

Martina Gaisch / Regina Aichinger

Das Diversity Wheel der FH OÖ: Wie die Umsetzung einer ganzheitlichen Diversitätskultur an der Fachhochschule gelingen kann

114 - Sex, Drugs and Study Programs: Studium und Leben im 21. Jahrhundert

Abstract

Dieser Beitrag diskutiert das Konzept Diversity und organisationale Verständnisansätze von Diversity Management und zeigt dabei grundlegende Prinzipien und historische Entwicklungen entlang der Faktoren Antidiskriminierung, Business Case und Inklusion auf. Ein auf Hochschulen und deren Zielgruppen zugeschnittenes Diversity Wheel, das alle Paradigmen miteinschließt und Vielfaltsmanagement auf unterschiedlichen Ebenen abbildet, soll einen mehrdimensionalen Blick auf demografische, kognitive, fachliche, funktionale und institutionelle Diversität erlauben.

Keywords:

Diversity, nicht-traditionell Studierende, HEAD Wheel, Diversity Management

1. Ausgangslage und Untersuchungsgegenstand

Das vorjährige 10. Bildungsminister_innen-Treffen aus den 47 Mitgliedstaaten zum Bologna-Prozess in Yerevan/Armenien nimmt in der Reihe an vereinbarten Veränderungen und Innovationsbestrebungen in Europas Hochschul-Systemen einen besonderen Stellenwert ein. Denn das verabschiedete Communiqué bringt mit Nachdruck das Erfordernis einer einheitlichen Öffnungs- und Durchlässigkeitsstrategie für die Hochschulbildung auf den Plan (vgl. EHEA Ministerial Conference 2015). Um die Realisierung zu beschleunigen, werden Hochschulen beispielsweise durch Novellierung der European Standards and Guidelines for Quality Assurance in the Higher Education Area (ESG) sowie die Empfehlungen der „pathfindergroup on automatic recognition“ noch mehr in die Pflicht genommen: Es gilt, eine diversitätsgerechte, studierenden-zentrierte Lehr- und Lernkultur zu etablieren, flexible Lernpfade durch die Studienangebote zu ermöglichen, deren Anerkennung europaweit zu forcieren und geeignete Unterstützung anzubieten, die den Studierenden einen erfolgreichen Abschluss ihrer Studien ermöglicht (vgl. Punkt 1.3 der ESG idgF sowie Empfehlungen der Pathfindergroup, S. 21ff). Hierzu rückt vor allem die Gruppe der sogenannten nicht-traditionell Studierenden (NTS) weiter in den Fokus hochschulischer Entwicklungsstrategien (vgl. Ely 1997). Nicht-traditionell Studierende zeichnen sich durch unterschiedliche sozio-demografische und/oder

kulturelle und/oder gender-basierte und/oder lebensphasenbezogene Bildungsbiografien aus (Slowey/Schuetze 2012, S. 15f). Sie erfordern hinsichtlich ihrer Zugangsqualifikationen und Wissensbestände, ihrer Lebenssituationen sowie ihres Lernverhaltens die weitere Professionalisierung und Individualisierung hochschulischer Lehr-/Lernkultur und -organisation iSe „student lifecycle Management“ (vgl. Hanft 2014, S. 111ff).

2. Diversity – Von Antidiskriminierung über Business Case zu Inklusion

Schulz (2009, S. 66) beschreibt organisationale Verständnisansätze von Diversity Management und identifiziert fünf unterschiedliche Perspektiven (Resistenz, Fairness und Antidiskriminierung, Marktzutritt, Lern und Effektivitätsansatz, Verantwortungs- und Sensibilitätsansatz). Während die Resistenzperspektive mit Diversitätsblindheit gleichzusetzen ist, bei der eine Monokultur oder im universitären Kontext einer Monoversity einem homogenen Ideal entspricht, gilt es beim Fairness- und Antidiskriminierungsansatz, die rechtlichen Rahmenbedingungen einzuhalten und benachteiligten Minoritäten mittels z.B. fester Quotenregelungen Gleichbehandlung zu ermöglichen. Da dieser Verständnisansatz Vielfalt jedoch nicht als Ressource, sondern als gesetzliche Verpflichtung sieht, wird Diversity Management oft nur im Rahmen punktueller Einzelmaßnahmen und nicht als ganzheitliches Konzept gesehen (Aretz & Hansen, 2003, S. 18).

