

www.iu.de

IU DISCUSSION

PAPERS

Sozialwissenschaften

DiversitätsBILDUNG: Erziehungswissenschaftliche
Perspektiven auf unternehmerisches Diversity Ma-
nagement

LOUISA GEHL

IU Internationale Hochschule

Main Campus: Frankfurt

Juri-Gagarin-Ring 152

99084 Erfurt

Telefon: +49 421.166985.23

Fax: +49 2224.9605.115

Kontakt/Contact: kerstin.janson@iu.org

Autorenkontakt/Contact to the author(s):

Louisa Gehl

ORCID-ID: 0009-0005-9331-5777 (Open Researcher und Contributor ID)

IU Internationale Hochschule - Campus Dresden

Schweriner Straße 5

01067 Dresden

Email: louisa.gehl@iu.org

IU Discussion Papers, Reihe: Sozialwissenschaften, Vol. 6, No. 6 (JUN 2026)

ISSN: 2750-0675

DOI: <https://doi.org/10.56250/4133>

Webseite: <https://repository.iu.org>

DiversitätsBILDUNG: Erziehungswissenschaftliche Perspektiven auf unternehmerisches Diversity Management

Louisa Gehl

ABSTRACT:

Der Beitrag untersucht das Diversity Management in gewinnorientierten Unternehmen unter Einbeziehung erziehungswissenschaftlicher Perspektiven. Ausgangspunkt ist die Fragilität unternehmensgesteuerter Diversitätspraktiken angesichts aktueller politischer Diskurse und Entwicklungen. Anhand einer Fallstudie wurde das Diversitätsverständnis zentraler Führungskräfte an einem Standort der Robert Bosch GmbH rekonstruiert. Während Diversität als notwendig und positiv bewertet wird, fehlen verbindliche Arbeitsbegriffe, strategische Umsetzung und bildungsorientierte Perspektiven. Vor diesem Hintergrund plädiert der Beitrag für einen transdisziplinären Ansatz von Diversity Management, der erziehungswissenschaftliche Konzepte integriert, statt bei betriebswirtschaftlichen Fokussierungen zu verbleiben. Die Ergebnisse der Fallstudie unterstreichen die Bedeutung von unternehmerischen Weiterbildungsmaßnahmen für eine nachhaltige und chancengerechte Organisationsentwicklung.

The article examines diversity management in profit-oriented companies by incorporating educational science perspectives. The starting point is the fragility of company-driven diversity practices considering current political discourses and developments. Based on a case study, the diversity understanding of key executives at a Robert Bosch GmbH site was reconstructed. While diversity is considered necessary and positively valued, binding terminology, strategic implementation, and education-oriented perspectives are lacking. Against this backdrop, the article advocates for a transdisciplinary approach to diversity management that integrates educational science concepts rather than remaining focused on business economics. The case study results highlight the importance of corporate training measures for sustainable and equitable organizational development.

KEYWORDS:

Diversity Management; Diversity Education; Diversitätsverständnis; Erziehungswissenschaft; gewinnorientierte Unternehmen; Führungskräfte; Chancengerechtigkeit; Weiterbildung; Expert:innen-Interviews; Fallstudie; Organisation

AUTORIN



Louisa Gehl ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der IU Internationalen Hochschule. Im Rahmen des BMFTR-geförderten Forschungsprojekt „First-Generation-Studierende als Zielgruppe privater Hochschulen“ und ihres Promotionsvorhabens untersucht sie studentische Perspektiven im hochschulischen Diversity Management. Als Erziehungswissenschaftlerin verbindet sie diversitätstheoretische Perspektiven mit qualitativer Organisationsforschung.

Einleitung

In der Betrachtung von Diversity Management (DM) als organisationale Praxis und Untersuchungsgegenstand verschiedener Wissenschaftsdisziplinen bleiben Diskurse um das Spannungsfeld zwischen Diversity als equity und business case zentral (z.B. Langenmayr 2024; Primecz/Mahadevan 2024). Dass diese nicht zwangsläufig dichotom verhandelt werden müssen, legen z.B. Tomlinson und Schwabenland (2010) sowie Byrd und Sparkman (2022) nahe, indem sie konkurrierende Legitimationslogiken hinterfragen. Gleichzeitig wird darauf verwiesen, dass Maßnahmen im Sinne von DM, insbesondere im Kontext gewinnorientierter Unternehmen, einer Rechtfertigung bedürfen und die Relevanz von Business-Case-Argumenten ungebrochen bleibt (z.B. Dreas 2019; Mensi-Klarbach 2012; Tomlinson/Schwabenland 2010). Hinzukommt, dass die Effizienz, die zugrundeliegenden Paradigmen und die Daseinsberechtigung von DM angesichts aktueller politischer Entwicklungen verstärkt infrage gestellt werden. Während in den USA Anfang des Jahres 2025 zahlreiche DEI-Initiativen eingestellt wurden (Ng et al. 2025; Wrocherinsky 2025), zeigen sich auch in Deutschland Tendenzen zu rechts-konservativen Positionierungen, die diskriminierungsmindernde Zugänge zum Arbeitsmarkt und gleichberechtigte Arbeitsmodelle herausfordern (z. B. Barthel 2024; Lang/Reusch 2022; Fischer 2019). Unternehmerische Diversity Ziele und Maßnahmen wurden infolgedessen auch hier hinterfragt und verworfen (Sattelberger 2025; Hammer 2025), wie bei dem Softwarekonzern SAP (Rosenkranz 2025). Diese Entwicklungen verweisen auf die Fragilität unternehmensgesteuerter Diversitätspraktiken, welche auf Basis gewinnorientierter Legitimitätslogiken implementiert wurden. Sie bilden den analytischen Bezugspunkt für die im Folgenden dargestellte Fallstudie und deren erziehungswissenschaftliche Verortung.

