B_4, Pos. 73–75
	Umgang mit bzw. anarbeiten gegen gesellschaftlichen Veränderungen und deren Einfluss auf unternehmensinterne Diversity-Bemühungen	M_1, Pos. 69
	Komplexität der Thematik und Arbeit mit einem „Geflecht von sich gegenseitig beeinflussenden Facetten“ (B_4, Pos. 75)	B_4, Pos. 75; M_4, Pos. 116
Zukünftige Herausforderungen	Politische und wirtschaftliche Entwicklungen in Deutschland und den USA sowie deren Einfluss auf Diversity-Arbeit	M_1, Pos. 64; M_2, Pos. 88, 90; M_3, Pos. 95; M_4, Pos. 104; B_1, Pos. 70; B_2, Pos. 57; B_4, Pos. 69; B_5, Pos. 119–123
	Veränderung der gesellschaftlichen Stimmung und daraus resultierende Erschwernisse in der Diversity-Arbeit	M_1, Pos. 64, 89; M_2, Pos. 88, 90; M_3, Pos. 95; M_4, Pos. 104; B_1, Pos. 70; B_2, Pos. 57; B_4, Pos. 69; B_5, Pos. 119–123
	Rückgang der finanziellen Ausstattung für Diversity Management aufgrund der politischen und gesellschaftlichen Veränderungen	M_1, Pos. 64, 89; M_2, Pos. 88, 90; M_3, Pos. 95; M_4, Pos. 104; B_1, Pos. 70; B_2, Pos. 57; B_4, Pos. 69; B_5, Pos. 119–123
Unlösbare Herausforderungen	Führungskräfte, die nicht geeignet sind oder die Unterstützung vom DiM ablehnen (da sie vermeintlich alles schon wissen)	M_1, Pos. 91; M_3, Pos. 186
	Allgemeine Verweigerung von Handlungsänderungen	B_1, Pos. 68; B_3, Pos. 90, 92
	Politische und gesellschaftliche Widerstände sowie klassische Ablehnungen gegenüber Diversity-Themen	M_3, Pos. 186; B_4, Pos. 101
	Fehlendes Budget (für Diversity-Maßnahmen)	M_3, Pos. 186; B_4, Pos. 101
	Paradoxon der Gruppeneinteilung im Diversity Management: Notwendigkeit der Kategorisierung zur Bekämpfung von Benachteiligung durch Gruppeneinteilungen	B_5, Pos. 136, 143
	Keine unlösbaren Probleme	M_5, Pos. 91; B_2, Pos. 75

Quellen: Eigene Darstellung; jeweilige Interviews

Es zeigt sich wie bewusst sich die Diversity Manager*innen und Beratenden sind, dass das Thema Diversity und das Diversity Management von äußeren Umständen beziehungsweise gesellschaftlichen Stimmungen abhängig bzw. beeinflusst sind. Dies lässt sich auch mit Hilfe des NI besser verstehen. Fällt der gesellschaftliche, politische oder juristische Druck beziehungsweise die Möglichkeit zum Erhalt von Legitimation durch Diversity Maßnahmen weg, so werden die Diversity Managements weniger gewünscht bzw. abgeschafft. Es könnten auch Nachteile aus der Weiterverfolgung eines Diversity Managements entstehen, wenn dies die gesellschaftliche Meinung vorgibt. Auch die Sorge um einen Rückgang der finanziellen Ausstattung durch diese politischen und gesellschaftlichen Veränderungen lässt sich mit dem NI nachvollziehen, so wird versucht die Effizienz des Unternehmens zu erhalten, indem die

Rationalitätsmythen, die nicht eindeutig zu dieser Effizienz beitragen, zurückgefahren oder beseitigt werden, um die Inkonsistenzen aufzulösen.

Die unlösbaren Probleme beziehen sich vornehmlich auf Aspekte, die die Befragten in ihrer Rolle als Diversity Manager*innen nicht lösen können (vgl. Tabelle 4). Da sie sich außerhalb ihrer Einflussmöglichkeiten befinden oder die Befragten auf beständigen Widerstand stoßen. Interessant ist, dass zwei der Befragten genau aus diesem Grund keine Herausforderungen als unlösbar ansehen, da sie keine unlösbaren Herausforderungen in ihrem Wirkungsbereich verorten (M_5, Pos. 91; B_2, Pos. 75).

Insgesamt zeigt sich eine erhebliche Vielfalt der Herausforderungen von Diversity Manager*innen in Deutschland, wobei sich gleichzeitig spezifische Themenfelder bilden, die sich auch nicht zwischen den verschiedenen Unternehmenscharakteristika unterscheiden. Die Diversity Manager*innen stehen somit denselben Herausforderungen gegenüber. Die Herausforderungen stimmen bis auf die Thematik der Gesetze mit denen aus dem Vorwissen überein und gehen darüber hinaus (vgl. Kapitel 2.4, Anhang A3).

4.3 Lösungsstrategien

Vor dem Hintergrund des Vorwissens und der Betrachtung und Analyse der benannten Herausforderungen im Diversity Management (F2) kann sich nun den Lösungsstrategien (F3) gewidmet werden, welche die befragten Diversity Manager*innen und externen Beratenden benennen. Dabei werden zum einen die genannten Strategien gesammelt, reflektiert und analysiert sowie den genannten Herausforderungen, wo passend, als Lösungen gegenübergestellt.

Unterliegende Lösungsstrategien

Zu Beginn sind solche Lösungsstrategien zu nennen, welche als den anderen unterliegend bzw. allgemein vorangestellt zu verorten sind. So ist es für die Befragten grundsätzlich wichtig in der Findung von Lösungen unternehmensindividuell und situationsspezifisch zu arbeiten (M_2, Pos. 58; M_5, Pos. 14; B_1, Pos.76; B_4, Pos. 81): „Und deswegen gibt es nicht einen Lösungsweg, weil du immer wieder auf unterschiedliche [...] Voraussetzungen [achten musst]“ (M_5, Pos. 14; Einschub der Verfasserin). Dieser Aspekt sollte bei der gesamten folgenden Betrachtung beachtet werden, da alle Befragten aus ihrer individuellen Situation und mit ihrem individuellen Wissen antworten, auch trotz der ähnlichen Herausforderungen und Ausgestaltungen.

Das Diversity Management sollte auf einer regelmäßigen und schrittweisen Basis aufgebaut sein (M_1, Pos. 20, 26; M_3, Pos. 146, 156, 160; M_5, Pos. 12; B_1, Pos. 24, 36, 40, 76; B_3,

Pos. 77; B_5, Pos. 42, 50). Wobei es darum geht, einen roten Faden durch verschiedene Maßnahmen beizubehalten und das Thema in den Alltag zu integrieren (M_5, Pos. 12; B_1, Pos. 36, 40). So können Strukturen angegangen werden und auch die Herausforderung des Erreichens von Mitarbeitenden und das Verändern von Strukturen können durch beständige Information thematisiert werden: „Und durch diese Beharrlichkeit und Hartnäckigkeit kann man, kann es also gelingen, so eine Struktur oder so einen Prozess dann eben zu implementieren.“ (B_1, Pos. 40). Das dabei auch wichtige, schrittweise Vorgehen, bezieht sich zum einen auf den Umfang der Diversitäts-Dimensionen und Themen, die bearbeitet werden, zum anderen auf die Durchführungsgeschwindigkeit und die Herangehensweise (M_1, Pos. 20, 26; M_3, Pos. 160; B_1, Pos. 24; B_3, Pos. 77). So sollten eher weniger Themen gleichzeitig bespielt werden, auch sollte im Sinne eines Change-Projekts zuerst das ‚Warum‘ des Diversity Managements geklärt werden, um dann nacheinander Änderungen durchzuführen, wobei dies auch für die Akzeptanz der Änderungen wichtig ist (B_1, Pos. 24; B_3, Pos. 77).

„Ja, es sind die kleinen Schritte und nicht die großen Maßregelungen auf Never ever mit Maßregelungen mit erhobenem Zeigefinger.“ (B_3, Pos. 77)

Neben der verbesserten Akzeptanz und Überzeugung, wird davon ausgegangen, dass ein schrittweises Vorgehen auch zu einer erfolgreichen langfristigen Implementierung führt: „Wenn wir langsame Schritte gehen, dann werden die auf lange Sicht nachhaltiger sein.“ (M_3, Pos. 146).

Ergänzend zu einem regelmäßigen und schrittweisen Vorgehen sollte das Thema auch in verschiedenste schon bestehende Formate (Onboardings, Präsentationen, Sommerfeste, Beförderungen) integriert werden (M_1, Pos. 16, 52, 85; M_5, Pos. 12; B_1, Pos. 36; B_5, Pos. 34). Dieses Einfließen lassen ermöglicht auch das Erreichen von mehr Mitarbeitenden. Schon im Vorwissen ist dieser Ansatz des Nutzens der bestehenden Strukturen zu finden, so soll Diversity „into the fabric of the organization“ (Gardenswartz und Rowe 1998, S. 327) eingewoben werden. Zu beachten scheint hierbei, dass es nicht zu einer virtuellen Diversity Abteilung kommt, also nur zu einem Umbenennen von Maßnahmen und keinem wirklichen strategischen Einsatz (vgl. Kapitel 2.3.2). Wobei die Befragten einbringen, dass es hilfreich sein kann, die Diversity-Themen nicht als solche zu benennen: „Wir können auch kein DEI daraus machen, sondern Kultur, Unternehmenskultur, Kommunikationskultur, Wertschätzung, Respekt, all das.“ (M_6, Pos. 64, vgl. auch M_2, Pos. 32; M_4, Pos. 120, 122; B_5, Pos. 12, 37, 68, 76). So kann einer negativen Konnotation von Wörtern und damit dem Thema entgegengewirkt werden (vgl. auch M_4, Pos. 122). Dieses Vorgehen wird von M_1 als „Diversity durch die Hintertür“ (M_1, Pos.

73) bezeichnet. Dies veranschaulicht den niederschweligen und wenig direkten Zugang, der hier gewählt wird, um Themen um Diversity in die Unternehmen zu bringen.

Sowohl im Vorwissen als auch als eine Herausforderung wurde die Positionierung des Diversity Managements im Organigramm genannt. B_1 (Pos. 66) und M_3 (Pos. 20) schlagen eine Positionierung im oberen Managementbereich oder der Stabsabteilung beim Vorstand als sinnvoll vor: „Als Stabsstelle [...], zum Beispiel bei der Bereichsleitung oder bei der Konzernentwicklung anhängen.“ (M_3, Pos. 20). Auch ein gutes Standing und Rückhalt im Unternehmen sind wichtig, um der Herausforderung der (fehlenden) Handlungsmacht durch die Positionierung zu begegnen (M_4, Pos. 62). Keine Lösung hatten die Befragten jedoch dafür, wie man eine günstige Positionierung erreicht. Allerdings kann man dabei davon ausgehen, dass dies wieder mit dem Commitment der Führung und dem Vermögen die Führung zu überzeugen zusammenhängt.

Eine weitere Herausforderung, die auch eine Lösungsstrategie darstellt, ist das strategische Vorgehen und die Erstellung einer Diversity Strategie. Wie schon weiter oben und auch im Vorwissen, ist die klare Formulierung von Zielen und deren transparente Kommunikation ein genannter Lösungsweg (M_2, Pos. 8; M_4, Pos. 62; M_5, Pos. 16). Dies findet sich auch im Vorgehen des Change Managements wieder (vgl. Kapitel 2.4.1). Hierbei sollten das 'Warum' und ein roter Faden des Vorgehens dargestellt werden (M_5, Pos. 12, 51; B_1, Pos. 24). Dies kann im Rahmen einer Diversity Strategie formuliert und dann kommuniziert werden. So wird diese selbst als Lösung für allgemeine Schwierigkeiten angesehen:

„Also für mich ist es eine Lösung, eine Strategie zu haben. Klar und klare Roadmap.“ (B_1, Pos. 74)

Diese Strategie sollte sich dabei in die bestehenden offiziellen Dokumente des Unternehmens eingliedern und nicht zu präzise sein, damit sie in verschiedenen Bereichen und Situationen eingesetzt werden kann (M_5, Pos. 80) (vgl. auch bei Herausforderung: Vielfalt an sich/ Kapitel 2.2.1). Zur Erstellung einer Strategie können, die weiter oben genannten allgemeinen Lösungen herangezogen werden, so sollte diese schrittweise und strategisch erfolgen sowie Fragen enthalten wie: „Was haben wir erreicht? Mitarbeitenden einzubinden? Wie geht es euch hier bei uns? Wie fühlt ihr euch hier? Was können wir noch besser machen [?].“ (B_1, Pos. 74; Einschub der Verfasserin). Weitere Merkmale oder Inhalte einer Strategie wurden nicht von den Befragten benannt, finden sich aber im Vorwissen (Kapitel 2.2.1, 2.4.1, 2.4.2). Die Wichtigkeit einer Strategie wird von den Befragten betont, auch wenn bei den meisten Diversity Manager*innen das Thema nur indirekt in der Unternehmensstrategie und meist nicht in einer eigenen Diversity

Strategie verankert ist (M_1, Pos. 44; M_2, Pos. 35-38; M_3, Pos. 52, 14; M_5, Pos. 41; M_6, Pos. 50).

Auch ein zielgruppenspezifisches bzw. -bewusstes Vorgehen wird von den Befragten genannt. So sollte das Thema auf der einen Seite in einer gewissen Allgemeinheit für alle Mitarbeitenden kommuniziert und vermittelt werden und gleichzeitig muss beachtet werden, dass verschiedene Personen verschiedene Zugänge zu diesem Thema haben oder benötigen (M_3, Pos. 30, 77; B_4, Pos 51). Männer sollten z.B. bei Thematiken, die sie auf den ersten Blick weniger betreffen, dennoch angesprochen werden, um sie als Verbündete zu gewinnen (M_1, Pos. 22; M_2, Pos. 74; B_3, Pos. 24). Auch zu beachten ist, dass nicht alle Mitarbeitenden auf demselben Wissensstand sind und fortgeschrittenere Personen nicht gelangweilt werden sollten (B_2, Pos. 24). Als eine weitere spezifische Gruppe werden Führungskräfte genannt, so sollten diese nochmals speziellere Trainings oder Onboardings erhalten (M_3, Pos. 30, 77; M_6, Pos. 88). Es ist davon auszugehen, dass diese Mischung aus allgemeiner und zielgruppenspezifischer Ansprache einen Lösungsaspekt für die Herausforderung des Überzeugens und Schaffens von Verstehen darstellen kann.

Ein Lösungs- bzw. Vorgehensansatz, der vor allem von zwei der Befragten vertreten wird, ist das Beachten beziehungsweise Pflegen eines Verständnisses des Diversity Managements als eine Beratungsinstanz im Unternehmen (M_5, Pos. 80, 83; B_5, Pos. 40, 42). So gehen diese beiden davon aus, dass ein Diversity Management nur in der Lage ist, Unterstützung und Vorschläge zu geben, während die konkrete Umsetzung in den jeweiligen Bereichen von den dort arbeitenden Personen selbst geleistet werden muss (M_5, Pos. 80, 83; B_5, Pos. 40, 42). Dieses Verständnis und Vorgehen entlastet das Diversity Management bei einer konsequenten Durchführung und schafft die Grundlage dafür, dass genügend Kapazitäten für einen umfangreichen Diversity Ansatz vorhanden sind.

Nötige Lösungsstrategien

Weitere konkretere Lösungsstrategien, welche von den Befragten genannt wurden, können als nötige Vorgehensweisen eingeordnet werden. So ist es für die Befragten wichtig sich Feedback in verschiedenster Form einzuholen: als Meinung anderer zu Ideen, als Evaluation von Maßnahmen oder als Messung von KPIs rund um Diversity (M_1, Pos. 44; M_3, Pos. 128; M_6, Pos. 94, 96; B_1, Pos. 74; B_4, Pos. 81). Dies kann bei der allg. Umsetzung helfen. Dabei sollen Diversity Manager*innen aus ihrer `Bubble´ herauskommen und ihr Vorgehen reflektieren können (M_1, Pos. 44; M_6, Pos. 96).

„Feedback einholen und zwar aus unterschiedlichsten Ebenen. Den unbequemen Weg gehen, das ist, glaube ich, das ist die Lösung. Den unbequemen Weg gehen und Menschen bitten, mit dir zu sprechen.“ (M_6, Pos. 94)

Um unter anderem die Herausforderung des Erreichens und Überzeugens von Mitarbeitenden anzugehen, sehen die Befragten das Schaffen von Klarheit in Bezug auf Werte, Regeln und das Vorgehen als geeignet an (M_1, Pos. 16; B_1, Pos. 36, 74; B_2, Pos. 71). Hierbei können z.B. Checklisten für Führungskräfte entwickelt werden und Regelwerke wie Code of Conducts erarbeitet werden (M_1, Pos. 16; B_1, Pos. 36). Auch im Change Management findet sich dieses Schaffen von Klarheit wieder (Kotter 2012, S. 37). (vgl. auch: Struktur und strategisches Vorgehen)

Eine von den Befragten sehr betonte Lösungsstrategie ist das Angehen bzw. Anpassen von bestehenden Strukturen und Prozessen im Unternehmen (M_1, Pos. 24, 42, 44, 73; M_2, Pos. 8; M_4, Pos. 126; M_5, Pos. 8, 12, 14, 17; M_6, Pos. 88; B_1, Pos. 38; B_5, Pos. 99). So sollen nicht nur oberflächliche oder 'leichte' Themen behandelt werden, sondern auch z.B. Alltagsrassismus und diskriminierende oder behindernde Strukturen im Unternehmen (M_1, Pos. 24; M_4, Pos. 126; B_5, Pos. 99): „Weil ich glaube, man muss sich auch mal hinstellen, als allererstes mal gucken, wo haben wir Sachen, die am Ende eigentlich das verhindern.“ (M_2, Pos. 8). Gleichzeitig sieht B_1 nur in einer Anpassung von Prozessen und Vorschriften eine Möglichkeit auch wirkliche Verhaltensänderungen zu bewirken: „Also man muss dann wirklich auch knallhart die Prozesse so anpassen, dass die Menschen gezwungen sind, dann auch diese Haltung zu leben“ (B_1, Pos. 38). Auch kann mit dieser Strategie angenommen werden, dass neben einer tatsächlichen Verhaltensänderung auch eine gewisse Langfristigkeit und ggf. auch eine sich einschleichende Akzeptanz der Maßnahmen und Regeln zu Diversity erfolgt.

Lösungsstrategien für das Erhalten des Commitment der Leitung wurden von den Befragten wenig genannt, doch scheint hier viel im Feld des allgemeinen Überzeugens zu liegen. Die genannten Strategien legen ihren Fokus auf das nachhaltige und langfristige Verankern von Prozessen und Maßnahmen mit geringem Aufwand, die der Leitung nicht „weh tu[n]“ (B_5, Pos. 87; Einschub der Verfasserin) und die Gründe für Widerstand beachten (B_1, Pos. 26, 68; B_5, Pos. 87). Es wurde klar herausgestellt, dass das Commitment selbst, wenn vorhanden, eine Lösungsstrategie darstellt und nötig ist (M_4, Pos. 134). Zeigen können dies die Unternehmensleitung und Führungskräfte in Austauschgesprächen mit Mitarbeitenden, einer Verankerung in der Unternehmensstrategie oder mit dem Durchsetzen von Zielvorgaben (M_1, Pos. 26; M_2, Pos. 8; M_5, Pos. 33). Gleichzeitig wirkt sich das Commitment auch positiv auf die Herausforderung des mangelnden Budgets aus (M_1, Pos. 38; B_3, Pos. 34; B_4, Pos. 34). Interessant ist

hierbei, dass fast alle befragten Diversity Manager*innen angaben, dass sie ein gutes Commitment ihrer Unternehmensleitungen haben (M_1, Pos. 42; M_3, Pos. 46-48; M_4, Pos. 46; M_5, Pos. 33; M_6, Pos. 24, 44). Dies könnte auch erklären, wieso sie keine konkreteren Lösungsvorschläge für die Gewinnung des Commitment haben, sie haben es entweder nicht benötigt oder keinen Erfolg gehabt.

Neben Commitment und Engagement der Führungsebene ist es laut den Befragten auch wichtig Verbündete und Stakeholder zu gewinnen (M_2, Pos. 54, 74; M_3, Pos. 91, 122, 128, 148, 164; M_4, Pos. 62, 66, 134; M_5, Pos. 6, 10, 59; M_6, Pos. 38; B_1, Pos. 50, 76; B_2, Pos. 61; B_3, Pos. 46, 58; B_5, Pos. 54).

„Also auf alle Fälle gemeinsam, nie alleine. [...] Das muss gemeinschaftlich erfolgen, ist total wichtig, Ja. Anders kommt man da auch nicht weiter.“ (M_4, Pos. 130)

Wichtig sei es hierbei, eine möglichst große Gruppe an Mitarbeitenden mit einzubeziehen, Personen als Verbündete zu gewinnen die über eine gewisse Macht und Ressourcen verfügen und wichtige Funktionsstellen wie Betriebsrat, Betriebsarzt, Kommunikationsabteilung oder das Health Management für die Mitarbeit zu gewinnen (M_2, Pos. 74; M_3, Pos. 91, 122; M_4, Pos. 66, 134). In internationalen Unternehmen ist es zudem wichtig aktive Personen an den verschiedenen Standorten zu haben (M_5, Pos. 6). Auch um Mitarbeitende und vor allem Führungskräfte zu überzeugen, kann es hilfreich sein, Verbündete zu haben, die aus denselben Reihen, wie die zu Überzeugenden stammen, also zum Beispiel aus der gleichen Abteilung oder Hierarchiestufe (M_5, Pos. 59). Oder auch um mit den inoffiziellen Strukturen umgehen zu können (M_3, Pos. 148). Aber auch andere Verbündete, zum Beispiel Referentinnen von Vorständen, können Türen öffnen (M_3, Pos. 148). B_5 bewertet die Möglichkeit Verbündete für die Thematik zu finden als sehr gut: „Und dann ist das Spannende, dass es relativ viele Menschen gibt, die Diversity eigentlich gut finden, die das wollen. Viele warten auch eigentlich nur auf so ein. Erlaube es mir.“ (B_5, Pos. 54). Nicht thematisiert wird von den Befragten, wie man diese Verbündeten gewinnen kann, wobei es zu bedenken gilt, dass auch hier Aspekte des Überzeugens relevant sind. Im Vorwissen zu Forschung und Praxis konnte die Notwendigkeit von Kooperationspartner*innen in und außerhalb des Unternehmens und aus verschiedenen Status- und Interessensgruppen gezeigt werden (vgl. Kapitel 2.4, (Roski 2023, S. 145–146; Yang und Konrad 2011, S. 28)).

Wichtig für das Gewinnen von Stakeholdern und Verbündeten aber auch die Herausforderung des Überzeugens, ist es, ein Problembewusstsein und Awareness zu schaffen (M_1, Pos. 12, 48; M_4, Pos. 78, 124; M_5, Pos. 12; M_6, Pos. 24; B_1, Pos. 32, 36, 74; B_2, Pos. 29; B_3,

Pos. 58, 70, 116; B_4, Pos. 39, 89; B_5, Pos. 40, 50). Häufig haben die Personen im Unternehmen keinen Bezug zum Thema Diversity und den damit zusammenhängenden Themen, dies muss erst überwunden werden (M_1, Pos. 12; M_4, Pos. 78). Wobei als Erstes der, meist dennoch vorhandene, Bezug zu dem alltäglichen Leben der Personen hergestellt werden muss, z.B. durch Erfahrungsberichte oder Perspektivübernahmen (M_6, Pos. 24; B_1, Pos. 32; B_4, Pos. 39). Konkrete Maßnahmen, die dies unterstützen, sind: Postings, Lunch and Learn Formate, Präsenzveranstaltungen, Aktionen zu aktuellen Tagen (Frauentag, Tag der Menschenrechte, Orange Days, Coming Out Day, Pride Monat) und Netzwerke (B_3, Pos. 58). Awareness könnte bei Widerständen aus Unwissenheit oder negativer Konnotation eine Lösungsstrategie darstellen.

