



Martina Gaisch; Silke Preymann; Regina Aichinger

Diversitätsparadigmen neu gedacht: Schnittmengen zwischen hochschulischer Vielfalt und unternehmerischen Sinnwelten

101 – Diversitäten in Organisationen

Abstract

Das Ziel dieses Beitrags ist es, bestehende - aus dem Unternehmenskontext entspringende - Diversitätsparadigmen zu beleuchten und auf den Hochschulsektor und dessen anders gelagerten kontextuellen Rahmenbedingungen umzulegen. Dabei dient das Konzept des HEAD (Higher Education Awareness for Diversity) Wheels (Gaisch/Aichinger 2016) als Bezugsrahmen für einen holistischen Blick auf für die Hochschule relevante Vielfaltsaspekte. Das HEAD Wheel umfasst fünf Diversitätssegmente (demografische, kognitive, fachliche, funktionale und institutionelle Diversität) und stellt die Basis für eine ganzheitlich-systemische Verankerung von Diversity Management als Querschnittsmaterie in den Aufbau- und Ablauforganisationen von Hochschulen dar. Somit lenkt das Wheel den Blick weg von einer eindimensionalen Betrachtung spezifischer Strukturdimensionen hin zu einer ganzheitlichen und intersektionalen Sicht auf Vielfalt im tertiären Bereich.

Das HEAD Wheel soll zu einem konstruktivistischen und system-theoretischen Diversity-Mainstreaming beitragen. Wissenskonstruktion erwächst aus dem Umgang mit den komplexen Rahmenbedingungen, denen Diversity Management aus seiner Historie heraus ausgesetzt ist. Dabei entstehen durch den Einbezug aller relevanter Diversity-Management-Paradigmen auf den ersten Blick widersprüchliche und unvereinbar erscheinende Diskrepanzen und Dissonanzen, die in ihrer Kombination dennoch erfolgversprechende Resultate und Umsetzungsempfehlungen generieren können. Durch die Gesamtbetrachtung der unterschiedlichen Paradigmen kann soziale Nachhaltigkeit und bildungsbasierte Transformation der Gesellschaft im Sinne der Third Mission der Hochschule gefördert werden. Dieser Beitrag nimmt die im Unternehmenskontext etablierten Diversitätsparadigmen unter die Lupe und analysiert, welche Grundprinzipien für Hochschulen und Unternehmen ausschlaggebend sind und wo sich unterscheiden.

Keywords:

Diversity Management, Diversity Paradigmen, HEAD Wheel, Hochschulen

Einführung

Das Ziel dieses Beitrags ist es, bestehende - aus dem Unternehmenskontext entspringende - Diversitätsparadigmen zu beleuchten und auf den Hochschulsektor und dessen anders gelagerten kontextuellen Rahmenbedingungen umzulegen. Dabei dient das Konzept des HEAD (Higher Education Awareness for Diversity) Wheels (Gaisch/Aichinger 2016) als Bezugsrahmen für einen holistischen Blick auf für die Hochschule relevante Vielfaltsaspekte. Das HEAD Wheel umfasst fünf Diversitätssegmente (demografische, kognitive, fachliche, funktionale und institutionelle Diversität) und stellt die Basis für eine ganzheitlich-systemische Verankerung von Diversity Management als Querschnittsmaterie in den Aufbau- und Ablauforganisationen von Hochschulen dar. Somit lenkt das Wheel den Blick weg von einer eindimensionalen Betrachtung spezifischer Strukturdimensionen hin zu einer ganzheitlichen und intersektionalen Sicht auf Vielfalt im tertiären Bereich.

Das HEAD Wheel soll zu einem konstruktivistischen und system-theoretischen Diversity-Mainstreaming beitragen. Wissenskonstruktion erwächst aus dem Umgang mit den komplexen Rahmenbedingungen, denen Diversity Management aus seiner Historie heraus ausgesetzt ist. Dabei entstehen durch den Einbezug aller relevanter Diversity-Management-Paradigmen auf den ersten Blick widersprüchliche und unvereinbar erscheinende Diskrepanzen und Dissonanzen, die in ihrer Kombination dennoch erfolgversprechende Resultate und Umsetzungsempfehlungen generieren können. Durch die Gesamtbetrachtung der unterschiedlichen Paradigmen kann soziale Nachhaltigkeit und bildungsbasierte Transformation der Gesellschaft im Sinne der Third Mission der Hochschule gefördert werden. Dieser Beitrag nimmt die im Unternehmenskontext etablierten Diversitätsparadigmen unter die Lupe und analysiert, welche Grundprinzipien für Hochschulen und Unternehmen ausschlaggebend sind und wo sich unterscheiden.