Die Marktzutrittsperspektive, die ökonomisch und ergebnisorientiert als Wettbewerbsvorteil zu tragen kommen soll, indem neue Zielgruppen und Märkte akquiriert und spezifische marktabhängige Demografien adressiert werden (Aretz und Hansen, 2003, S.16), gilt im unternehmerischen Kontext als erfolgreiches Mittel der Nutzenmaximierung. Sie wird im Bildungskontext aber eher als Selbstzweck verstanden (siehe Mecheril und Klinger, 2010, S. 105), dem ein universitäres Selbstverständnis gegenübersteht, das frei von unmittelbaren Verwertungsansprüchen sein soll. Die Unterordnung von ethisch-moralischen Gesichtspunkten zugunsten einer reinen „market-based view“ (Porter, 2014) birgt die Gefahr, die Verschränkung multipler Identitäten zu ignorieren und damit stereotype Wahrnehmungsmuster zu reproduzieren.

Der Lern- und Effektivitätsansatz orientiert sich am ganzheitlichen organisationalen Lernen aller Mitarbeitenden und blickt auf Diversity als nutzbare und zu schützende Ressource, die vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels gezielt und integrativ genutzt werden soll. Dabei soll sich die Bildungseinrichtung als Migrationsmagnet und Integrationsmotor verstehen, begehrte qualifizierte Fachkräfte anziehen und ausbilden sowie transnationale akademische Migration besser als bisher gestalten, betreuen und begleiten (Karakaşoğlu, 2014, S. 13).

Der Verantwortungs- und Sensibilitätsansatz gilt als strategisch-gesellschaftlich orientierte Perspektive, bei der Bürger_innen gesellschaftliche Verantwortung übernehmen und Hochschulen mittels ihrer humanistischen Funktion wesentlich zur Entwicklung einer adäquaten Wertehaltung in einer zunehmend globalisierten Gesellschaft beitragen sollen. Diese Strategie versteht sich daher zum einen als organisationsinterne Schnittstelle von Diversity Management zu anderen Management-Ebenen und -Prozessen mit dem Ziel, den Diversity-Gedanken aus seinem Nischen-Dasein zu heben und als Querschnittsmaterie zu etablieren. Zum anderen fungiert Diversity Management mit einer auf

2

Selbstverantwortung und Sensibilisierung fußenden Strategie als Brückenschlag zu organisations-externen Stellen, um der „Third Mission“, nämlich der Verpflichtung von Nachhaltigkeit, Unternehmensverantwortung und Gesellschaftsorientierung gerecht zu werden (siehe auch Warmuth, 2012). In diesem Sinne soll Diversity Management als ganzheitlich verankertes Konzept einen „aktiven Beitrag zur Lösung der gesellschaftspolitischen Herausforderungen der Globalisierung“ (Schulz, 2009, S. 76) leisten.

3. Gibt es ein konzeptionelles Gesamtverständnis von Diversity?

In US-Amerika wird im Kontext der Diversitätsforschung oftmals zwischen der Business- und der Equity-Perspektive unterschieden (vgl. Vedder, 2006, S. 6). Während sich Unternehmen weitgehend einer Business Perspektive verschreiben und dabei Maßnahmen in Zahlen sichtbar und messbar machen, sehen sich – nicht zuletzt vor dem Hintergrund eines unternehmerischen Hochschulverständnisses – auch immer mehr Bildungseinrichtungen marktwirtschaftlichen Gesetzen unterworfen und versuchen, sich durch gezieltes Diversity Management Wettbewerbsvorteile zu verschaffen (siehe auch Krol, Seng und Landherr, 2015, S. 8). Im Zentrum des Equity-Ansatzes hingegen stehen nicht der ökonomische Vorteil, sondern Gerechtigkeitslogik und „affirmative action“ zur Förderung bislang benachteiligter Gruppen (vgl. Krell, 2013, S. 63). Diese unterschiedlichen Herangehensweisen machen deutlich, wie schwierig es ist, Diversity Management – vor allem vor dem Hintergrund unterschiedlicher kontextueller mentaler Modelle und korrespondierender Aufladungen – auf ein einheitliches konzeptionelles Gesamtverständnis herunterzubrechen.

