



Deutsche Akademie
für Management

Diversity-Management

Vielfalt in Unternehmen und Organisationen gestalten

Dr. Michael Bauer, Leira Kerler, Dorian Langenstein, Julia Ott, Lilli Schött, Maria Setzer



Impressum

Trägerin: DAM Professional School SE
Margaretenstraße 38, 12203 Berlin

mail@akademie.biz
www.akademie-management.de

Tel. 030/40508883-0
Fax. 030/40508883-9

1. Version April 2026

© 2026 Deutsche Akademie für Management, Berlin.
Alle Rechte vorbehalten.

**Umweltfreundlich gedruckt auf 100% nachhaltig
hergestelltem FSC®-zertifiziertem Papier**

Verfasser

Dr. Michael Bauer

Michael Bauer studierte Evangelische Theologie an den Universitäten München und Tübingen. An der Julius-Maximilians-Universität Würzburg promovierte er 2009 im Fach Systematische Theologie. Dort arbeitet er als wissenschaftlicher Mitarbeiter und Studiengangkoordinator des Masterstudiengangs „Diversitätsmanagement, Religion und Bildung“. Er ist Co-Leiter der Diversity AG der Fakultät für Humanwissenschaften. Forschungsschwerpunkte von Michael Bauer sind die Vielfaltsdimensionen Weltanschauung und Religion sowie sexuelle Orientierung und Gesundheit.

Leira Kerler

absolvierte ihr Bachelorstudium der Sozialen Arbeit an der Technischen Hochschule Würzburg-Schweinfurt. Aktuell erweitert sie ihre akademische Qualifikation im Masterstudiengang Diversitätsmanagement an der Julius-Maximilians-Universität Würzburg.

Dorian Langenstein

studierte an der Internationalen Berufsakademie den dualen Bachelorstudiengang Gastronomiemangement. Derzeit studiert er im Master Diversitätsmanagement, Religion und Bildung an der Julius-Maximilians-Universität in Würzburg und schreibt seine Masterarbeit über die Wirksamkeit von Diversitätsmanagement im (post-)kolonial geprägten Deutschland

Julian Ott

besitzt einen Bachelorabschluss in den Fächern Sonderpädagogik und Musikpädagogik, den er an der Julius-Maximilians-Universität Würzburg erwarb. Dort studiert er derzeit im Masterstudiengang Diversitätsmanagement, Religion und Bildung. Er verfasst seine Masterarbeit zum Thema Machtmissbrauch an deutschen Ballettkompanien.

Lilli Schött

besitzt einen Bachelorabschluss in den Fächern Sonderpädagogik und Evangelische Theologie, den sie an der Julius-Maximilians-Universität Würzburg erwarb. Dort studiert sie derzeit im Masterstudiengang Diversitätsmanagement, Religion und Bildung. Sie verfasst ihre Masterarbeit zum Thema Extremismus in der Demokratie.

Maria Setzer

absolvierte an der Technischen Hochschule Würzburg-Schweinfurt das Studium der Sozialen Arbeit mit Bachelorabschluss. Derzeit vertieft sie ihre akademische Bildung im Masterstudiengang Diversitätsmanagement an der Julius-Maximilians-Universität Würzburg. Ihre Masterarbeit widmet sich dem Thema der Mehrfachdiskriminierung in Bezug auf Frauen und Psychischen Erkrankungen.

Die Verfasser der jeweiligen Kapitel
sind dem Inhaltsverzeichnis und den Kapitelüberschriften zu entnehmen.



Der gesamte Inhalt des vorliegenden Moduls (Texte, Bilder, Grafiken, Design usw.) und jede Auswahl davon unterliegt dem Urheberrecht und anderen Gesetzen zum Schutze geistigen Eigentums der DAM Professional School SE oder anderer Eigentümer. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Eigentümers unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Zuwiderhandlungen werden zivil- und strafrechtlich verfolgt.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Text berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Sämtliche verwendete Handelsmarken oder Markenzeichen sind Eigentum der jeweiligen Rechteinhaber.

Die Deutsche Akademie für Management und ihre Autorinnen und Autoren haben höchste Sorgfalt bei der Erstellung des vorliegenden Moduls angewandt. Dennoch übernehmen sie keinerlei Verantwortung oder Haftung für Richtigkeit oder Vollständigkeit, eventuelle Fehler oder Versäumnisse innerhalb des Moduls. Die Inhalte und Materialien werden unter Ausschluss jeglicher Gewährleistung zur Verfügung gestellt. Insbesondere erfolgt die Anwendung von im Modul dargestellten Erkenntnissen auf Gefahr der Teilnehmer und Teilnehmerinnen.

