

# Diversität und Gerechtigkeit



Matthias Schmidt, Thomas Beschorner,  
Christoph Schank und Kristin Vorbohle (Hrsg.)

# Diversität und Gerechtigkeit

Rainer Hampp Verlag München und Mering 2009

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86618-401-5 (print)  
ISBN 978-3-86618-501-2 (e-book)  
DOI 10.1688/9783866185012  
1. Auflage, 2009

© 2009 Rainer Hampp Verlag München und Mering  
Marktplatz 5 D – 86415 Mering  
[www.Hampp-Verlag.de](http://www.Hampp-Verlag.de)

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

*Liebe Leserinnen und Leser!*

*Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.*



# Inhaltsverzeichnis

*Matthias Schmidt und Thomas Beschorner*

Diversität und Gerechtigkeit – Zur Einführung ..... 9

## **I. Philosophische und kulturelle Näherungen an die Begriffe Diversität und Gerechtigkeit**

*Volker Hörner*

Diversität und Gerechtigkeit in der Gesellschaft ..... 17

*Thomas Petersen*

Der Gerechtigkeitsbegriff in der philosophischen Diskussion ..... 23

*Björn Brömmelsiek*

Diversität – bis ans andere Ende der Welt. Über die theoretisch-pragmatischen Schwierigkeiten einer transkulturellen Ethik. Ein Essay.... 37

*Joachim Münch*

Ziel der Bildungspolitik in einer diversifizierten Gesellschaft:  
Chancengleichheit oder Bildungsgerechtigkeit?..... 49

*Matthias Schmidt*

Eine zielgerichtete Balance. Ethische und wirtschaftlich nützliche Elemente eines Diversity Managements ..... 59

## II. Aspekte der Diversität

*Michael Spang*

Diversität und Differenz – ein kulturgeschichtlicher Blick auf  
Geschlechterbilder ..... 71

*Christoph Schank*

Die soziale Konstruktion des Alter(n)s von den Anfängen der Gesellschaft  
bis zur Arbeitswelt der Moderne ..... 85

*Albert Kehrer*

Sexuelle Orientierung im Rahmen des Diversity Managements ..... 101

*Armin Zisgen*

Diversity Management bei der KSB Aktiengesellschaft ..... 119

*Michael Bremmer*

Vereinbarkeit von Beruf und Familie – eine Führungsaufgabe? ..... 127

Autorenverzeichnis ..... 135



# Diversität und Gerechtigkeit – Zur Einführung

MATTHIAS SCHMIDT UND THOMAS BESCHORNER

## 1 Einleitung

Die Zahl der Veranstaltungen und Publikationen zu Diversity Management ist in den letzten Jahren gestiegen. Doch oft bleibt bei dem Teilnehmer bzw. Leser dieser Formate ein fahler Geschmack zurück. Irgendetwas scheint unausgesprochen zu fehlen. Was könnte das sein? In vielen Gesprächen hat sich gezeigt, dass es die Einseitigkeit der Diskussion ist, die irritiert. Denn meistens wird Diversity unter der betriebswirtschaftlichen Perspektive verhandelt, auch wenn man durchaus eine pathetische Note erkennen kann. Wie aber steht es um die ethische Perspektive, um die Frage nach der Gerechtigkeit die unbedingt verhandelt werden muss, wenn es um das Miteinander der Menschen in ihrer Vielfalt geht? Auf diese Frage können die *Tools* aus dem betriebswirtschaftlichen Instrumentenkoffer keine Antwort geben. Die Diversität, die aus der Einzigartigkeit eines jeden Menschen resultiert, kann nicht so einfach nebenbei gemanagt werden. Sie braucht einen grundsätzlichen ethischen Überbau, aus dem heraus eine Haltung gegenüber Menschen entwickelt werden kann, die jenseits ökonomischer Kategorien begründet ist.