Die Verknüpfung von Diversitätsforschung mit erziehungswissenschaftlichem Denken und Handeln dient der Exploration eines transdisziplinären Ansatzes, der auf die resiliente Verteidigung bestehender DM-Praktiken sowie auf die zukunftsfähige Implementierung und Ausbreitung weiterer Strategien abzielt. Um das Diversitätsverständnis gewinnorientierter Unternehmen zu untersuchen, wurden Expert:innen-Interviews (Meuser & Nagel 2016) an einem deutschen Standort der Robert Bosch GmbH durchgeführt. Bei den Verständnisansätzen handelt es sich um die zentrale Grundlage für die Legitimierung und Implementierung von DM innerhalb von Organisationen (Warmuth 2012). Gleichwohl gestaltet sich die Definition von Diversität und DM in der unternehmerischen Praxis als variabel (Wondrak 2011, S.197). Eine Begriffs- und Definitionsvielfalt rund um Diversität, Diversity, Diversity Management, Managing Diversity usw. ist bezeichnend für die inter- und transdisziplinären Diskurse. In Verbindung mit den entsprechenden Disziplinen und Fragestellungen, gewinnen diese an Trennschärfe. Sozialwissenschaftliche Ansätze erforschen die menschlichen Zuschreibungsprozesse von Gleichheit und Fremdheit. Wie entsteht Heterogenität? Wann ist eine Person oder eine Gruppe anders als ich? (Scherle 2016, S.30) Die Diversitätspädagogik beantwortet diese Frage mit den sogenannten Differenzlinien welche z.B. anhand von Geschlecht, Herkunft, Religion usw. abgrenzen (vgl. Klika/Schubert 2013, S.292f.). Aus wirtschaftswissenschaftlicher Perspektive lässt sich ergänzen: *„Bezogen auf Arbeitsgruppen oder Belegschaften bedeutet dies, dass sich die Mitarbeiter voneinander unterscheiden.“* (Kanning 2016, S.19) Es kann davon ausgegangen werden, *„dass Diversität bislang weniger auf einen konsistent begründeten und klar definierbaren Begriff verweist, sondern vielmehr einen Diskurs repräsentiert, in dem die Frage des angemessenen politischen, rechtlichen, ökonomischen und pädagogischen Umgangs mit gesellschaftlicher Vielfalt thematisiert wird.“* (Robak et al. 2013, S.16) Im Kontext von Diversity Management

„wird versucht, die Heterogenität (...) von Mitgliedern einer Organisation explizit wertschätzend zu berücksichtigen und effizient einzusetzen.“ (Genkova 2022, S.3) Diversitätsdefinitionen werden im Kontext von DM jedoch nicht ausschließlich ökonomisch gerahmt, sondern weisen ebenso Überschneidungen mit pädagogischen Vielfaltsperspektiven auf, in denen Heterogenität als konstitutive Voraussetzung von Lern- und Bildungsprozessen verstanden wird: *„Im pädagogischen Kontext erscheint »Vielfalt als Ressource« [Hervorhebung im Original] als Voraussetzung für die Zusammensetzung von Gruppen bei den verschiedensten Lern- und Bildungsprozesse, im betriebswirtschaftlichen Rahmen als Voraussetzung für die Zusammensetzung von Gruppen und Teams am Arbeitsplatz, letzteres schlussendlich unter dem Aspekt von Produktivitätssteigerung, d.h. unter dem Aspekt von Profitmaximierung.“* (Baader 2013, S.42) Werden im Diversity Management statt Effizienz- und Gewinnorientierung diskriminierungskritische Aspekte in den Mittelpunkt gestellt, rückt das soziale Miteinander in den Vordergrund. Exemplarisch formuliert Becker: *„Managing Diversity zielt auf Vermeidung, Milderung und Beseitigung von Nachteilen, die einzelne Personen oder Personengruppen gegenüber anderen Personen oder Gruppen hinnehmen (müssen).“* (Becker 2016, S. 294) Ausgehend von den vielfältigen Definitionen wird das Spannungsfeld zwischen Equity- und Business-Case-Logik sichtbar. Die daraus resultierenden divergierenden Verständnisse von Diversity Management schlagen sich in begrifflichen Unschärfen nieder, die empirisch als Ursache für Inkonsistenzen auf den Ebenen der Legitimation, Implementierung und Evaluation sichtbar werden. Dies kann dazu führen, dass Maßnahmen im Sinne von DM, von Unternehmen selbst nicht als solche definiert (Genkova 2022, S. 13) oder dass bestimmte Differenzkategorien bevorzugt thematisiert werden (Schuster/Genkova 2015, S. 194). Ebenso werden Ambivalenzen in der Studienlage sichtbar. So geht z.B. die größte Arbeitgebenden Initiative zur Förderung von Vielfalt in Deutschland davon aus, dass 67% der Unternehmen und Institutionen Diversity einen konkreten Nutzen zuschreiben (Charta der Vielfalt e. V. 2020a, S. 1), während seitens einer Studie des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales auf den lediglich „begrenzten Spielraum für die Wirksamkeit freiwilliger Diversitätsstrategien in Deutschland“ hingewiesen wird (Brüll/Kampkötter 2022, S. 8).

Neben dem Diversitätsverständnis sind insbesondere die damit einhergehenden Einstellungen, Werte, Normen und Verhaltensweisen von Mitarbeitenden und Führungskräften relevant (Genkova 2022, S.9). In der unternehmerischen Praxis fehlt es jedoch häufig an einer daran anknüpfenden, tiefergehenden Auseinandersetzung mit Diversität (Kirchhoff Consult 2024) und der Fokus verbleibt auf der organisationalen Schauseite (Haufe 2023). Erziehungswissenschaftliche Forschung eröffnet an dieser Stelle die Möglichkeit, soziale Systeme und deren Subjekte theoriegeleitet zu betrachten (Bennewitz 2010, S.44f.) und Organisationen mittels Diversitätsanalysen hinsichtlich Chancengerechtigkeit und potenziell diskriminierenden Strukturen zu überprüfen. Die Befassung mit Differenz bildet hierbei ein zentrales Thema der Erziehungswissenschaft und war maßgebend für die Herausbildung der Teildisziplin der Diversity Education (Klika/Schubert 2013, S.292). Erziehung und Bildung als Werkzeuge *„im gesellschaftlichen Reproduktionsprozess“* (ebd., S.59) stehen seit der Industrialisierung in enger Verbindung *„mit den Produktions- und Arbeitsverhältnissen einer Gesellschaft“* (Wischmann et al. 2022, S. 12). Der Arbeitsplatz fungiert somit als zentraler Ort der Erwachsenenbildung, an dem über formelle und informelle Wissensvermittlung Begriffsverständnisse geprägt werden. Die durchgeführte Untersuchung des Diversitätsverständnisses diene der Hypothesengenerierung für die innerbetriebliche Erwachsenenbildung und adressierte bestehende Lücken im transdisziplinären Forschungsdiskurs, da die Evidenzlage bezüglich Umsetzung, Nutzen und Wirkmechanismen von DM weiterhin ambivalent verhandelt

wird. Ausschlaggebend hierfür sind nicht zuletzt wiederum die unterschiedlichen zugrundeliegenden Paradigmen und Begriffsverständnisse (siehe z.B. Franken 2025; Wondrak 2011).