Neben den schon genannten Lösungsstrategien, welche zum Teil auch auf die Verbesserung der Ressourcenausstattung einwirken können, haben die Befragten kaum konkrete Lösungen für eine bessere Ausstattung mit finanziellen oder personellen Ressourcen genannt. M_3 (Pos. 134) berichtet als einzige Person konkret, dass sie sich im Vorfeld mit anderen Personen im Unternehmen über mögliche Geldquellen austauscht und über informelle Wege erste Möglichkeiten auslotet, bevor sie dann in offizielle Gespräche geht: „Mit wem rede ich, um Budget dafür zu bekommen? Die Aufgaben, die ich habe, auch Geld zu bekommen. Und dann waren das vor allem viele, viele Gespräche.“ (M_3, Pos. 134). Eine Berater*in erwähnt, dass es auch viel mit dem Verhandlungsgeschick der Manager*innen zu tun hat (B_1, Pos. 44). Auch sollte die Ausgestaltung eines Budgets dauerhaft angelegt sein (M_4, Pos. 94). Um einer möglichen Inkonsistenz zwischen 'finanzielle Ressourcen brauchen' und 'diese erwirtschaften' empfiehlt B_5 (Pos. 99) die Integration von Diversity Management Themen in den Wertschöpfungsprozess der Unternehmen. Auch hier geht es wieder darum, Strukturen und bestehende Mechanismen anzupassen. Zu bedenken gilt, dass ausreichende Ressourcen auch selbst eine Lösung darstellen können, so können mit ausreichend Budget z.B. umfassendere Maßnahmen durchgeführt werden oder externe Beratende beziehungsweise Dienste eingekauft werden, was wiederum andere hier beschriebene Herausforderungen erleichtern kann. Insgesamt gestalten sich Ressourcen laut den Befragten sehr vielfältig und ihre Ausstattung war meist ausreichend (vgl. Kapitel 4.1), dies könnte erklären, warum sie kaum konkrete Vorschläge zu einer Lösung für mangelnde Ressourcen erwähnen. Auch liegt dies häufig nicht im Handlungs- oder Machtbereich der Diversity Manager*innen (vgl. Positionierung im Organigramm).

Eine weitere Lösungsstrategie, die nicht nur für den Erhalt von Ressourcen, sondern voraussichtlich auch, für andere Herausforderungen hilfreich sein kann, ist das Nutzen informeller

Wege (M_3, Pos. 148, 162, 164; M_4, Pos. 120). Auch hier spielen Verbündete eine große Rolle, so wendet sich M_3 (Pos. 162, 164) häufiger direkt an die Referent*innen der Leitung, ohne den langen Dienstweg einzuhalten, um z.B. Themen bei der Leitung zu platzieren oder 'vorzufühlen', was im Rahmen der Möglichkeiten liegt.

Lösungsstrategien zur Überzeugung relevanter Akteur*innen

Eine der größeren Herausforderungen, das Überzeugen von Mitarbeitenden und Führungskräften, wird von den Befragten mit verschiedenen Lösungsstrategien adressiert. Um zu überzeugen, ist es wichtig, den Weg einer niederschweligen Kommunikation zu wählen (M_1, Pos. 24, 36; M_5, Pos. 12, 63; M_6, Pos. 24, 86, 88; B_1, Pos. 32; B_2, Pos. 41; B_3, Pos. 50, 58, 77; B_4, Pos. 89). So muss dabei beachtet werden, welchen Wissensstand die verschiedenen Personen haben und dann ggf. die Sprache oder Erklärungen angepasst werden (M_1, Pos. 24; B_2, Pos. 41): „Ja, niedrighschwellig die Sachen rüberzubringen, sehr basal. Die Leute da abholen, wo sie sind und die sind nicht in der akademischen Bubble“ (B_3, Pos. 50). Gleichzeitig sollten sich Inhalte und Erklärungen auf alltägliche Beispiele oder Dinge beziehen, um zu verdeutlichen, was das Thema Diversity mit jedem/r Einzelnen zu tun hat (M_5, Pos. 63, M_6, Pos. 24; B_4, Pos. 89): „Aber wenn ich die Leute mitnehmen will, muss ich, muss ich das auf eine Ebene versuchen, um das in den Alltag irgendwie und das Verständnis aus dem Alltag raus zu bekommen“ (M_5, Pos. 63). Auch der direkte und niederschwellige Kontakt zu den Unternehmensmitgliedern kann hierbei helfen (M_6, Pos. 88): „Ich [...] versuche wöchentlich durch die Produktion zu gehen und mit unterschiedlichen Menschen zu sprechen.“ (M_6, Pos. 86). Als konkrete Maßnahmen werden im Rahmen der niederschweligen Kommunikation Artikel im Intranet, kurze Infomails und Kreuzworträtsel genannt (M_5, Pos. 12).

Im Rahmen der passenden Kommunikation wird von den Befragten auch erwähnt, dass jeweils passende Argumentationsmethoden anzuwenden sind (M_1, Pos. 24, 50; M_2, Pos. 56; M_3, Pos. 138; M_4, Pos. 122, 124; M_5, Pos. 25, 55, 57, 63; M_6, Pos. 60; B_1, Pos. 32, 64; B_2, Pos. 27; B_4, Pos. 30). Allgemein setzen die Befragten eine gewisse Flexibilität in den Argumentationsmethoden voraus, so achten sie darauf, wie welche Person am besten erreicht werden kann: „Ja, also man muss da sehr, sehr flexibel sein, um zu wissen und mitzubekommen und sehr offen sein und empathisch sein. Und um rauszubekommen, mit was packst du die Person jetzt“ (M_5, Pos. 57). Ein Weg geht über das Argumentieren mit erhobenen oder vorliegenden Daten, Fakten und Evidenzen (M_1, Pos. 24, 50; M_2, Pos. 56; M_4, Pos. 28; B_4, Pos. 30), ein anderer über Gesetze und Regelungen (M_5, Pos. 25; B_1, Pos. 64), wieder andere stellen

Emotionen, Alltagsbeispiele und Erfahrungen von Betroffenen von Diskriminierung in den Vordergrund (M_1, Pos. 50; M_4, Pos. 122).

Allgemein ist es wichtig „Eine Brücke ins Ohr rein zu finden. Da kann man auch fachlich so gut sein, wie man will. Oft ist es eben erstmal ein persönlicher Zugang, da, eben diese persönlichen Brücken, um dann die Argumente reinzutragen.“ (M_3, Pos. 138).

Diese fallspezifische Argumentationsstrategie findet sich auch im Vorwissen z.B. beim Head-Heart-Hand-Ansatz wieder (Stuber 2004, S. 249–253; Wondrak 2011). Für die fakten- oder zahlenbasierte Argumentation und für das Commitment der Führung ist es laut den Befragten hilfreich einen Business Case zu schaffen und darzulegen, was der 'Return of Investment' sein kann (M_1, Pos. 8; M_2, Pos. 56; M_5, Pos. 55, B_2, Pos. 27; B_4, Pos. 47): „Ich glaube, man kann ganz gut ein Business Case darum bauen und sagen also was kann gut sein, wenn wir uns damit beschäftigen und was wird nicht gut sein? Auf jeden Fall, wenn wir uns damit nicht beschäftigen. Und welche Folgen hat es?“ (M_2, Pos. 56). Auch schon bei der Formulierung des Mehrwertes ihrer Arbeit sahen die Befragten den Business Case als relevant an und nannten Vorteile, die auch in der Argumentation Anwendung finden können: bessere Überlebensfähigkeit, Bewältigung des Fachkräftemangels, Steigerung der Unternehmensattraktivität und bessere Reaktionsfähigkeit auf künftige Veränderungen (M_1, Pos. 8; M_2, Pos. 14; M_3, Pos. 12; M_5, Pos. 8).

Wie schon im Vorwissen, aus den Erkenntnissen des Change Managements, nennen auch die Befragten das Verstehen und Beachten der Ängste, Bedarfe und Gründe für Widerstände als Lösungsstrategien (M_1, Pos. 75; M_2, Pos. 76, 78; M_3, Pos. 144; M_5, Pos. 55, 57, 63; B_2, Pos. 61; B_3, Pos. 50; B_4, Pos. 50; B_5). So sollte der Belegschaft klar gemacht werden, dass niemand etwas verliert oder benachteiligt wird, es muss sich an den Bedarfen und jeweiligen Gegebenheiten der verschiedenen Abteilungen und Arbeitsformen orientiert werden und es muss verstanden werden „was die Leute antreibt. Da sind wir wieder bei dem Thema Gespräche.“ (M_5, Pos. 63, vgl. auch M_1, Pos. 75; M_5, Pos. 55, 63; B_4, Pos. 51, 89). Insgesamt sollten die dahinterliegenden Herausforderungen anders betrachtet werden: „Ängste, Unsicherheiten, Fragen, Nichtwissen. Das als einen ja Boden zu sehen, auf dem ganz viel wachsen kann, anstatt das auch zu verurteilen.“ (B_2, Pos. 61). Um dem Widerstand aus negativer Konnotation entgegenzuwirken, versucht B_3 (Pos. 46), sich von den negativ konnotierten Begriffen zu lösen und andere Begriffe zu verwenden.

Für das Überzeugen von Führungskräften, welches von den Befragten als Herausforderung betont wurde, werden kaum spezifische Lösungsstrategien genannt, die über die Lösungen für alle

Mitarbeitende hinausgehen. M_3 (Pos. 140) erwähnt, dass man sich als Diversity Manager*in erst einmal persönlich ohne konkrete Probleme oder Anliegen bei den Führungskräften vorstellen und diesen erstmal zuhören sollte, um möglicherweise selbst Lösungen aus dem Diversity Management einzubringen. Auch sollten sich vor allem die Führungskräfte nicht überrannt, aber mitgenommen fühlen (M_6, Pos. 60). Grundlage jedes Vorgehens ist auch hier das Schaffen von Awareness und Bewusstsein für die Thematik (B_4, Pos. 85).

Maßnahmen als Lösungsstrategien

Auch in Bezug auf konkrete Maßnahmen die die Befragten als Lösungsstrategien anwenden, blieben diese eher verhalten. Wobei dies mit dem allgemeinen Grundverständnis der Unternehmensspezifität und Situationsbedingtheit teilweise zu erklären ist. Dennoch konnten erste etwas weiter gefasste Aspekte gesammelt werden. Eine Maßnahme, die unterschiedlich ausgestaltet werden kann, ist das Führen von Dialogen mit den Mitarbeitenden bzw. der Austausch mit diesen (M_1, Pos. 26; M_4, Pos. 126; M_5, Pos. 45, 91; M_6, Pos. 24; B_1, Pos. 74; B_2, Pos. 25; B_3, Pos. 58; B_4, Pos. 89). So sollen Austauschmöglichkeiten *für die* Belegschaft aber auch *mit der* Belegschaft, geschaffen werden, z.B. in Form von Netzwerken, Safe Spaces, Firmenfrühstücken oder direktem Austausch (M_4, Pos. 126; M_5, Pos. 45, 91; M_6, Pos. 24; B_1, Pos. 74; B_2, Pos. 25; B_3, Pos. 58; B_4, Pos. 89). Dabei wird ermöglicht, dass Diversity Manager*innen die Meinungen und Bedarfe der Belegschaft erfahren, diese zum Nachdenken anregen und die Mitarbeitenden partizipativ einbinden (M_5, Pos. 45, 91; M_6, Pos. 24). Dieses, in den Austausch gehen mit den Mitarbeitenden, kann sich positiv auf verschiedene genannte Herausforderungen wie das Erreichen und Überzeugen der Mitarbeitenden und die Freiwilligkeit auswirken. Wobei sich auch hier zeigt, dass sich Lösungsansätze überschneiden, ähneln und vielfältig einsetzbar sind (vgl. z.B. Überzeugen).

Nur wenige der Befragten nennen konkrete Veranstaltungen oder Formate, wobei sich zeigt, dass sowohl Präsenzveranstaltungen als auch Onlineformate empfohlen werden (M_1, Pos. 34; M_3, Pos. 28; B_3, Pos. 58,120). Letztere vor allem bei Unternehmen mit mehreren auch global verteilten Standorten (M_1, Pos. 34; M_3, Pos. 28). Vorträge oder andere Formate bei welchen sich die Mitarbeitenden „berieseln lassen“ (M_1, Pos. 36) können werden von M_1 empfohlen. Der erlebte Erfolg kann hier auf das im Unternehmen allgemein hohe Arbeits- und Belastungsumfeld der Mitarbeitenden zurückzuführen sein, die bei solchen Angeboten nicht selbst aktiv werden müssen (M_1, Pos. 18). Im Bereich der Führungskräfte sensibilisierung werden vor allem verpflichtende Workshops und die Bereitstellung von Hilfsmaterialien/ -angeboten genannt (M_1, Pos. 16; B_2, Pos. 71; B_3, Pos. 73).

Maßnahmen, die sich auf der organisationalen bzw. strukturellen Ebene befinden bzw. hier beachtet werden sollten, werden im Folgenden thematisiert. So wird hier die Bonusrelevanz von Diversity-Thematiken, z.B. Genderzielen (M_2, Pos. 18), als ein zweischneidiges Schwert genannt. Punkte, die darunter fixiert sind, werden zwar eingehalten und es wird sich über das Thema ausgetauscht, aber Veränderungen in den Köpfen oder weiterreichende Bemühungen bleiben dann häufig aus (M_2, Pos. 18; B_3, Pos. 85). Dieses Instrument kann daher nur als Ergänzung angesehen werden und könnte womöglich bei den Herausforderungen des (oberflächlichen) Überzeugens und Erreichens von Mitarbeitenden unterstützen.

Das Messen von Kennwerten oder Erfolgen von Maßnahmen stellte für die Befragten eine Herausforderung dar. Dieser begegneten sie zum einen mit der Unterstützung von externen Dienstleister*innen (M_3, Pos. 24, 79, 180) und zum anderen mit einer freiwilligen und anonymen „Selfidentifikation [...] an alle Mitarbeitenden zu ihren Diversitäts Hintergründen.“ (M_4, Pos. 26) in Kombination mit einer schon bestehenden regelmäßigen Mitarbeitendenbefragung (M_4, Pos. 26). In der Praxis wird dieses Vorgehen ebenfalls empfohlen (Cordivano 2022, S. 68; Voß und Würtemberger 2023, S. 208–209). Die externen Beratenden, welche selbst solche Dienstleistungen anbieten, sehen die Selbstzuschreibung und den Weg über externe Dienstleister*innen als sinnvoll an (B_5, Pos. 111). So haben die Mitarbeitenden bei externen Personen weniger Bedenken über z.B. informelle Kommunikation oder Austausch über die Ergebnisse im Unternehmen (B_3, Pos. 24; B_5, Pos. 111). Konkretere Vorschläge machten die Befragten nicht.

Auch allgemein sehen die Befragten die Unterstützung von Externen (Beratende, Expert*innen) als Lösungsstrategie an (M_1, Pos. 26; M_2, Pos. 84; M_3, Pos. 79, 128, 176, 178, 180; M_4, Pos. 130; M_5, Pos. 31; B_3, Pos. 16, 24, 73; B_5, Pos. 89, 91, 93). So bieten diese eine Vogelperspektive auf das Diversity Management, werden als Vortragende oder Gesprächspartner*innen für Netzwerke eingeladen oder bringen neue Lösungsansätze und Ideen ein (M_1, Pos. 26; M_2, Pos. 84; M_3, Pos. 79, 176, 178, 180; M_4, Pos. 130; B_3, Pos. 16). Auch kann es für externe Personen leichter sein, Führungskräfte zu überzeugen (B_5, Pos. 89). Aber auch andere Diversity Manager*innen werden hier genannt und im Austausch mit diesen werden Vorteile gesehen (M_3, Pos. 128; M_5, Pos. 31). Es wird also ein Teil des organisationalen Feldes als Unterstützung eingesetzt bzw. dieses um Diversity-Akteure erweitert.

Nicht nur externe Personen können als Lösungsträger*innen dienen, sondern auch die Mitarbeitenden im Unternehmen selbst. So wurde schon im Vorwissen genannt, dass es zu Bottom-Up-Prozessen kommen sollte, um das Thema sinnvoll zu tragen. Für die Befragten ist es wichtig, dass z.B. Netzwerke nicht künstlich, sondern nach Bestreben der Mitarbeitenden initiiert

werden, dass vorhandene Lösungen oder Praktiken aus anderen Abteilungen übernommen und Ideen von Mitarbeitenden aufgenommen werden und mit diesen zusammengearbeitet wird (M_2, Pos. 74; M_3, Pos. 146; M_4, Pos. 26; M_6, Pos. 24, 96; B_3, Pos. 75). Ein Einbezug der Belegschaft könnte auch beim Erreichen und Überzeugen der Mitarbeitenden unterstützen oder neue Verbündete erzeugen, die die Arbeit unterstützen.

„Also ich habe festgestellt, dass Diversity auch immer dann besonders gut funktioniert, wenn Mitarbeitende ein eigenes Interesse haben, sich da auch zu beteiligen. Also so, dass man es praktisch auch an der Basis auf eine breitere, auf ein breiteres Fundament stellen kann.“ (M_2, Pos. 74)

Eine weitere strukturelle Maßnahme und Lösungsstrategie stellt eine Kommunikationsstrategie dar. So ist die Kommunikation über Diversity ein wichtiger Bestandteil bei allen anderen Maßnahmen und Vorgehensweisen (M_1, Pos. 52; M_3, Pos. 128; M_4, Pos. 134, 138; M_6, Pos. 68; B_1, Pos. 26). Wichtig sei, es zu überlegen, was man wann und wie veröffentlicht, möglichst transparent zu kommunizieren und einen roten Faden zu haben (M_1, Pos. 52, 75; M_4, Pos. 62; M_5, Pos. 12). Dies ähnelt der schon besprochenen Notwendigkeit einer guten Diversity Strategie und klaren Kommunikation. Auch wird hier betont, auf die Sprache zu achten und sie zugänglich zu gestalten (B_2, Pos. 25). Neben einer Kommunikationsstrategie für Diversity Manager*innen wird auch betont, dass die Kommunikationsabteilung bei Projekten einbezogen werden und auch diese selbst über Diversity-Kompetenzen verfügen sollte (M_4, Pos. 134; B_4, Pos. 55). Konkretes Handwerkszeug oder Vorgehensweisen wurden kaum genannt.

Wichtig bei allen Maßnahmen ist es laut B_1 (Pos. 22) und B_5 (Pos. 95), die Machbarkeit dieser zu beachten und diese im Vorfeld zu klären: „Wichtig ist dann, dass man auch da mehr oder minder pragmatische Lösungen findet und eben bei der Definition von Maßnahmen so was schon mitdenkt. Also, was ist mit wie viel Aufwand machbar? Sie haben den Fokus auf die Maßnahmen legt, die auch wirklich machbar sind?“ (B_5, Pos. 95). Hier zeigt sich die Beschränkung oder Freiheit, die personelle und finanzielle Ressourcen bieten.

Lösungen in den Diversity Manager*innen selbst

Wie bei den Herausforderungen, so liegen auch in den Diversity Manager*innen selbst Grundlagen, um Probleme zu bewältigen. So wird empfohlen in der Diversity Management Arbeit zu priorisieren, auch um mit personellen und zeitlichen Engpässen umzugehen oder den künftigen Herausforderungen zu begegnen (M_1, Pos. 89; B_4, Pos. 105; B_5, Pos. 54). Zudem wird angemerkt, dass Diversity Manager*innen allgemein im Unternehmen sichtbar und aktiv sein sollten (M_2, Pos. 20; M_3, Pos. 140, 160, 170; M_4, Pos. 120, 148; M_5, Pos. 14, 45, 63, 91;

M_6, Pos. 58, 86; B_3, Pos. 77; B_5, Pos. 48, 54). So gehen die Befragten aktiv in die Abteilungen und suchen das Gespräch mit den Mitarbeitenden (M_2, Pos. 20; M_3, Pos. 160; B_3, Pos. 77): „Und wie gesagt, ich gehe durch die Produktion jetzt regelmäßig einfach um, damit sie Leute das Gefühl haben, denen wird zugehört“ (M_6, Pos. 86). Auch Einzelgespräche oder Inputs in Teams werden als Strategien genannt (M_3, Pos. 170; M_6, Pos. 86). Als weitere konkrete Maßnahmen nennen die Befragten: Round Tables, Plakate, den Intranet-Auftritt, Mail-Verteiler und Nudging (M_6, Pos. 58; B_3, Pos. 77). Diversity Manager*innen sollen zuverlässig, bekannt und sichtbar sein (M_3, Pos. 140; M_4, Pos. 148; B_3, Pos. 77). In ihrer Funktion werden die Manager*innen dann mehr wahrgenommen, als Ansprechpartner erkannt und damit gehen sie die Herausforderungen des Erreichens und Überzeugens der Mitarbeitenden und Führungskräfte an.

Neben der Sichtbarkeit der Manager*innen im Unternehmen müssen diese auch Geduld aufbringen (M_1, Pos. 20; M_3, Pos. 122, 138, 140; M_4, Pos. 70, 144; M_6, Pos. 94, 98). So sind kulturelle Veränderungen von Unternehmen immer ein langer Prozess, der mindestens fünf bis sieben Jahre, bis zu einem etablierten Diversity Management benötigt (M_2, Pos. 78). Gleichzeitig muss auch mit Rückschlägen umgegangen werden und eine Bereitschaft zur Wiederholung von Themen vorhanden sein: „Zwei Schritte nach vorne, drei zur Seite [...]. Dann wieder nach vorne.“ (M_6, Pos. 90) / „Also manchmal denke ich, ich bin ein Papagei. Ich sage jeden Tag dasselbe und ich denke, Menschen muss es aus den Ohren hängen. Und dann kriege ich mit. Sie haben es nicht mitbekommen.“ (M_6, Pos. 58). Ein Bewusstsein für die Langwierigkeit von Diversity Management Prozessen kann die Herausforderungen der Langfristigkeit und Strategieentwicklung positiv beeinflussen. So sollte von Beginn an kleinschrittig (vgl. Lösungen: unterliegend, schrittweise), mit diesem Bewusstsein geplant und die Dauer auch klar kommuniziert werden.

Aber auch die allgemeine Eignung von Personen für diese Stellen wird von den Befragten genannt: „Lösungsstrategien ist Strategie, die richtigen Menschen auf diesen Plätzen auch zu haben.“ (B_1, Pos. 76), die sich auch durchsetzen können und ein gewisses Standing im Unternehmen haben (B_1, Pos. 66, 76). Neben dieser Eignung in den Soft Skills ist auch das fachliche Wissen relevant. So sollten sich Diversity Manager*innen beständig weiterbilden und auch von Beginn an über eine passende Aus- oder Fortbildung verfügen (M_3, Pos. 128, 130; M_4, Pos. 42; B_3, Pos. 36). Auch die Theorie und Praxis betonen dies (Rastetter und Dreas 2016, S. 328). Die Befragten sehen es auch als Teil einer Lösungsstrategie an, dass sich Diversity Manager*innen und ihre Arbeit ständig reflektieren (M_4, Pos. 2; M_6, Pos. 78, 94; B_3, Pos. 73):

„Stück weit immer wieder zu hinterfragen. [...] Warum also auch Warum will ich das? Also das ist schon auch. Also warum will ich jetzt genau das tun? Das ist eine Geschichte, da muss man sich selbst auch hinterfragen.“ (M_5, Pos. 97). Die Nennung von fachlicher Weiterbildung ist sehr interessant, da doch alle befragten Diversity Manager*innen, bis auf M_5 (Pos. 2), keine solche Ausbildungen gemacht bzw. benannt haben. Dennoch haben alle Befragten, bis auf M_1 (Pos. 44), eine nennenswerte Berufserfahrung in praktisch angrenzenden Bereichen (z.B. HR, Gleichstellung).

Insgesamt zeigt sich, dass die genannten Lösungsstrategien allgemein zu verstehen bzw. anzuwenden sind und meist gleichzeitig mehrere Herausforderungen adressieren (vgl. Anhang A16). Eine Strukturierung nach Kontexten, Bedingungen und Charakteristika der Diversity Managements, der Manager*innen und Unternehmen zeigte sich jedoch nicht. Auch die Lösungsstrategien sind zwischen den Diversity Manager*innen, Unternehmen und Diversity Managements ähnlich. Vor allem die Arbeit mit den Mitarbeitenden und am System bzw. den Strukturen liegt dabei im Fokus. Weniger lösbar sind Herausforderungen, die außerhalb des Wirkungskreises der Diversity Manager*innen liegen (vgl. Herausforderungen von außen; Ressourcen). Die Sammlung von Lösungsstrategien im Vorwissen wird von den Befragten vollständig bestätigt (vgl. Anhang A4).