Ein kurzer historischer Abriss zu Diversity Management

Der wissenschaftliche Diskurs zu Diversität und Diversitätsmanagement entwickelte sich in den 1960-iger Jahren in den USA. Ausgehend von der Bürgerrechtsbewegung und dem damals verabschiedeten Anti-Discrimination Act, wonach jegliche Art von Diskriminierung aufgrund des sozialen Geschlechts und der Hautfarbe gesetzlich geahndet wurde, etablierten sich zum einen eine Gesetzgebung für benachteiligte Gruppen, zum anderen wurden Ungleichheiten, asymmetrische Machtverhältnisse und der Umgang mit Diskriminierung akademisch aufgearbeitet.

Im deutschsprachigen Raum nahm die wissenschaftliche Diskussion zu Diversitätsthemen erst Mitte der 1990er Fahrt auf. In diesem Kontext ist vor allem Gertraude Krell zu nennen (1996, 1998, 2001, 2008), die auch konzeptionell verwandte Begriffe wie Gender Mainstreaming, Chancengleichheit und Corporate Responsibility aufgriff.

Lorbiecki und Jack (2000) sprechen aus einem historischen Blickwinkel von vier entscheidenden Perioden, die den US-amerikanischen Diskurs um Diversity Management nachhaltig prägten. Der in den 1980igern veröffentlichte Bericht „Workforce 2000“ (Johnson und Packer, 1987) lenkte den Blick auf substantielle demografische Veränderungen des Arbeitsmarktes mit einhergehender Verknappung von Humanressourcen, was ein Umdenken bei Unternehmensstrategien mit sich brachte. Diese sogenannte *demografische Wende* erweiterte den bislang restriktiven Blick auf Frauen und Minderheiten und schloss fortan auch alle anderen Gruppen ein, indem ein umfassenderes Diversity Management Konzept Platz griff (Thomas, 1990; Thomas und Ely, 1996). Die *politische Wende* kam mit der Reagan Regierung, die mit den bis dato verhassten Praktiken der „affirmative action“ und somit der positiven Diskriminierung benachteiligter Gruppen brach und auf vermehrte Inklusion setzte. Es schien, so Lowery (1995, S 150), dass diese neue Art der Diversität nicht nur den Ansprüchen von Political Correctness gerecht wurde, sondern auch eine breitere Zustimmung unter der weißen Bevölkerung fand.

Die *wirtschaftliche Wende* wurde durch immer lauter werdende Kritik (McNerney, 1994), die veraltete Monostrukturen und fehlende Flexibilisierung und Anpassung auf globale Märkte anprangerte, eingeleitet. Diese Entwicklung dürfte wesentlich zur Geburtsstunde des sogenannten „Business Case“ der Diversität (Robinson und Dechant, 1997; Vedder, 2006), der die wirtschaftliche Verwertbarkeit von Differenz und Vielfalt einer Marktlogik unterwirft, beigetragen haben. Aufgrund zahlreicher Implementierungsschwächen von Diversity Management (Gordon, 1995) scheint nun die von Lorbiecki und Jack (2000) identifizierte *kritische Wende* erreicht. Zum einen scheint in den USA eine gewisse Übersättigung durch Diversitätsthemen Platz zu greifen, zum anderen überwiegen Enttäuschung und Frustration über misslungene Projekte, fehlende Integration, Inklusion und schlecht gelebte Gleichstellungspolitik.

Dieser historische Abriss zeigt auf, dass Diversity Management ein dynamischer Prozess ist, der als Konzept der Organisations- und Personalentwicklung, als Wettbewerbs- und Standortstrategie, als Chance und Ressource bei Fachkräftemangel aber auch als Beitrag zu gesellschaftlicher Verantwortung verstanden werden kann. Im Folgenden wird ein Versuch unternommen, diese vier Wendepunkte des Diversity Managements mit den gängigen Diversitätsparadigmen abzugleichen.