Diversity Management löst sich mit diesem notwendigen Bezug auf ethische Begründungen von dem Bereich der reinen wirtschaftlichen Machbarkeit. Im Vordergrund steht damit nicht die Effizienz, die mit einem professionellen Management der Vielfalt im Unternehmen gesteigert werden soll. Vorrangig geht es um sein Welt- und Menschenbild, über das ein Unternehmen sich Rechenschaft ablegen sollte. Daraus kann es seine Rolle in der Gesellschaft definieren. Schließlich findet man die Vielfalt der Menschen nicht zuerst in den Unternehmen, sondern viel grundsätzlicher in der Gesellschaft.

Systematisch hat die Reflexion des unternehmerischen Selbstverständnisses in der Gesellschaft eindeutig Vorrang vor konkreten Maßnahmen. Doch damit sollen die vielen erst gemeinten und erfolgreichen Aktivitäten von Unternehmen, die zum Teil schon vor Jahren und unter ganz anderen Bezeichnungen mit Diversity Management angefangen haben, keineswegs gering geschätzt werden. Denn eine zugleich praktisch erfolgreiche und ethisch tragfähige Konzeption von *Diversität und Gerechtigkeit* kann nur im Zusammenspiel von Theorie und Praxis geschaffen werden. Dazu möchte diese Dokumentation der Consulting Akademie 2008 einen Beitrag leisten.

## 2 Das Buch im Überblick

### 2.1 Philosophische und kulturelle Näherungen an die Begriffe Diversität und Gerechtigkeit

*Volker Hörner*, Direktor der Evangelischen Akademie der Pfalz im Ruhestand, schlägt die Brücke zwischen den Begriffen Diversität und Gerechtigkeit über einen sprachkritischen Zugang. Mit der scheinbaren Wertneutralität des Begriffes der Diversität, so vermutet er, solle vom moralisch aufgeladenen Begriff der Ungleichheit abgerückt werden. Kritisch hinterfragt er die Sinnhaftigkeit und Interessenleitung des Vorganges, „den Mehrheit, der mit dem Wort *Ungleichheit* verbunden ist, vergessen zu machen.“ Er führt weiter an, dass eine Gesellschaft, die als gerecht und diversifiziert verstanden werden will, nicht die Auseinandersetzung mit der Chancen- und Verteilungsgerechtigkeit scheuen und sich fortwährenden Diskussionen um das ordnungspolitische Verhältnis von Gleichheit und Freiheit nicht entziehen darf. Seine Denkanstöße für eine solche gesellschaftliche Gerechtigkeit fordern den Zugang zu Bildung und Gesundheitsleistungen ebenso ein, wie sie die bedingungslose Ökonomisierung des Menschen ablehnen.

Zur Bestimmung des Gerechtigkeitsbegriffes in der Marktwirtschaft spannt *PD. Dr. Thomas Petersen* (Universität Heidelberg) den Bogen von der antiken Philosophie über die Gerechtigkeitsdefinitionen der Neuzeit bis hin zu den modernen Positionen von Rawls, Nozick, Marx, Hayek und McIntyre. Bestimmend ist für ihn die Frage, ob, in der Tradition von sowohl Hayek als auch Marx stehend, „das moderne Wirtschaftsgeschehen als einen naturwüchsigen und unregulierten Prozess“ anzusehen ist, der nur „so gerecht oder ungerecht wie das Wetter“ sein kann, oder ob die moderne Marktwirtschaft nicht vielmehr als eine Institution zu begreifen ist, die dem Einzelnen die selbstbestimmte Möglichkeit zur Partizipation am Wirtschaftsgeschehen, damit zum Gewinn von Ansehen und schlussendlich zur Führung einer angemessenen Lebensweise und zum Mitwirken am Gemeinwohl bieten sollte.