Wie jung diese Thematik in Europa ist, zeigt die Tatsache, dass noch vor zehn Jahren kaum eine deutschsprachige Hochschule strategische Überlegungen zu Diversity Management tätigte. Während in europäischen Unternehmen der in den 90iger Jahren erforschte Lern- und Effektivitätsansatz zu den am weitest verbreiteten diversity-gerechten Unternehmenskulturen zählt (Engel, 2007) mit einem Blick auf ökonomische und soziomoralische Ziele, die die Vorteile der Marktzutritts- mit jener der Fairnessperspektive vereinigen, fußt der europäische Hochschulansatz von Diversity einerseits auf einer betriebswirtschaftlichen Grundlage, bei der der Wettbewerb um Exzellenz im Vordergrund steht und andererseits auf dem Prinzip der Heterogenität, mit einem vermehrten Fokus auf nicht-traditionell und internationale Studierende (vgl. aktuell Yerevan Communiqué aus dem Bologna-Prozess). Trotz europäischer Anstrengungen, eine soziale Dimension in der tertiären Hochschullandschaft zu etablieren, scheint eine normative Orientierung an sozialer Gerechtigkeit (Klein, 2015) noch eher die Ausnahme zu sein. Dennoch, oder gerade deshalb, wird Diversity Management an tertiären Bildungseinrichtungen ein immer größerer Stellenwert eingeräumt, mit Blick auf Maßnahmen, die über eine rein betriebswirtschaftliche Kosten-Nutzen-Rechnung hinausgehen und zusätzliche Heterogenitätsaspekte und Nachhaltigkeitsfaktoren miteinschließen.

Die Verzahnung unterschiedlicher Perspektiven und Werthaltungen hinsichtlich der Notwendigkeit einer Implementierung von Diversity Management an Hochschulen macht deutlich, dass sich tertiäre Bildungseinrichtungen meist nicht einem Paradigma verschreiben, sondern sich mehrerer Konzepte und anwendungsorientierter Theorien sowie Strategien zu deren Umsetzung bedienen.

4. Warum ein Diversity Wheel für Hochschulen?

Im deutschsprachigen Raum scheint Diversity als Konzept primär betriebswirtschaftlich in internationalen Konzernen verankert und stark mit der Idee des Managens von Vielfalt verbunden. Mit dem HEAD (Higher Education Awareness for Diversity) Wheel, das die unterschiedlichen Facetten von tertiären Bildungsinstitutionen abbildet, soll bewusst über den Tellerrand von marktwirtschaftlichen Perspektiven und der „Diktatur der Nützlichkeit“ (Jagsch, 2013) geblickt werden. An Hochschulen muss es mittelfristig gelingen, den „gleichzeitig leer und übertoll“ erscheinenden Diversity-Begriff (Hofmann, 2012, S. 30) nicht nur als Label für Imagegewinn zu verstehen, sondern versachlichten Integrationsdiskursen wieder Geist einzuhauchen. Dem Konzept Diversity liegt zugrunde, dass sich aus der reinen Existenz personaler, sozialer oder kultureller Vielfalt – ob wahrgenommen oder zugeschrieben – noch keine direkten Ergebnisse ableiten lassen; vielmehr geht es darum, wie mit dieser Vielfalt umgegangen wird (Fuchs, 2007, S. 18), und Erfolg wird daran gemessen, ob Organisationen mit der „Verschiedenartigkeit der Menschen auf eine positive, ja kreative Weise umzugehen verstehen“ (Dettling, 2011, S. 7). In diesem Sinne geht es um die Wertschätzung menschlicher Vielfalt sowie die Intersektionalität zwischen diesen Dimensionen (siehe Sieben und Bornheim, 2011; Perko und Czollek, 2008). Im Folgenden wird versucht, das Diversity-Konzept um bildungsrelevante Faktoren zu bereichern (u.a. fachspezifische Expertisen, Crossfunktionalitäten, kollektive Lernprozesse), um somit dem Anspruch von „shifting spaces and the need for multiple identities“ (Gaisch, 2014, S. 50) gerecht zu werden. Mittels wirksamer inhaltlicher Denkmuster (Lederle, 2007, S. 35) soll auf tertiärer Ebene auf einen wertschätzenden Umgang mit Verschiedenartigkeiten und Gemeinsamkeiten Bedacht genommen werden, wobei – in Anlehnung an die Organisationsformen von Cox (1994) – die Transformation von einer Moniversity über die plurale University zu einer Multiversity im Vordergrund steht (Matuko, 2009, Kerr, 2001).