Gendergerechte Sprache

Gendergerechte Sprache ist ein weites Feld. Die einen sehen sie als zwingend an, die anderen lehnen sie kategorisch ab – und zwar geschlechterübergreifend. Dabei stellt sich nicht nur die Frage, ob gegendert wird oder nicht, sondern auch in welchem Ausmaß und nach welchem System.

So gibt es beispielsweise das Del-On-Se-System (Bsp.: „Del Lehrer_{on} gibt der_l Schüler_{on} das Buch.“), den g-Genus (Bsp.: „Hen ist meineo beste Freundis.“), das NoNa-System (Bsp.: „Hen ist meint beste Freund*in.“), die SYLVAIN-Konventionen (Bsp.: „Eyn bekanntey Autor_in erzählt.“), das vii-System (Bsp.: „Aufgabe einvis Lehrvis ist es, viis Schülviis das Lernen angenehm zu gestalten.“) und zahlreiche andere Möglichkeiten.*

Einen Königsweg scheint es noch nicht zu geben.

Auch wir an der Deutschen Akademie für Management müssen zum Gendern Stellung beziehen. Dabei haben wir neben der Genderfairness auch pädagogische und didaktische Anforderungen zu berücksichtigen. Die in der Pädagogik aktuell stark diskutierte Sprachsensibilität von Unterrichtsmaterialien beispielsweise fordert, die problemlose kommunikative Teilhabe von Lernenden mit unterschiedlichen individuellen Kommunikationskompetenzen zu ermöglichen und zu fördern.

Die Deutsche Akademie für Management betrachtet die Gleichbehandlung aller Geschlechter als essenziell. Unsere Lernmaterialien und unser Unterricht sollen für alle Menschen ein möglichst einheitliches und einfaches Verständnis ermöglichen. Um dies zu erreichen, verwenden wir das aktuellen Kommunikationsgewohnheiten entsprechende grammatikalische Maskulinum. Dieses sprachliche Geschlecht soll dabei in keinem Zusammenhang mit dem sozialen oder biologischen Geschlecht stehen. Insofern sprechen wir mit unseren Lernmaterialien und in unserem Unterricht alle Geschlechter gleichberechtigt und gleichermaßen wertschätzend an.

* Beispiele entnommen aus dem Nichtbinär-Wiki (https://nibi.space/geschlechtsneutrale_sprache).



Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	8
Einleitung	13
1. Was ist Diversity-Management und welche Gründe sprechen für dessen Implementierung? (Michael Bauer)	15
2. Implementierung des Diversity-Managements (Michael Bauer)	22
2.1 Organisationsformen des Diversity-Managements	22
2.2 Guidelines für die Implementierung	24
3. Die Vielfaltsdimensionen	28
3.1 Einleitung (Michael Bauer)	28
3.2 Alter (Dorian Langenstein)	32
3.3 Äußere Erscheinung/Lookismus (Leira Kerler)	34
3.4 Ethnizität (Michael Bauer)	37
3.5 Geschlecht/Gender (Maria Setzer)	40
3.6 Körperliche und psychische Fähigkeiten (Julian Ott/Maria Setzer)	45
3.7 Religion und Weltanschauung	48
3.8 Sexuelle Orientierung (Lilli Schött)	52
3.9 Soziale Mobilität und Status (Dorian Langenstein/Leira Kerler)	55
4. Messbarkeit von Diversität (Lilli Schött)	59

Ausblick	62
Antworten zu den Kontrollfragen	63
Literaturverzeichnis	67
Stichwortverzeichnis	78
Literaturempfehlungen	82



Abkürzungsverzeichnis

AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
Arb-MedVV	Verordnung zur arbeitsmedizinischen Vorsorge
Arb-SchuG	Arbeitsschutzgesetz
ASiG	Arbeitssicherheitsgesetz
AufenthG	Aufenthaltsgesetz
BayGlG	Bayerisches Gleichstellungsgesetz
BBesG	Bundesbesoldungsgesetz
BeschV	Beschäftigungsverordnung
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BSFG	Barrierefreiheitsstärkungsgesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGBL	Bundesgesetzblatt
BGleiG	Bundesgleichstellungsgesetz
BGremBG	Bundesgremienbesetzungsgesetz
BTHG	Bundesteilhabegesetz
BVerfG	Bundesverfassungsgericht
BvR	Beschwerdeverfahren vor dem Bundesverfassungsgericht