Diversität als nicht zu leugnendes Faktum begreifend, beschäftigt sich *Björn Brömmelsiek* (Université de Montréal) mit der Frage, welche Anforderungen an eine transkulturelle Ethik zu erheben sind. Eine solche Ethik sei nötig, da sich global agierende Unternehmen beständig „ethisch-interkulturellen Problemstellungen“ ausgesetzt sähen. Dabei thematisiert er universalistische und relativistische Denktraditionen und prüft, inwiefern Kulturalismus und Integrative Wirtschaftsethik als dritte Wege Lösungshypothesen für die aufgeworfene Fragestellung darstellen. Als wohl forderndste Aufgabe erkennt er dabei den Transfer von aus dem Diskurs gewonnenen, zwangs-

läufig unvollständigen Leitlinien für ein moralisch integriertes Handeln in die Unternehmenspraxis einer diversifizierten Welt hinein. Angesichts dieser Herausforderung dürfte aber nicht resigniert werden. Vielmehr muss diese Aufgabe „gerade einer global agierenden Wirtschaft bzw. der Unternehmensethik die Wichtigkeit und den Ernst des Unterfangens einer transkulturellen Ethik vor Augen führen.“

In allen Gesellschaften hat man immer schon zwischen verschiedenen Klassen oder Gruppen differenziert. Was das für die Bildungspolitik in einer diversifizierten Gesellschaft bedeutet, und ob Chancengleichheit oder Bildungsgerechtigkeit erstrebenswert ist, erörtert *Prof. Dr. Joachim Münch* von der Universität Kaiserslautern. Während Chancengleichheit ein Versprechen ist, das nur sehr schwer eingelöst werden kann, ist Bildungsgerechtigkeit ein realistisches Ziel der Bildungspolitik. Letztere stellt ein Schlüsselthema unseres Jahrhunderts dar und ist deshalb gleichzeitig auch Gesellschaft-, Sozial-, Kultur- und Wirtschaftspolitik. Bildung darf sich demnach nicht nach dem Bedarf an Arbeitskräften richten – wie es bis ins letzte Jahrhundert hinein praktiziert wurde – sondern soll ein Recht sein, das die sozialen Chancen des Einzelnen erhöht, soziales und kulturelles Kapital zu generieren.

*Prof. Dr. Matthias Schmidt* (Institut für wertorientierte Unternehmensführung/ Beuth-Hochschule für Technik Berlin) setzt sich mit der Frage auseinander, in welchem Verhältnis wirtschaftlich und ethisch gedachte Momente des Diversity Managements zueinander stehen und wie dieses Spannungsfeld zugunsten eines „wertebasierten unternehmerischen Selbstverständnisses“ aufgelöst werden kann. Dabei setzt er sich zwar kritisch mit den konstituierenden Dimensionen des Diversitätsbegriffes und unternehmerischen Initiativen auseinander, betont aber gleichsam seine perspektivische Annäherung an die Thematik. Seine Überlegungen gelten primär der Frage, was Diversität sein könnte oder sein sollte. Dazu regt er an, klassische Bezugspunkte von Konzepten zur Diversität zu hinterfragen und vor dem Hintergrund einer gelebten Unternehmensverantwortung, die wirtschaftlich und ethische Aspekte gleichermaßen zu ihrem Recht kommen lässt, neu zu verhandeln.

## 2.2 Aspekte der Diversität

Einen kulturgeschichtlichen Blick auf Geschlechterbilder gibt *Dr. Michael Spang*, Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Philosophie der Technischen Universität Dresden, indem er vier verschiedene Modelle der Geschlechterdiversität vorstellt. (1) In dem defizitären Geschlechtermodell nach Aristoteles ist der Mann das formende, geistige und die Frau das mit Mängeln versehene materielle, körperliche Wesen. (2) Das Modell der Polarität der Geschlechter hebt auf ihre Komplementarität ab. Wie zwei Hälften einer Kugel sind erst beide Geschlechter gemeinsam vollkommen. (3) Mit der Neuzeit wird im Modell der Gleichheit der Geschlechter dem Mann- oder Frau-Sein der Gattungsbegriff Mensch übergeordnet, wonach die Geschlechtlichkeit vornehm-

lich der Fortpflanzung dient und die Zugehörigkeit zur Gattung Mensch von Vernunft und Geist ableitet wird. Der Begriff der Gleichheit gewinnt immer mehr an Bedeutung. (4) Seit den letzten 200 Jahren werden Geschlechter als soziale Konstrukte beschrieben, die in Abhängigkeit von Kultur definiert und gedacht werden. Dies erlaubt eine Diskussion zu führen, die zwischen dem biologischen Geschlecht und der Rolle eines Geschlechts in der Gesellschaft unterscheidet.