5. Das HEAD Wheel der FH OÖ

Vor diesem Hintergrund setzt die FH OÖ auf ein ganzheitliches Diversity Management, dem ein in fünf Diversitätsfacetten (demografische, kognitive, fachliche, funktionale sowie institutionelle Vielfalt) untergliederter, in sich vernetzter Bezugsrahmen zugrunde liegt. Ein allumfassender Hochschulblick auf Diversität setzt einen anderen Fokus als die oft zitierten Diversitätsräder von Loden und Rosener (1991) und Loden (1996). Diese zum Teil erweiterten und adaptierten Modelle (vgl. Gardenswartz und Rowe, 1998; Johnson, 2001) erlauben eine analytische Beschreibung von unterschiedlichen Diversitätsdimensionen, die in Unternehmen auf primärer, sekundärer und später auch organisationaler Ebene Auswirkungen auf alle Beteiligten haben können.

Während dabei das Individuum und dessen unzählige Facetten als Kerndimension im Zentrum des Interesses stehen, wird hier der Versuch unternommen, die unterschiedlichen Vielfaltsaspekte und deren Paradigmen auf andere Weise sichtbar zu machen und im Besonderen auf die Lebensrealitäten von nicht-traditionell Studierenden Bezug zu nehmen.

Im HEAD Wheel vereinen sich der Fairness- und Antidiskriminierungsansatz (demografische Diversität), die Marktzutrittsperspektive (kognitive Diversität) und der Lern- und Effektivitätsansatz

(fachliche, funktionale und institutionelle Diversität). Ein holistischer Blick auf das Konzept Diversity entspringt dem Bemühen, dem Verantwortungs- und Sensibilisierungsansatz gerecht zu werden, organisationsinternes Diversitätsmanagement mit übergeordneten Strategien und Zielen der Bildungsinstitution zu verbinden und letztlich dadurch soziale, ökologische und ökonomische Nachhaltigkeit zu erzielen (Third Mission). Das für Hochschulen konzipierte Diversity Wheel soll die Reflexion auf unterschiedlichsten Ebenen ermöglichen und dabei helfen, die Scheuklappen einer eindimensionalen Perspektive abzulegen (sei dies z.B. rein ökonomische Profitsteigerung oder Antidiskriminierung.)