Fallstudie

Basierend auf dieser theoretischen Rahmung und den vorgestellten Befunden wurde eine Fallstudie konzipiert, welche auf die Untersuchung des Diversitätsverständnis gewinnorientierter Unternehmen abzielte. Im Rahmen des kooperativ angelegten Forschungsvorhabens wurde das Diversitätsverständnis zentraler Führungskräfte an einem deutschen Standort der Robert Bosch GmbH untersucht. Neben der Frage, wie sich das organisationale Diversitätsverständnis konzipiert, wurden die Auswirkungen auf das örtliche Diversity Management rekonstruiert, um darauf aufbauend Handlungsempfehlungen zu entwickeln. Zur Operationalisierung der Forschungsfragen wurde der Fokus auf zentrale Multiplikator:innen sowie auf organisationale Machtverhältnisse gelegt. Macht wird dabei verstanden als „die Fähigkeit, Ergebnisse in Organisationen zu bewirken oder zu beeinflussen“ (Mintzberg 1983, o.S., zitiert nach Kauffeld et al. 2019a, S. 120). Ein Großteil der formellen Macht in gewinnorientierten Unternehmen liegt bei Personen in Führungspositionen, die zudem nachweislich eine zentrale Rolle für den Erfolg von Diversity Management einnehmen (vgl. Wurzbach 2016, S. 207). Führung wird hierbei als Interaktionsprozess verstanden, dem „eine absichtliche soziale Einflussnahme von Personen auf andere Personen“ zugrunde liegt (Kauffeld et al. 2019a, S. 106). Diese vollzieht sich auf den Ebenen der Unternehmensführung, des Personalmanagements sowie der personalen Führung (ebd.).

„In weltweiten sozialen und pädagogischen Strömungen wird die Frage nach Diversität aufgeworfen. Diskurse, die Diversität thematisieren, artikulieren sich in Metaphern und Begriffen, in denen sich – trotz all ihrer unhintergehbaren Unterschiedlichkeit – auch Gemeinsames finden lässt.“ (Prenzel 2013, S.11) Um zu rekonstruieren, mit welchen Metaphern und Begriffen Diversität am untersuchten Standort beschrieben wird, wurden Daten in Form leitfadengestützter Expert:innen-Interviews nach Meuser und Nagel erhoben (Meuser & Nagel 2016). Die Erstellung des Interviewleitfadens erfolgte in zwei Schritten. Zunächst wurde ein Fragenkatalog entwickelt, der sich an Kaisers Überlegungen zur konzeptionellen und instrumentellen Operationalisierung von Forschungsfragen orientierte (Kaiser 2021, S. 68 ff.). Anschließend wurde das SPSS-Prinzip zur Leitfadenerstellung angewendet (Helfferich 2011, S. 182). Die finale Version des Leitfadens umfasste fünfzehn möglichst offen formulierte Fragen, die auf das Verständnis von Diversität sowohl aus Perspektive des Unternehmens als auch aus der jeweiligen Führungsrolle heraus abzielten. Ergänzend wurden Einschätzungen zum innerbetrieblichen Informationsfluss, zu Weiterbildungsangeboten sowie zur eigenen Rolle in Bezug auf das bestehende Diversity Management erhoben. Entsprechend wurden Daten „über institutionelle Zusammenhänge, Abläufe und Mechanismen“ (ebd. S.156) generiert, die zur strukturellen Prägung des unternehmensinternen Diversitätsverständnisses beitragen. Die vier interviewten Personen zeichneten sich nicht durchgängig durch ihre Expertise zum Thema Diversity Management aus, sondern durch ihren Expert:innenstatus innerhalb des Unternehmens (Przyborski/Wohlrab-Sahr 2021, S.156), ihren machtvollen Status und ihre Wirkung als Multiplikator:innen.

Für die Auswertung wurde Meusers und Nagels Methode zur Rekonstruktion von Expert:innen-Interviews herangezogen. Dabei „gewinnt der Funktionskontext der Expertinnen an Gewicht, die Äußerungen der Expertinnen werden von Anfang an im Kontext ihrer institutionellen-organisatorischen Handlungsbedingungen verortet“ (Meuser & Nagel 2010, S.466).

Die im Rahmen einer Masterarbeit erhobene Fallstudie umfasst lediglich ein kleines Sample. Die erhobenen Daten gewinnen jedoch an Bedeutung, wenn sie den machtvollen Positionen der Interviewten innerhalb eines weltweit agierenden Konzerns zugeordnet und im Kontext der jüngsten Diskurse verortet werden. Im Folgenden werden die zentralen Ergebnisse vorgestellt und aus erziehungswissenschaftlicher Perspektive diskutiert.

Ergebnisse

Anknüpfend an den Diskurs um DM im Spannungsfeld von equity und business case, betonten die interviewten Führungskräfte, dass es dabei nicht um rein betriebswirtschaftliche Aspekte gehen dürfe: *„Und von daher finde ich das Messen [vom Erfolg diversitätsbezogener Maßnahmen] gar nicht so wichtig. Sondern das ist eher das Tun und das Vorleben. Und dann wird sich das schon zeigen, dass es der bessere Weg ist.“* (Interview03, Zeile 297ff.) Im Rahmen der Auswertung wurde jedoch deutlich, dass das vorhandene Verständnis einen betriebswirtschaftlichen Fokus aufwies und kein diversitätstheoretisches Verständnis vorhanden war, welches die Zusammenhänge von Gleichberechtigung, Teilhabe und Diskriminierung in der Arbeitswelt erfasste. Zudem ließen sich verschiedene Ambivalenzen erkennen, die sich zwischen dem zentral implementierten DM der Robert Bosch GmbH und den lokalen Praxen vor Ort entfalteten. Basierend auf der Rekonstruktion des Diversitätsverständnisses der befragten Führungskräfte wurden drei zentrale Erkenntnisse generiert:

1. Das betriebliche Diversitätsverständnis gestaltet sich ambivalent und wird von unterschiedlichen individuellen, positionsbezogenen und betriebswirtschaftlichen Perspektiven der Führungskräfte geprägt.