5 Diskussion

Das Ziel dieser Arbeit lag in der explorativen Erfassung und Systematisierung der Herausforderungen und Lösungsstrategien, auf die Diversity Manager*innen bei ihrer Arbeit in Unternehmen stoßen. Aufbauend auf dem Vorwissen, in welchem sich dem Diversity Management theoretisch, konzeptionell und praktisch genähert wurde und bereits (empirisch) identifizierte Herausforderungen und Lösungsstrategien betrachtet wurden, wurden drei Forschungsfragen gestellt und bearbeitet. Basis der Beantwortung bildeten Leitfadeninterviews mit zwei Expert*innentypen: sechs Diversity Manager*innen aus Unternehmen in Deutschland und fünf externen Beratenden zum Thema Diversity Management. Im Rahmen einer inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse wurde ein Codesystem entwickelt und die Daten entlang der Hauptkategorien und mit Blick auf die Forschungsfragen ausgewertet.

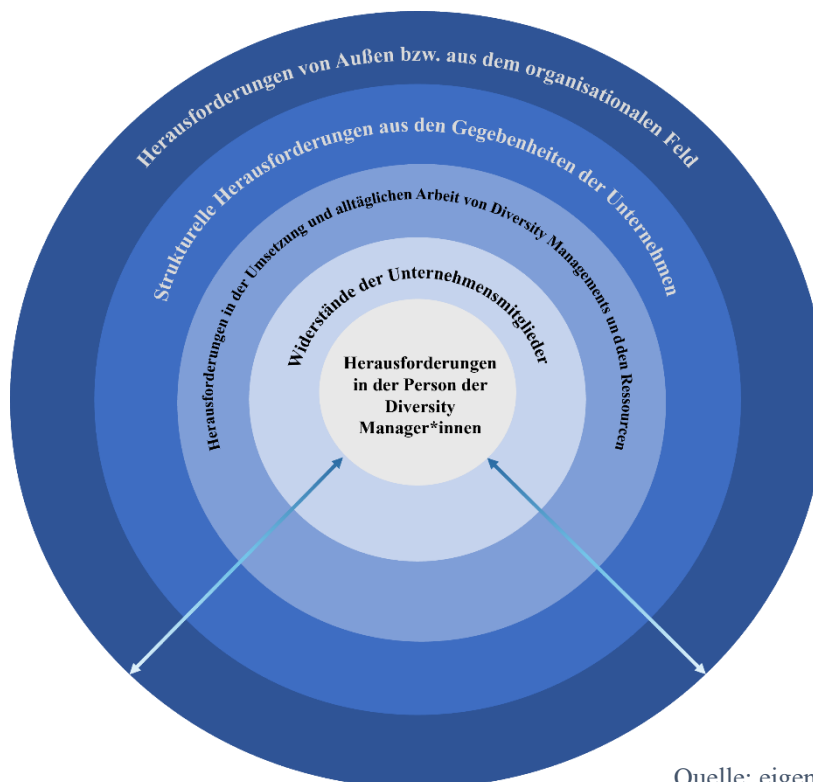
Bezogen auf Forschungsfrage 1²⁵ zeigt sich, dass trotz der heterogenen Auswahl der Unternehmen und Diversity Manager*innen die Aspekte der Diversity Managements ähnlich sind. Dies spricht dafür, dass sich Diversity Managements trotz der Unterschiede in ihren Umfeldern

²⁵ F1: Was ist der Status Quo der Implementierung und Durchführung des Diversity Managements in Unternehmen in Deutschland?

(Unternehmen, Branche, ...) ähnlich aufbauen und ausgestalten und unterstützt die Ergebnisse der vorhandenen Forschung, dass es zu Prozessen der Isomorphie kommt. Nur eine befragte Person hat deutlich schlechtere Grundvoraussetzungen für ihre Arbeit, vor allem in Bezug auf das Commitment ihrer Unternehmensführung, was sich in einer eingeschränkten Durchführung des Diversity Management widerspiegelt. Auch die externen Beratenden ähneln sich in ihren Werdegängen, Angeboten und betreuten Diversity Managements. Es zeigte sich im Verlauf der Analyse, dass eine Systematisierung des Status Quo nach Kontexten, Bedingungen und Charakteristika der Befragten und ihrer Unternehmen nicht umsetzbar ist. Forschungsfrage 1 konnte beantwortet, aber nicht um den Zusatz einer Strukturierung erweitert werden.

Auch diese Ergebnisse zu Forschungsfrage 1 bilden eine wichtige Grundlage für die weiteren Analysen. In Bezug auf Forschungsfrage 2 ²⁶ zeigt sich, dass sich die Herausforderungen selbst nach eigenen Aspekten, schichtförmig bzw. konzentrisch strukturieren lassen (vgl. Abb. 3): Herausforderungen von außen bzw. aus dem organisationalen Feld; strukturelle Herausforderungen aus den Gegebenheiten der Unternehmen; Herausforderungen in der Umsetzung und alltäglichen Arbeit von Diversity Managements und den Ressourcen; Widerstände der Unternehmensmitglieder und Herausforderungen in der Person der Diversity

Abbildung 3: Herausforderungen im Diversity Management



Quelle: eigene Darstellung

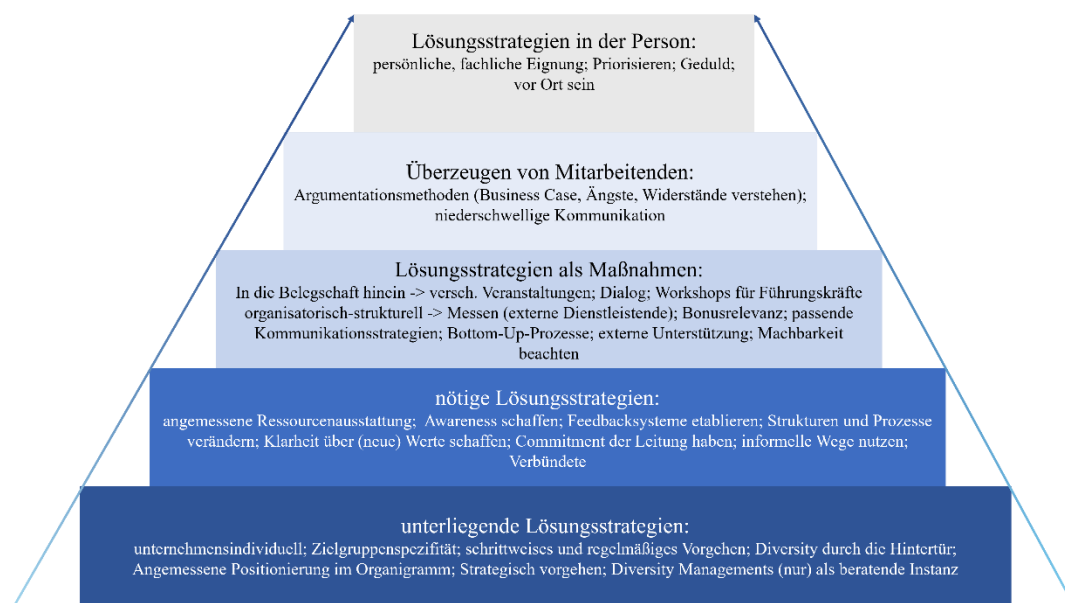
²⁶ F2: Auf welche Herausforderungen stoßen Diversity Manager*innen bei der Implementierung und Durchführung eines Diversity Managements in Unternehmen in Deutschland?

Manager*innen selbst. Es zeigt sich, dass die Herausforderungen an diversen Punkten in der Diversity Management Arbeit ansetzen und sich gegenseitig bedingen können, z.B. als Einfluss der gesellschaftlichen Verhältnisse auf Widerstände der Befragten.

Allerdings gibt es keine eindeutigen Unterschiede der Nennung von Herausforderungen zwischen den Befragten und deren Charakteristika. Das Vorhaben einer Strukturierung der Herausforderungen nach Merkmalen, Kontexten und Bedingungen der Unternehmen, Diversity Managements und Manager*innen konnte somit nicht umgesetzt werden. Dies zeigt, dass sich die Herausforderungen für verschiedene Unternehmensarten und Ausgestaltungen von Diversity Managements ähneln und ein Austausch unter diesen für die Bewältigung der Probleme hilfreich sein könnte.

In der Auseinandersetzung mit den Lösungsstrategien und damit der Beantwortung von Forschungsfrage 3²⁷ zeigt sich, dass eine eindeutige und alleinige Zuordnung zu spezifischen Herausforderungen als ein Problem-Lösungs-Schema nicht vorzufinden war. So lassen sich viele der Lösungen verschiedenen Herausforderungen gleichzeitig zuordnen (vgl. A16). Dies verdeutlicht die Vielschichtigkeit der Thematik und wechselseitigen Beziehungen der Aspekte, was schon von den Befragten selbst angemerkt wurde. Keine (konkreten) Lösungsstrategien wurden für die Herausforderungen von außen genannt. So können die Befragten zwar Widerstände bearbeiten (vgl. Abb. 4; A16), die auf diesen basieren können, aber die gesellschaftliche

Abbildung 4: Lösungsstrategien im Diversity Management



Commitment der Leitung bzw. Unternehmensführung als Basis bzw. Voraussetzung der Lösungsstrategien

Quelle: eigene Darstellung

²⁷ F3: Welche Lösungsstrategien setzen Diversity Manager*innen ein, um diesen Herausforderungen zu begegnen?

und politische Lage können sie nicht beeinflussen. Der Mangel an konkreten Lösungen führt sich auch bei anderen Herausforderungen fort, wobei dies wieder als Ausdruck der Komplexität des Gegenstandes angesehen werden kann (vgl. A16). So handelt es sich um keine klare Abgrenzung der Lösungsstrategien voneinander und zu verschiedenen Herausforderungen (vgl. Abb. 4; A16). Viele der Lösungen sind verschränkt, ergänzen sich und beziehen sich auf verschiedene Herausforderungen.

Zentrale Erkenntnis ist, dass das Commitment der Leitung bzw. Unternehmensführung als Basis bzw. Voraussetzung der Lösungsstrategien dient und darauf andere Lösungen, wie ausreichend Budget, Platzierung im Organigramm, personelle Ressourcen, eine Vorbildwirkung oder die strategische Verankerung der Thematik, aufbauen und Herausforderungen bei vorhandenem Commitment gar nicht erst auftreten (vgl. Abb. 4). Wie dies zu erreichen ist, wurde allerdings nicht beschrieben und spiegelt sich eher in den anderen Lösungsstrategien wider. Wobei sich diese in den Analyse kategorien strukturieren lassen und dabei von unterliegenden und nötigen über bestimmte Maßnahmen und das Überzeugen von Mitarbeitenden bis hin zu Aspekten in der Person der Diversity Manager*innen kleinteiliger in ihrer Bedeutung werden (vgl. Abb. 4). Eine Struktur der Lösungen nach Charakteristika, Kontexten und Bedingungen der Diversity Manager*innen oder Unternehmen konnte nicht gezeigt werden. Dies ist in Bezug auf die schon nicht nach den Grundvoraussetzungen strukturierbaren Herausforderungen nicht verwunderlich. Die Lösungsstrategien beziehen sich häufig auf die im Vorwissen genannten Methoden und Empfehlungen. So müssen sowohl die Diversity Manager*innen fachlich und persönlich für diese Arbeit geeignet sein, als auch bestimmte eher unterliegende bzw. grundsätzliche Strategien angewandt werden, um den Herausforderungen zu begegnen.

Insgesamt konnten alle drei explorativen Forschungsfragen beantwortet werden, und der Großteil der auf Basis des Vorwissens erstellten Annahmen bestätigt werden (vgl. Kapitel 4.2-4.4). Das Ziel einer Strukturierung der Herausforderungen und Lösungsstrategien anhand von Merkmalen und Charakteristika der Unternehmen, Diversity Managements und Manager*innen konnte nicht erreicht werden, da sich eine solche in den Fällen nicht widerspiegelte. Die Annahme einer Herausforderung in dem Nicht-Vorhandensein eines konkreten Gesetzes zur Einführung des Diversity Managements konnte ebenfalls nicht bestätigt werden. Im Gegenteil wurde dies begrüßt, da so kein Zwang oder ein Aufbürden zu Widerständen führt. Gesetzlich ist der Datenschutz und die teils inkonsequente Umsetzung bestehender Gesetze eine Herausforderung. In Bezug auf die theoretischen Verortungen (Paradigmen) und Verständnisse (NI)

bestätigen sich diese als passende Grundlagen und ermöglichten eine gute Auseinandersetzung mit dem Forschungsgegenstand und den Forschungsfragen.

Für die Praxis lassen sich aus den Ergebnissen verschiedene Implikationen ableiten. So stellt sich die Frage wie mit den großen künftigen Herausforderungen der politischen und gesellschaftlichen Entwicklung in Deutschland und global umgegangen werden kann und sollte, als Branche des Diversity Managements und als Individuen in diesem Feld. Verbunden damit ist die Frage inwieweit eine (fachliche) Professionalisierung bzw. Aus- und Weiterbildung gestaltet werden und wie diese den benannten Herausforderungen am besten entgegenwirken kann. Auch das als grundlegend nötige Commitment der Unternehmensleitung ist vor diesen Hintergründen ein relevanter Aspekt. So ist zu vermuten, dass dieses in Zukunft noch wichtiger und gleichzeitig schwieriger zu erhalten sein wird, wenn die mögliche Legitimation durch ein Diversity Management entfällt. Eine weitere Beobachtung dieser Entwicklungen und eines möglichen erneuten „backlash“ (Rowe im Interview mit Vedder, Vedder 2006, S. 4) scheint hier angebracht. Auch zeigt sich, dass ein Austausch zwischen den Diversity Manager*innen, auf Grund der ähnlichen Herausforderungen und Lösungsstrategien, hilfreich sein könnte.

Im Rahmen dieser Arbeit müssen limitierende Punkte angemerkt werden. So kann davon ausgegangen werden, dass die Antworten der Diversity-Manager*innen, vor allem zu den Herausforderungen, in verschiedenem Maß beschönigt bzw. erwünscht formuliert wurden, da diese ihr Unternehmen repräsentieren und es nicht schädigen wollen. Auch wurden nur Unternehmen mit mind. 500 Mitarbeitenden gesampelt bzw. tatsächlich nur Unternehmen mit über 1.000 Mitarbeitenden befragt, womit nicht der gesamte Gegenstand des Diversity Managements in Deutschland dargestellt und daher die Aussagekraft geschwächt wurde. So könnte es sein, dass kleinere Unternehmen andere oder weitere Herausforderungen zu bewältigen haben. Daneben könnten künftig Non-Profit-Unternehmen interessant sein, wenn diese z.B. in einem Austausch mit For-Profit-Unternehmen stehen und so zur Isomorphie beitragen. Auch in Bezug auf das Recruiting gilt es anzumerken, dass mit der Recherche auf LinkedIn und unter den Unterzeichner*innen der Charta der Vielfalt nur (mit einem Mindestmaß) motivierte und nach außen dargestellte Unternehmen in das Sample aufgenommen wurden. Verstärkt wird dies durch die Selbstselektion bei den Posts auf LinkedIn. Auch die Samplegröße von 11 Interviewten kann als Limitation genannt werden, so sind die Ergebnisse auch deshalb nicht verallgemeinerbar und können nur als erster Hinweis und Ansatzpunkt für künftige Forschungen dienen. So sollte besser von einer Übertragbarkeit der Ergebnisse im gesetzten Rahmen der Samplegrenzen gesprochen werden (Kuckartz und Rädiker 2022, S. 254). Eine weitere Limitation liegt in der sich

entwickelnden Interviewführung. Mit zunehmender Erfahrung der Interviewerin verliefen die Interviews flexibler und routinierter, wodurch situative Anpassungen vorgenommen wurden. Trotz kleiner Abweichungen im Ablauf führte dieser Lernprozess insgesamt zu einer qualitativen Verbesserung der Datenerhebung, aber damit dennoch zu leichten qualitativen Unterschieden der Interviews. Eine Überprüfung im Sinne der Intercoder-Reliabilität wurde in dieser Arbeit nicht durchgeführt. Diese sollte aber bei ausführlicheren Forschungsvorhaben einbezogen werden, um die Zuverlässigkeit der Codezuordnungen zu verbessern (Kuckartz und Rädiker 2022, S. 239–250).

Die hier genannten Limitationen könnten in künftigen Forschungsarbeiten z.B. durch größere Samples und ein überarbeitetes Recruiting behoben werden. Eine größere Stichprobe könnte mögliche, hier nicht aufgezeigte Systematisierungen nach den Kontexten, Bedingungen und Charakteristika der Diversity Managements, Manager*innen und der Unternehmen sichtbar machen. Auch mögliche Gruppenvergleiche, z.B. zwischen KMUs und größeren Unternehmen könnten differenziertere Ergebnisse liefern. Interessant wäre zudem eine weitere Forschung in Bezug auf die Auswirkungen der gesellschaftlichen Stimmung und rechtlichen Lage auf das Diversity Management, da hier künftige Herausforderungen und Entwicklungen laut den Befragten zu erwarten sind. Auch kann einer weiteren qualitativen und explorativen Forschung eine quantitativ angelegte Arbeit folgen, um die Ergebnisse auf ihre Übertragbarkeit auf die Grundgesamtheit hin überprüfen zu können.

Abschließend ist festzuhalten, dass die vorliegende Arbeit die Forschungsfragen beantworten konnte und erste Ergebnisse zu der bestehenden Forschungslücke der Identifizierung von Herausforderungen und Lösungsstrategien im Diversity Management in Unternehmen in Deutschland beitragen konnte. Dabei hat sich gezeigt, dass Diversity Manager*innen in verschiedenen Unternehmen und mit unterschiedlichen Grundbedingungen dennoch denselben Herausforderungen gegenüberstehen und ähnliche Lösungsstrategien anwenden.

6 Literaturverzeichnis

- Abraham, Martin, und Günter Büschges. 2009. *Einführung in die Organisationssoziologie*. 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Akreml, Leila. 2019. Stichprobenziehung in der qualitativen Sozialforschung. In *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*, Hrsg. Nina Baur und Jörg Blasius, 313–331. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Aretz, Hans-Jürgen, und Katrin Hansen. 2002. *Diversity und Diversity-Management im Unternehmen: eine Analyse aus systemtheoretischer Sicht*. Münster Hamburg: Lit.
- Aretz, Hans-Jürgen, und Katrin Hansen. 2003. Erfolgreiches Management von Diversity. Die multikulturelle Organisation als Strategie zur Verbesserung einer nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit. *German Journal of Human Resource Management* 17: 9–36.
- Baker, Andrew C., David F. Larcker, Charles G. McClure, Durgesh Saraph, und Edward M. Watts. 2024. Diversity Washing. *Journal of Accounting Research* 62: 1661–1709.
- Bartoli, Annie, und Gilles Rouet. 2023. Diversity and Inclusion: Isomorphism, "washing process", or actual strategic approach? In *Global, Social and Technological Development and Sustainability*. Dubai, United Arab Emirates: EUMMAS <https://hal.science/hal-04197064> (Zugegriffen: 2. März 2025).
- Becker, Manfred. 2008. Wissenschaftstheoretische Grundlagen des Diversity Managements. In *Diversity management: Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt*, Hrsg. Manfred Becker, 5–51. Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Becker-Rittersprach, Florian A. A., und Jutta C. E. Becker-Rittersprach. 2006. Isomorphie und Entkoppelung im Neo-Institutionalismus. In *Einführung in den Neo-Institutionalismus, Organisation und Gesellschaft*, Hrsg. Konstanze Senge, Kai-Uwe Hellmann und W. Richard Scott, 102–117. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwissenschaften.
- BMAS. 2024. Barrierefreiheitsstärkungsgesetz. <https://www.bmas.de/DE/Service/Gesetze-und-Gesetzesvorhaben/barrierefreiheitsstaerkungsgesetz.html> (Zugegriffen: 10. Dez. 2024).
- BMAS. 2023. Gesetz zur Förderung eines inklusiven Arbeitsmarkts. <https://www.bmas.de/DE/Service/Gesetze-und-Gesetzesvorhaben/gesetz-zur-foerderung-eines-inklusive-arbeitsmarktes.html> (Zugegriffen: 6. Jan. 2025).
- BMFSFJ. 2024. Bundestag beschließt Selbstbestimmungsgesetz. <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/aktuelles/alle-meldungen/bundestag-beschliesst-selbstbestimmungsgesetz-238306> (Zugegriffen: 10. Dez. 2024).
- BMFSFJ. 2021. Zweites Führungspositionen-Gesetz - FüPoG II. <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/gesetze/zweites-fuehrungspositionengesetz-fuepog-2-164226> (Zugegriffen: 6. Jan. 2025).
- BMW Group. 2025. Freude an Vielfalt. Diversity bei der BMW Group. <https://www.bmwgroup.jobs/de/de/ueber-uns/diversity.html> (Zugegriffen: 3. Feb. 2025).
- Bonazzi, Giuseppe. 2014. *Geschichte des organisatorischen Denkens*. 2. Aufl. Hrsg. Veronika Tacke. Wiesbaden: Springer VS.

- Brazzel, Michael. 2003. Historical and theoretical roots of Diversity Management. In *Handbook of diversity management: beyond awareness to competency based learning*, Hrsg. Deborah L. Plummer. Lanham, Md.: University Press of America.
- Bührmann, Andrea D. 2016. Diversitätsmanagementkonzepte im sozialwissenschaftlichen Diskurs. In *Handbuch Diversity Kompetenz. Band 1: Perspektiven und Anwendungsfelder*, Hrsg. Petia Genkova und Tobias Ringeisen, 75–88. Wiesbaden: Springer.
- Bundesministerium für Justiz. o. J. § 1 AGG - Einzelnorm. https://www.gesetze-im-internet.de/agg/__1.html (Zugegriffen: 6. Jan. 2025).
- Bundesministerium für Justiz. 2024a. § 1 SBGG - Einzelnorm. https://www.gesetze-im-internet.de/sbgg/__1.html (Zugegriffen: 2. Jan. 2025).
- Bundesministerium für Justiz. 2024b. § 13 SBGG - Einzelnorm. https://www.gesetze-im-internet.de/sbgg/__13.html (Zugegriffen: 6. Jan. 2025).
- Bundesministerium für Justiz. 2024c. § 154 SGB IX - Einzelnorm. https://www.gesetze-im-internet.de/sgb_9_2018/__154.html (Zugegriffen: 2. Jan. 2025).
- Bundesministerium für Justiz. 2024d. Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen: Europäische Vorgaben sollen möglichst bürokratiearm ins deutsche Recht umgesetzt werden. https://www.bmj.de/SharedDocs/Pressemitteilungen/DE/2024/0724_CSRD.html (Zugegriffen: 6. Jan. 2025).
- Bundesumweltministeriums. 2025. CSR-Richtlinie. <https://www.bmu.de/WS7037> (Zugegriffen: 6. Jan. 2025).
- Caruelle, Delphine. 2024. Is woke advertising necessarily woke-washing? How woke advertising and (mis)aligned corporate practices influence perceived woke-washing. *International Journal of Advertising* 44: 743–765.
- Charta der Vielfalt e. V. 2024a. Alter - Für Diversity in der Arbeitswelt. <https://www.charta-der-vielfalt.de/fuer-organisationen/vielfaltsdimensionen/alter/> (Zugegriffen: 18. Dez. 2024).
- Charta der Vielfalt e. V. 2024b. Deutscher Diversity-Tag - Für Diversity in der Arbeitswelt. <https://www.charta-der-vielfalt.de/aktivitaeten/deutscher-diversity-tag/> (Zugegriffen: 7. Dez. 2024).
- Charta der Vielfalt e. V. 2024c. Ethnische Herkunft und Nationalität - Für Diversity in der Arbeitswelt. <https://www.charta-der-vielfalt.de/fuer-organisationen/vielfaltsdimensionen/ethnische-herkunft-und-nationalitaet/> (Zugegriffen: 18. Dez. 2024).
- Charta der Vielfalt e. V. 2024d. *Fact Sheet Diversity 2024*. https://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/Diversity-Tag/2024/Factbook_DE_2024.pdf.
- Charta der Vielfalt e. V. 2024e. *Factbook Diversity 2024 - Positionen, Zahlen, Argumente*. https://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/Diversity-Tag/2024/Factbook_DE_2024.pdf.
- Charta der Vielfalt e. V. 2024f. Geschlecht und geschlechtliche Identität - Für Diversity in der Arbeitswelt. <https://www.charta-der-vielfalt.de/fuer-organisationen/vielfaltsdimensionen/geschlecht-und-geschlechtliche-identitaet/> (Zugegriffen: 18. Dez. 2024).