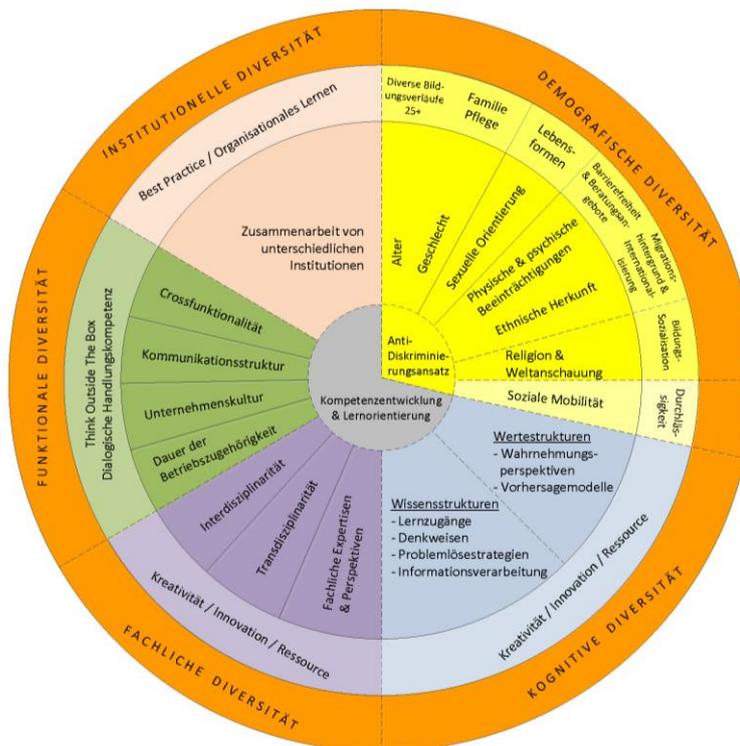


Abbildung 1: Das HEAD Wheel der FH OÖ

Wie im HEAD Wheel gemäß Abbildung 1 ersichtlich, steht demografische Diversität im Zeichen von Antidiskriminierung, die entlang der – als Big 6 definierten Merkmale – Alter, Geschlecht, sexuelle Orientierung, physische und psychische Beeinträchtigung, ethnische Herkunft, Religion und Weltanschauung (im weiteren Sinne soll hier auch die für den Bildungskontext relevante Kategorie „soziale Mobilität“ mitgedacht werden) ablaufen können. Hier gilt es, Problemfelder für mögliche Diskriminierungen zu identifizieren und die zugrunde liegenden Diskriminierungsprozesse und Hierarchisierung aufzuzeigen (Vedder, 2002, 2006). Dabei ist ein Blick auf nicht-traditionell Studierende lohnend, zumal sich tertiäre Bildungseinrichtungen zusehends für Menschen öffnen, die traditionell-andere Altersstrukturen und Bildungsbiografien aufweisen, vermehrt Pflegeverpflichtungen nachgehen und ohne klassischen Hochschulzugang – oft beruflich qualifiziert – ein Studium

anstreben. Dies bedarf flexiblerer Lernumgebungen, vermehrter Beratungsangebote und eines hochschuladäquaten Eingehens auf andere Lebensformen und Bildungssozialisierungen.

Durch Bemühungen um eine Reduktion der vertikalen und horizontalen Segregation, das bewusste Entgegenwirken einer asymmetrischen Geschlechterkultur in tertiären Hochschuleinrichtungen und die Integration einer Gender-Dimension in Lehre und Forschung kommen der soziale Bias und der männliche Geschlechtshabitus zusehends ins Wanken.

In einem nächsten Schritt muss es gelingen, weitere Diversitätsfaktoren erfolgreich zu managen und deren intersektionale Verwobenheit mit der Dimension Gender aufzuzeigen und zu adressieren. Hierbei darf es aber nicht nur um positive Diskriminierung und Gleichstellungsmaßnahmen im Rahmen statistischer gesetzlicher Bestimmungen gehen, sondern es bedarf einer allumfassenden wertschätzenden Organisationskultur, die bis in die Mikroprozesse jeder Abteilung und jedes Studiengangs- bzw. Forschungsteams dringt, um Inklusion auf allen Ebenen zu realisieren. Kritischen Stimmen, die vor dem Hintergrund einer angeblichen „Gendermainstreaming-Ermüdung“ (Engel, 2007, S. 108) davor warnen, dass frauenpolitische Themen in den Hintergrund geraten könnten, muss glaubhaft versichert werden, dass Hochschulen mit Nachdruck an Frauenförderungsmaßnahmen weiterarbeiten und nicht daran interessiert sind, die Bemühungen von Gendermainstreaming zu verwässern.

Da Hochschulen Orte sind, die frei von unmittelbaren ökonomischen Verwertungsansprüchen sein dürfen, kann ein ressourcenorientierter Blick auf kognitive Diversity ein Mehrwert für Studierende, Lehrende und Mitarbeitende sein, um erhöhte Kreativität, Innovation, Anpassungsflexibilität und Problemlösungskapazität zu generieren. Eine solche Herangehensweise stellt Kompetenzentwicklung und Lernorientierung und nicht unmittelbare Gewinnmaximierung in den Vordergrund. Das Gleiche gilt für fachliche Diversität, bei der unterschiedliche Disziplinen in Diskurs treten und voneinander lernen. Solch ein lernorientierter Ansatz muss – vor dem Hintergrund einer immer diverseren und globalisierten Welt – wesentlicher Bestandteil für alle Studierenden und Mitarbeiter_innen sein. Dies kann einerseits über interdisziplinäre Zusammenarbeit als geregelte, oft selbstorganisierte Kooperationsform und Zusammenspiel von verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen mit starker Themenzentrierung passieren und zum anderen mittels Transdisziplinarität als kritische Reflexion wissenschaftlich-methodischen Arbeitens, das danach trachtet, den Wandel der Disziplinen durch übergreifende Arbeit produktiv kritisch voranzutreiben.