Die institutionellen und individuellen Definitionen von Diversität klappten auseinander. Während eine zentrale, institutionelle Definition existierte, orientierten sich die Führungskräfte an individuellen Meinungen, die wiederum stark von ihrer betrieblichen Position und ihren persönlichen Wertehaltungen beeinflusst wurden. Diversität wurde als Heterogenität im Vergleich zur eigenen Person begriffen. Das organisationale Diversitätsverständnis der Befragten fokussierte sich einseitig auf die Merkmale „Persönlichkeit“, „Geschlecht“, „Nationalität“ und den innerbetrieblichen „Führungsstatus“ einer Person. Diversität wurde zudem als ein starres und binäres Konstrukt verhandelt; unveränderlich und entweder vorhanden oder nicht vorhanden. Gleichwohl wurde die Diversität einer Belegschaft als betriebswirtschaftlich steuerbar wahrgenommen.

2. Ein uneinheitliches, ambivalentes Diversitätsverständnis von Führungskräften verhindert eine nachhaltige Implementierung von Diversity Management.

Das Sprechen über das innerbetriebliche Diversity Management war von einer kritischen und defizitorientierten Grundhaltung geprägt. Die Analyse zeigte, dass zentrale Führungskräfte trotz einer

selbst zugeschriebenen Schlüsselrolle grundlegende organisationale und fachliche Kenntnisse zum DM nicht abrufen konnten. Zwar sahen sie sich in einer machtvollen Position und betonten ihre Vorbildfunktion sowie ihren Einfluss auf die Werkskultur, doch reflektierten sie kaum, wie sie diese nutzen könnten, um die Relevanz des Themas zu stärken oder um auf eine bessere Umsetzung des DM einzuwirken. Sie äußerten Unzufriedenheit über den geringen Stellenwert von DM und die mangelnde Diversität in der Belegschaft, blieben jedoch in ihren Rollen als Führungspersonen und Abteilungsleitungen diesbezüglich passiv. Im Sprechen über konkrete Maßnahmen forderten sie die Förderung von Frauen und migrantischen Fachkräften, reproduzierten zugleich aber diskriminierende Narrative. Bei der Codierung der Interviews fiel auf, dass Mitarbeiterinnen auf ihren Weg ins Management zu fördern, ein inflationär gebrauchtes Beispiel für DM darstellte. Gleichzeitig fand ein Sprechen über Themen wie Schwangerschaft, Familie oder Teilzeit nicht statt. Forderungen wie „Diversität zu leben“, blieben unscharf, während konkrete Maßnahmen selten benannt wurden, obwohl diese (teilweise in langer betrieblicher Tradition) vorhanden waren. Eine tiefere Auseinandersetzung mit Diversität als bildenden Struktur-, Werte- oder Kulturbegriff fand nicht statt.

3. Diversity Management wird betriebswirtschaftlich fokussiert, statt transdisziplinär umgesetzt.

Es wurde deutlich, dass Diversity Management vorrangig als ökonomisches Instrument verstanden wurde. Bildungsorientierte Perspektiven, die auf einen organisationalen Kulturwandel abzielten, blieben nahezu unberücksichtigt. Während die demographische Notwendigkeit und die betriebswirtschaftlichen Vorteile von DM im Fokus standen, verwiesen die analysierten Ambivalenzen auf das diffuse Verständnis über andere relevante Bezugswissenschaften von DM. Aus erziehungswissenschaftlicher Perspektive besteht das Fundament eines nachhaltigen DMs aus der (Weiter-)Bildung von Organisationen und ihren Mitgliedern. Festgestellt wurde jedoch, dass das Basiswissen über interne Definitionen und Arbeitsbegriffe nicht abgerufen werden konnte und auch grundlegende Maßnahmen und Strukturen des innerbetrieblichen DMs nicht bekannt waren oder umgesetzt wurden. Im Gegensatz dazu wurden betriebswirtschaftliche Bezüge überbetont und spiegelten sich im Marktzutritts- und Legitimitätsansatz (Warmuth 2012, S.208) sowie einer Art Kennzahlenparadoxon wider. Die Experten betonten, dass sie Kennzahlen in Bezug auf Diversität und DM kritisch gegenüberstünden und sie diese für ungeeignet hielten um die „gelebte Diversität“ zu erfassen. Gleichzeitig fand eine eindeutige Fokussierung auf leicht messbare Differenzkategorien innerhalb der Belegschaft statt, wie z.B. Frauenquoten. Dieses Phänomen schließt an den Befund an, dass im Rahmen von DM häufig *„nur anerkannt wird, was als steuer- und in diesem Rahmen definierbar ist.“* (Göhlich/Schröer 2013, S.207) Auch in diesem Fall wurden Vorteile von Diversität zumeist im Zusammenhang mit messbaren Kategorien genannt, wie Effizienz und Produktivität.

Die Ergebnisse zeigten, dass sich das organisationale Diversitätsverständnis am untersuchten Standort uneinheitlich und ambivalent konstituierte. Es war geprägt von individuellen, positionsbezogenen und ökonomischen Deutungen der Führungskräfte, während eine verbindliche, gemeinsame Begriffsgrundlage kaum handlungsleitend wirksam wurde. Diese begriffliche Unschärfe beeinflusste das örtliche DM

insofern, als bestehende Maßnahmen zwar grundsätzlich befürwortet wurden, jedoch nur eingeschränkt reflektiert, strategisch weiterentwickelt oder aktiv ausgestaltet wurden. Das DM verblieb damit überwiegend auf einer betriebswirtschaftlichen Legitimationsebene, während bildungszentrierte und organisationskulturelle Ansätze, die für eine nachhaltige organisationale Verankerung zentral gewesen wären, kaum berücksichtigt wurden.