Diversitätsparadigmen und ihre zugrundeliegenden Prinzipien

Mit den Paradigmen von „Fairness und Antidiskriminierung“, des „Marktzutritts“ und des „Lern und Effektivitätszugangs“ identifizierten Thomas und Ely (1996) vor über zwanzig Jahren drei organisationale Verständnisansätze von Diversity Management, die sich jenseits des US-amerikanischen Raums etablierten. Die „Fairness und Antidiskriminierungs“-Denkweise pocht auf die Einhaltung rechtlicher Rahmenbedingungen und basiert auf einem moralisch-ethischen Zugang, der Diversität als Problemfall sieht und auf Gleichbehandlung und feste Quotenregelungen (siehe affirmative action) abzielt. Die „demografische Wende“ läutete hierbei ein Umdenken ein und legte Diversitätsmanagement breiter und umfassender an, indem auch bislang nicht adressierte Zielgruppen in den Genuss von diversitätssensiblen Schulungen kamen. Das zweite Paradigma, der ökonomisch-ergebnisorientierte „Marktzutritts“-Ansatz, fokussiert auf „spezifisch marktabhängige Demografien“ (Aretz und Hansen, 2003, S 16) und erhofft sich dabei einen Wettbewerbsvorteil durch erleichterten Zugang zu neuen Märkten oder einer erweiterten Kundenbasis. Dieser Ansatz stellt die ökonomische Perspektive in den Vordergrund (wirtschaftliche Wende) und unterwirft sich marktwirtschaftlichen Gesetzen. Das dritte Paradigma, der „Lern und Effektivitäts“-Ansatz, erkennt Diversität als wertvolle Ressource an. Es hat zum Ziel organisationales Wissen weiterzugeben, ressourcenorientiertes Lernen zu befördern und damit zu einer offeneren Unternehmenskultur zu gelangen.

Um auch vollkommene Diversitätsblindheit aufzugreifen, ergänzen Dass und Parker (1999) die bestehenden Paradigmen mit der sogenannten „Resistenzperspektive“, die Vielfalt als Gefahr wahrnimmt und eine Monokultur oder das „homogene Ideal der Majorität in Organisationen“ (Schulz, 2009, S 66) hochhält. Hier gilt es, etablierte Systeme zu erhalten und den Exklusivgedanken der dominanten Gruppe zu bewahren.

Mit dem „Verantwortungs- und Sensibilitäts“-Ansatz (Schulz, 2009) wurde dem organisationalen Verständnis von Diversity Management weiter Rechnung getragen. Mittels eines stärker strategisch-gesellschaftlichen Zugangs soll Vielfalt als wertvoller Umweltfaktor gefördert werden. Dabei soll die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung messbar und nachhaltig spürbar werden.

Warum ein neuer Diversitätsansatz?

Vor dem Hintergrund der zunehmenden Globalisierung und Digitalisierung scheinen bestehende Diversitäts-Ansätze zu kurz zu greifen. Die Dynamiken und Geschwindigkeit des gesellschaftlichen und digitalen Wandels führen zu disruptiven Veränderungen in allen (Zusammen-)Arbeitsbereichen. Durch den rasanten Einzug der Digitalisierung in beinahe alle Bereiche der Gesellschaft, ändern sich bislang gültige Deutungsmuster und Wertekataloge. Darauf die richtigen Antworten zu finden, ist eine der größten Herausforderungen sowohl für Unternehmen als auch für Bildungsinstitutionen. Um im digitalen Zeitalter mittels „geeigneter“ Kommunikation und angesichts der Herausforderung, umfangreichste Datenmengen zu ver- und bearbeiten handlungsfähig zu bleiben, scheint die Bedeutung von kleinteiliger organisierter Teams, welche in unterschiedlicher funktionaler, fachlicher und kognitiver Zusammensetzung agieren, wesentlicher zu werden. Es bedarf transparenter Kommunikationspfade und einer vernetzten, agilen und anpassungsfähigen Unternehmenskultur. Die moderne, zunehmend komplexer werdende Gesellschaft steuert einem konzeptuelleren Zeitalter zu (Huitt, 2007, Gaisch, 2014), wo kontextuelles und intuitives Metawissen einen weit höheren Stellenwert einnehmen könnte, als das logische, lineare Denken, welches das Informationszeitalter prägte. Vor diesem Hintergrund scheint es nicht verwunderlich, dass sich die Grundprinzipien von Diversity Management nicht nur mehr auf eine Denkweise bzw. eine Grundeinstellung zum Umgang mit Vielfalt reduzieren lassen. Vielmehr scheint organisationales, auf Dialog basierendes Lernen in Verbindung mit den besprochenen Diversity Management-Ansätzen (Aichinger, 2017) an neuronale, kognitive und sozialen Prozessen anzuschließen und somit je nach Kontext einer fairen, wirtschaftlichen, sozialen, effektiven oder gesellschaftsverantwortlichen Logik unterworfen. In diesem Sinne wird Diversität ein kontextsensitiver Werkstoff, der sich an die dynamischen Gegebenheiten des jeweiligen institutionellen oder organisationalen Settings anpasst.