Funktionale Diversität setzt das Arbeiten in unterschiedlichen Funktionsbereichen voraus und steht in einem starken Abhängigkeitsverhältnis zu der jeweiligen Unternehmenskultur, deren Kommunikationsstrukturen und des jeweilig individualisierten beruflichen Werdegangs (Funktion, Dauer der Zugehörigkeit, Bereitschaft zu Cross-funktionalem Arbeiten). Auch hier nehmen Lernorientierung und Kompetenzentwicklung oberste Priorität ein, um Betriebsblindheit vorzubeugen und „think outside the box“-Erfahrungen zu forcieren. Metz-Göckel (2008, S. 214) sieht in der Weiterentwicklung der universitären Kommunikationskultur und der Infragestellung des Althergebrachten die wohl entscheidendsten Herausforderungen für die Selbstentwicklung einer Hochschule.

Diesbezüglich hat sich in der FH OÖ ein Führungskonzept entwickelt, welches auf wertschätzender Kommunikation sowie einem Lern- und Weiterentwicklungs-Zugang beruht und auf Dialog aufbaut (vgl. Petersen 2003; 2011a). Dialogisches Führungsverständnis verfolgt im sprachlichen Austausch nicht eigennütziges Verhalten, sondern fordert Mitarbeitende und Studierende auf, Reflexionsfähigkeit auszuprägen, um deren Problemlösungsfähigkeit zu erhöhen. Dies gelingt durch die Verständigung auf gemeinsame Werte und Normen sowie abgestimmte Handlungsmechanismen (Argyris/Schön 2002; Mandl et al. 2008; Petersen 2003, S. 365).

Literaturliste/Quellenverzeichnis:

- Aretz, J. / Hansen, K. (2003): Erfolgreiches Management von Diversity. Die multikulturelle Organisation als Strategie zur Verbesserung einer nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit. In: ZfP (Zeitschrift für Personalforschung) 2003/1 (17), S. 9-36.
- Argyris, C. / Schön, D. (2002): Die lernende Organisation: Grundlagen, Methode und Praxis, 2. Auflage, Stuttgart: Klett-Cotta
- Cox, T. (1994): Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice. Berrett-Koehler Publishers.
- Dettling, W. (2011): „Diversität als Herausforderung für Kommunen in Deutschland“. In: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Diversität gestalten – Erfolgreiche Integration in Kommunen. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung. S. 7–11.
- EHEA Ministerial Conference (2015): Yerevan Communiqué, Yerevan/Armenia:
- Ely, E. (1997): The Non-traditional Student: Colleges, American Association of Community (Hrsg.): 77th Annual Conference, Anaheim, CA.
- Engel, R. (2007): „Die Vielfalt der Diversity Management Ansätze - Geschichte, praktische Anwendungen in Organisationen und zukünftige Herausforderungen in Europa.“ In: Koall, Iris / Bruchhagen, Verena / Höher, Friederike (Hrsg.): Diversity Outlooks. Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung. Hamburg: LIT 2007, 97-110.
- Fuchs, M. (2007): Diversity und Differenz–Konzeptionelle Überlegungen. Diversity Studies. Grundlagen und disziplinäre Ansätze, 17-34.
- Gaisch, M. (2014): Teaching in an International Classroom: A constructivist grounded theory. PhD thesis. University of Vienna.
- Gardenswartz, L. / Rowe, A. (1998): Managing Diversity - A Complete Desk Reference and Planning Guide. New York.
- Hanft, A. (Hrsg.) (2014): Management von Studium, Lehre und Weiterbildung an Hochschulen, New York/Münster: Waxmann Verlag.
- Hofmann, R. (2012): Gesellschaftstheoretische Grundlagen für einen reflexiven und inklusiven Umgang mit Diversität in Organisationen. In: Bendl, Regine / Hannapi-Egger, Edeltraud / Hofmann, Roswitha (Hrsg.): Diversität und Diversitätsmanagement. Wien: facultas.wuv, 23-60.
- Jagsch, S. (2013): Close-up: Diversity Management Vielfalt als reiner Nutzwert im Arbeitsverhältnis?. Momentum 13: Fortschritt. Hallstatt.
- Karakaşoğlu, Y. (2014): Interkulturalität und Diversity Management an Hochschulen: Theoretische Ansprüche und alltägliche Herausforderungen, in: Humboldt Ferngespräche – Discussion Paper Nr. 3, (hg. von der Humboldt-Universität zu Berlin).