*Christoph Schank*, Projektleiter am Institut für werteorientierte Unternehmensführung und Studienleiter der Evangelischen Akademie der Pfalz, reflektiert über das Differenzierungskriterium Alter mit Blick auf historische Entwicklungen der Gesellschaft. Die soziale Konstruktion des Alters und die damit zusammenhängende Rolle in der Gesellschaft beeinflussen Biografien und entscheiden über die Position von Individuen in der Gesellschaft. Während in primitiven Gesellschaften Alte entweder mit Erwachsenen gleichgestellt, bevorzugt oder als Belastung empfunden wurden, kristallisierten sich in der Hochkultur bereits normative Beschreibungen von Lebensläufen heraus, in denen Alte entweder als weise und erfahren oder als degenerierend und körperlich abbauend angesehen werden. Mit der Modernen Gesellschaft erhält die Arbeitsteilung Einzug, die eine klare Trennung zwischen Kindheit/ Jugend, Erwerbs- und Reproduktionsphase und dem nachberuflichen Alter vorsieht. Die Arbeitswelt der Moderne kennt das Alter bis heute als Stigma, als Ausdruck schwindender persönlicher Eignung und Produktivität.

Ein gutes Diversity Management, so führt *Albert Kehrer*, ehrenamtlicher Vorstand im Völklinger Kreis e.V. (Bundesverband schwuler Führungskräfte) aus, lässt Vielfalt im Unternehmen zu und fördert es. Neben einer rechtlichen Notwendigkeit und moralisch-ethischen Gründen unterstreicht Kehrer den wirtschaftlichen Nutzen, den ein Diversity & Inclusion-Konzept liefern kann, indem etwa das energieaufwändige Verstecken der sexuellen Orientierung vor Kollegen vermieden wird und kreative Potenziale voll entfaltet werden können. Zum Ziel der Thematisierung der sexuellen Orientierung am Arbeitsplatz und der Generierung entsprechender Vorteile für die Betroffenen und das Unternehmen werden verschiedene Maßnahmen vorgestellt, wie beispielsweise die ganzheitliche Wertschätzung von gleichgeschlechtlichen Lebensweisen über Initiativen im Personalmanagement, bei Lieferantenbeziehungen und im Zielgruppenmarketing, oder die Anpassung der Kommunikation auf geschlechtsneutrale Begriffe, die Einbeziehung von gleichgeschlechtlichen Lebenspartnerschaften in die betrieblichen Vergünstigungen und Altersversorgung. Außenwirksame Maßnahmen unterstützen zusätzlich die Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden durch den Aufbau eines positiven Images in der Community der Lesben, Schwulen, Bisexuellen und Transgender.

Über welche Dimensionen sich ein nachhaltiges Diversity Management erstrecken und in welchen konkreten betrieblichen Maßnahmen es sich niederschlagen muss, führt *Armin Zisgen*, Personalleiter der KSB Aktiengesellschaft, am Beispiel eines international tätigen Weltmarktführers aus. Dabei begreift er das Diversity Management unter

einem doppelten Gesichtspunkt als demografieorientierte Personalpolitik. Demografieorientierung bedeutet für ihn nicht nur, die Personalpolitik an den Bedürfnissen einer an europäischen Standorten kontinuierlich alternden Belegschaft auszurichten. Vielmehr steht unter dem Eindruck der Postmoderne auch die „Ausdifferenzierung der Lebensstile“ im Blickpunkt, aus der Vielfalt im Unternehmen folgert. Zisgen verdeutlicht damit die Notwendigkeit, ein umfassendes Diversity Management nicht auf die traditionellen Kernpunkte zu verengen, sondern es inhaltlich anschlussfähig an gesellschaftliche Entwicklungen zu halten.