Ein diese Entwicklungen berücksichtigender neu konzipierter sechster handlungsleitender Grundsatz wird hier als „Pluralismus und Eklektizismus“ Zugang vorgestellt. Dieser basiert auf einem intersektionalen Zugang zu Diversity Management und lässt sich keinem der vorher diskutierten Diversitätsparadigmen zuordnen, zumal er einerseits Vielfalt im Denken und Handeln aufgreift und sich auf vertrauensbasierte Akzeptanz im Zusammenwirken zwischen unterschiedlichen Personen(gruppen) stützt. Andererseits erscheint der Pluralismus und Eklektizismus-Zugang im Umgang mit Vielfalt deshalb von Relevanz, zumal Diversity Management hier als holistisch konzipierte Organisationsentwicklungs- und Führungsmethode betrachtet wird und dem Setzen von (opportunistischen) „Mainstream-Aktivitäten“ aus normativen bzw. Legitimierungsgründen entgegenzuwirken sucht (Schreier et al. 2016; Stangel-Meseke 2016).

Damit soll eine Diversitätskultur begründet werden, welche aktuelle gesellschaftspolitische Dynamiken und Globalisierungsprozesse berücksichtigt und versucht, durch kontextadäquate Anwendbarkeit einen Brückenschlag zwischen vermeintlich widersprüchlich und konträr erscheinender Rahmenbedingungen und Zielsetzungen zu realisieren.

Der Pluralismusgedanke zeigt das Nebeneinander von verschiedenen Paradigmen, die bei unterschiedlich gelagerten Herausforderungen unterstützend wirken können, auf. In diesem Sinne sind sich Unternehmen und Hochschulen der unterschiedlichen Diversitätsansätze bewusst und wählen diese eklektisch und je nach Zielsetzung aus.

Tabelle 1: Diversitätsparadigmen neu gedacht

Diversitäts-Paradigma	Diversitäts-segment (HEAD Wheel)	Fokus	Wirtschafts-Logik	Hochschul-Logik	Gemeinsamer Nenner
Resistenz (Dass und Parker, 1999)	keines	Diversität als Bedrohung	Ablehnung (groupthink)	Exzellenz-streben (einer elitären Gruppe)	Bewahrung des Status Quo
Fairness und Antidiskriminierung (Thomas and Ely, 1996)	demografisch	Diversität als Problemstellung	Politische Korrektheit	Soziale Durchlässigkeit, soziale Dimension	Chancengleichheit und darauf abgestimmte Förderung der „Resource Mensch“
Marktzutritt (Thomas und Ely, 1996)	kognitiv, fachlich	Diversität als Wettbewerbsvorteil	Wirtschaftlicher Erfolg	New Public Management, entrepreneurial university	Kennzahlenorientierung, Gewinnmaximierung, Gewinnung neuer (unterrepräsentierter) Kunden/ Studierender (Inklusivität)
Lern und Effektivität (Thomas und Ely, 1996)	kognitiv, fachlich, funktional, institutionell	Diversität als Ressource	Change und organisationales Lernen	Kompetenz-orientierung in der Lehre/an der Hochschule	Offenheit und Flexibilität für stetige Weiterentwicklung und Transformation
Verantwortung und Sensibilität (Schulz, 2009)	alle Segmente	Diversität als soziale und gesellschaftliche Verantwortung	Corporate social responsibility	Third mission, gesellschaftliche Verantwortung (zusätzlich zu Forschung und Lehre)	Nachhaltiger Ressourcenaufbau und Ressourcensicherung
Pluralismus und Eklektizismus	jene Segmente, die den aktuellen Rahmenbedingungen/ Zielsetzungen entsprechen	Diversität als kontextsensitiver Werkstoff	Anpassung an dynamische Rahmenbedingungen	Lernen wird an neuronale, kognitive und soziale Prozesse angepasst (konstruktivistische Sichtweise)	Diversität als wertgeschätzter Bestandteil der Organisationskultur

Tabelle 1: Diversitätsparadigmen neu gedacht

Dem Pluralismus und Eklektizismus-Ansatz entsprechend identifizieren Organisationen zur Erreichung ihrer Diversitäts-Management-Ziele ihre an den jeweiligen Kontext angepassten Bedürfnisse. In der Implementierung dieses neuen Ansatzes erweist sich das HEAD Wheel (Gaisch und Aichinger, 2016), das in der nachfolgenden Abbildung dargestellt ist, als wirksam.