- Kerr, C. (2001): The Uses of the University, 5th edn. Cambridge, MA: Harvard University Press
- Klein, U. (2015): Gender equality and diversity politics in higher education: Conflicts, challenges and requirements for collaboration. In: Women's Studies International Forum. Pergamon.
- Krell, G. (2013): Vielfältige Perspektiven auf Diversity: erkunden, enthüllen, erzeugen. Diversity entdecken. Reichweiten und Grenzen von Diversity Policies. Weinheim/Basel, S. 61-78.
- Krol, B., Seng, A. / Land Herr, G. (2015): Vielfalt leben. Vielfalt gestalten - Diversity Management in der Lehre. Institut für Empirie und Statistik der FOM Hochschule für Ökonomie und Management. Band 11. IFES Schriftenreihe.
- Johnson, A. G. (2001): Privilege, power, and difference. Boston: McGraw-Hill.
- Lederle, S. (2007): Die Einführung von Diversity Management in deutschen Organisationen: eine neoinstitutionalistische Perspektive, in: Zeitschrift für Personalforschung, 21. Jg., Heft 1, S. 22-41.
- Loden, M. (1996): Implementing diversity: Best practices for making diversity work in your organization. Chicago: McGraw Hill.
- Loden, M./Rosener, J. B. (1991): Workforce America!: Managing employee diversity as a vital resource. McGraw-Hill.
- Mandl, C./Hauser, M./Mandl, H. (2008): Die schöpferische Besprechung. Kunst und Praxis des Dialogs in Organisationen, Bergisch Gladbach: EHP-Verlag Andreas Kohlhage.
- Matuko, B. J. (2009): Diversity Management als Zukunftsaufgabe der Hochschulen. Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven im internationalen Vergleich, Internationale Gesellschaft für Diversity Management, Online:
www.idmdiversity.org/deu/infothek_matuko_hochschulen.html.
- Mecheril, P./Klingler, B. (2010): Universität als transgressive Lebensform. In: Darowska et al. (Hrsg.): Hochschule als transkultureller Raum. Kultur, Bildung und Differenz in der Universität. Transcript Verlag, Bielefeld.
- Metz-Göckel, S. (2008): Theoretische Skizzen zur Hochschule in der Wissensgesellschaft. In Kehm, B. (Hrsg.). (2008): Hochschule im Wandel: Die Universität als Forschungsgegenstand. Campus Verlag, Frankfurt, New York. S 207-229.
- Perko, G./Czollek, L. C. (2008): Gender und Diversity gerechte Didaktik: ein intersektionaler Ansatz. Magazin Erwachsenenbildung. at, (3).
- Petersen, J. (2003): Dialogisches Management, Frankfurt am Main: Verlag Peter Lang.
- Petersen, J. (2011): Dialogisches Management durch Mentoring, in: Dewe, Bernd / Schwarz, Martin (Hrsg.): Beruf-Betrieb-Organisation. Perspektiven der Betriebspädagogik und der beruflichen Weiterbildung, Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt, S. 371-388.

- Porter, M. E. (2014): Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten. Campus Verlag.
- Schulz, A. (2009): Strategisches Diversitätsmanagement: Unternehmensführung im Zeitalter der kulturellen Vielfalt. Springer-Verlag.
- Sieben, B./Bornheim, N. (2011): Intersektionalität und Diversity–Achsen der Differenz in Managementkonzepten und Managementforschung. Smykalla, Sandra / Vinz, Dagmar (Hrsg.): Intersektionalität zwischen Gender und Diversity, Münster, 93-110.
- Slowey, M. / Schuetze, H. (Hrsg.) (2012): Global Perspectives on Higher Education and Lifelong Learners, New York/Oxon: Routledge Publishers.
- Vedder, G. (2006): Die historische Entwicklung von Diversity Management in den USA und in Deutschland. In: Krell, G. / Wächter, H. (Hrsg.): Diversity Management. Impulse aus der Personalforschung. Mering: Rainer Hampp.
- Vedder, G. (2002): Diversity Management. In: Poth, L. / Poth, G. (Hrsg.): Marketing – Loseblattsammlung. Neuwied: Luchterhand.
- Warmuth, G. (2012): Die strategische Implementierung von Diversitätsmanagement in Organisationen. In: Bendl, Regine / Hannapi-Egger, Edeltraud / Hofmann, Roswitha (Hrsg.): Diversität und Diversitätsmanagement. Wien: facultas.wuv 2012, 203-236.