Bildungsorientierte Handlungsempfehlungen

Im Folgenden wird aus einer erziehungswissenschaftlichen Perspektive auf konkrete, bildungsorientierte Handlungsempfehlungen eingegangen, welche an den Erkenntnissen der Fallstudie anknüpfen. Zunächst erfolgt dafür ein theoretisch fundierter Überblick über Weiterbildungsmaßnahmen im Kontext von dem Diversity Management gewinnorientierter Unternehmen.

Die Erwerbsarbeit in gewinnorientierten Unternehmen wird durch interne Machtstrukturen (Kauffeld et al. 2019a, S.120ff.) sowie der Organisationskultur und dem Organisationsklima (Kauffeld et al. 2019b, S.67ff.) disponiert. Das DM kann seine Wirkung innerhalb dieser innerbetrieblichen Faktoren entfalten und zu einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen führen. Bei der Implementierung und der nachhaltigen Umsetzung von Maßnahmen kommt es dafür auf das organisationale Lernen aller betrieblichen Akteur:innen an (Becker 2016). „*Das Bewusstsein für diskriminierungsfreie Zusammenarbeit ist zu schärfen, die Vorteile und die Nachteile von Einfach und Vielfalt sind aufzuzeigen.*“ (ebd., S.312) Diesbezüglich besteht über die Notwendigkeit und Wirksamkeit von sinnvoll eingesetzten Diversity Trainings nahezu ein Konsens in der Fachliteratur (siehe z.B. Genkova 2022; Becker 2016; Wondrak 2011). Zugleich ist festzuhalten, dass Bildungs- und Weiterbildungsmaßnahmen allein keine hinreichende Bedingung für organisationale Veränderungsprozesse darstellen. Ihre Wirkung entfaltet sich nicht unabhängig vom organisationalen Kontext, sondern stets im Zusammenspiel mit bestehenden Strukturen, Machtverhältnissen und betrieblichen Rahmenbedingungen. Bildungsmaßnahmen können damit zwar Impulse für Reflexion und Sensibilisierung setzen, ihre Wirksamkeit bleibt jedoch an die Einbettung in organisationale Entscheidungslogiken, Ressourcenverteilungen und Führungspraktiken gebunden. Ein eindrückliches Beispiel aus der unternehmerischen Praxis bietet das Diversity-Leadership-Training der Continental AG. Dieses begann mit Workshop-Formaten auf höchster Unternehmensebene und setzte auf die weitere Schulung durch betriebsinterne Multiplikator:innen. Unterstützt wurden die Trainings durch computerbasierte Plattformen und Inhalte, sowie IAT-Tests. (Wurzbach 2016) Neben klassischen Bildungsveranstaltungen wie Vorträgen und Workshops, können auch Planspiele, Reflexionseinheiten und Mentoringprogramme als Diversity Trainings eingesetzt werden (Becker 2016, S.314). Gleichwohl muss Diversitätsbildung nicht zwangsläufig in einem eigens dafür angelegten Rahmen stattfinden, sondern „*in sämtliche methodisch-didaktische Überlegungen von Weiterbildung einfließen.*“ (Pauser 2011b, S.245) Daran anschließend kann die nachhaltige Auseinandersetzung mit Diversität, Chancengerechtigkeit und potenzieller Diskriminierung am Arbeitsplatz, als Querschnittsthema für die gesamte Organisation begriffen werden. Denn eine innerbetriebliche Weiterbildung über Diversität ist kein Garant für eine diversitätsbewusste Haltungsänderung der Teilnehmenden. Umso wichtiger ist es ein informelles Lernen über Diversitätsbewusstsein in den Arbeitsalltag zu integrieren. DM darf nicht nur als weiteres Trainingsmodul im Weiterbildungskatalog verstanden werden, sondern muss konkreten Einfluss auf die Unternehmenskultur und das alltäglich spürbare Organisationsklima nehmen (Warmuth 2012,

S.211). Ein wichtiger Ansatzpunkt dafür sind die Führungskräfte, welche mit ihrem Führungsverhalten einen signifikanten Einfluss auf den innerbetrieblichen Umgang mit heterogenen Arbeitnehmenden haben (Genkova 2022, S.9f.). Zudem braucht es institutionellen Rückhalt und die Ausstattung von Personal und Weiterbildungsmaßnahmen mit Ressourcen um eine professionelle und nachhaltige Implementierung von DM zu ermöglichen. (Becker 2016, S.315) Vor diesem Hintergrund ist Bildung im Kontext von Diversity Management weniger als primärer Steuerungsmechanismus organisationaler Entwicklung zu verstehen, sondern vielmehr als ein Element innerhalb eines komplexen Gefüges organisationaler Einflussfaktoren. Organisationales Handeln wird ebenso durch formale Hierarchien, ökonomische Zielsetzungen, Anreizstrukturen, Führungsverhalten sowie historisch gewachsene Organisationskulturen geprägt, die den Möglichkeitsraum für Bildungsprozesse strukturieren und begrenzen und gleichwohl durch die Weiterbildung ihrer Organisationsmitglieder gestaltet und verändert werden können.