- Charta der Vielfalt e. V. 2024g. Körperliche und geistige Fähigkeiten - Für Diversity in der Arbeitswelt. <https://www.charta-der-vielfalt.de/fuer-organisationen/vielfaltsdimensionen/koerperliche-und-geistige-faehigkeiten/> (Zugegriffen: 18. Dez. 2024).
- Charta der Vielfalt e. V. 2024h. Sexuelle Orientierung - Für Diversity in der Arbeitswelt. <https://www.charta-der-vielfalt.de/fuer-organisationen/vielfaltsdimensionen/sexuelle-orientierung/> (Zugegriffen: 18. Dez. 2024).
- Charta der Vielfalt e. V. 2024i. Soziale Herkunft - Für Diversity in der Arbeitswelt. <https://www.charta-der-vielfalt.de/fuer-organisationen/vielfaltsdimensionen/soziale-herkunft/> (Zugegriffen: 18. Dez. 2024).
- Charta der Vielfalt e. V. 2024j. Über die Initiative - Für Diversity in der Arbeitswelt. <https://www.charta-der-vielfalt.de/ueber-uns/ueber-die-initiative/> (Zugegriffen: 7. Dez. 2024).
- Charta der Vielfalt e. V. 2024k. Über uns - Für Diversity in der Arbeitswelt. <https://www.charta-der-vielfalt.de/ueber-uns/> (Zugegriffen: 4. Dez. 2024).
- Charta der Vielfalt e. V. 2024l. Unterzeichnen Sie jetzt - Für Diversity in der Arbeitswelt. <https://www.charta-der-vielfalt.de/fuer-organisationen/das-charta-netzwerk/unterzeichnen-sie-jetzt/> (Zugegriffen: 7. Dez. 2024).
- Charta der Vielfalt e. V. 2024m. Vielfaltsdimensionen - Für Diversity in der Arbeitswelt. <https://www.charta-der-vielfalt.de/fuer-organisationen/vielfaltsdimensionen/> (Zugegriffen: 11. Dez. 2024).
- Charta der Vielfalt e. V. 2025a. Die Unterzeichner:innen - Für Diversity in der Arbeitswelt. <https://www.charta-der-vielfalt.de/ueber-uns/die-unterzeichner-innen/> (Zugegriffen: 24. März 2025).
- Charta der Vielfalt e. V. 2025b. *Netzwerke gründen: Wie sind Employee Resource Groups aufgebaut? - Für Diversity in der Arbeitswelt.* https://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/Studien_Publikationen_Charta/Charta_der_Vielfalt_Infoblatt_Employee_Resource_Groups.pdf (Zugegriffen: 10. Feb. 2025).
- Charta der Vielfalt e. V. 2025c. Vielfaltsdimensionen - Religion und Weltanschauung. <https://www.charta-der-vielfalt.de/vielfaltsdimensionen#religion-weltanschauung> (Zugegriffen: 27. Mai 2025).
- Cleas, Marie Thérèse. 2019. Diversity in Europe: Its Development and Contours. In *Diversity in Organizations: Concepts and Practices*, Hrsg. Heike Mensi-Klarbach und Annette Risberg, 31–66. London: Macmillan Education UK.
- Cordivano, Sarah. 2022. *Diversity, Equity and Inclusion: How to Succeed at an Impossible Job*. Impossible Press.
- Cox, Taylor. 1993. *Cultural diversity in organizations: theory, research & practice*. San Francisco (Calif.): Berrett-Koehler publ.
- Cox, Taylor, und Ruby L. Beale. 2001. *Developing competency to manage diversity: readings, cases & activities*. Nachdr. San Francisco, Calif: Berrett-Koehler.
- Cox, Taylor, und Stacy Blake. 1991. Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *The Executive* 5: 45–56.

- Dass, Parshotam, und Barbara Parker. 1999. Strategies for Managing Human Resource Diversity: From Resistance to Learning. *The Academy of Management Executive* (1993-2005) 13: 68–80.
- DATEV eG. 2025. Soziale Nachhaltigkeit@DATEV. <https://www.datev.de/web/de/ueber-datev/das-unternehmen/corporate-responsibility/diversity-equity-und-inclusion/> (Zugegriffen: 3. Feb. 2025).
- DiMaggio, Paul J., und Walter W. Powell. 2009. Das „stahlharte Gehäuse“ neu betrachtet: Institutionelle Isomorphie und kollektive Rationalität in organisationalen Feldern. In *Neo-Institutionalismus in der Erziehungswissenschaft: Grundlegende Texte und empirische Studien*, Hrsg. Sascha Koch und Michael Schemmann, 57–84. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- DiMaggio, Paul J., und Walter W. Powell. 1983. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review* 48: 147.
- DINMEDIA. 2024. DIN ISO 30415:2024-07, Personalmanagement_ - Diversity und Inclusion (ISO_30415:2021). <https://www.dinmedia.de/de/-/-/379867389> (Zugegriffen: 2. Jan. 2025).
- Doppler, Klaus, und Christoph Lauterburg. 2019. *Change Management: den Unternehmenswandel gestalten*. 14., aktualisierte Auflage. Frankfurt New York: Campus Verlag.
- Dreas, Susanne A. 2019. *Diversity Management in Organisationen der Sozialwirtschaft: Eine Einführung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Dresing, Thorsten, und Thorsten Pehl. 2018. *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse: Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende*. 8. Auflage. Marburg: Eigenverlag.
- Ely, Robin J., und David A. Thomas. 2001. Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly* 46: 229–273.
- Ely, Robin J., und David A. Thomas. 2020. Getting Serious About Diversity: Enough Already with the Business Case. *Harvard Business Review* 6: 114–122.
- Europäische Union. o. J. Art. 9. DSGVO. <https://dejure.org/gesetze/DSGVO/9.html>.
- Europäische Union. 2014. Richtlinie 2014/95/EU des Europäischen Parlaments und des Rates vom 22. Oktober 2014 zur Änderung der Richtlinie 2013/34/EU im Hinblick auf die Angabe nichtfinanzieller und die Diversität betreffender Informationen durch bestimmte große Unternehmen und Gruppen Text von Bedeutung für den EWR. <http://data.europa.eu/eli/dir/2014/95/oj/deu> (Zugegriffen: 2. Jan. 2025).
- Ferdman, Bernardo M. 2014. The Practice of Inclusion in Diverse Organisations: Toward a Systemic and Inclusive Framework. In *Diversity at work: the practice of inclusion, The professional practice series*, Hrsg. Bernardo M. Ferdman und Barbara Deane, 3–54. San Francisco, CA: Jossey-Bass, A Wiley Brand.
- Franken, Swetlana. 2024. *Personal: Diversity Management*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

- Friedrichs, Jürgen. 2019. Forschungsethik. In *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*, Hrsg. Nina Baur und Jörg Blasius, 67–76. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Froese, J.F., A. K. Bader, L. Kemper, und S. Störmer. 2016. *Diversitätsmanagement in deutschen Unternehmen. Erfolgsfaktoren und Hindernisse. Ergebnisbericht*. Göttingen <https://www.uni-goettingen.de/de/document/download/2d219911e6be0a51b929c8f2095c7f72.pdf/Diversit%C3%A4tsmanagement%20in%20deutschen%20Unternehmen%20-%20Erfolgsfaktoren%20und%20Hindernisse.pdf>.
- Frohn, D, und N Heiligers. 2023. *Diversity Management in Deutschland und Nordrhein-Westfalen | 2022. Der Umgang mit Vielfalt in Großunternehmen, KMU und im öffentlichen Sektor*. https://www.diversity-institut.info/wp-content/uploads/2023/05/230515_DiM_Broschuere_03d.pdf.
- Galinsky, Adam D. et al. 2015. Maximizing the Gains and Minimizing the Pains of Diversity: A Policy Perspective. *Perspectives on Psychological Science* 10: 742–748.
- Gardenswartz, Lee, und Anita Rowe. 2008. *Diverse teams at work: capitalizing on the power of diversity*. Alexandria, Virginia, USA: Society for Human Resource Management.
- Gardenswartz, Lee, und Anita Rowe. 1998. *Managing diversity: a complete desk reference and planning guide*. rev. ed. New York: McGraw-Hill.
- Gardini, Emilio. 2011. Diversity and Sociology. In *Diversity research and policy: a multidisciplinary exploration*, Hrsg. Steven Knotter, Rob De Lobel, Lena Tsipouri und Vanja Stenius, 43–55. Amsterdam: Pallas publ.
- Genkova, Petia. 2022. Diversity und Diversity Management: Ein kritischer Überblick. In *Diversity nutzen und annehmen: Praxisimplikationen für das Diversity Management*, Hrsg. Petia Genkova, Edwin Semke und Henrik Schreiber, 3–18. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Gläser, Jochen, und Grit Laudel. 2010. *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag.
- Göddertz, Silke. 2014. *Gender Diversity als Einflussfaktor auf Zielgrößen des Employer Brandings: eine empirische Analyse zur Gewinnung von Erkenntnissen über das Recruiting von Frauen*. Hamburg: Kovač.
- Greif, Siegfried, Bernd Runde, und Ilka Seeberg. 2004. *Erfolge und Misserfolge beim Change Management*. Göttingen Bern Toronto Seattle Oxford Prag: Hogrefe.
- Grulich, Julia. 2017. Wer steuert Diversity Management? – Die Akteure im organisationalen Umsetzungsprozess von Gender Diversity am Beispiel eines transnationalen Unternehmens. Industrielle Beziehungen. *Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management* 24: 156–173.
- Gundling, Ernest. 2025. What’s Happening with DEI? Trends in the U.S., Europe, and Asia Pacific. Aperiaan. <https://aperian.com/research/whats-happening-with-dei-trends-in-the-u-s-europe-and-asia-pacific/> (Zugegriffen: 12. März 2025).
- Gutting, Doris. 2015. *Diversity Management als Führungsaufgabe: Potenziale multikultureller Kooperation erkennen und nutzen*. Wiesbaden: Gabler.
- Hamscha, S., und M. Wondrak. 2023. Von Diversität zu Inklusion. *Personalmagazin*: 17–19.

- Hanappi-Egger, Edeltraud. 2016. Kompetenzerfordernisse im Diversity Management: zwischen Selbsterkenntnis und Fachwissen. In *Handbuch Diversity Kompetenz: Band 1: Perspektiven und Anwendungsfelder*, Hrsg. Petia Genkova und Tobias Ringeisen, 371–378. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Hasse, Raimund, und Anne K. Krüger. 2020. *Neo-Institutionalismus: Kritik und Weiterentwicklung eines sozialwissenschaftlichen Forschungsprogramms*. Bielefeld: Transcript Verlag.
- Haufe Akademie. 2023. *Vielfalt als Chance – Einblicke in das Diversity Management in Unternehmen*. https://images.aktuell.haufe.com/Web/HaufeLexwareGmbHC0KG/%7Ba814fa04-e907-4b25-99eb-a7c09280f9d4%7D_AKA_pds-future-jobs_WP_Diversity-Management_C.pdf.
- Helfferich, Cornelia. 2011. *Die Qualität qualitativer Daten*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Helfferich, Cornelia. 2019. Leitfaden- und Experteninterviews. In *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*, Hrsg. Nina Baur und Jörg Blasius, 669–686. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Hellmann, Kai-Uwe. 2006. Organisationslegitimität im Neo-Institutionalismus. In *Einführung in den Neo-Institutionalismus, Organisation und Gesellschaft*, Hrsg. Konstanze Senge, W. Richard Scott und Kai-Uwe Hellmann, 75–88. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwissenschaften.
- Herzka, Michael. 2013. *Führung im Widerspruch Management in Sozialen Organisationen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Hofmann, Roswitha. 2012. Gesellschaftstheoretische Grundlagen für einen reflexiven und inklusiven Umgang mit Diversitäten in Organisationen. In *Diversität und Diversitätsmanagement*, Hrsg. Regine Bendl und Edeltraud Hanappi-Egger, 23–60. Wien: Facultas.
- Ivanova, Flora, und Christoph Hauke. 2006. Diversity Management: Lösung zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit. In *Diversity Management: Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt*, Hrsg. Manfred Becker, 350–362. Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Iyer, Aarti. 2022. Understanding advantaged groups' opposition to diversity, equity, and inclusion (DEI) policies: The role of perceived threat. *Social and Personality Psychology Compass* 16: 1–14.
- Kabelka, Laura. 2025. USA: Unternehmen fördern Vielfalt weniger - auch wegen Trump. <https://www.dw.com/de/usa-unternehmen-f%C3%B6rdern-vielfalt-weniger-auch-wegen-trump-diversit%C3%A4t-woke-wokeness-dei/a-71257765> (Zugegriffen: 12. März 2025).
- Kafka, Adrienne M. 2023. Seeing through woke-washing: Effects of projected diversity values and leader racial diversity on equity in workplace outcomes. *Consulting Psychology Journal* 75: 94–118.
- Kelly, Erin, und Frank Dobbin. 1998. How Affirmative Action Became Diversity Management: Employer Response to Antidiscrimination Law, 1961 to 1996. *American Behavioral Scientist* 41: 960–984.

- Klaus, Peter. 2015. „Es gibt nichts Praktischeres als eine gute Theorie!“. Historie der Wissenschaft von Change Management. In *Strategic Change: Wie Manager ihre Unternehmen jetzt erneuern müssen*, Hrsg. Stefan Iskan und Erwin Staudt, 21–31. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Klimke, Daniela, Rüdiger Lautmann, Urs Stäheli, Christoph Weischer, und Hanns Wienold. 2020. H. In *Lexikon zur Soziologie*, Hrsg. Daniela Klimke, Rüdiger Lautmann, Urs Stäheli, Christoph Weischer und Hanns Wienold, 299–322. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Knifka, Linda. 2022. *Diversity Management in kleinen und mittleren Unternehmen*, <https://ediss.uni-goettingen.de/handle/11858/14199> (Zugegriffen: 4. Juni 2024).
- Kotter, John P. 2012. *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Krell, Gertraude, Renate Ortlieb, und Barbara Sieben. 2018. *Gender und Diversity in Organisationen: Grundlegendes zur Chancengleichheit durch Personalpolitik*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Krell, Gertraude, und Barbara Sieben. 2011. Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsvorteil. In *Chancengleichheit durch Personalpolitik*, Hrsg. Gertraude Krell, Renate Ortlieb und Barbara Sieben, 155–174. Wiesbaden: Gabler.
- Krisor, Susanna M., und Gerda M. Köster. 2016. Diversity Management – Definition, Konzept und Verständnis im Human Resource Management. In *Handbuch Diversity Kompetenz: Band 1: Perspektiven und Anwendungsfelder*, Hrsg. Petia Genkova und Tobias Ringeisen, 89–104. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Kuckartz, Udo, und Stefan Rädiker. 2022. *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung: Grundlagentexte Methoden*. 5. Auflage. Weinheim Basel: Beltz Juventa.
- Lauer, Thomas. 2019. *Change Management: Grundlagen und Erfolgsfaktoren*. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- Lauer, Thomas. 2021. *Quick guide change management für alle Fälle: was uns case studies lehren*. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- Lederle, Sabine. 2007. Die Einführung von Diversity Management in deutschen Organisationen : eine neoinstitutionalistische Perspektive. *Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)*: 21: 22–41.
- Lederle, Sabine. 2008. *Die Ökonomisierung des Anderen: eine neoinstitutionalistisch inspirierte Analyse des Diversity Management-Diskurses*. 1. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Liebold, Renate, und Rainer Trinczek. 2009. Experteninterview. In *Handbuch Methoden der Organisationsforschung: Quantitative und Qualitative Methoden*, Hrsg. Stefan Kühl, Petra Strodtholz und Andreas Taffertshofer, 32–56. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lobe, Bojana, David L. Morgan, und Kim Hoffman. 2022. A Systematic Comparison of In-Person and Video-Based Online Interviewing. *International Journal of Qualitative Methods* 21: 1–12.

- Loden, Marilyn, und Judy B. Rosener. 1991. *Workforce America! managing employee diversity as a vital resource*. Homewood, Ill: Business One Irwin.
- MAXQDA. 2025a. Automatisch transkribieren. MAXQDA. <https://www.maxqda.com/de/hilfe-mx24/audio-und-video/automatisch-transkribieren> (Zugegriffen: 25. März 2025).
- MAXQDA. 2025b. Automatische Transkription mit MAXQDA Transcription. MAXQDA. <https://www.maxqda.com/de/automatische-transkription> (Zugegriffen: 25. März 2025).
- MAXQDA. 2025c. MAXQDA Account. <https://teamcloud.maxqda.de/register> (Zugegriffen: 25. März 2025).
- MAXQDA. 2025d. MAXQDA Preise. MAXQDA. <https://www.maxqda.com/de/preise#customerType-b2c> (Zugegriffen: 25. März 2025).
- Mense-Peterman, Ursula. 2006. Das Verständnis von Organisation im Neo-Institutionalismus Lose Kopplung, Reifikation, Institution. In *Einführung in den Neo-Institutionalismus, Organisation und Gesellschaft*, Hrsg. Konstanze Senge, Kai-Uwe Hellmann und W. Richard Scott, 62–74. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwissenschaften.
- Mensi-Klarbach, Heike. 2019. Diversity Management: Historical Development and Different Rationals. In *Diversity in Organizations: Concepts and Practices*, Hrsg. Heike Mensi-Klarbach und Annette Risberg, 67–92. London: Macmillan Education UK.
- Meyer, Christian, und Christian Meier Zu Verl. 2019. Ergebnispräsentation in der qualitativen Forschung. In *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*, Hrsg. Nina Baur und Jörg Blasius, 271–289. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Meyer, John W., und Brian Rowan. 2009. Institutionalisierte Organisationen. Formale Struktur als Mythos und Zeremonie. In *Neo-Institutionalismus in der Erziehungswissenschaft: Grundlegende Texte und empirische Studien*, Hrsg. Sascha Koch und Michael Schemmann, 28–56. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Meyer, John W., und Brian Rowan. 1977. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology* 83: 340–363.
- Milliken, Frances J., und Luis L. Martins. 1996. Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups. *The Academy of Management Review* 21: 402–433.
- Nkomo, Stella M. 2014. Inclusion: Old wine in new bottles? In *Diversity at work: the practice of inclusion, The professional practice series*, Hrsg. Bernardo M. Ferdman und Barbara Deane, 580–592. San Francisco, CA: Jossey-Bass, A Wiley Brand.
- Onderka, Lena. 2025. Diversity-Umschwung in den USA: Wie sieht es hierzulande aus? Personalwirtschaft. <https://www.personalwirtschaft.de/news/hr-organisation/diversity-umschwung-in-den-usa-wie-sieht-es-hierzulande-aus-186722/> (Zugegriffen: 12. März 2025).
- Özdemir, Feriha. 2019. *Managing Capability: Ein Ansatz zur Neubestimmung von Diversity Management*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

- Page Group. 2021. PageGroup Diversity Management Studie 2021: Deutsche Unternehmen sind so divers aufgestellt wie nie. https://www.michaelpage.de/sites/michaelpage.de/files/pagegroupdiversitystudie2021.pdf?utm_source=pi_edm&utm_medium=email&utm_campaign=DE-MP-de-CT8-CH1-NON-Diversity_Study-CONT.
- Pauser, Norbert. 2011. Diversity Scorecard - Der Vielfalt einen Rahmen geben. In *Praxisbuch Diversity Management*, Hrsg. Manfred Wondrak, 229–240. Wien: Facultas.
- Preisendörfer, Peter. 2005. *Organisationssoziologie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Przyborski, Aglaja, und Monika Wohlrab-Sahr. 2019. Forschungsdesigns für die qualitative Sozialforschung. In *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*, Hrsg. Nina Baur und Jörg Blasius, 105–123. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- PwC. 2023. Diversity, Equity & Inclusion (DEI). <https://www.pwc.de/de/nachhaltigkeit/sustainable-transformation/nachhaltigkeitskommunikation/diversity-equity-and-inclusion.html> (Zugegriffen: 24. Dez. 2024).
- Rahnfeld, Claudia. 2019. *Diversity-Management: Zur sozialen Verantwortung von Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Rastetter, Daniela, und Susanne A. Dreas. 2016. Diversity Management als eine betriebliche Strategie. In *Managing Diversity: Die diversitätswusste Ausrichtung des Bildungs- und Kulturwesens, der Wirtschaft und Verwaltung*, Hrsg. Karim Fereidooni und Antonietta P. Zeoli, 319–339. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Rastetter, Daniela, und Barbara Sieben. 2015. Beiträge zu Diversity Management in BWL-Zeitschriften – Themen und Perspektiven. In *Diversität, Diversifizierung und (Ent)Solidarisierung: Eine Standortbestimmung der Diversitätsforschung im deutschen Sprachraum*, Hrsg. Edeltraud Hanappi-Egger und Regine Bendl, 127–147. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Reichertz, Jo. 2019. Empirische Sozialforschung und soziologische Theorie. In *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*, Hrsg. Nina Baur und Jörg Blasius, 31–48. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Reinders, Heinz. 2016. *Qualitative Interviews mit Jugendlichen führen: ein Leitfaden*. 3. Aufl. Berlin: De Gruyter Oldenbourg.
- Robbins, Stephen P. 2001. *Organisation der Unternehmung*. 9. Aufl. München: Pearson Studium.
- Roski, Melanie. 2023. Diversität und Diversity Management in Organisationen aus neo-institutionalistischer Sicht. In *Diversitäts- und Organisationsforschung*, Hrsg. Maria Funder, Julia Gruhlich und Nina Hossain, 131–150. Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG.
- Rüdebusch, Frauke. 2024. Woke. <https://gfds.de/woke/#> (Zugegriffen: 27. Mai 2025).
- Rühl, Monika. 2016. Die Relevanz von Diversity Management aus Unternehmensperspektive. In *Handbuch Diversity Kompetenz*, Hrsg. Petia Genkova und Tobias Ringeisen, 451–466. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Schaeffler. 2024a. Commitment Diversity und Inklusion | Schaeffler. <https://www.schaeffler.com/de/konzern/diversity-inklusion/commitment/> (Zugegriffen: 24. Dez. 2024).