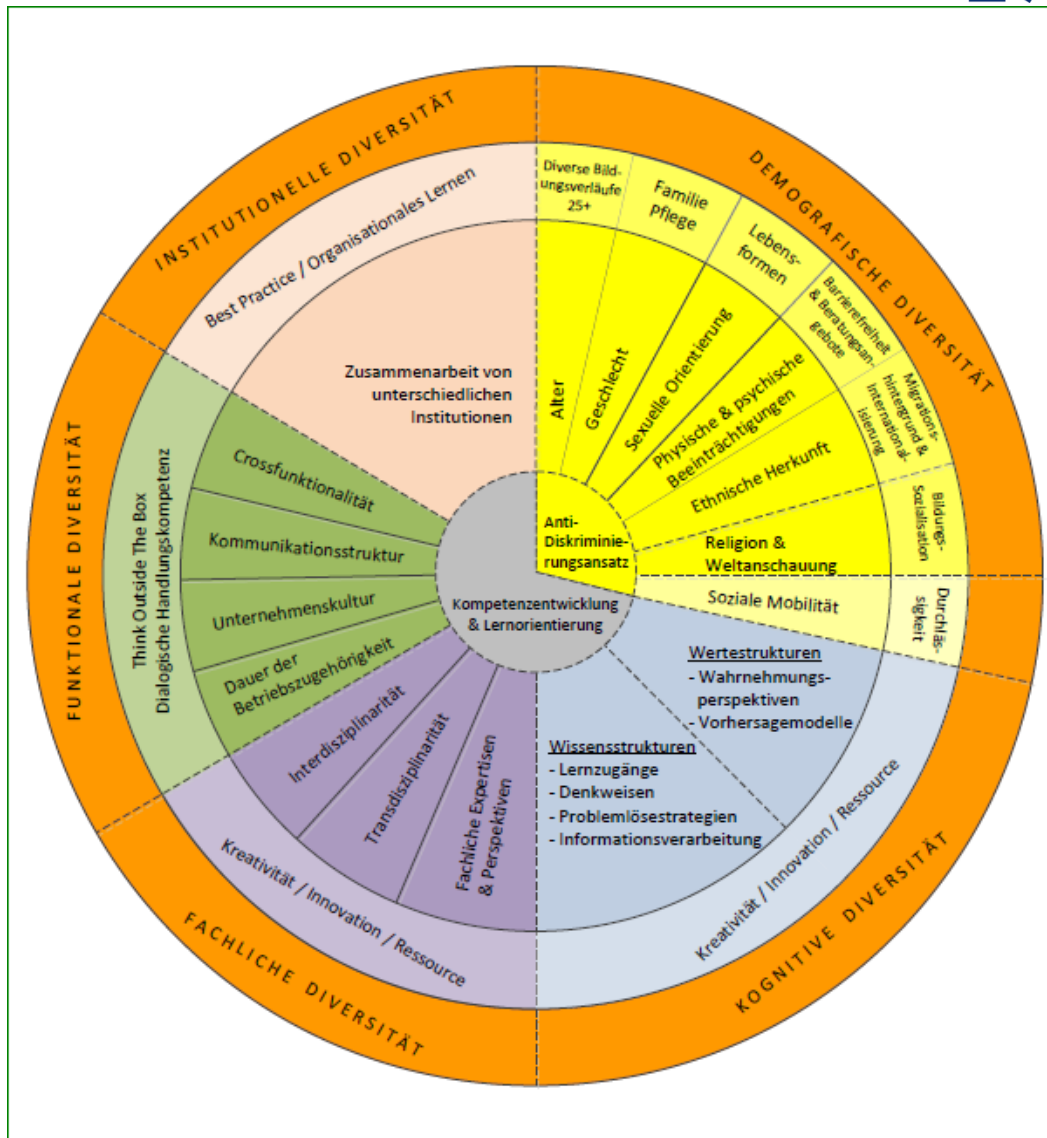


Abbildung 1: HEAD Wheel (Gaisch und Aichinger, 2016)