Als Ausgangspunkt für Diversity Management „*ist vor jeder Initiierung einer Veränderung eine Ist-Analyse der Organisation und der diversitätsbezogenen Denk- und Handlungsmuster, Strukturen und Prozesse durchzuführen (...)*“ (Warmuth 2012, S.215). Für die didaktische Entwicklung von andragogischen Bildungskonzepten ist die Reflexion des vorhandenen Wissens der Adressat:innen ebenso unerlässlich (Lehner 2013). Basierend auf den Erkenntnissen der Fallstudie, wurden für den untersuchten Unternehmensstandort sowie für das zentrale DM der Robert Bosch GmbH Handlungsempfehlungen konzipiert, welche die Notwendigkeit eines transdisziplinären Praxiskonzepts verdeutlichen und die Bezugswissenschaften von Betriebs-, Organisations-, und Erziehungswissenschaft gleichermaßen berücksichtigen. Die Interviews zeigten, dass DM grundsätzlich als notwendige und positive Entwicklung angesehen wurde. Es mangelte vor Ort jedoch an gemeinsamen Orientierungen, verbindlichen Arbeitsbegriffen und strategischer Umsetzung. Vor diesem Hintergrund lautete die zentrale Handlungsempfehlung, kontinuierliche Weiter- und Bewusstseinsbildung auf allen Ebenen der Organisation zu etablieren. Für die nachhaltige und zugleich den equity case und den überbetonten business case berücksichtigende Ausgestaltung von DM, erschien die Entwicklung und Vermittlung eines einheitlichen, sozialwissenschaftlich fundierten Diversitätsverständnisses durch spezifische Bildungsmaßnahmen vorrangig. Ein wesentliches Risiko bestand darin, dass ohne ein sensibles und diskriminierungskritisches Verständnis von Diversität individuelle Meinungen und subjektive Erfahrungen zum maßgeblichen Definitionsrahmen innerhalb des Unternehmens wurden. Um dieser Entwicklung entgegenzuwirken, sollten insbesondere Führungskräfte als Multiplikator:innen und Mitverantwortliche gezielt adressiert und qualifiziert werden. Es ist wichtig, ihre Macht- und Handlungsspielräume im Rahmen des DM organisational anzuerkennen, explizit zu benennen und sowohl auf struktureller als auch auf interpersoneller Ebene zu reflektieren. Eine eindeutige, organisationsweite Positionierung, die zunächst an Führungskräfte vermittelt und anschließend konsequent in der betrieblichen Alltagspraxis eingefordert wird, ist hierfür unerlässlich. Dementsprechend sollte die oberste Leitungsebene, bzw. das Management, in einem Top-Down-Prozess die nötigen Maßnahmen einleiten und sich über die organisationale Schauseite hinaus zu einer umfassenden und nachhaltigen Implementierung von DM bekennen. Dies umfasst das Schließen bestehender Wissens- und Haltungslücken, die bei der uneinheitlichen Definition des Diversitätsbegriffs und dem ambivalenten Verständnis von Diversity Management auftreten.

„Eine erfolgreiche Integrierung von Diversity in Unternehmen liegt erst dann vor, wenn die Mehrheit der sozialen Beziehungen und Handlungen in einem Unternehmen frei von Vorurteilen sind und gegenseitige

Wertschätzung vorherrscht.“ (Schuster/Genkova 2015, S.193) Um dies mittels Erweiterung des Wissens um Heterogenität und Diskriminierung sowie der eigenen Reflexionsfähigkeit zu erreichen, gilt es die Arbeitswelt als Austragungsort von formeller und informeller Erwachsenenbildung zu verstehen (Klika/Schubert 2013, S.109). Dabei sollte Lernen begriffen werden als die *„Fähigkeit zum bewussten Umgang mit Komplexität (...), die Orientierung und (Selbst-)Sicherheit hervorbringen soll, aber eben auch Verunsicherung und Abwehr hervorrufen kann. Die Anknüpfungspunkte zu Diversity Management sind jedenfalls evident.“* (Pauser 2011b, S.243)

Fazit

Diversity ist ein emotionalisierter und politisch aufgeladener Begriff, der mit einer inhärenten moralischen Anspruchshaltung verbunden ist und sich in der organisationalen Praxis nicht immer eindeutig fassen lässt, zu dem sich jedoch zwangsläufig verhalten werden muss. Die im vorliegenden Beitrag herausgearbeiteten Verständnisse von Diversität und Diversity Management verweisen damit auf mehr als reine Begriffsbestimmungen. Vielmehr spiegeln sie unterschiedliche normative Setzungen, Deutungsrahmen und Handlungsorientierungen wider, die eng mit organisationalen Kontextbedingungen, Machtverhältnissen und ökonomischen Logiken verknüpft sind.

Die Fallstudie zeigt exemplarisch auf, wo die Integration erziehungswissenschaftlicher Perspektiven sinnvoll sein kann, um wertvolle Impulse für eine nachhaltige und chancengerechte Organisationsentwicklung zu generieren. Die systematische Verknüpfung von Praxis und Forschung, insbesondere durch die Einbindung bildungstheoretischer Analysen erwies sich als zentral, um Ambivalenzen und normative Engführungen sichtbar zu machen und gezielt zu adressieren. Die demographische Notwendigkeit und die betriebswirtschaftlichen Vorteile von DM mussten den Führungskräften nicht mehr vermittelt werden. Sie sprachen sich vehement für attraktive Arbeitsbedingungen und Aufstiegschancen für eine diverse Belegschaft aus, verblieben dabei jedoch in einer performativen, betriebswirtschaftlich geprägten Haltung. Daran anknüpfend zielt DM durchaus darauf ab, Zugänge zum Arbeitsmarkt zu eröffnen und Arbeitsbedingungen zu schaffen, die Unterschiedlichkeit anerkennen und ein sicheres Umfeld für Heterogenität bieten. Damit dies gelingt, bedarf es jedoch mehr als symbolischer Bekundungen und betriebswirtschaftlicher Argumentation. Die einleitend skizzierte Herausforderung von DM im Spannungsfeld von equity und business case gewinnt gerade vor dem Hintergrund politischer Gegenbewegungen an Relevanz. Um an die bestehenden Fokussierungen gewinnorientierter Unternehmen in Bezug auf DM produktiv anzuknüpfen, braucht es integrativ gedachte Ansätze für widerstandsfähige Maßnahmen und Praktiken. Ausschlaggebend ist die Bereitschaft, bestehende Denkmuster und Strukturen kritisch zu hinterfragen und konkrete Maßnahmen für Teilhabe und Chancengerechtigkeit zu etablieren, statt deren Notwendigkeit lediglich anzuerkennen. Es geht um nicht weniger als eine organisationale Querschnittsaufgabe, die sowohl die Leitungsebene, die Führungskräfte als auch die Mitarbeitenden betrifft. Erst wenn dies gelingt, kann von *„gelebter Diversität“* und ihren wirtschaftlichen wie gesellschaftlichen Mehrwerten gesprochen und profitiert werden.

Gewinnorientierte Unternehmen sind ein Schauplatz für Gegenwartsdiskurse und strukturieren das alltägliche Arbeitsleben einer Gesellschaft. Dementsprechend darf ihre Rolle nicht unterschätzt werden.