*Michael Bremmer*, Geschäftsführer des Bundesfachverbandes Betriebliche Sozialarbeit e.V. und selbstständiger Organisationsberater, thematisiert etablierte Instrumente und Initiativen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie und zeigt darüber hinaus Zukunftsthemen der Work-Life-Balance auf. Während in seinen Augen von den Bewährungsfeldern Kinderbetreuung und Kindererziehung eher geringe Anforderungen an die Unternehmensorganisation herangetragen werden, liegt die eigentliche Problematik in der Vereinbarkeit von Beruf und Pflegetätigkeiten. Diese Problematik wird durch die demografische Entwicklung weiter an Bedeutung gewinnen. Bremmer verweist schlussendlich auf das Spannungsfeld der Mitarbeiterführung im Kontext der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die er nachdrücklich als Führungsaufgabe herausstellt.

### 3 Danksagung

Wir danken allen Referentinnen und Referenten der Consulting Akademie 2008 sehr herzlich für ihre Mitwirkung bei der erfolgreichen Umsetzung des Blockseminars vom 28. Juli bis 1. August in Kaiserslautern und für ihre Artikel in diesem Buch. Neben den hier vertretenen Autoren und Autorinnen gilt unser Dank auch Dr. Martin Booms, Geschäftsführer der Akademie für Sozialethik und Öffentliche Kultur in Bonn, für die sehr gelungene Durchführung des Moduls „Philosophie im Kino“ und seiner Moderation der Podiumsdiskussion, sowie Prof. Dr. Barbara Thériault, Université de Montréal, Dr. Walter Schmidt, Universität Tübingen und Sabine Bach, Club Aktiv e.V., für anregende und spannende Vorträge. Besonders danken wir auch den Teilnehmerinnen und Teilnehmern für ihre engagierte und konstruktive Mitarbeit in diesem arbeitsintensiven Seminar. Auch möchten wir es nicht versäumen, uns bei unseren Praxispartnern, die mit der Bereitstellung von Praktikumsplätzen den Studierenden weiterführende, themenbezogene Einblicke in die Praxis ermöglicht haben, herzlich zu danken.

Weiterhin danken wir der *Thalia Buchhandlung* (ehemals Gondrom), bei der die Consulting Akademie schon zum dritten Mal eine Woche lang zu Gast sein durfte sowie der *Kreissparkasse Kaiserslautern* für ihre Unterstützung.

Vor allem danken wir der *Evangelischen Akademie der Pfalz* in Speyer und der *Plansecur-Stiftung* in Kassel sehr herzlich. Als Trägerinnen der auf Dauer angelegten

Consulting Akademie ermöglichen sie es, dass sowohl das stipendienbasierte Blockseminar als auch dieses Buch erfolgreich realisiert werden konnten.

## **4 Ausblick: Consulting Akademie Unternehmensethik 2009 und 2010**

Vor dem Hintergrund aktueller wirtschafts- und gesellschaftsrelevanter Fragestellungen veranstalten die Evangelische Akademie der Pfalz, die Plansecur-Stiftung, die Université de Montréal und die Beuth Hochschule für Technik Berlin einmal jährlich die Consulting Akademie Unternehmensethik. Unter jährlich wechselnden thematischen Schwerpunkten stehen in dem einwöchigen Blockseminar Experten aus Wissenschaft und Praxis zwanzig ausgewählten und mit Studienstipendien unterstützten Studierenden verschiedener Fachrichtungen ausführlich Rede und Antwort. Die enge Verzahnung von Theorie und Praxis, ergänzt um Musterworkshops zur eigenständigen Erarbeitung aktueller unternehmensethischer Fragestellungen, haben sich als besonderes Charakteristikum der Veranstaltung herausgebildet. Abgerundet wird das Konzept der Consulting Akademie Unternehmensethik durch die Bereitstellung von Praktikumsplätzen bei unseren Praxispartnern, in denen die Teilnehmer/innen ihre neuen Kenntnisse im „Business Case“ erproben, umsetzen und reflektieren können.

Die Consulting Akademie Unternehmensethik 2009 findet bei der Plansecur-Stiftung in Kassel zum Thema *„Kooperationen und Ethik“* statt. In 2010 wird unter der Gastgeberschaft der Evangelischen Akademie der Pfalz der thematische Schwerpunkt *„Führung und Individualethik“* behandelt.

Weitere Informationen finden Sie unter: [www.ca-unternehmensethik.de](http://www.ca-unternehmensethik.de).