CEO Chief Executive Officer: geschäftsführende Person

cis (lat.) diesseits/auf dieser Seite.
Steht für cisgeschlechtlich: Person, deren Geschlechtsidentität mit dem bei Geburt zugewiesenen Geschlecht übereinstimmt

Co-Design Collaborative Design: partizipativer Gestaltungsansatz, bei dem Nutzerinnen, Stakeholder oder Kundinnen aktiv in den Designprozess eingebunden werden

CSR Corporate Social Responsibility

CSR-RUG CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz

DCI Diversity Culture Index

DEI Diversity, Equity & Inclusion

DIW Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung

D&I Diversity & Inclusion

EG Europäische Gemeinschaft

Entg-TranspG Entgelttransparenzgesetz

EuGH Europäischer Gerichtshof

FEG Fachkräfteeinwanderungsgesetz

FLINTA* Frauen, Lesben, inter, nicht-binäre, trans-, agender Personen

FLPP Female Leadership Presence Programs

GG Grundgesetz



GPG	Gender Pay Gap; Vergütungsunterschied bei Geschlechtern
HGIG	Hessisches Gleichstellungsgesetz
HR	üblich: Human Resources (Personalwesen); besser: Human Relation
HWG	Heilmittelwerbegesetz
ICD	International Classification of Diseases / Internationale Klassifikation von Krankheiten
InteG	Integrationsgesetz
inter*	intergeschlechtlich
JArbSchG	Jugendarbeitsschutzgesetz
Konv- BehSchG	Konversionsbehandlungsschutzgesetz
KPI	Key Performance Indicator
KSchG	Kündigungsschutzgesetz
LGBTQAI+	L = lesbisch; G = gay/schwul; B = bisexuell; T = trans; Q = queer; I = intersexuell; A = asexuell/agender
LGG/LGIG	Landesgleichstellungsgesetz
MuSchG	Mutterschutzgesetz
PMS	Prämenstruelles Syndrom
PStG	Personenstandsgesetz
SGB	Sozialgesetzbuch
SGBB	Gesetz über die Selbstbestimmung in Bezug auf den Geschlechtseintrag

SOEP Sozio-ökonomische Panel

TFG Transfusionsgesetz

trans* (lat.) jenseits.
Steht für Menschen, deren Geschlechtsidentität nicht mit dem bei der Geburt zugewiesenen Geschlecht übereinstimmt;
inkl. transgender, transsexuell, nicht-binär, transident

TSG Transsexuellengesetz

TVG Tarifvertragsgesetz

UN-BRK United Nations Convention on the Rights of Persons with Disabilities / Übereinkommen der Vereinten Nationen über die Rechte von Menschen mit Behinderungen

VVG Versicherungsvertragsgesetz

2. GleibG Zweites Gleichstellungsgesetz

*** oder +** offen für weitere Varianten

Einleitung

Organisations- und Unternehmensführungen sind seit geraumer Zeit damit konfrontiert, dass die Zusammensetzung von Teams, Belegschaften und Kundengruppen immer vielfältiger wird. Das liegt an globalen Arbeitsmärkten, an veränderten Bildungswegen und Lebensläufen sowie daran, dass die Gesellschaft selbst bunter geworden ist. Dadurch entsteht die Frage, wie mit dieser Situation sinnvoll und für alle Beteiligten gewinnbringend umgegangen werden kann. Diversity-Management versucht, darauf Antworten zu geben: Wie lassen sich Zusammenarbeit und Kollegialität gestalten, in denen Unterschiede nicht als Störung, sondern als Ressource und Mehrwert verstanden werden?

Dieses Modul bietet klare Orientierungen in diesem Feld. Unser Ziel ist es, Leser:innen grundlegendes Wissen zu vermitteln und zugleich Selbstreflexion sowie kritisches Problembewusstsein zu unterstützen. Zudem möchten wir praktische Werkzeuge an die Hand geben, mit denen sich die Herausforderungen moderner Organisationen besser bewältigen lassen. Daher richten wir den Hauptfokus ausführlich auf jene Vielfaltsdimensionen, mit denen Diversitätsmanager:innen in der Praxis täglich konfrontiert sind (siehe Kapitel 3): Alter, äußere Erscheinung, Ethnizität, Geschlecht/Gender, körperliche und psychische Fähigkeiten, Religion/Weltanschauung, sexuelle Orientierung sowie soziale Mobilität und Status.