- Schaeffler. 2024b. Diversity und Inklusion | Schaeffler Gruppe. <https://www.schaeffler.com/de/konzern/diversity-inklusion/> (Zugegriffen: 24. Dez. 2024).
- Schulz, André. 2009. *Strategisches Diversitätsmanagement: Unternehmensführung im Zeitalter der kulturellen Vielfalt*. Gabler Verlag Wiesbaden.
- Shemla, Meir, Bertolt Meyer, Lindred Greer, und Karen A. Jehn. 2016. A review of perceived diversity in teams: Does how members perceive their team's composition affect team processes and outcomes? *Journal of Organizational Behavior* 37: 89-S106.
- Siemens. 2025. Diversity. <https://www.siemens.com/de/de/unternehmen/nachhaltigkeit/diversity.html> (Zugegriffen: 3. Feb. 2025).
- Strübing, Jörg. 2013. *Qualitative Sozialforschung: eine komprimierte Einführung für Studierende*. München: Oldenbourg.
- Stuber, Michael. 2004. *Diversity: das Potenzial von Vielfalt nutzen - den Erfolg durch Offenheit steigern*. München: Luchterhand.
- Stuber, Michael. 2014. *Diversity & Inclusion: das Potenzial-Prinzip*. 3. Aufl. Herzogenrath: Shaker.
- Stuber, Michael, und Sonja Leyendecker. 2006. *Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz in der betrieblichen Praxis*. 1. Aufl. Freiburg Berlin München, Würzburg: Haufe-Medienengruppe.
- Süß, Stefan. 2007. Die Einführung von Diversity Management in deutschen Organisationen: Diskussionsbeiträge zu drei offenen Fragen. *Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)* 21: 170–175.
- Süß, Stefan. 2008. Diversity-Management auf dem Vormarsch. Eine empirische Analyse der deutschen Unternehmenspraxis. *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 60: 406–430.
- Süß, Stefan. 2009. *Die Institutionalisierung von Managementkonzepten: Diversity-Management in Deutschland*. 1. Aufl. München Mering: Hampp.
- Süß, Stefan. 2010. Quo vadis Diversity-Management: Legitimationsfassade oder professionelles Management personeller Vielfalt? *Zeitschrift für Management* 5: 283–304.
- Süß, Stefan, und Markus Kleiner, Hrsg. 2006. Diversity Management: Verbreitung in der deutschen Unternehmenspraxis und Erklärungen aus neoinstitutionalistischer Perspektive. In *Diversity Management: Impulse aus der Personalforschung, Trierer Beiträge zum Diversity Management*, 58–79. München Mering: Hampp.
- Tacke, Veronika. 2006. Rationalität im Neo-Institutionalismus Vom exakten Kalkül zum Mythos. In *Einführung in den Neo-Institutionalismus, Organisation und Gesellschaft*, Hrsg. Konstanze Senge, Kai-Uwe Hellmann und W. Richard Scott, 89–101. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwissenschaften.
- The White House. 2025. Ending Radical And Wasteful Government DEI Programs And Preferring. <https://www.whitehouse.gov/presidential-actions/2025/01/ending-radical-and-wasteful-government-dei-programs-and-preferencing/> (Zugegriffen: 12. März 2025).
- Thomas, David A., und Robin J. Ely. 1996. Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. *Harvard Business Review* 74: 79–90.

- Thomas, R. Roosevelt. 1991. *Beyond race and gender : unleashing the power of your total work force by managing diversity*. New York, NY : AMACOM, American Management Association.
- Tran, Minh Thu. 2020. Diversität in der Werbung gerne – aber bitte ernst gemeint! <https://www.deutschlandfunknova.de/beitrag/social-washing-diversitaet-in-der-werbung> (Zugegriffen: 2. März 2025).
- Van Laak, Claudia, und Stephan Weinert. 2016. Diversity Management – Hype oder Werttreiber? In *Handbuch Diversity Kompetenz*, Hrsg. Petia Genkova und Tobias Ringeisen, 281–294. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Vedder, Günther. 2006. Die historische Entwicklung von Diversity Management in den USA und in Deutschland. In *Diversity Management: Impulse aus der Personalforschung, Trierer Beiträge zum Diversity Management*, Hrsg. Gertraude Krell und Hartmut Wächter, 1–24. Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Vedder, Günther, und Florian Krause. 2017. Corporate Social Responsibility und Diversity Management – eine Win-Win-Situation. In *CSR und Diversity Management, Management-Reihe Corporate Social Responsibility*, Hrsg. Katrin Hansen, 63–82. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Volkswagen AG. 2023. Diversität & Inklusion. <https://www.volkswagen-group.com/de/diversitaet-und-inklusion-16087> (Zugegriffen: 3. Feb. 2025).
- Voß, Eva, und Walter Reimund. 2016. *Diversity in Deutschland, Studie anlässlich des 10-jährigen Bestehens der Charta der Vielfalt*. https://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/Studien_Publikationen_Charta/STUDIE_DIVERSITY_IN_DEUTSCHLAND_2016-11.pdf.
- Voß, Eva, und Sonja Würtemberger. 2023. *Vielfalt Im Employee Lifecycle: Diversity Management in HR-Prozessen*. 1st ed. Wiesbaden: Springer Vieweg. in Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Walgenbach, Peter. 2006. Neoinstitutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie. In *Organisationstheorien*, W.: Hrsg. Alfred Kieser und Mark Ebers, 353–402. Stuttgart: Kohlhammer.
- Wallner, Laura. 2020. *Diversity im Mainstream? Diskurse über Vielfalt in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Sektor*. Weinheim: Beltz.
- Warmuth, Gloria-Sophia. 2012. Die strategische Implementierung von Diversitätsmanagement in Organisationen. In *Diversität und Diversitätsmanagement*, Hrsg. Regine Bendl, Edeltraud Hanappi-Egger und Roswitha Hofmann, 203–236. Wien: Facultas.
- Wienold, Hanns. 2024. Unternehmen. In *Lexikon zur Soziologie*, Hrsg. Thorsten Benkel et al., 1323–1324. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Wondrak, Manfred. 2011. Implementierung von Diversity Management. In *Praxisbuch Diversity Management*, Hrsg. Norbert Pauser, 191–218. Wien: Facultas.
- Yang, Yang, und Alison M. Konrad. 2011. Understanding Diversity Management Practices: Implications of Institutional Theory and Resource-Based Theory. *Group & Organization Management* 36: 6–38.

ZDFheute. 2025. Diversitätsprogramme in den USA: Entlassungen beginnen.
<https://www.zdf.de/nachrichten/politik/ausland/usa-entlassungen-diversitaet-programme-chancengleichheit-100.html> (Zugegriffen: 12. März 2025).

7 Anhang

A1: Beschreibungen der Diversitäts-Dimensionen

Diversitäts-Dimension	Beschreibung
Alter	Unter Alter verstehen sowohl Gardenswartz und Rowe (1998, S. 27) als auch die Charta der Vielfalt (2024a) Generationszugehörigkeit und die damit verbundene Sozialisation während des Aufwachsens.
Soziale Herkunft	Unter sozialer Herkunft versteht die Charta die sozioökonomische Stellung der Herkunftsfamilie, den „familiären Hintergrund, [die] Jugendsozialisation, [die] Bildung oder auch [die] ethnische[.] Herkunft“ einer Person (Charta der Vielfalt e. V. 2024i; Einschübe der Verfasserin). Aus soziologischer Sicht lässt sich folgende Definition gegenüberstellen: Soziale Herkunft „bezeichnet im biografischen (Geburt) und strukturellen (Schicht, Klasse) Kontext den sozio-ökonomischen Status der Abstammungsfamilie, in der Regel nur der Rang des Vaterberufs“ (Klimke et al. 2020, S. 308–309). Wobei sich zeigt, dass sich diese Verständnisse durchaus ähneln.
Ethnie und Nationalität	Die Charta der Vielfalt definiert Ethnie und Nationalität als eine Einordnung von Personen zu einer Gruppe nach kulturellen, historischen und sozialen Faktoren sowie einem Zusammengehörigkeitsgefühl (Charta der Vielfalt e. V. 2024c). Wobei zu beachten ist, dass von der Ethnie allein, nicht auf eine Staatsangehörigkeit oder Religionszugehörigkeit geschlossen werden kann (Charta der Vielfalt e. V. 2024c, 2024e, S. 31).
Sexuelle Orientierung	Mit der Dimension der sexuellen Orientierung bezieht sich die Charta der Vielfalt (2024h) vor allem auf queere Personen. Wobei queer „ein Sammelbegriff für alle Personen [ist], deren geschlechtliche Identität und/oder sexuelle Orientierung nicht zweigeschlechtlich, cis-geschlechtlich und/oder heterosexuell ist“ (Charta der Vielfalt e. V. 2024h, Abs. 1; Einschub der Verfasserin).
Geschlecht oder die geschlechtliche Identität/ Gender	Das Geschlecht oder die geschlechtliche Identität einer Person bezieht sich nicht notwendigerweise auf das biologische bzw. bei der Geburt festgelegte Geschlecht einer Person, sondern auf das Geschlecht, im englischen Gender, welchem sich die Person zugehörig fühlt (Charta der Vielfalt e. V. 2024f).
Religion und Weltanschauung	Religion und Weltanschauung bezieht sich auf die verschiedenen Ausprägungen von Glaubensrichtungen und -vorstellungen (Charta der Vielfalt e. V. 2025c; Gardenswartz und Rowe 1998, S. 31–32).
Körperliche und geistige Fähigkeiten	Hierbei bezieht sich die Charta der Vielfalt (2024g) auf „Menschen mit Körperlichen und geistigen Behinderungen, chronischen Krankheiten oder auch neurodivergente Menschen“ (Charta der Vielfalt e. V. 2024g, Abs. 1).

Eigene Darstellung

A2: Gesetze

Instanz/ Wirkungsebene	Gesetz	Ziel/ Vorgabe
EU	Antirassismusrichtlinie (2000/43/EG)	„Bekämpfung von unmittelbaren und mittelbaren Diskriminierungen aufgrund der Rasse und der ethnischen Herkunft. Der Schutzbereich umfasst die Arbeitswelt und den Sozialschutz, die Bildung und den Zugang zu sowie die Versorgung mit Gütern.“ (Dreas 2019, S. 16)
EU	Rahmenrichtlinie Gleichbehandlung und Beschäftigung im Beruf (2000/78/EG) neu gefasst durch Richtlinie 2006/54/EG des Europäischen Parlaments Umsetzung auf Deutschlandebene durch das AGG.	„Schaffung eines allgemeinen Rahmens zum Schutz vor Diskriminierung aufgrund der Rasse, der ethnischen Herkunft, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alter und die sexuelle Ausrichtung einer Person in Beschäftigung und Beruf.“ (Dreas 2019, S. 16)
EU	Gender-Richtlinie (2002/73EG)	„Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichbehandlung von Männern und Frauen hinsichtlich des Zugangs zur Beschäftigung, zur Berufsbildung und zum beruflichen Aufstieg sowie in Bezug auf die Arbeitsbedingungen“ (Dreas 2019, S. 16)
EU	Richtlinie zur Gleichstellung der Geschlechter auch außerhalb der Arbeitswelt: (2004/113/EG)	„Bekämpfung geschlechtsspezifischer Diskriminierungen beim Zugang zu und der Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen.“ (Dreas 2019, S. 16)
Deutschland	Grundgesetz (GG)	Bildet den rechtlichen Rahmen für viele weitere Gesetze; Art.3: zielt auch auf Unternehmen und deren Pflicht Diskriminierung abzuwenden; Gleichheit aller Menschen
Deutschland	AGG – Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz	„Benachteiligungen aufgrund von Rasse, ethnischer Herkunft, Geschlecht, Religion/Weltanschauung, Behinderung, Alter oder sexueller Identität zu verhindern bzw. zu beseitigen“ (Rahnfeld 2019, S. 26)
Deutschland	Bundesteilhabegesetz (BTHG) als Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention	Aktive und selbstbestimmte Gestaltung des Lebens, gleichberechtigte Teilhabe an Bildung und Erwerbsarbeit
Deutschland	§ 154 Pflicht der Arbeitgeber zur Beschäftigung schwerbehinderter Menschen SGB IX (Quotenregelung für Schwerbehinderte)	„Private und öffentliche Arbeitgeber [...] mit jahresdurchschnittlich monatlich mindestens 20 Arbeitsplätzen [...] haben auf wenigstens 5 Prozent der Arbeitsplätze schwerbehinderte Menschen zu beschäftigen.“ (Bundesministerium für Justiz 2024c, Abs. 1)
Deutschland	Zweites Führungspositionen-Gesetz - FüPoG II (Quotenregelung für Frauen in Führungspositionen)	Privatwirtschaft: Mindestbeteiligungsgebot von einer Frau für Vorstände mit mehr als drei Mitgliedern börsennotierter und paritätisch mitbestimmter Unternehmen
EU	Corporate Social Responsibility (CSR) bzw. Directive 2014/95/EU	Nichtfinanzielle Erklärung im Rahmen des jährlichen Managementreports in Bezug auf Themen wie Diversität, Umwelt und soziale Verantwortung für Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitenden
EU/ Deutschland	ISO-Norm 30415 (DIN ISO 30415:2024-07)	Bietet eine Anleitung bzw. Handlungsvorschläge zu einem Diversity and Inclusion Management, für alle Unternehmensgrößen und Branchen
Deutschland	SBGG	„die personenstandsrechtliche Geschlechtszuordnung und die Vornamenswahl von der Einschätzung dritter Personen zu lösen und die Selbstbestimmung der betroffenen Person zu stärken“ (Bundesministerium für Justiz 2024a, Abs. 1)
Deutschland	Barrierefreiheitsstärkungsgesetz	„Durch das Gesetz wird digitale Barrierefreiheit [...] für Privatunternehmen Pflicht. Kleinunternehmen sind von der Regelung ausgenommen. Am 25. Juni 2025 tritt das Gesetz in Kraft.“(Charta der Vielfalt e. V. 2024e, S. 4; BMAS 2024)

Quellen: (Dreas 2019, S. 16; Özdemir 2019, S. 71; Rahnfeld 2019, S. 25–31; Bundesministerium für Justiz 2024c; Franken 2024, S. 69–74; BMFSFJ 2021; BMAS 2024; Charta der Vielfalt e. V. 2024e; Europäische Union 2014; Cleas 2019, S. 41–42; DINMEDIA 2024; Bundesministerium für Justiz 2024a)

A3: Herausforderungen im Diversity Management

Herausforderung	Beschreibung
Widerstand gegen Diversity Management (Maßnahmen)	Individuen oder Gruppen lehnen die Maßnahmen oder Ziele des Diversity Managements ab und agieren möglicherweise auch dagegen. Hintergrund sind meist negativ assoziierte Emotionen.
Fehlendes Bewusstsein	Sind sich Individuen der Thematiken rund um Diversity nicht bewusst könnte dies zu Widerständen gegen Diversity Managements führen.
Überzeugung der verschiedenen Unternehmensmitglieder	Das Überzeugen von Personen die eventuell schon Widerstand zeigen kann schwierig sein.
Abhängigkeit von der Unternehmensleitung	Diversity Managements sind in ihrer Tätigkeit und den Ressourcen häufig von der Unternehmensleitung abhängig und auch ggf. von dieser beschränkt.
Anforderungen der Umwelt (organisationalen Feldes) 'Druck von Außen'	Anforderungen, Regeln oder neue Werte und Normen müssen erst einmal angepasst, integriert und dann ggf. übernommen werden. Vgl. Kapitel zum Neo-Institutionalismus: Isomorphie
Rechtliche Grundlagen/ deren Fehlen	Es gibt kein konkretes Gesetz mit welchem Diversity Manager*innen (hart) argumentieren könnten.
Geringe finanzielle/ personelle Ressourcen	Ohne ausreichende Ressourcen kann die Arbeit, welche auf diese Angewiesen ist (vgl. Kapitel zur Ausgestaltung des Diversity Managements) herausfordernd sein, da Maßnahmen Zeit, Geld und Personal benötigen.
Stellung des Themas Diversity (Management)	Wird das Managen von Diversity nicht als Priorität bzw. als wichtig angesehen fehlen häufig Ressourcen und Unterstützung.
Positionierung des Diversity Managements im Organigramm	Je nach Positionierung des Diversity Management bzw. der/ die Diversity Manager*in im Organigramm hat die Stelle bzw. Person mehr oder weniger Handlungsmacht und Einfluss. Wenig Einfluss oder enge Gebundenheit an einen kleinen Bereich kann erschweren die Zielerreichung bzw. Diversity Management Arbeit. Vgl. hierzu auch die virtuelle Diversity Abteilung, Kapitel 2.3.2
Unternehmensgröße	Dies äußerte sich z.B. durch noch nicht weit genug verteilte Strukturen oder einer zu kleinen Größe des Unternehmens.
Messbarkeit	Vor allem das Messen des Erfolges von Diversity Maßnahmen und damit des Diversity Managements kann schwierig sein. So kann in Deutschland nicht jede interessierende Diversity Dimension (verpflichtend) abgefragt werden, aber auch Ursache-Wirkungszusammenhänge sind schwer aufstellbar auf Grund der Vielzahl von Einflussfaktoren.

Quellen: (Cordivano 2022, S. 18–19; Doppler und Lauterburg 2019, S. 354–355; Dreas 2019, S. 87; Europäische Union o. J.; Frohn und Heiligers 2023, S. 27–29; Iyer 2022, S. 1–9; Gardenswartz und Rowe 1998, S. 255, 294; Lauer 2021, S. 24–26; Rastetter und Sieben 2015, S. 324; Robbins 2001, S. 629; Stuber 2014, S. 133–148, 2004, S. 161–173, 225, 256, 277)

A4: Lösungsstrategien im Diversity Management

Lösungsstrategie	Beschreibung
Eingehen auf die Gründe für Widerstände	Perspektivübernahme anregen; Fokus auf Minoritäten und was Diversity (Management/ Maßnahmen) für alle Mitarbeitenden bringt; Business Case; Head-Heart-Hand-Ansatz
Einbinden möglichst vieler relevanter Personen	Top-Down und Bottom-Up Prozesse sollen verbunden werden und möglichst viele Personen sollen einbezogen werden, darunter Personen in von dem Wandel, dem Diversity Management betroffenen Bereichen und Personen mit Vorbildfunktion bzw. Macht.
Formulierung klarer Ziele und Visionen	Die individuellen Ziele des Diversity Managements und des Unternehmens die es damit verfolgt müssen klar definiert werden. Mitarbeitende müssen das 'Warum' und die Vorteile für sich in dieser Argumentation erkennen.
Kommunikation der Ziele und Visionen	Auch eine klare und effektive Kommunikation ist notwendig.
Entwickeln einer Strategie	Ein planvolles und strukturiertes Vorgehen des gesamten Diversity Managements wird empfohlen.
Messen: Diversity Score Card, Alternativen	Eine Methode der Messung der Erfolge/ Nutzens von Diversity Management ist die Diversity Scorecard bei der strukturiert aber dennoch individuell Kriterien festgelegt werden. Auch vorhandene Erhebungen oder schriftliches Material kann vor allem zu Erhebung des Ist-Zustandes herangezogen werden. Ergänzungen von bestehenden Mitarbeitendenumfragen um Fragen zu Diversity sind auch möglich.
Bestehende Strukturen nutzen	Bestehende Strukturen können mit Diversity Aspekten ergänzt werden und Diversity in alle Bereiche eingeflochten werden, um eine bessere Akzeptanz zu schaffen.

Quellen: (Cordivano 2022, S. 68; Europäische Union o. J., Abs. 2; Franken 2024, S. 85–86, 103–104; Froese et al. 2016, S. 10; Galinsky et al. 2015, S. 745; Gardenswartz und Rowe 1998, S. 326–327, 306; Gutting 2015; Grulich 2017, S. 168–170; Ivanova und Hauke 2006, S. 355–356; Iyer 2022, S. 4–8; Kotter 2012, S. 37, 88–102; Pauser 2011, S. 230–232, 239; Rastetter und Dreas 2016, S. 327, 329; Robbins 2001, S. 637; Warmuth 2012, S. 213–214; Wondrak 2011, S. 195–198, 210–212; Stuber 2014, S. 114–126; Özdemir 2019, S. 103; Voß und Würtemberger 2023, S. 57–58, 138, 172–173, 208–209; Krisor und Köster 2016, S. 96)


A5: Text LinkedIn Post (exemplarisch)


 Interview-Partner*innen gesucht: Gemeinsam Diversity Management erforschen!

Liebe Mitglieder der Gruppe Diversity & Inclusion,


im Rahmen meiner Masterarbeit an der Universität Bamberg untersuche ich das Thema „Herausforderungen und Lösungsstrategien im Diversity Management“. Ziel ist es, praxisnahe Einblicke zu gewinnen und die Umsetzung von Diversity Management in Unternehmen besser zu verstehen. Die Ergebnisse sollen nicht nur die wissenschaftliche Forschung bereichern, sondern auch konkrete Handreichungen für Diversity-Manager*innen und Beratende liefern.


Wen suche ich?


 Diversity-Manager*innen oder Beauftragte aus Unternehmen (mind. 500 Mitarbeitende; mindestens ein Standort in Deutschland) [es ist egal wie groß Ihre Diversity Abteilung ist oder ob Sie allein an diesem Thema arbeiten, wie lang sie schon besteht]

 Berater*innen oder Coaches, die Unternehmen im Bereich Diversity Management unterstützen/ beraten

Was erwartet Sie?

 Ein Interview (ca. 40-60 Minuten), flexibel gestaltbar via Zoom, MS Teams oder persönlich in der Region Erlangen, Nürnberg und Bamberg.

 Themen: Ihre Erfahrungen, Herausforderungen und Lösungen im Diversity Management.

 Gerne teile ich eine anonymisierte und wissenschaftlich aufbereitete Zusammenfassung der Ergebnisse mit Ihnen.

Warum mitmachen?

Ihre Erfahrungen helfen nicht nur, wissenschaftliche Lücken zu schließen, sondern können auch zur Weiterentwicklung des Diversity Managements in der Unternehmenspraxis beitragen und machen meine Masterarbeit erst möglich.

Haben Sie Interesse oder kennen Sie jemanden, der teilnehmen möchte?

Kontaktieren Sie mich gerne hier auf LinkedIn oder via Mail:



Ich freue mich darauf, von Ihnen zu hören und gemeinsam einen Beitrag zur Diversity-Forschung zu leisten!

Vielen Dank und beste Grüße,

Hannah Hamer

Quelle: eigene Darstellung



**INTERVIEWPARTNER
*INNEN**

GESUCHT!

- 🔍 Diversity-Manager*innen/
Beauftragte;
in Unternehmen
mit mind. 500 Mitarbeitenden und
mind. einem Standort in
Deutschland
- 🔍 Berater*innen/Coaches,
die Unternehmen im Bereich
Diversity (Management)
unterstützen/ beraten

**Gemeinsam Diversity
Management erforschen!**

The graphic features a large yellow circle on a light yellow background. A hand-drawn megaphone is positioned to the left of the circle, pointing towards the text. The text is arranged in a structured layout with bold headers and bullet points.

Quelle: eigene Darstellung

A7: Sample: Diversity Manager*innen

Inter- view- Nummer	Berufsbeschreibung/- bezeichnung	Bildungshin- tergrund	Unternehmensinfor- mationen	Außenwirkung zu Diversity - Website
M_1	Referent*in für Employer Branding und Diversity; angebunden im HR-Bereich; Team aus zwei Personen	Master Soziologie	Dienstleistungsunternehmen im Rechts- und Finanzbereich; ca. 2.000 Mitarbeitende in Dt.; Hauptsitz in Dt.; auch global aktiv	Charta der Vielfalt unterzeichnet; Äußert sich direkt zum Thema Diversity und sieht Vielfalt der Mitarbeitenden als Chance; bewirbt interne Netzwerke
M_2	Position im Bereich Personalgewinnung & Diversity; zum Zeitpunkt des Interviews seit ca. einem Monat arbeitslos; allein tätig	Jurastudium, dann Personalarbeit	Industrieunternehmen im Bereich Chemie/Produktion; ca. 4.000 Mitarbeitende global, über 1.000 in Dt.; Hauptsitz in Dt.	Charta der Vielfalt unterzeichnet; betont eigene Internationalität als Vorteil; bewirbt Mentoring-Programme
M_3	Senior Manager*in HR Diversity; allein tätig	Studium der Geschichte, Amerikanistik und Psychologie; Gleichstellungsbeauftragte*r	Bankwesen; ca. 8.000 Mitarbeitende in Dt.; Hauptsitz in Dt.	Charta der Vielfalt unterzeichnet; Diversität ist im Zielkatalog des Unternehmens verankert; Inklusionsarbeit wird betont
M_4	Diversity, Soziale Innovation und ehrenamtliches Engagement; agiert in einem kleinen Team; Teilzeitstellen	Erzieher*innen-Ausbildung, Studium Sozialpädagogik, Supervisorin	Gesundheitswesen/ Medizintechnik; ca. 70.000 Mitarbeitende global, ca. 17.000 in Dt.; Hauptsitz in Dt.	Charta der Vielfalt nicht unterzeichnet; sieht Vielfalt als Innovationsträger; im Fokus: LGBTQ+, Inklusion, Frauen in MINT
M_5	Senior HR Manager*in für Grundsatzfragen und Diversity Management; allein tätig	Diplomfachwirt Betriebswirtschaft – Personal Organisationswesen	Technologieunternehmen im Bereich Sicherheit/IT; ca. 14.000 Mitarbeitende; Hauptsitz in Dt.	Charta der Vielfalt unterzeichnet; DEI-Leitbild und Strategie; Frauen-Netzwerk; Trainings; Programme zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf
M_6	Diversity & Inclusion Manager*in; allein tätig; seit einem Jahr	Kaufmännische Fachkraft; Studium Kulturwissenschaft und Master Wirtschaftsmanagement	Lebensmittelhandel- und Produktionsunternehmen; ca. 1.000 Mitarbeitende in Dt.; Hauptsitz in Dt.	Charta der Vielfalt unterzeichnet; kaum Thematisierung auf Website; Podcast zum Thema

Quelle: eigene Darstellung; Fakten-Angaben und Beschreibungen von den jeweiligen Websites werden auf Grund der gebotenen Anonymität nicht mit Quellen versehen. Alle Daten und Informationen sind den offiziellen Internetauftritten der Unternehmen und Personen nach bestem Wissen und Gewissen entnommen.