Vielmehr könnten sie weiter in den erziehungswissenschaftlichen (Weiter-)Bildungsfokus rücken, um Einfluss auf die Reproduktionsbedingungen und das gesellschaftliche Zusammenleben zu nehmen. Dabei darf die Erziehungswissenschaft jedoch nicht ihre historisch gewachsenen Ansprüche und ihre Eigendignität verlieren, indem sie zu einem betriebswirtschaftlichen Werkzeug mutiert. Es gilt all die Ambivalenzen und Spannungsfelder auszuhalten, zu verhandeln und weiter zu erforschen. Gewinnorientierte Unternehmen müssen für ein nachhaltiges DM ihre disziplinären Wohlfühlzonen verlassen und Ansätze jenseits der Betriebswirtschaft bedienen. Die Diversity Education als Teil einer menschenrechtsorientierten und kritischen Erziehungswissenschaft kann sie auf diesem Weg begleiten.

Literaturverzeichnis:

- Baader, M. (2013). Diversity Education in den Erziehungswissenschaften. »Diversity« as a buzzword. In Hauenschild, K., Robak, S. & Sievers, I. (Hrsg.), *Diversity Education. Zugänge - Perspektiven - Beispiele* (S. 38-59). Brandes & Apsel.
- Barthel, M. (2024). Die AFD und das kollektive Arbeitsrecht (Discussion Paper Nr. 20). Hugo Sinzheimer Institut für Arbeits- und Sozialrecht. <https://www.hugo-sinzheimer-institut.de>, abgerufen am 25.05.2026.
- Becker, M. (2016). Was ist Diversity Management? In K. Fereidooni & A. Zeoli (Hrsg.), *Managing Diversity. Die diversitätsbewusste Ausrichtung des Bildungs- und Kulturwesens, der Wirtschaft und Verwaltung* (S. 291–317). Springer VS.
- Bennewitz, H. (2010). Entwicklungslinien und Situationen des qualitativen Forschungsansatzes in der Erziehungswissenschaft. In B. Friebertshäuser, A. Langer & A. Prengel (Hrsg.), *Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft* (S. 43–59). Juventa.
- Brüll, E. & Kampkötter, P. (2022). *Betriebliche Diversitätsstrategien in Deutschland*. Forschungsbericht 603 des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. BMAS.
- Byrd, M. Y. & Sparkman, T. E. (2022). *Reconciling the business case and the social justice case for diversity: A model of human relations*. *Human Resource Development Review*, 21(1), 75–100. <https://doi.org/10.1177/15344843211072356>
- Charta der Vielfalt e.V. (2020a). *Diversity Trends 2020*. Verfügbar unter: https://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/Downloads/Stu-die_Diversity_Trends_Detailergebnisse.pdf. abgerufen am 14.02.2023.
- Dreas, S. (2019). *Diversity Management in Organisationen der Sozialwirtschaft*. Eine Einführung. Springer VS.
- Fischer, M. (2019). *Gewerkschaftliche Strategien gegen rechte Ideologien*. *WSI-Mitteilungen*, 72(3), 232–234. <https://doi.org/10.5771/0342-300X-2019-3-232>
- Franken, S. (2025). *Verhaltensorientierte Führung: Handeln, Lernen und Diversion in Unternehmen*. Springer Fachmedien.
- Genkova, P. (2022). Diversity und Diversity Management: Ein kritischer Überblick. In P. Genkova, E. Semke & H. Schreiber (Hrsg.), *Diversity nutzen und annehmen*. Praxisimplikationen für das Diversity Management (S. 3–18). Springer.
- Göhlich, M., & Schröer, W. (2013). Diversity Management und Organisationspädagogik. Zusammenhänge und Analogien angesichts der Entgrenzung des Pädagogischen. In K. Hauenschild, S. & I. Sievers (Hrsg.), *Diversity Education. Zugänge - Perspektiven - Beispiele* (1. Aufl., S. 204–213). Brandes & Apsel.
- Hammer, B. (2025, 26. Februar). *Trumps „Anti-Woke“-Kurs. Große Verunsicherung bei deutschen Unternehmen*. Deutschlandfunk. <https://www.deutschlandfunk.de/trump-anti-woke-dei-diversitaet-unternehmen-100.html>, abgerufen am 25.05.2026.
- Haufe (2023). *Beim Diversity Management ist noch viel Luft nach oben*. <https://www.haufe.de>, abgerufen am 15.05.2025.
- Helferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Kaiser, R. (2021). *Qualitative Experteninterviews. Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung* (S. 17-28). Springer VS.
- Kanning, U. P. (2016). Viel Lärm um nichts? Diversity im beruflichen Kontext. In Genkova, Petia/Ringeisen, Tobias (Hrsg.): *Handbuch Diversity Kompetenz. Band 1: Perspektiven und Anwendungsfelder*. Springer.
- Kauffeld, S., Ianiro-Dahm, P. & Sauer, N. C. (2019a). 5 Führung. In S. Kauffeld (Hrsg.), *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (S. 105–138) Springer.
- Kauffeld, S., Wesemann, S. & Lehmann-Willenbrock, N. (2019b). 3 Organisation. In S. Kauffeld (Hrsg.), *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (S. 47–72). Springer.
- Kirchhoff Consult AG. (2024). *Deutschlands Unternehmen und Diversity 2024. Teil 1: DAX 40 und MDAX – Entwicklungen & Perspektiven*. Kirchhoff Consult. Onlinepublikation: <https://www.kirchhoff.de>, abgerufen am 16.05.2025.
- Klika, D. & Schubert, V. (2013). Einführung in die allgemeine Erziehungswissenschaft: Erziehung und Bildung in einer globalisierten Welt. Beltz Juventa.
- Lang, J., & Reusch, M. (2022). Kinder, Küche, Politik? Vereinbarkeitsfragen in der autoritären und extremen Rechten. In M. Fröhlich, R. Schütz, & K. Wolf (Hrsg.), *Politiken der Reproduktion* (S. 263–278). transcript. <https://doi.org/10.1515/9783839452721-018>
- Langenmayr, T., Splitter, V., Tienari, J. & Vesa, M. (2024). Moving from the business case towards an equity-based approach: Theorizing diversity and inclusion in open strategy. *Organization Theory*, 5(3), 26317877241275119. <https://doi.org/10.1177/26317877241275119>
- Lehner, M. (2013). Inhalte als zentrale Aspekte einer Didaktik der Erwachsenenbildung. *Magazin erwachsenenbildung.at. Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs*, 20/2013, o.S. <https://erwachsenenbildung.at/magazin/13-20/meb13-20.pdf>, abgerufen am 07.12.2025
- Mensi-Klarbach, H. (2012). Der Business Case für Diversität und Diversitätsmanagement. In: Bendl, R., Hanappi-Egger, E. & Hofmann, R. (Hrsg.), *Diversität und Diversitätsmanagement* (S. 299-326). Facultas Verlag.
- Meuser, M., & Nagel, U. (2016). Experteninterview. In M. Dick, W. Marotzki, & H. Mieg (Hrsg.), *Handbuch Professionsentwicklung* (S. 342–352). Verlag Julius Klinkhardt.
- Meuser, M. & Nagel, U. (2010): Experteninterviews – wissenssoziologische Voraussetzungen und methodische Durchführung. In: Friebertshäuser, Babara/Langer, Antje/Prenzel, Annedore (Hrsg.). *Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft*. Beltz Juventa, S.457-471.
- Ng, E., Fitzsimmons, T., Kulkarni, M., Ozturk, M. B., April, K., Banerjee, R., & Muhr, S. L. (2025). The anti-DEI agenda: Navigating the impact of Trump’s second term on diversity, equity and inclusion. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 44(2), S.137–150. <https://doi.org/10.1108/EDI-02-2025-0116>
- Pauser, N. (2011a). Diversity Scorecard – Der Vielfalt einen Rahmen geben. In Pauser, N. & Wondrak, M. (Hrsg.): *Praxisbuch Diversity Management* (S. 229-240). Facultas.
- Pauser, N. (2011b). Weiter! Bildung! Diversity Trainings. In Pauser, N. & Wondrak, M. (Hrsg.): *Praxisbuch Diversity Management* (S. 229-240). Facultas.
- Prenzel, A. (2013). Geleitwort: Diversität und Bildung. In Hauenschild, K., Robak, S. & Sievers, I. (Hrsg.), *Diversity Education. Zugänge - Perspektiven – Beispiele* (S. 11-14). Brandes & Apsel.