Jeder Abschnitt zu einer Dimension ist dreigliedrig aufgebaut: Zunächst werden Grundlagen und aktuelle Forschungsergebnisse referiert. Ein zweiter, kurzer Abschnitt listet die relevanten Vorschriften und Gesetze auf, um den juristischen Rahmen transparent zu machen. Der dritte Abschnitt wendet sich der Praxis zu und liefert Tools und Best Practices. Diese bieten Anregungen, eigene Lösungswege zu entwickeln und kreative Verfahrensweisen zu testen. Mithilfe der Übungen und Kontrollfragen in Kapitel 6 lassen sich Inhalte effektiv wiederholen und vertiefen.

Wir sind davon überzeugt, dass nur ein praxis- und vor allem ein menschnahes Diversity-Management nachhaltige Wirkungen entfaltet.

Allgemeine Kompetenzziele:

Wenn Sie die Inhalte dieses Moduls erarbeitet haben, werden Sie in die Lage versetzt,

- zentrale Konzepte, Modelle, Begriffe, rechtliche Dimensionen und Aufgaben des Diversity-Managements in Unternehmen und Organisationen zu benennen, zu verstehen und zu unterscheiden sowie ihre Bedeutung für Ihr Unternehmen einzuordnen, um Vielfalt effektiv und nachhaltig zu fördern.
- Ihr Wissen auf konkrete Unternehmenssituationen anzuwenden, geeignete Diversity-Maßnahmen umzusetzen und Instrumente zur strategischen Verankerung und Messbarkeit von Diversität in Ihrem Unternehmen zu nutzen.
- Diversity-Herausforderungen für Ihr Unternehmen zu analysieren, kritisch zu bewerten und eigene, passgenaue Diversity-Strategien oder Maßnahmen verantwortungsvoll zu entwickeln, die sowohl Ihr Unternehmen als auch Ihre Belegschaft weiterbringen.
- aus einer breiten Palette praxiserprobter Tools und Strategien auszuwählen, um organisationale Vielfalt zu gestalten und Veränderungen im Team oder in der Organisation dauerhaft zu verankern.

1. Was ist Diversity-Management und welche Gründe sprechen für dessen Implementierung?

(Michael Bauer)

Kompetenzziele:

Wenn Sie dieses Kapitel durchgearbeitet haben, werden Sie

- wissen, was man unter Diversität und Diversity-Management versteht.
- die mit Diversität und Diversity-Management verbundenen Begrifflichkeiten voneinander unterscheiden können.
- Motive differenzieren können, die aus Perspektive von Organisationen und Unternehmen zur Einführung von Diversity-Management führen.

kompetenzziele

Diversity (engl.) oder **Diversität** (dt.) bedeutet „Vielfalt“, „Pluralität“, „Verschiedenartigkeit“, „Unterschiedlichkeit“ oder „Heterogenität“ (Dudenredaktion). Der Begriff wird in zahlreichen Wissenschaften und gesellschaftlichen Bereichen deskriptiv und wertfrei zu den Antonymen und Kontrastbegriffen „Homogenität“, „Monokultur“, „Einheitlichkeit“ oder „Gleichförmigkeit“ verwendet. Gleichzeitig wird Diversity/Diversität auch als positives Ideal des gesellschaftlichen Zusammenlebens angesehen. Dadurch wird Diversity/Diversität zu einem positiv besetzten Wertbegriff, der gegen essenzialistisch-normative Modelle positioniert wird und der stattdessen mit Zentralwerten wie Gleichberechtigung, Gerechtigkeit, Menschenwürde und Freiheit inhaltlich konkretisiert und gefüllt wird (UNESCO, 2001; Bührmann, 2018).

Nicht selten werden die Begriffe **Equity** und **Inclusion** dem Wort „Diversity“ an die Seite gestellt, sodass man abgekürzt von **DEI**, manchmal auch ohne „E“ von **D&I** spricht. Wer „Diversity“ und „Inclusion“ verknüpft, verwendet bewusst das englische *Inclusion* und nicht das deutschsprachige „Inklusion“, weil letzteres meist den Einbezug von Menschen mit Behinderung meint. Inclusion ist dagegen sehr viel umfassender, denn es signalisiert, dass Vielfalt als positiver Wert ein konstitu-