A8: Sample: externe Beratende

Interview-Nummer	Berufsbezeichnung	Bildungshintergrund	Angebote	Kund*innen
B_1	Gründer*in einer eigenen Beratungs-firma zum Thema DEI	Betriebswirt*in; Systemische Berater*in für Organisationsentwicklung und Change Management; Kommunikationsberater*in	Allgemeine Beratung; Strategieentwicklung; Workshops; Trainings; Keynotes; Sparing-Partner*in	Verschiedene Branchen und Größen von Unternehmen; unterschiedliche Stadien von Diversity Managements
B_2	DEI Consultant in einer Consulting Agentur	Studium der Soziologie, Politik, Jura; Diversity Trainer*in Ausbildung	Mentoring-Programm; Unterstützung bei der Strategieerstellung und Umsetzung; Trainings; Vorträge; CSRD und Nachhaltigkeitsberichterstattung	Verschiedene Branchen und Größen von Unternehmen; Unternehmen in ganz Europa, aller Branchen
B_3	Gründer*in einer eigenen Beratungs-firma zu verschiedenen Themen und auch dem Thema DEI	Studium der Kulturwissenschaften; Journalismus	Allgemeine Beratung; Krisenmanagement (z.B. bei Verstößen gegen das AGG); Strategieentwicklung	Verschiedene Branchen und Größen von Unternehmen
B_4	Gründer*in einer eigenen Beratungs- und Ausbildungs-firma zum Thema Diversity	Psycholog*in mit Schwerpunkt Wirtschaftspsychologie; wissenschaftlicher Schwerpunkt	Situationsanalysen; Strategieentwicklung; Sensibilisierung und Trainings; Führungskräfte-Trainings; Ausbildung zum/r Diversity Manager*in	Verschiedene Branchen und Größen von Unternehmen; Vereine; Wissenschafts-bereich
B_5	Co-Founder*in & Geschäftsführer*in einer eigenen Beratungs-firma zum Thema Diversity	Wirtschaftsingenieur*in; Unternehmensberatung	Vorträge, Workshops, Diversity Zertifikate, Diversity Consulting; Strategieentwicklung Analyse der Maßnahmen, Inklusive Sprache, Diversity Check	Verschiedene Branchen und Größen von Unternehmen; Universitäten

Quelle: eigene Darstellung; Fakten-Angaben und Beschreibungen auf Webseiten werden auf Grund der gebotenen Anonymität nicht mit Quellen versehen. Alle Daten und Informationen sind den offiziellen Internetauftritten der Unternehmen und Personen nach bestem Wissen und Gewissen entnommen.

A9: Leidfaden Diversity Manager*innen

Briefing: Bedanken/Selbstvorstellung/ Tonaufnahme erklären; starten/ Themenaufklärung/ Datenschutzaufklärung/ Zeitrahmen nochmals klären/		
1 Status quo		
1.1 Warmup/ Erzählaufforderung:	Könnten Sie mir zum Einstieg etwas über Ihre Person und beruflichen Hintergrund erzählen?	
Themen/ Inhalte		Aufrechterhalten
<ul style="list-style-type: none"> - Welcher Werdegang hat Sie hierhin geführt? - Wie lange beschäftigen Sie sich schon mit dem Thema Diversity? - Wie lange arbeiten Sie schon in diesem Unternehmen und auf dieser Stelle? 	<ul style="list-style-type: none"> - Wie verstehen Sie Ihre Rolle als Diversity Manager*in? Können Sie mir Bsp. nennen? - Worin sehen Sie den Mehrwert des DiM und Ihrer Arbeit? (Allg./ Unternehmen/Mitarbeitende) Können Sie mir Bsp. nennen? 	<p>Können Sie das noch ausführlicher beschreiben?</p> <p>Erzählen Sie mir doch noch ein bisschen mehr darüber... .. Und dann? Und was noch?</p>
1.2 Erzählaufforderung:	Nun würde es mich noch interessieren wie das DiM in Ihrem Unternehmen (in Deutschland) ausieht und was sie machen . Könnten Sie mir dazu etwas erzählen?	
Themen/ Inhalte		Aufrechterhalten
<ul style="list-style-type: none"> - Gibt es eine DiM Abteilung? - Größe des Teams? - Agieren Sie in Ihrer Position global, nur in Deutschland? Welche Maßnahmen setzen Sie ein? Können Sie mir Bsp. nennen? <ul style="list-style-type: none"> • Mit welchem Ziel? • Wie setzen Sie es um? • Warum machen Sie es so? • Welche Zielgruppe(n) haben/ unterschieden Sie? • Trainings/ Vorträge/ strukturelle Maßnahmen (Arbeitszeitgestaltung, Kindergarten, ...) - Erfassen Sie Daten über die Belegschaft bzw. Ihre DiM-Aktivitäten? - Wie Sieht Ihre interne und externe Kommunikation zum Thema Diversity aus? - Diversity-Strategie? 	<ul style="list-style-type: none"> - Über welche Ressourcen verfügen Sie/Ihre Abteilung? - Würden Sie sich hier eine andere Situation wünschen? Was würde sich das Unternehmen wünschen? - In welcher Form engagiert sich die Unternehmensführung zum Thema? Können Sie mir Bsp. nennen? - DiM in Unternehmensstrategie verankert? Können Sie mir Bsp. nennen? <ul style="list-style-type: none"> - Wird DiM auch so gelebt? Können Sie mir Bsp. nennen? - Welchen Stellenwert hat das DiM in der Praxis? - Wie würden Sie die Unternehmenskultur in Ihrem Unternehmen beschreiben? Können Sie mir Bsp. nennen? 	<p>Können Sie das noch ausführlicher beschreiben? Erzählen Sie mir doch noch ein bisschen mehr darüber... .. Und dann? Und was noch?</p>

2 Herausforderungen		
2.1 Erzählaufforderung:	Sie haben mir nun einen interessanten Einblick in Ihre Position und Ihre Arbeit gegeben. Wenn Sie an Ihre berufliche Praxis im Unternehmen denken, was sind und waren dabei Herausforderungen oder konkrete Probleme , die ihnen begegnet sind?	
Themen/ Inhalte		Aufrechterhalten
Welche Rolle spielt dabei... Wie war die Umsetzbarkeit? - Alignment mit Unternehmenszielen/ - Rechtlichem/ - Ressourcen/ - Überzeugung der Führung/ - Überzeugung der Mitarbeitenden (Werden diese mit ins Boot geholt? Haben die bestimmte Ansprüche?)/ - Widerstand, Ängste/ - Kommunikation - Druck von außen (dafür, dagegen)/ - Analyse der Maßnahmen - Strategie(entwicklung)	- Welche Herausforderungen sehen Sie in der Zukunft für Ihre Arbeit? Welche für die „Branche“ als DiM-M? - Was würden Sie sich wünschen? - Was würde sich das Unternehmen wünschen? Was (davon) sind die größten/schwerwiegendsten Herausforderungen ?	Können Sie das noch ausführlicher beschreiben? Erzählen Sie mir doch noch ein bisschen mehr darüber... ... Und dann? Und was noch? Können Sie Beispiele nennen?

3 Lösungen		
3.1 Erzählaufforderung:	Sie haben mir nun einiges über die Herausforderungen im DiM erzählt. Wie begegnen Sie denn diesen Problemen in der Umsetzung ihrer Arbeit?	
Themen/ Inhalte		Aufrechterhalten
- Konkretes Handeln - Welche Lösungen haben Sie in Ihrem Arbeitsalltag, um DiM erfolgreich zu gestalten ? Können Sie mir Bsp. nennen? - Wie wenden Sie diese an? Können Sie mir Bsp. nennen? - Warum wenden Sie diese Strategien an?	Probleme von oben ansprechen! - Konnten Sie die Probleme damit lösen ? - Gibt es unlösbare Probleme ? - Warum sind Sie das? - Welche Folgen ergeben sich daraus? Können Sie mir Bsp. nennen? - Wie sollte man die künftigen Herausforderungen angehen? Können Sie mir Bsp. nennen?	Können Sie das noch ausführlicher beschreiben? Erzählen Sie mir doch noch ein bisschen mehr darüber... ... Und dann? Und was noch? Können Sie Beispiele nennen?
Abschlussfrage: - Was macht für Sie ein erfolgreiches Diversity Management aus? - Sind Sie mit Ihrem DiM dort schon angekommen ? Oder Wo auf dem Weg befinden Sie sich ? - „Alles in allem – haben Sie den Eindruck, dass wir noch Punkte, die aus Ihrer Sicht relevant sind, für unsere Untersuchung vergessen haben? Hätten Sie noch etwas zu ergänzen?“ Hinweise: Bedanken/ Summary/ Fragen/ Tonaufnahme aus		

Quelle: eigene Darstellung

A10: Leidfaden externe Beratende

Briefing: Bedanken/Selbstvorstellung/ Themenaufklärung/ Datenschutzaufklärung/ Zeitrahmen nochmals klären/ Tonaufnahme(Erlaubnis/Information)		
1 Status quo/ Background		
1.1 Erzählaufforderung:	Könnten Sie mir zu Beginn etwas über Ihre Person und Ihre Arbeit als XY erzählen?	
Themen/ Inhalte		Aufrechterhalten
<ul style="list-style-type: none"> - Welchen ausbildungs- Hintergrund haben Sie? - Wie sind sie zum Thema Diversity gekommen? - Wie lange sind Sie schon in der Beratung tätig? Wie lange selbstständig? - Haben Sie zuvor in einem Unternehmen gearbeitet? - Was bieten Sie an Leistungen an? - Welche Art von Unternehmen beraten Sie? <ul style="list-style-type: none"> o Größe, Branche, Art - Wer in den Unternehmen beauftragt Sie? (DiM-M, Führungskräfte) 	<ul style="list-style-type: none"> - Mit welchen Anliegen kommen die Unternehmen zu ihnen? - Wie verstehen Sie Ihre Rolle als Diversity Berater*in? Können Sie mir Bsp. nennen? - Worin sehen Sie den Mehrwert des DiM und Ihrer Arbeit als externe Berater*in? (Allg./ Unternehmen/Mitarbeitende) Können Sie mir Bsp. nennen? 	<p>Können Sie das noch ausführlicher beschreiben? Erzählen Sie mir doch noch ein bisschen mehr darüber... .. Und dann? Und was noch?</p>

2 Herausforderungen für Unternehmen		
2.1 Erzählaufforderung:	Sie haben mir nun einen interessanten Einblick in Ihre Arbeit gegeben. Wenn Sie an Ihre Arbeit mit Unternehmen denken , was sind und waren dabei Herausforderungen, die diese Unternehmen haben/hatten?	
Themen/ Inhalte		Aufrechterhalten
<p>Welche Rolle spielt dabei...</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rechtliches/ - Ressourcen/ - Überzeugung der Führung/ - Überzeugung der Mitarbeitenden/ - Widerstand, Ängste/ - Kommunikation - Sichtbarkeit erzeugen (dürfen) - Druck von außen (dafür, dagegen)/ - Analyse der Maßnahmen - Strategie(entwicklung) - <p>Können Sie mir Bsp. nennen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Welche Herausforderungen sehen Sie in der Zukunft für DiM in Unternehmen? Können Sie mir Bsp. nennen? Welche für die „Branche“ als DiM-M? <p>Was (davon) sind die größten/schwerwiegendsten Herausforderungen?</p>	<p>Können Sie das noch ausführlicher beschreiben?</p> <p>Erzählen Sie mir doch noch ein bisschen mehr darüber...</p> <p>... Und dann? Und was noch?</p> <p>Können Sie Beispiele nennen?</p>

3 Lösungsstrategien		
3.1 Erzählaufforderung:	Sie haben mir nun einiges über die Herausforderungen im DiM erzählt. Wie sind bzw. wie begegnen Sie denn diesen Problemen in Ihrer Arbeit?	
Themen/ Inhalte		Aufrechterhalten
<ul style="list-style-type: none"> - Konkretes Handeln - Welche Lösungen haben Sie in Ihrem Arbeitsalltag, um DiM erfolgreich zu gestalten? - Konnten Sie die Probleme damit lösen? - Welche Wege/ Lösungen haben Unternehmen gefunden? 	<p>Gibt es unlösbare Probleme?</p> <p>Probleme von oben ansprechen!</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wie sollte man die künftigen Herausforderungen in Unternehmen angehen? Können Sie mir Bsp. nennen? 	<p>Können Sie das noch ausführlicher beschreiben? Erzählen Sie mir doch noch ein bisschen mehr darüber... .. Und dann? Und was noch? Können Sie Beispiele nennen?</p>
Können Sie mir Bsp. nennen?		
Abschlussfrage:		
<ul style="list-style-type: none"> - Was macht für Sie ein erfolgreiches Diversity Management in Unternehmen aus? <p>„Alles in allem – haben Sie den Eindruck, dass wir noch Punkte, die aus Ihrer Sicht relevant sind, für unsere Untersuchung vergessen haben? Hätten Sie noch etwas zu ergänzen?“</p> <p><u>Hinweise:</u> Bedanken/ Summary/ Fragen/ Tonaufnahme aus</p>		

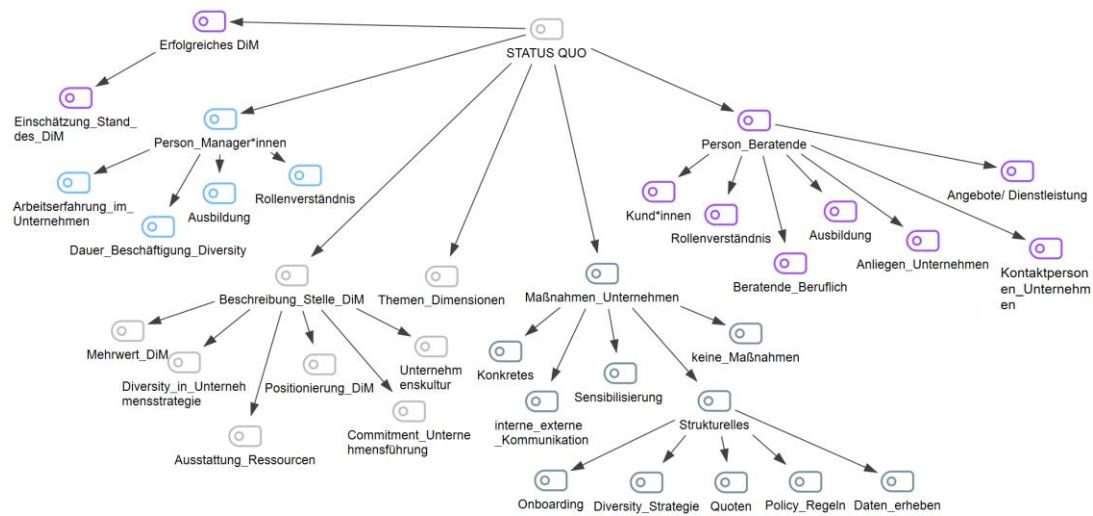
Quelle: eigene Darstellung

A11: Transkriptionsschema

Regeln
wörtlich transkribiert
Wortschleifungen werden an das Schriftdeutsch angepasst
Anpassung von Dialekten in das Hochdeutsche
abgebrochene Wörter werden ignoriert; Wortdoppelungen ohne Einsatz als Stilmittel entfernt
Geglättete Interpunktion
Betonungen in Großbuchstaben
Keine Übernahme von Rezeptionssignalen die keinen Einfluss hatten
Markierung von Pausen: (.) = 1 Sekunde (..) = 2 Sekunden (...) = 3 Sekunden
Eigene Absätze pro Sprecher oder größerer Sinneinheit einer/s Sprechenden/r
Unverständliche Wörter werden mit „(unv.)“ gekennzeichnet; ggf. um Vermutungen der Bedeutung oder des Grundes ergänzt

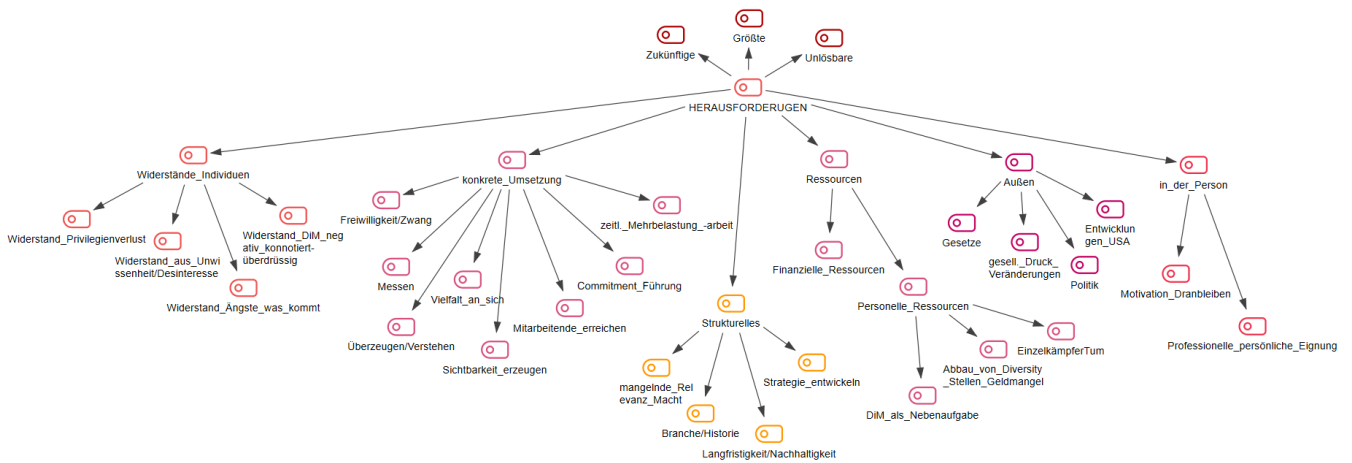
Quelle: eigene Darstellung nach Dresing und Pehl (2018, S. 20–22); (MAXQDA 2025a)

A12: Codesystem Status Quo



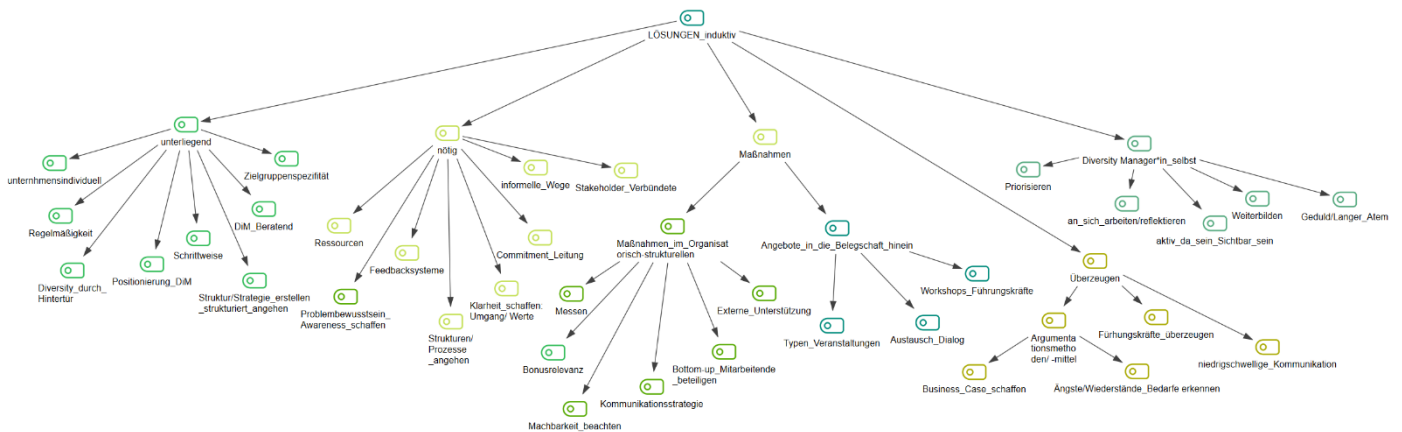
Anmerkung: die Abbildung dient nur einem Überblick und stellt in den Höhenunterschieden keine Strukturierung dar. Strukturiert sind die Codes durch die Pfeile und deren Ebenen. Quelle: eigene Darstellung

A13: Codesystem Herausforderungen



Anmerkung: die Abbildung dient nur einem Überblick und stellt in den Höhenunterschieden keine Strukturierung dar. Strukturiert sind die Codes durch die Pfeile und deren Ebenen. Quelle: eigene Darstellung

A14: Codesystem Lösungsstrategien



Anmerkung: die Abbildung dient nur einem Überblick und stellt in den Höhenunterschieden keine Strukturierung dar. Strukturiert sind die Codes durch die Pfeile und deren Ebenen. Quelle: eigene Darstellung