- Primecz, H., & Mahadevan, J. (2024). Intersectionality as a conceptual lens for advancing diversity, equity and inclusion in international business studies: Newer developments from critical cross-cultural management studies and their insights for the business case. *Critical Perspectives on International Business*, 21(1), 59–75. <https://doi.org/10.1108/cpoib-04-2022-0034>
- Przyborski, A., & Wohlrab-Sahr, M. (2021). *Qualitative Sozialforschung: Ein Arbeitsbuch*. Walter de Gruyter.
- Robak, S., Sievers, I. & Hauenschild, K. (2013): Einleitung. Diversity Education: Zugänge und Spannungsfelder. In Hauenschild, K., Robak, S. & Sievers, I. (Hrsg.), *Diversity Education. Zugänge - Perspektiven – Beispiele* (S. 15-35). Brandes & Apsel.
- Rosenkranz, S. (2025, 13. Mai). Pläne für 2025. Virtuelle Hauptversammlung: Kritik und Lob für Walldorfer Softwarekonzern SAP. SWR. <https://www.swr.de/swraktuell/baden-wuerttemberg/sap-haelt-hauptversammlung-2025-ab-frauenquote-managergehaelter-100.html>, abgerufen am 07.12.2025
- Sattelberger, T. (2025). Am Ende kann man nur noch lesbische Frauen mit Behinderung und Migrationshintergrund befördern. *Welt*. <https://www.welt.de/debatte/article68e51207c9fcb483178baa0f/diversity-kultur-am-ende-kann-man-nur-noch-lesbische-frauen-mit-behinderung-und-migrationshintergrund-befoerdern.html>, abgerufen am 07.12.2025
- Scherle, N. (2016). Diversitätsaffine Konzepte einer globalen Bürgergesellschaft: Einblicke, Reflexionen und Perspektiven. In: Genkova, P. & Ringeisen, T. (Hrsg.), *Handbuch Diversity Kompetenz*. Band 1: Perspektiven und Anwendungsfelder (S. 29-46). Springer.
- Schuster, D. & Genkova, P. (2015). Diversity-Sensibilisierung für Personalverantwortliche zur Schaffung interkultureller Synergien. In Aretz, W./Dries, C. (Hrsg.), *Zukunft denken - Gegenwart gestalten. Beiträge der Wirtschaftspsychologie zur Gestaltung des 21. Jahrhunderts* (S. 193-202). Pabst Science Publishers.
- Tomlinson, F., & Schwabenland, C. (2010). Reconciling competing discourses of diversity? The UK non-profit sector between social justice and the business case. *Organization*, 17(1), 101–121. <https://doi.org/10.1177/1350508409350237>
- von Wurzbach, N. (2016). Diversity Management am Beispiel eines internationalen Trainingsprogramms der Continental AG. In T. Doyé (Hrsg.), *CSR und Human Resource Management: Die Relevanz von CSR für modernes Personalmanagement* (S. 195–208). Springer Gabler.
- Warmuth, G.-S. (2012). Die strategische Implementierung von Diversitätsmanagement in Organisationen. In R. Bendl, E. Hanappi-Egger, & R. Hofmann (Hrsg.), *Diversität und Diversitätsmanagement* (S. 203–236). Facultas.
- Wischmann, A., Spieker, S., Salomon, D., Springer, J.-M. (Hrsg.). (2022). *Neue Arbeitsverhältnisse – Neue Bildung* (1. Aufl.). Beltz Juventa.
- Wondrak, M. (2011). Implementierung von Diversity Management. In N. Pauser & M. Wondrak (Hrsg.), *Praxisbuch Diversity Management* (S. 193–216). Facultas.
- Wrocherinsky, D. (2025). The shifting landscape of DEI under Trump: Which organizations are most at risk? *American University Business Law Review*. Onlinepublikation: <https://www.aubl.org>, abgerufen am 15.05.2025