Das HEAD Wheel besteht aus folgenden fünf Segmenten:

Demografische Diversität nimmt personen-immanente Kategorien wie Alter, Gender, sexuelle Orientierung, physische und psychische Beeinträchtigungen, ethnischen sowie religiösen Hintergrund in den Blick. Normative Diversitäts-Strategien resultieren häufig aus dem Segment der demografischen Diversität, weil Maßnahmen und Indikatoren zur Sicherstellung bzw. Überprüfung von Gleichstellung nachvollziehbar abgeleitet werden können (Gaisch & Aichinger 2016). Im universitären Kontext erscheint zusätzlichen zu den bereits etablierten Aspekten der demographischen Diversität die soziale Durchlässigkeit der Studierenden als besonders relevant.

Kognitive Diversität lenkt den Blick auf Unterschiedlichkeit als Ressource. Ein breiter Pool an Wissens- und Erfahrungsbasen verspricht kreativere und innovativere Lösungen. Im Hochschulsetting impliziert dies eine Fokussierung auf Kompetenzorientierung und Kompetenzentwicklung unter Berücksichtigung der vielfältigen Erfahrungs- und Wissenshintergründe der jeweiligen Akteure und Akteurinnen. **Disziplinäre Diversität** zielt auf Kooperation zwischen unterschiedlichen Professionen und Disziplinen ab, um

durch vermehrten Erfahrungs- und Wissensaustausch höhere Kreativität und gesteigerte Problemlösekompetenz zu generieren.

Funktionale Diversität fokussiert auf intraorganisationale Zusammenarbeit und Abstimmung. Funktionenübergreifende Zusammenarbeit ermöglicht organisationales Lernen und unterstützt Weiterentwicklung und Erfolg der gesamten Organisation, weil Schwächen und potentielle Bedrohungen unter Einbezug der unterschiedlichen Funktionen und deren verschiedener Blickwinkel schneller erkannt und gelöst werden können. **Institutionelle Diversität** adressiert den Vorteil des interorganisationalen Austausches. Während aus Zusammenarbeit und Austausch über organisationale Grenzen hinaus aus einem unternehmerischen Standpunkt ein wesentlicher Wettbewerbsvorteil generiert werden kann, macht diese Form der Zusammenarbeit auch die gesellschaftliche und soziale Verantwortung von Hochschulen sicht- und erlebbar.

Organisationsentwickler und –entwicklerinnen haben bei Einbezug des HEAD Wheels die Möglichkeit, sich an den fünf Diversitätssegmenten zu orientieren, und diese mit den für sie geeignet erscheinenden Ansätzen zu kombinieren. So können, abgestimmt auf den jeweiligen Kontext, unterschiedliche Segmente von Diversität als bedeutsam erkannt werden: Soziale Kategorien demografischer Diversität können dabei ebenso berücksichtigt werden wie der Wertekatalog der kognitiven Diversität, der Austausch unterschiedlicher fachlicher oder funktionaler Expertisen, aber auch institutionelle Diversität in Form von inter-organisationaler Zusammenarbeit und Abgleich von Good und Bad Practice-Beispielen.

Was den Unternehmenskontext mit dem Hochschulbereich zu verbinden scheint, ist der Bedeutungszuwachs von gesellschaftlicher Verantwortung. Zum einen versuchen Hochschulen auch aufgrund von Wettbewerbsvorteilen die soziale Dimension stärker in den Hochschulalltag zu integrieren, indem sie sich beispielsweise für zusätzliche (nicht traditionelle) Studierendengruppen öffnen und den Studienbetrieb an die dynamischen Bedürfnisse der neuen Studierenden adaptieren. Zum anderen sehen sich Unternehmen in immer stärkerem Maße mit der notwendigen Implementierung von CSR-Maßnahmen konfrontiert, aus dem anhand der drei Dimensionen der Nachhaltigkeit (Ökonomie, Ökologie und Soziales) ein strategischer Wettbewerbsvorteil erreicht werden kann. Gelingen diese Schritte, können sowohl Hochschulen als auch Unternehmen ökologisch nachhaltig, sozial verträglich, ethisch und zugleich ökonomisch erfolgreich sein und Diversität als wertgeschätzter Bestandteil der Organisationskultur Einzug halten.