A15: Codebuch

Name	Deduktiv oder induktiv	Beschreibung	Beispiel
Status Quo		Strukturierender Code	
Erfolgreiches DiM	deduktiv Leitfaden	alle Antworten oder Inhalte der befragten Person die beschreiben wie ein subjektiv für diese Person erfolgreiches Diversity Management in einem Unternehmen aussieht; zugehörige Frage wurde Diversity Manager*innen und Beratern gestellt; Abschlussfrage	„Ein erfolgreiches Diversity Management macht für mich, glaube ich aus, dass es niederschwellig ist für Mitarbeitende, dass es gut kommuniziert ist, dass es transparent ist. Warum machen wir was? Was machen wir genau und wie machen wir es? (..) Dass die Leute sich im besten Falle gut mitgenommen fühlen im Unternehmen? Ein erfolgreiches Diversity Management hat für mich natürlich auch immer das Commitment.“ (M 1, Pos. 95)
Einschätzung_Stand_des_DiM	induktiv	Dieser Code wird vergeben wenn der/die befragte Diversity Manager*in berichtet wie weit sie in ihrem Prozess des Diversity Managements oder ihrer Diversity Strategie sind.	„Aber grundsätzlich in der Kultur, würde ich sagen, ist es sehr gut angekommen. Ich kann aber jetzt nicht sagen, ich würde mal sagen, wenn ich so zwischen also wenn ich so sagen würde, zwischen eins und zehn, wie würden Sie es bewerten, würde ich sagen sind wir vielleicht bei sieben.“ (M 5, Pos. 43)
Beschreibung_Stelle_DiM	deduktiv Leitfaden	Strukturierender Code	
Mehrwert_DiM	deduktiv Leitfaden	Wird vergeben wenn befragte Personen den Mehrwert von Diversity Management im Unternehmen beschreiben, also	„Also es ist ja, würde ich jetzt auch mal sagen, kein Geheimnis, dass Unternehmen dieses Diversity Thema nicht nur aus gutem Willen erkannt haben,

		was dieses z.B. dem Unternehmen oder den Mitarbeitenden bringt.	sondern auch aus einem ganz klaren Business Case“ (M_1, Pos. 8) „Attraktivität eines Unternehmens nach außen hin durchaus steigert.“ (M_2, Pos. 14)
Unternehmenskultur	deduktiv Leitfaden	Hiermit wird erfasst wie die Bemühungen des jeweiligen Diversity Managements der befragten Diversity Manager*innen schon in die alltägliche Unternehmenskultur diffundiert/ gewandert sind oder sich dort bemerkbar machen.	„Das ist immer schwer zu sagen. Also in der Kultur, würde ich sagen. Also, ähm. (...) Ich würde sagen, es ist sehr gut angekommen, aber du hast halt immer einen quer. Also wie ich vorhin schon sagte, immer ein Querschnitt durch die Gesellschaft“ (M_5, Pos. 42)
Diversity_in_Unternehmensstrategie	deduktiv Leitfaden	Dieser Code wird vergeben wenn die/ der befragte Diversity Manager*in beschreibt ob und wie das Thema Diversity oder für die Person andere zugehörige Dinge in der Unternehmensstrategie genannt sind.	„Und bei Unternehmen mit Purpose ist auch Diversität mit aufgezählt. Also ja, das Thema ist Teil der Unternehmensstrategie.“ (M_3, Pos. 52)
Commitment_Unternehmensführung	deduktiv Leitfaden	Dieser Code wird vergeben wenn der/die befragte Diversity Manager*in berichtet ob und wie sehr die Unternehmensführung oder Leitung in das Thema Diversity involviert ist bzw. wie sehr sie sich dafür einsetzt.	„Sind bei uns sechs Personen, drei Männer, drei Frauen, also paritätisch besetzt und mit sehr unterschiedlichen Level an Interesse. (...) Ich glaube, unser Vorstandsvorsitzender hat ein (...) gutes auf Allgemeinem auf allgemeiner allgemeiner Einsicht beruhendes Verständnis davon. Er wird jetzt also nicht, wie soll ich sagen, übermäßig viel machen.“ (M_3, Pos. 46)
Ausstattung_Ressourcen	deduktiv Leitfaden	Dieser Code wird vergeben wenn der/die befragte Diversity Manager*in berichtet über welche Ressourcen sie verfügen. Hier muss keine Konnotation als Herausforderung vorliegen.	„Ja, also ich bin damit erstmal alleine als Diversity Managerin. Ich arbeite aber in einem Team.“ M_3, Pos. 20) „Aber es gibt kein ausgewiesenes, dezidiertes Budget also. Also gut, für Kinderbetreuung schon, aber jetzt für Diversity nicht.“ (M_4, Pos. 40)
Positionierung_DiM	deduktiv Leitfaden	Dieser Code wird vergeben wenn der/die befragte Diversity Manager*in berichtet wie und wo das Diversity Management als Abteilung oder ihre Funktion im Organigramm oder der Struktur des Unternehmens eingebunden ist.	„ich bin auch Teil eines Großteams, das sich People and Development nennt, also dass du die klassische Personalentwicklungsabteilung. Und dort ist eben das Employer Branding aufgehängt, aber auch das Thema Diversity“ (M_1, Pos8)
Person_Manager*innen	deduktiv Leitfaden	Strukturierender Code	
Dauer_Beschäftigung_Diversity	deduktiv Leitfaden	Dieser Code wird vergeben wenn der/die befragte Diversity Manager*in berichtet wie lang sie/er sich schon mit Diversity beschäftigt.	„Und Diversity Management würde ich jetzt mal sagen. (...) 17, spätestens 18. (...) Habe ich angefangen, das sehr verstärkt und sehr deutlich aufzubauen.“ (M_3, Pos. 7)

Arbeitserfahrung_im_Unternehmen	deduktiv Leitfaden	Dieser Code wird vergeben wenn der/die befragte Diversity Manager*in berichtet wie lang er/sie im Unternehmen arbeitet, auch in anderer Funktion, über welches er/sie berichtet.	„Ja. Also ich bin seit zwei Jahren hier in dem Unternehmen, in dem ich gerade bin. Bin hierher gekommen, weil die Stelle dafür völlig neu ausgeschrieben wurde. Also es gab die Stelle vorher auch so noch nicht.“ (M_3, Pos. 5)
Ausbildung	deduktiv Leitfaden	Dieser Code wird vergeben wenn der/die befragte Diversity Manager*in berichtet welche Ausbildung er/sie gemacht hat.	„Also ich bin von Beruf Sozialpädagogin und habe eben. Und meine erste Ausbildung ist Erzieherin.“ (M_4, Pos. 2)
Rollenverständnis	deduktiv Leitfaden	Dieser Code wird vergeben wenn der/die befragte Diversity Manager*in berichtet welches Selbstverständnis sie von ihrer Rolle als Diversity Manager*in haben.	„Also. (..) Oftmals nicht. (4) Konsistent würde ich sagen. (..) Immer wieder mal nicht geklärt. Also das auch. Und. (5) Also auch eine Rolle, die sich immer entwickelt, ja, die nie irgendwie so stehen bleibt. (..) Eine Rolle, die die auch mit Widerständen zu tun hat. Also ganz klar im Unternehmen, in der Organisation. Und. (6) Die mal mehr, mal weniger, sage ich jetzt mal. (...) Im Vordergrund ist.“ (M_4, Pos. 14)
Themen_Dimensionen	deduktiv Leitfaden	Dieser Code wird für die Erwähnung von Diversity Dimensionen oder Themen vergeben mit denen sich die Diversity Manager*innen in ihrer Arbeit beschäftigen.	„Wie gesagt, es gibt viele Unternehmen, die suchen sich ein eine Dimension aus. (..) Das haben wir nicht. Wenn wir Dimensionen benennen müssten, würde ich sagen Das ist. Bei uns geht es um die Organisation als Umfeld. Also das heißt nicht um den inneren Kreis, sondern den äußeren Kreis.“ (M_6, Pos. 22)
Maßnahmen Unternehmen		Strukturierender Code	
keine_Maßnahmen	induktiv	Dieser Code wird vergeben wenn der/die befragte Diversity Manager*in berichtet, dass sie keine Maßnahmen oder nur umgenannte Maßnahmen haben.	„Wir haben gar nichts gemacht. Okay, wir haben wirklich gar nichts gemacht, weil das war dann auch so, dass meine Chefin gesagt hat also es kriegt niemand kriegt ein Budget“ (M_2, Pos. 44)
Konkretes	induktiv	Dieser Code wird vergeben für Maßnahmen die die Diversity Manager*innen einsetzen, welche nur selten genannt werden oder sehr spezifisch sind.	„Ja, also neben ganz klassisch, so Elternzeit Beratung aus der Personalbetreuung haben wir auch. Also wir haben eine Kita in unserem Standort in Großstadt in Bayern.“ (M_1, Pos. 22)
Strukturelles	induktiv	Strukturierender Code	
Daten_erheben	Induktiv	Dieser Code wird vergeben wenn der/die befragte Diversity Manager*in berichtet, dass sie Daten zum Thema Diversity erheben. Noch ohne Konnotation als Herausforderung.	„Das erste, was ich in 2023 gemacht habe, war die Etablierung eines KPI Diversity. Also ja, wir sind eine Bank. Wir wollen alles zählen, wiegen, wiegen, abmessen. Und deswegen ging es darum, den KPI Diversity zu entwickeln. Wie kann das gehen? Das geht natürlich nicht intern. Da ging es darum, externe Partner zu finden“ (M_3, Pos. 24)

Onboarding	Induktiv	Dieser Code wird vergeben wenn der/die befragte Diversity Manager*in berichtet, dass sie Diversity (Themen) auch in das Onboarding aufnehmen.	„Bei strukturellen Themen. Wir sind gerade dabei. Wir haben ein Onboarding Prozess erweitert und machen. Also es gibt natürlich spezifische Onboardings, die in der Abteilung stattfinden. Es gibt aber natürlich über Abteilungen hinaus sollten die Menschen auch das Unternehmen kennenlernen“ (M_6, Pos. 24)
Diversity_Strategie	Deduktiv Leitfaden	Dieser Code wird vergeben wenn der/die befragte Diversity Manager*in berichtet, dass sie eine Diversity Strategie haben.	„Also für das Jahr haben wir natürlich die Ziele gesetzt. Was wollen wir erreichen? Wo wollen wir hin? Und das beruht auf diesen drei Säulen. Haben wir und das ist Kommunikation.“ (M_6, Pos. 22)
Quoten	Induktiv	Dieser Code wird vergeben wenn der/die befragte Diversity Manager*in berichtet, dass sie Quoten für bestimmte Gruppen eingeführt haben: z.B. Frauenquoten.	„Das sehen wir auch ganz klar und, ähm, und natürlich haben wir Zielgrößen zu bestimmten Gruppen. Und das kann man ja auch messen und sagen Wie weit sind wir da? Wie ist da die Verteilung?“ (M_4, Pos. 48)
Policy_Regeln	induktiv	Dieser Code wird vergeben wenn der/die befragte Diversity Manager*in berichtet, dass sie Regeln oder Policies zum Thema Diversity haben.	„Wir haben, wir haben ich also ich bin halt auch dafür zuständig, beispielsweise unsere globale Policy erstellt, sondern wir haben die global, eine globale Diversity Policy. Wir haben natürlich Guiding Principles, die global gelten. Wir haben auch ein Red Flag Behavior Statement“ (M_5, Pos. 10)
Sensibilisierung	induktiv	Dieser Code wird vergeben wenn die Befragten Maßnahmen zur Sensibilisierung einsetzen bzw. um zu sammeln welche Maßnahmen sie dafür einsetzen.	„und jetzt schon den Weltfrauentag oder um den internationalen Tag der Menschen mit Behinderung, dass man auch hier das Thema so bespielt und sichtbar macht, aber auch für bestimmte Projekte.“ M_4, Pos. 136)
interne_externe_Kommunikation	induktiv	Dieser Code wird vergeben wenn der/die befragte Diversity Manager*in berichtet, dass sie Maßnahmen zu Diversity im Bereich der internen oder externen Kommunikation haben: Intraet-Auftritt, Podcast, Rundmails und ähnliches; Social Media, Website.	„über Social Media kommuniziert, über unsere Karriereseite mit Interviews. Also das ist dann auch wieder so die Verknüpfung von Klar, das hat auch was mit Employer Branding zu tun.“ (M_1, Pos. 22)
Person_Beratende	deduktiv Leitfaden	Strukturierender Code	
Rollenverständnis	deduktiv Leitfaden	Dieser Code wird vergeben wenn der/die befragte Berater*in berichtet, welches Rollenverständnis sie von ihrer Arbeit in den Unternehmen haben.	„Als beratende Begleiterin! (...) Also ich bin quasi die, die den Prozess unterstützt. Also so so so eine Guideline gibt. Also ich leite die gut durch den Prozess der Strategieentwicklung.“ (B_1 Pos. 22)
Anliegen_Unternehmen	deduktiv Leitfaden	Dieser Code wird vergeben wenn der/die befragte Berater*in berichtet, mit welchen	„Also wenn man, wenn man eine neue Anfrage hat, dann geht es oft erstmal um so eine. Also oft um so einen einmaligen Einsatz. Also das kann sein,

		Anliegen/Problemen/ Wünschen sich Unter- nehmen an sie wenden.	ein Workshop oder eine Vorlesung.“ (B_2, Pos. 8)
Kontaktpersonen_Unternehmen	deduktiv Leitfaden	Dieser Code wird vergeben wenn der/die befragte Berater*in berichtet, welche Personen aus den Unternehmen sich an sie wenden: Diversity Manger*innen, HR etc.	„Also in der Regel, wenn Organisationen solche Positionen wie Diversity Beauftragte, Managerinnen, wie auch immer sie dann gelabelt sind, haben dann ganz, ganz häufig die Personen.“ (B_4, Pos. 18)
Kund*innen	deduktiv Leitfaden	Dieser Code wird vergeben wenn der/die befragte Berater*in berichtet, welche Art von Unternehmen sich an sie wenden. Branchen, Größen etc.	„Erstaunlicherweise ist es ganz gemischt. Ich habe Einzelunternehmen-Einzelhandelunternehmen, gerade ich habe Industrieunternehmen, ich habe in der Hotellerie und und und habe ich, habe ich was. (..) Und Banken.“ (B 1, Pos. 8)
Angebote/ Dienstleistung	deduktiv Leitfaden	Dieser Code wird vergeben wenn der/die befragte Berater*in berichtet, welche Dienstleistungen sie anbieten bzw. was sie in den Unternehmen machen.	„dann würde ich sagen, wir sind Vollsortimenter. Das heißt, Wir fangen in unserer Beratungsarbeit damit an, wenn das unsere Kundinnen möchten, dass wir uns mal den Status quo ansehen. Also mit qualitativen quantitativen Methoden, also von Fokusgruppen über Einzelinterviews bis hin natürlich zu quantitativen Befragungen, wie sie die Diversity Situation in der Organisation aus.“ (B 4, Pos. 12)
Beratende_Beruflich	deduktiv Leitfaden	Dieser Code wird vergeben wenn der/die befragte Berater*in berichtet, was sie beruflich machen bzw. wie ihre Firma aussieht.	„Ja, also ich habe eine Beratungs und Trainingsboutique, die ich führe. Da geht es wirklich um das Thema Vielfalt und alles was dazugehört. Also natürlich Diversity, Inclusion, Belonging, Equity, also alle Begrifflichkeiten bereinigt und berate und berate Unternehmen zum Thema Diversity Strategie.“ (B 1, Pos. 2)
Ausbildung	deduktiv Leitfaden	Dieser Code wird vergeben wenn der/die befragte Berater*in berichtet, welche Ausbildung sie haben.	„Also ich habe Psychologie und Jura studiert, habe in meinem Studium angefangen, nebenbei Marktforschung zu machen bei der Marktforschungsinstitut in Bayern. Ich habe da internationale Automobil Marktforschung gemacht, bin nach meinem Diplom dann zu einer mittelständischen Beratungsgesellschaft nach Stadt-N gegangen.“ (B 2, Pos. 2)
Herausforderungen	deduktiv Leitfaden	Strukturierender Code	
Unwissenheit_Bewusstsein	induktiv	Wird vergeben wenn die Befragten von Herausforderungen in Bezug auf Unwissenheit oder fehlendes Bewusstsein der Unternehmensangehörigen sprechen oder dass es diese nicht gibt.	„Dann ist ein anderes Problem. Vielleicht noch mal genauer, was so diese Unwissenheit angeht Viel gefährliches Halbwissen und viel auch medial geprägter Diskurs, der nicht besonders produktiv ist.“ (M_1, Pos. 48)
Zukünftige	deduktiv Leitfaden	Wird vergeben wenn die Befragten von zukünftigen Herausforderungen	„Also wenn das von USA hier auch rüber schwapppt, dass das ja alles unnötig ist und dass man das alles nicht braucht. Dann weiß ich nicht. Also

		sprechen oder dass es diese nicht gibt.	dann wird dann das Management abgeschafft und die stellen damit auch. Was ist, wenn wir andere Regierungen kriegen mit anderen? (..) Schwerpunkten?“ (B 1, Pos. 70)
Unlösbare	deduktiv Leitfaden	Wird vergeben wenn die Befragten von unlösbaren Herausforderungen sprechen oder dass es diese nicht gibt.	„Gut, ich meine, diese Dilemmata gibt es immer mit null Finanzierung, mit null Budget, ein maximal wirksames Diversity Management aufzubauen. Also die Idee. Und da bleibt am Ende einfach tatsächlich wenig wenig Wirkung zurück.“ (B 4, Pos. 101)
Größe	deduktiv Leitfaden	Wird vergeben wenn die Befragten von den größten Herausforderungen sprechen oder dass es diese nicht gibt.	„also am Ball zu bleiben, das ist die größte Herausforderung. Und zwar. Also ja, am Ball zu bleiben. (..) Und zu erkennen, wenn die Leute es müde sind und die zu unterstützen.“ (M_5, Pos. 70)
Widerstände_ Individuen	deduktiv Leitfaden	Strukturierender Code	
Widerstand_Privilegienverlust	induktiv	Wird vergeben wenn die Befragten von Herausforderungen in Bezug auf Widerstände der Unternehmensangehörigen auf Grund von Privilegienverlust sprechen oder dass es diese nicht gibt.	„Iso so kombiniert auch diese Strukturen, Prozesse auch mal zu hinterfragen, zu verändern, da merke ich schon, das ist schon nochmal eine andere Nummer, weil das bedeutet auch, dass Privilegien abgegeben werden müssen, dass so wie es bislang gelaufen ist, jetzt vielleicht, dass das einfach ein bisschen anders läuft.“ (M 4, Pos. 64)
Widerstand_aus_Unwissenheit/Desinteresse	induktiv	Wird vergeben wenn die Befragten von Herausforderungen in Bezug auf Widerstand der Unternehmensangehörigen auf Grund von Unwissenheit oder Desinteresse sprechen oder dass es diese nicht gibt.	„Diese Art von Widerständen oder klassische Ablehnungen. Ähm, vielleicht noch mangelndes Vorwissen.“ (M_3, Pos. 116)
Widerstand_DiM_negativ_konnotiert-überdrüssig	induktiv	Wird vergeben wenn die Befragten von Herausforderungen in Bezug auf Widerstand der Unternehmensangehörigen auf Grund von einer negativen Konnotation auf Diversity oder angrenzenden Themen sprechen oder dass es diese nicht gibt.	„Und das ist schon eine Herausforderung, dass Diversity ein bisschen verbrannt ist, vielleicht auch aktionistisch zu sehr getrieben wurde“ (B_1, Pos. 34)
Widerstand_Ängste_was_kommt	induktiv	Wird vergeben wenn die Befragten von Herausforderungen in Bezug auf Widerstand der Unternehmensangehörigen auf Grund von Ängsten was mit dem (neuen) Diversity Management kommt sprechen oder dass es diese nicht gibt.	„Auch extrem viel Unsicherheit, was dieses Thema angeht. Also was passiert jetzt? Hier ändert sich jetzt alles?“ (M_1, Pos. 60)
Strukturelles	deduktiv Leitfaden	Strukturierender Code	

Branche/Historie...Unternehmens	induktiv	Wird vergeben wenn die Befragten von Herausforderungen in Bezug auf die Historie, Branche, Art, etc. des Unternehmens eingehen: z.B. Familienunternehmen, sehr männerlastig	„Wir sind, wie gesagt, wir sind ein produzierendes Gewerbe. Wir haben viele, sehr viele Abteilungen, denen es sehr männerlastig. Da ist natürlich ein anderer Ton herrscht. Wir sind auch ein Familienunternehmen.“ (M_6, Pos. 54)
mangelnde_Relevanz_Macht	induktiv	Wird vergeben wenn die Befragten von Herausforderungen in Bezug auf fehlende Handlungsmacht der Manager*innen im Unternehmen und auch wo in der Hierarchie ist es angesiedelt.	„Diversity Arbeit steht eher vor den Herausforderungen. Wie wichtig wird sie genommen? Wo ist sie strukturell aufgehängt?“ (M_3, Pos. 83)
Langfristigkeit/Nachhaltigkeit	induktiv	Wird vergeben wenn die Befragten von Herausforderungen in Bezug auf das Herstellen von Langfristigkeit oder Nachhaltigkeit der Maßnahmen oder Effekte ihrer Arbeit.	„Das glaube ich, geht es um das Thema nachhaltig zu platzieren, Konflikte zu bewältigen und dann das Thema nachhaltig am Leben zu erhalten.“ (B_5, Pos. 65)
Strategie_entwickeln	induktiv	Wird vergeben wenn die Befragten von Herausforderungen in Bezug auf das Erstellen und Entwerfen von Diversity Strategien.	„Und deswegen ist es, finde ich, schon eine Herausforderung, eine Strategie zu erstellen. Also du kriegst relativ gut eine Vision und eine Mission hin. Die sind so dahingepinselt. Ja, aber tatsächlich zu sagen, dass die Leute was damit anfangen können und verstehen, was sie damit anfangen können.“ (M_5, Pos. 51)
konkrete_Umsetzung	induktiv	Wird vergeben wenn für die Befragten die Umsetzung, Planung oder erfolgreiche Gestaltung allgemein ein Problem darstellt.	
Mitarbeitende_erreichen	Deduktiv Leitfaden	Wird vergeben wenn die Befragten von Herausforderungen in Bezug auf das Erreichen der Mitarbeitenden mit der Botschaft oder einfach Informationen.	„Also wenn man jetzt große Organisationen anguckt, wie kommt dieses Thema sozusagen zu den Menschen, die in der Fertigung arbeiten, genauso wie zu den Menschen, die eben Top Führungspositionen haben.“ (B_4, Pos. 34)
Freiwilligkeit/Zwang	induktiv	Wird vergeben wenn die Befragten von Herausforderungen in Bezug auf die Freiwilligkeit bei der Teilnahme von Angeboten oder auch der Beantwortung von Mitarbeitendenbefragungen (Diversity Variablen).	„mit Freiwilligkeit kommen ganz, ganz oft die Personen, die sich eh schon damit beschäftigen, die viel schon wissen, die natürlich auch gerne willkommen sind und dabei sind.“ (M_1, Pos. 48)
Commitment_Führung	induktiv	Wird vergeben wenn die Befragten von Herausforderungen in Bezug auf das Commitment bzw. den Einsatz der Unternehmensführung zum Thema Diversity.	„Aber da steht halt am Anfang wirklich dieses Commitment von ganz oben zu sagen, das ist uns so wichtig, wir schaffen diese Rolle und wir schaffen dafür Leute und dafür brauchen Unternehmen auch Geld.“ (M_2, Pos. 54)

Überzeugen/Verstehen	induktiv	Wird vergeben wenn die Befragten von Herausforderungen in Bezug auf das Überzeugen oder gewinnen der Mitarbeitenden und Führungskräfte, bis hin, dass sie es wirklich verstehen.	„Ja, das spielt eine große Rolle. Und Sie erwischen auch jeden auf einem anderen, an einer anderen Stelle. Ja, also, ähm, das ist so dieses Du musst zum Teil auch viel von deren Business wissen, um die da zu packen, weil die sehr auf ihr Business fokussiert sind. Oftmals. (..) Andere erwischt du eher mit ihrer persönlichen Situation beispielsweise.“ (M_5, Pos. 55)
zeitl._Mehrbelastung_arbeit	induktiv	Wird vergeben wenn die Befragten von Herausforderungen in Bezug auf die Mehrbelastung der Mitarbeitenden oder Führungskräfte wenn sie sich mit Diversity beschäftigen oder an Trainings etc. teilnehmen.	„Und wenn man die Führungsebenen nach unten weitergeht, dann ist natürlich häufig an der einen oder anderen Stelle natürlich das Thema. Das soll ich jetzt auch noch machen. Ja, also die Be und Überlastungsaspekte, die natürlich in unterschiedlichen Führungspositionen dann vorkommen können.“ (B_4, Pos. 47)
Sichtbarkeit_erzeugen	induktiv	Wird vergeben wenn die Befragten von Herausforderungen in Bezug auf das Erzeugen von Sichtbarkeit für das Thema Diversity.	„Ja, eine sehr große, weil es ist, wie gesagt, eine Bringschuld. Man kann nicht davon erwarten, dass die Leute mit offenen Armen auf einen zugehen oder wissen, was das überhaupt ist. Deshalb muss man selber natürlich mit der Sichtbarkeit und Aufklärung rausgehen.“ (B_3, Pos. 50)
Messen	Deduktiv Leitfaden	Wird vergeben wenn die Befragten von Herausforderungen in Bezug auf das Messen von KPIs oder der Wirkung von Maßnahmen.	„Das heißt, Menschen überschätzen sich ganz, ganz oft. Bei der Aufgabe, eine Befragung zu erstellen und eine Befragung zu erstellen“ (B_4, Pos. 59)
Vielfalt_an_sich	induktiv	Wird vergeben wenn die Befragten von Herausforderungen in Bezug auf die Vielfalt der Individuen und Gruppen, Orte und damit verbundenen anderen Sicht-, Arbeits-, Denk- und Handlungsweisen.	„Also wenn ich heute München angucke und dann zu unseren Kolleginnen und Kollegen ähm, in Luisenthal am Tegernsee gucke, dann hast du, findest du da eine ganz andere Welt vor. Ja, da ist die Welt komplett anders.“ (M_5, Pos. 53)
in_der_Person	induktiv	Wird vergeben wenn die Befragten von Herausforderungen in Bezug auf das Gewinnen des Vertrauens der Mitarbeitenden damit sie sich öffnen.	
Professionelle_persönliche_Eignung	induktiv	Wird vergeben wenn die Befragten von Herausforderungen in Bezug auf die Professionalisierung von Diversity Management, ausbildungsseitig und persönlich .Z.B. Fehlende Ausbildung oder Kenntnisse, Durchhaltevermögen, sich durchsetzen können.	„Ja, sich selber. Fachlich, sich selber fachlich updaten. Das ist auch nicht zu unterschätzen. Fachlich an den Themen dranzubleiben.“ (M_3, 128)

Motivation_Dranbleiben	induktiv	Wird vergeben wenn die Befragten von Herausforderungen in Bezug auf die Motivation der Manager*innen und damit ihre Bereitschaft auch länger an dem Thema zu sitzen auch wenn es schwierig ist.	„Also Diversity Management ist anstrengend und mühsam.“ (M_4, Pos. 82) „Dann denke ich ich weiß also ich weiß nicht, was ich tun soll. Manchmal ist das ist das frustrierendste tatsächlich und auch herausforderndste, die Menschen mitzunehmen. Und dass sie erst mal in einer sozusagen nicht abwehrenden Haltung, aber desinteressierten vielleicht. Das macht es schwierig.“ (M_6, Pos. 58)
Ressourcen	deduktiv Leitfaden	Strukturierender Code	
Finanzielle_Ressourcen	deduktiv Leitfaden	Wird vergeben wenn die Befragten von Herausforderungen in Bezug auf finanzielle Ressourcen für ihre Arbeit.	„Ich hatte ein Budget, mit dem ich sehr, sehr zufrieden bin, und das ist jetzt eine sehr aktuelle Frage.“ (M_3, Pos. 40)
Personelle_Ressourcen	induktiv	Strukturierender Code	
DiM_als_Nebenaufgabe	induktiv	Wird vergeben wenn die Befragten von Herausforderungen in Bezug auf die Ausübung des Diversity Management als eine Aufgabe neben der eigentlichen Arbeit.	„Zu wenig! Nee, wirklich, Wir sind hier. (...) Wir haben natürlich ein Team. Besser als andere, die gar kein sagen. Ja, und es läuft nicht nur nebenbei. Es ist schon. Es sind alle in Teilzeit.“ (M_4, Pos. 34)
Abbau_von_Diversity_Stellen_Geldmangel	induktiv	Wird vergeben wenn die Befragten von Herausforderungen in Bezug auf den Abbau von Diversity Stellen.	„Aber da dazu ist eben auch die andere Seite der Medaille, dass sobald ein Unternehmen sagt Nein, das ist eben nicht mehr für uns relevant oder wird weniger relevant, dass dann diese Position auch wieder verändert oder gar ganz abgeschafft wird.“ (M_3, Pos. 10)
EinzelkämpferTum	induktiv	Wird vergeben wenn die Befragten von Herausforderungen in Bezug auf das Ausüben des Diversity Managements allein ohne andere Diversity Manager*innen oder Kolleg*innen die das auch vornehmlich machen.	„Und wenn es, ja wenn es Einzelpersonen machen, ist es auch auch schwierig, weil die oft einfach ja als Einzelkämpferinnen im Unternehmen unterwegs sind und schon eine gute Lobby brauchen“ (B_1, Pos. 50)
Außen	deduktiv Leitfaden	Strukturierender Code	
Gesetze	deduktiv Leitfaden	Wird vergeben wenn die Befragten von Herausforderungen in Bezug auf fehlende Gesetze zum Diversity Management oder andere mit der Gesetzeslage verbundene Probleme.	„Ich glaube, dass das, was wir haben, eigentlich soweit ganz gut ist. Es geht halt darum, dass noch mal vielleicht hinzuschauen und damit umzugehen.“ (M_4, Pos. 100)
Entwicklungen_USA	induktiv	Wird vergeben wenn die Befragten von Herausforderungen in Bezug auf die politische und gesellschaftliche Entwicklung in den USA.	„Und in Anbetracht dessen, was wir jetzt in Amerika sehen, dass jetzt auf einmal alles gecancelt wird und das weiß ich nicht. Frau sollte nicht in der Forschung Forschungsarbeit mehr vorkommen, geschweige Diversity und

			LGBTQ usw. (..) Das gibt natürlich Menschen, die sich damit nicht auseinandersetzen wollen.“ (M_6, Pos. 58)
Politik	induktiv	Wird vergeben wenn die Befragten von Herausforderungen in Bezug auf die politische Entwicklung in Deutschland und anderswo.	„Ja, ja, die politische Situation. (..) Und wie sehr die sich auch in Deutschland Deutschland also ja, ich glaube, das ist schon noch.“ (M_3, Pos. 99)
gesell._Druck_Veränderungen	deduktiv Leitfaden	Wird vergeben wenn die Befragten von Herausforderungen in Bezug auf die gesellschaftlichen Veränderungen und sich ändernde Stimmung.	„Stimmung, Tendenz auch gesellschaftspolitisch, die es gerade deutlich schwerer macht, das Thema Diversität positiv zu betrachten.“ B_4, Pos. 69)
Lösungen induktiv unterliegend	Induktiv	Strukturierender Code	
unternehmensindividuell	Induktiv	Wird vergeben wenn die Befragten eine unternehmensindividuelle Vorgehensweise als Lösung ansehen.	„Weil ich finde es auch immer, es kommt auf das Unternehmen auch drauf an, was passt zu dem Unternehmen und welche Probleme hat dieses Unternehmen im Speziellen?“ (B_1, Pos. 76)
Diversity_durch_Hintertür	Induktiv	Wird vergeben wenn die Befragten von Lösungen sprechen, in Bezug darauf, Diversity Maßnahmen indirekt in Prozesse einfließen zu lassen bzw. Diversity auch in nicht direkt ersichtlichen Dingen zu sehen.	„Diversity durch die Hintertür, das habe ich in der Vergangenheit schon öfter gemacht. Also wenn es irgendwie um einen Vortrag geht, den eine Kollegin von mir gehalten hat. An bestimmten Talent Veranstaltungen zum Thema Führung oder sonstiges habe ich gesagt Hey, kann ich dir deine Folie bauen?“ (M_1, Pos. 85)
Regelmäßigkeit	Induktiv	Wird vergeben wenn die Befragten es als Lösung ansehen wenn Maßnahmen oder Aktivitäten regelmäßig stattfinden.	„Also diese, diese, diese Dinge und wirklich regelmäßig regelmäßig das Thema Vielfalt Inklusion zu bespielen. Also sei es in Teammeetings, sei es im Recruitingprozess, sei es in Beförderungsprozessen, Prozessen, sei es in Sommerfesten, dass man das Thema irgendwie mit reinbringt“ (B_1, Pos. 36)
Positionierung_DiM	Induktiv	Wird vergeben wenn die Befragten davon ausgehen, dass die richtige bzw. hohe Positionierung von Diversity Management im Unternehmen eine Lösung ist.	„Am besten ist es, ich bin direkt irgendwo in einem Managementbereich angedockt, vielleicht sogar direkt als Stabsabteilung beim Vorstand, wo ich direkt berichten kann.“ (B_1, Pos. 66)
Struktur/Strategie_erstellen_strukturiert_angehen	Induktiv	Wird vergeben wenn die Befragten ein strukturiertes Arbeiten oder Herangehen an das Diversity Management als Lösung ansehen.	„Aber strukturiert an die Dinge herangehen und dann auch sehr selbstbewusst entscheiden.“ (M_2, Pos. 8)
Schrittweise	Induktiv	Wird vergeben wenn die Befragten eine schrittweise Arbeit/ Herangehensweise als Lösung ansehen.	„Verfechterin der These. Wenn wir langsame Schritte gehen, dann werden die auf lange Sicht nachhaltiger sein.“ (M-3, Pos. 146)
Zielgruppenspezifität	Induktiv	Wird vergeben wenn die Befragten sagen, dass ein zielgruppenspezifisches	„Also gerade bei Gender das du so wenn wenn Frauen fordern, du brauchst dieses Male Allyship und so

		Vorgehen eine Lösung sein kann.	und das brauchst du natürlich bei den bei den anderen Minderheiten genauso“ (M_2, Pos. 74) „Aus meiner Sicht, Angebote für beide zu machen, für Führungskräfte, für die Mitarbeitenden.“ (M_3, Pos. 77)
DiM_Beratend	Induktiv	Wird vergeben wenn die Befragten sagen, dass es besser ist, dass ein Diversity Management eher berät als alles selbst umgesetzt.	„Wir können anstoßen. Aber an sich müssen es tatsächlich die Bereiche selber machen. Und es ist dieses Erkennen und das. Das sind die Maßnahmen, auf die wir als Diversity Manager einen Einfluss haben.“ (M_5, Pos. 80)
nötig	Induktiv	Strukturierender Code	
Problembewusstsein_Awareness_schaffen	Induktiv	Wird vergeben wenn die Befragten sagen, dass es eine Lösung ist wenn Problembewusstsein und Awareness geschaffen wird und beschreiben wie sie das tun.	„Also auch mit Leuten, die vielleicht betroffen sind. Und wenn die davon berichten, was sie erlebt haben, ganz authentisch, dann ist es emotional und dann berührt es andere.“ (M_4, Pos. 124)
Feedbacksysteme	Induktiv	Wird vergeben wenn die Befragten sagen, dass es wichtig ist Feedback einzuholen und die Maßnahmen zu evaluieren.	„Feedback einholen und zwar aus unterschiedlichsten Ebenen. Den unbequemen Weg gehen, das ist, glaube ich, das ist die Lösung. Den unbequemen Weg gehen und Menschen bitten, mit dir zu sprechen.“ (M_6, Pos. 94)
Klarheit_schaffen: Umgang/Werte	Induktiv	Wird vergeben wenn die Befragten sagen, dass es wichtig ist zu klären, was der erwartete Umgang bzw die Werte sind.	„Deshalb rate ich schon immer dazu, dass sie das festhalten, wie sie miteinander umgehen und arbeiten wollen, was ihnen wichtig ist, was Ihre Werte sind und sich dann darauf auch beschließen, das immer wieder und das immer wieder zu besprechen und zu veröffentlichen und eben immer wieder darauf zurück zu führen“ (B_1, Pos. 36)
Strukturen/ Prozesse_angehen	Induktiv	Wird vergeben wenn die Befragten sagen, dass man als Lösung an den Strukturen und Prozessen arbeiten muss.	„Ja, und an den Strukturen zu arbeiten, das glaube ich, ist total wichtig, weil das alleine sonst ist, wird nicht die Veränderung bringen.“ (M_4, Pos. 126)
Commitment_Leitung	Induktiv	Wird vergeben wenn die Befragten davon erzählten das das Commitment der Leitung eine Lösung ist bzw. wie sie das einholen.	„So, und ich denke deswegen, dass ich immer versucht habe, so ein bisschen auch eine Klammer zu bilden, um das, was wir in HR machen, mit der Geschäftsführung.“ (M_2, Pos. 8)
Stakeholder_Verbündete	Induktiv	Wird vergeben wenn die Befragten davon berichten, dass es eine Lösung sein kann, Verbündete zu gewinnen und Stakeholder einzubeziehen.	„Also auf alle Fälle gemeinsam, nie alleine. Es macht auch keinen Sinn. Ist auch ein ganz wichtiger Punkt.“ (M_4, Pos. 130)
Ressourcen	Induktiv	Wird vergeben wenn die Befragten sagen, dass Ressourcen ein Teil der Lösung sind. Und wenn beschrieben wird wie man die Ressourcensituation verbessern kann.	„Budget festlegen, dass immer da ist. Und regelmäßig. Also dauerhaft. Nicht nur einmalig, sondern dauerhaft.“ (M_4, Pos. 94)

informelle_Wege	Induktiv	Wird vergeben wenn die Befragten sagen, dass es eine Lösung sein kann auch informelle Wege zu gehen.	„Sehr gute Kontakte zu allen Referenten und Referentinnen unserer Vorstände und den Vorständen. Direkt kann ich da jetzt nicht drüber sprechen, aber die Referentinnen sind sehr gut zugängliche Menschen, die richtig gut informiert sind und die mir eine Einschätzung geben können.“ M_3, Pos. 148)
Überzeugen	Induktiv	strukturierender Code	
niedrigschwellige_Kommunikation	Induktiv	Wird vergeben wenn die Befragten sagen, dass eine einfache und niederschwellige Art der Kommunikation eine Lösung ist.	„Aber wenn ich die Leute mitnehmen will, muss ich, muss ich das auf eine Ebene versuchen, um das in den Alltag irgendwie und das Verständnis aus dem Alltag raus zu bekommen“ (M_5, Pos. 63)
Argumentationsmethoden/ -mittel	Induktiv	Wird vergeben wenn die Befragten sagen, dass eine Lösung passende Argumentationsmethoden und -mittel ist.	„Und deswegen versuche ich auch immer so ein bisschen Mix zu machen. Wenn ich jemanden irgendwie sage, okay, das Problembewusstsein beizubringen, braucht es einerseits natürlich Zahlen, weil das sind auch. Also es ist natürlich auch wichtig, darauf zu achten und auch mit Facts irgendwie zu argumentieren. Andererseits hole ich schon auch gerne so die besten und schlimmsten Sätze so aus der Trickkiste.“ M_1, Pos. 50)
Business_Case_schaffen	Induktiv	Wird vergeben wenn die Befragten berichten, dass man mit dem Business Case überzeugen kann.	„Es ist den Leuten schon auch wichtig, wie kann, wie lässt sich das auch vereinbaren mit der Effizienz und Effektivität? Also natürlich, das kann auch was kosten. Aber wir wollen einen Return on Investment haben.“ (B_2, Pos. 16)
Ängste/Widerstände_Bedarfe erkennen	Induktiv	Wird vergeben wenn die Befragten sagen, dass man auf die Ängste und Bedarfe der Personen mit Widerstand eingehen muss und sie verstehen muss um Widerstände aufzulösen.	„Auch das, was ich vorher schon angesprochen habe, diese Ängste, auch diese Verlustängste würde ich sie auch manchmal nennen, so ein bisschen zu nehmen und generell transparent zu kommunizieren.“ (M_1, Pos. 75)
Führungskräfte_überzeugen	Induktiv	Wird vergeben wenn die Befragten wie sie Führungskräfte überzeugen.	„Das sind dann eher so die Herausforderungen, die Führungskräfte, die angeblich schon alles wissen. Wie komme ich mit denen in ein Gespräch? Und auch. (..) Eine Brücke ins Ohr rein zu finden. Da kann man auch fachlich so gut sein, wie man will. Oft ist es eben erstmal ein persönlicher Zugang, da, eben diese persönlichen Brücken, um dann die Argumente reinzutragen.“ (M_3, Pos. 138)
Maßnahmen	Induktiv	Strukturierender Code	
Angebote_in_die_Belegschaft_hinein	Induktiv	strukturierender Code	
Typen_Veranstaltungen	Induktiv	Wird vergeben wenn die Befragten beschreiben welche Art oder	„Genau, und das machen wir meistens alles online, weil wir natürlich. Wir sind in Deutschland haben wir, glaube

		Umsetzung von Veranstaltungen gut funktioniert.	ich, um Gottes Willen, 20 über 20 Standorte“ (M_1, Pos. 34) „am besten schon auch sehr viel auf Präsenzveranstaltungen für eine größere Gruppe einfach setzen.“ (B_3, Pos. 58)
Workshops_Führungskräfte	Induktiv	Wird vergeben wenn die Befragten berichten, dass Workshops speziell für Führungskräfte eine Lösung ist.	„Führungskräfte weiter ausbilden und denen wir ein Werkzeug an die Hand geben, sei es ein E Learning, das irgendwie allen mitgegeben werden kann, sei es Guides zu inklusiver Sprache, die ein Verständnis schaffen oder im Onboarding, wenn du Leute neu einstellst, irgendwie so die Werte auch darlegen und allen noch mal so ein Handout mitgeben.“ B 2, Pos. 71)
Austausch_Dialog	Induktiv	Wird vergeben wenn die Befragten sagen, dass es eine Lösung Austausch und Dialog zwischen den Beschäftigten zu schaffen.	„Du musst irgendwie gucken, dass du auch von der Belegschaft was hörst und auch eine Diskussion zustande kommt, dass das also so an einem Mittagstisch funktioniert.“ (M_5, Pos. 45)
Maßnahmen_im_Organisatorisch-strukturellen	Induktiv	Strukturierender Code	
Bonusrelevanz	Induktiv	Wird vergeben wenn die Befragten sagen, dass eine Bonusrelevanz für Diversity Themen eine Lösung sein kann.	„Das ist Fluch und Segen zugleich, weil genau das, was da steht, wird optimiert und alles andere rechts und links wird dann oft nicht angeguckt. Ja, auf der anderen Seite führt das dazu, dass diese Themen erst mal diskutiert werden.“ (B 4, Pos. 85)
Messen	Induktiv	Wird vergeben wenn die Befragten berichten wie sie mit der Herausforderung des Messens umgehen.	„Also wer das Budget hat, dem würde ich das immer raten und vor allem das einmal jährlich zu machen und dann in so einem MitarbeitendenUmfrage einfach auch die Diversityfragen mit reinzunehmen“ (B 1, Pos. 46)
Machbarkeit_beachten	Induktiv	Wird vergeben wenn die Befragten sagen, dass es wichtig ist auf die Machbarkeit/ Pragmatismus der Maßnahmen und Ideen zu achten.	„Wichtig ist dann, dass man auch da mehr oder minder pragmatische Lösungen findet und eben bei der Definition von Maßnahmen so was schon mitdenkt. Also was ist mit wie viel Aufwand machbar?“ (B 5, Pos. 95)
Kommunikationsstrategie	Induktiv	Wird vergeben wenn die Befragten berichten, dass eine gute Kommunikationsstrategie wichtig ist.	„Also ich glaube, auch, das ist ein Kommunikationsthema. Da ist vielleicht auch bei uns, also mit vielem muss man auch immer sozusagen eine Kommunikationsstrategie mitdenken.“ (M 1, Pos. 52)
Bottom-up_Mitarbeitende_beteiligen	Induktiv	Wird vergeben wenn die Befragten, dass der Einbezug der Mitarbeitenden wichtig ist um mit den Herausforderungen umzugehen.	„eben viel auch mit den Betroffenen aus den entsprechenden Communities, aus diesen Minderheiten dann auch agieren und damit klar machen, wir machen es gemeinsam“ (B_3, Pos. 75)
Externe_Unterstützung	Induktiv	Wird vergeben wenn die Befragten sagen, dass externe Unterstützung eine Lösung bzw. Hilfe sein kann.	„Das brauchst du. Brauchst du, weil du auch mal. Also du musst deine Freude loswerden. Hey, das ist ein super gelungen und das kann ich nur

			empfehlen, Mach das und ist auch gar nicht so viel Aufwand.“ (M_5, Pos. 31) „Deshalb ist es auch immer sehr schwierig, festangestellte Diversitystellen zu haben, weil sie im Notfall nicht den Hebel ansetzen können. Und deshalb ist es so wichtig, jemand von außen zu haben.“ (B_3, Pos. 16)
Diversity Manager*in_selbst	Induktiv	Strukturierender Code	
Priorisieren	Induktiv	Wird vergeben wenn die Befragten sagen, dass es wichtig ist Zeit und Ressourcen zu priorisieren.	„Ja, indem sie Prioritäten setzen.“ (B_4, Pos. 105)
aktiv_da_sein_Sichtbar_sein	Induktiv	Wird vergeben wenn die Befragten sagen, dass es wichtig ist als Manager*in sichtbar und greifbar für die Mitarbeitende zu sein.	„Im Gespräch bleiben. (..) Und als Kontaktperson zur Verfügung stehen.“ (M_4, Pos. 120)
Geduld/Langer_Atem	Induktiv	Wird vergeben wenn die Befragten sagen, dass man Geduld braucht.	„Also ich glaube, eine Ausdauer zu haben fällt mir ein, weil ich auch Kraft brauche.“ (M_4, Pos. 70)
Weiterbilden	Induktiv	Wird vergeben wenn die Befragten es nötig finden, dass Manager*innen gut ausgebildet sind.	„Ja, sich selber. Fachlich, sich selber fachlich updaten. Das ist auch nicht zu unterschätzen. Fachlich an den Themen dranzubleiben.“ (M_3, Pos. 128)
an_sich_arbeiten/reflektieren	Induktiv	Wird vergeben wenn die Befragten berichten, dass Manager*innen sich auch ständig reflektieren müssen.	„Stück weit immer wieder zu hinterfragen. Bis ich. Immer wieder musst du dich hinterfragen und deine Beweggründe hinterfragen. Warum also auch Warum will ich das?“ (M_5, Pos. 97)

Quelle: eigene Darstellung, jeweilige Interviews

A16: Zuordnung der Herausforderungen und Lösungsstrategien

Allgemeine Lösungsstrategien	Herausforderungen	Lösungsstrategien für die spezifischen Herausforderungen
Klarheit schaffen; Strukturen/Prozesse angehen;	Herausforderungen von Außen - [Gesetze] => Datenschutz - Gesellschaftliche Stimmung und Politik (GH; ZH; UH) - Entwicklungen in den USA (ZH)	- - - -
Machbarkeit beachten; Ausbildung; allgemeine Eignung; Awareness schaffen;	Strukturelle Herausforderungen - Branche, Historie,... - Handlungsmacht/ Organigramm - Langfristigkeit - Strategieentwicklung - inoffizielle Strukturen	- - Oberer Managementbereich; Verbündete Schrittweise arbeiten; Diversity durch die Hintertür; Strateg. Vorgehen; Strukturen/Prozesse angehen; Geduld Strateg. Vorgehen; Geduld -
Reflektieren; Geduld; Situations- und unternehmensspezifisch arbeiten; regelmäßigen und schrittweisen Basis; zielgruppenspezifisches bzw. -bewusstes Vorgehen; Diversity Managements als eine Beratungsinstanz im Unternehmen; Ausreichende Ressourcen	Herausforderungen in der konkreten Umsetzung - Aufbau/ Umsetzung allgemein - Mitarbeitende erreichen (GH) - Freiwilligkeit - Commitment der Führung (GH) - Überzeugen/ Verstehen-Schaffen (UH) - Zeitliche Belastung/ Verfügbarkeit - Messen - Vielfalt an sich (GH) - [Sichtbarkeit]	Feedback einholen Feedback einholen; Strateg. Vorgehen; Strukturen/Prozesse angehen; externe Unterstützung Schrittweise und regelmäßig arbeiten; Durch die Hintertür; zielgruppenspezifisches bzw. -bewusstes Vorgehen; Verbündete; niederschwellige Kommunikation; Bonusrelevanz; Kommunikationsstrategie; Vor Ort sein => Sichtbar sein Dialoge; Bonusrelevanz; Dialoge; Bottom-Up-Prozesse Strukturen/Prozesse angehen; Verbündete; Awareness; Business Case zu schaffen; Dialoge; Workshops; niederschwellige Kommunikation zielgruppenspezifisches bzw. -bewusstes Vorgehen; Verbündete; niederschwellige Kommunikation; passende Argumentationsmethoden (Business Case); Dialoge; Bonusrelevanz; externe Unterstützung; Bottom-Up-Prozessen; Kommunikationsstrategie; Schaffen von Klarheit in Bezug auf Werte, Regeln und Vorgehen Strateg. Vorgehen Externe Dienstleister*innen; bestehende Befragungen Dialoge Vor Ort sein => Sichtbar sein
Feedback einholen; Strateg. Vorgehen;	Ressourcen - Finanzielle Ressourcen (UH) - Personelle Ressourcen - Zeitliche Ressourcen	informelle Wege (Verbündete) Commitment der Führung; Priorisieren Priorisieren Diversity Managements als eine Beratungsinstanz im Unternehmen; Priorisieren
Bonusrelevanz; Informelle Wege;	Widerstände (UH) - Privilegienverlust - Unwissenheit - Negative Konnotation	Strukturen/Prozesse angehen; Bedarfe/ Gründe erkennen Bedarfe/ Gründe erkennen Awareness Diversity durch die Hintertür; Awareness

externe Unterstützung;	- Ängste	-
Commitment der Führung;	Herausforderungen in der Person - Ausbildung/ Fachliche Eignung	- Weiterbilden: fachlich; praktisch
Verbündete	- Persönliche Eignung - Motivation	- Selbstreflexion Selbstreflexion

Bedeutungen der Abkürzungen: GH = größte Herausforderungen; ZH = zukünftige Herausforderungen; UH = unlösbare Herausforderungen; [...] = nicht als Herausforderung identifiziert
Quelle: eigene Darstellung, Ergebnisse der Analyse