Literaturverzeichnis

Aichinger, Regina (2017): Dialogische Hochschul-Governance. Eine Organisations- und betriebspädagogische Analyse zu Effekten sprachlichen Handelns und organisationalen Lernens diverser Akteure am Beispiel des österreichischen Fachhochschul-Sektors, Dissertation, Universität Landau.

Aichinger

Aretz, Hans Jürgen/Hansen, Katrin (2003): Erfolgreiches Management von Diversity. Die multikulturelle Organisation als Strategie zur Verbesserung einer nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit. German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung, 17(1), 9-36.

Dass, Pashotam/Parker, Barbara (1999): Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning. *The Academy of Management Executive*, 13(2), 68-80.

Gaisch, Martina /Aichinger, Regina. (2016): Das Diversity Wheel der FH OÖ: Wie die Umsetzung einer ganzheitlichen Diversitätskultur an der Fachhochschule gelingen kann - 10. Forschungsforum der Österreichischen Fachhochschulen, Wien, Österreich, 2016, pp. 10

Gaisch, Martina /Aichinger, Regina (2017): Pathways for the establishment of an inclusive higher education governance system - 38th Annual EAIR Forum Birmingham, Birmingham, Vereinigtes Königreich von Großbritannien und Nordirland, 2016, pp. 1-11

Gaisch, Martina (2014): Affordances for Teaching in an International Classroom: a Constructivist Grounded Theory. PhD thesis. Universität Wien. Österreich.

Gordon, Jack (1995): Different from What? Diversity as a Performance Issue. *Training*, 32(5), 25.

Huitt, William (2007): Success in the conceptual age: Another paradigm shift. Educational Psychology Interactive Paper delivered at the 32nd Annual Meeting of the Georgia Educational Research Association, Savannah.

Johnston, William /Packer, Arnold (1987): *Workforce 2,000: Work and workers for the twenty-first century*. Indianapolis: Hudson Institute.

Krell, Gertraude (2008): Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsfaktor. In *Chancengleichheit durch Personalpolitik* (pp. 63-80). Gabler.

Krell, Gertraude (2001): Chancengleichheit durch Personalpolitik: Von „Frauenförderung“ zu „Diversity Management“. In *Chancengleichheit durch Personalpolitik* (pp. 17-37). Gabler Verlag.

Krell, Gertraude (1996): Mono-oder multikulturelle Organisationen?, *Managing Diversity* „auf dem Prüfstand. Industrielle Beziehungen/The German Journal of Industrial Relations, 334-350.

Krell, Gertraude (1998): Chancengleichheit: Von der Entwicklungshilfe zum Erfolgsfaktor. In *Chancengleichheit durch Personalpolitik* (pp. 13-28). Gabler Verlag.

Lorbiecki, Anna/Jack, Gavin. (2000): Critical turns in the evolution of diversity management. *British journal of management*, 11(s1).

Lowery, Mark (1995): The War on Equal Opportunity. *Black Enterprise*, 27(7), pp 148-154.

McNerney, Don (1994): The bottom-line value of diversity. *HR Focus*, 71(5), 22-23.

Robinson, Gail/Dechant, Kathleen (1997): Building a business case for diversity. *The Academy of Management Executive*, 11(3), 21-31.

Schreier, Franziska/Schramm, Florian/Jarren, Jana (2016): Diversity Kompetenz und Führung - alter Wein in neuen Schläuchen?, in: Genkova, Petia/Ringeisen, Tobias (Hrsg.): *Handbuch Diversity Kompetenz*, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 581-597.

Stangel-Meseke, Martina (2016): Diversity Management–Fluch oder Segen für Unternehmen?, in: Genkova, Petia/Ringeisen, Tobias (Hrsg.): *Handbuch Diversity Kompetenz*, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 413-435.

Schulz, Andre (2009): *Strategisches Diversitätsmanagement: Unternehmensführung im Zeitalter der kulturellen Vielfalt*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2009.

Thomas, R. R., Jr. (1990): From affirmative action to affirming diversity. *Harvard Business Review*, 90.

Thomas, David A. /Ely, Robin. J. (1996), “Making differences matter”. *Harvard business review*, 74(5), 79-90. (2): 107–117.

Vedder, Günther (2006): Die historische Entwicklung von Diversity Management in den USA und in Deutschland. *Diversity Management. Impulse aus der Personalforschung*, 1, 1-23.