

Ariane Bentner, Sevim Dylong, Karl Wolff

Diversity– Management in Deutschland: Probleme & Chancen

Der Diversity Ansatz stammt ursprünglich aus der politisch linken Graswurzelbewegung in den USA der späten 1960er Jahre als „Fusion“ von Frauenrechts- und Bürgerrechtsbewegung. In den letzten Jahrzehnten entwickelte sich Diversity-Management immer mehr zu einem Konzept des internationalen Personal-Managements und ist mittlerweile auch in Nonprofit-Organisationen angekommen.

„Diversity (engl.): Vielfalt, meint nicht nur die individuelle Verschiedenheit der Mitarbeitenden in Organisationen, sondern deren ausdrückliche Wertschätzung und ihren Einsatz zur Wertschöpfung im Sinne des Unternehmenserfolges.“ (Bentner / Dylong 2015: 6)

Vielfach dominiert jedoch in der Praxis eine eher defizitorientierte Sicht auf diejenigen, die anders sind – eben Frauen, Menschen mit internationalem Hintergrund, Behinderte, Transgender usw.

Diversity-Management bedeutet das Management von (personeller) Vielfalt und meint nicht nur die *individuelle Verschiedenheit* der Mitarbeitenden in Organisationen, die sich in der Mannigfaltigkeit der Kategorien Geschlecht, Ethnie, Alter, Religion, Behinderung und sexueller Orientierung widerspiegelt, sondern auch deren ausdrückliche Wertschätzung und ihren Einsatz zur Wertschöpfung im Sinne des Unternehmenserfolges.

Diversity -Management stellt seit einigen Jahren besonders für Global Player eine zentrale strategische Zielsetzung dar. Diese liegt für die betreffenden Unternehmen in der besseren Anpassung an sich verändernde Marktbedingungen durch den Aufbau einer einzigartigen, heterogenen Belegschaft, die mit den internationalen Kunden passgenau und interkulturell hochkompetent kommunizieren kann. In Zeiten des demografischen Wandels und der Knappheit von Fachkräften führt eine klare Diversity-Ausrichtung nicht nur zu einer Steigerung eines positiven Unternehmensimages, das potentielle Kunden anspricht, sondern auch die Attraktivität als Arbeitgeber erhöht sich maßgeblich.

Diversity-Management wurde im europäischen Raum in den letzten 40 Jahren im Zuge der mit der Globalisierung verbundenen Internationalisierung etwas populärer. International tätige Konzerne waren insbesondere durch Übernahme von Unternehmen mit der Diversity-Management-Praxis amerikanischer Prägung konfrontiert und mussten sich damit auseinandersetzen, wie diese Konzepte in ihren Unternehmen anschlussfähig werden könnten. Tendenziell lässt sich in Deutschland jedoch weder in Unternehmen noch in NPO noch nicht von einem Durchbruch der Diversity-Strategien in der Personalpolitik von Organisationen sprechen. Ein professionelles Diversity-Management wird in Deutschland bislang nur von einigen großen Unternehmen systematisch praktiziert.

Doch was macht die Einführung eines Diversity-Managements für kleine und mittelständische Unternehmen bislang so schwierig? Eine Studie von Roland Berger Consultants (2012) mit 40 international agierenden Unternehmen in Deutschland zeigt, dass deutsche Organisationen bisher massive Probleme haben, ein umfassendes Diversity-Management zu implementieren. Folgende Gründe wurden dafür genannt:

Nach wie vor sind in Deutschland im Unternehmenskontext festgeschriebene und häufig sehr starre Karrierepfade wie – vor der Covid-Pandemie - exzessive Anwesenheitskultur im Unternehmen, Auslandsaufenthalte, Übernahme bestimmter Funktionen und Geschäftsbereiche für den beruflichen Aufstieg ausschlaggebend: Der ehemalige Personalvorstand von Lufthansa und Telekom, Thomas Sattelberger spricht dabei von der lange Zeit üblichen „schnelle(n) Jungmännerlaufbahn zwischen 27 und 35 Jahren“ , die heute als überholt gelten sollte, weil sie ältere Männer und junge Frauen ausgrenzt und nicht mehr den gegenwärtigen Anforderungen entspricht (Astheimer 2014). Frauen und Menschen mit anderskulturellem Hintergrund zählen in der Regel nicht zum „inneren Kreis“ der Führungsriege, da sie „anders“ sind, häufig noch immer Minderheitenstatus haben und zudem zeitlich und örtlich nicht präsent sind, wenn in der „Seilschaft“ Pläne geschmiedet werden. Die Unternehmensleitung spielt besonders in KMU eine entscheidende Rolle, wenn es um die Förderung anderer Karriere-Konzepte geht: im eher aufgeschlossenen und beteiligungsorientierten Teil des Mittelstandes ist es leichter als dort, wo „an der Spitze ein Patriarch älteren Schlages steht.“ (ebd.)

Zudem rekrutieren Personalverantwortliche oftmals immer noch gerne nach dem (unbewussten) Prinzip des „Selbstklonens“. Das bedeutet, dass sie am liebsten Menschen einstellen, die ihnen vom (sozialen) Hintergrund und Geschlecht, aber auch von ihren Werten her am nächsten oder ähnlichsten erscheinen. „Männer mögen Männer. Sie geben die Macht wie einen Joint weiter. Weil sie merken, dass die anderen Männer auch Männer sind, vertrauen sie ihnen. Denn Ähnlichkeit ist der erste Schritt zur Vertrauensbildung.“ (Steppat 2014, S.7)

In Tendenzbetrieben im NPO-Feld kommt häufig der Ausschluss von potenziellen Mitarbeitenden aus anderen Kulturen mit z.B. andersreligiösem Hintergrund dazu.

Bestimmte „Merkmale“ des Anders-Seins führen dazu, dass potenzielle Arbeitskräfte gar nicht als solche zum Bewerbungsverfahren zugelassen, sondern (vor-)schnell ausselektiert werden. In deutschen Unternehmen lässt sich nach wie vor ein tendenziell eher ablehnendes Verhalten des Managements gegenüber sichtbaren und unsichtbaren Unterschieden, wie sie sich etwa in den Kategorien Geschlecht, Alter und Herkunft zeigen, beobachten.

Ein allmählicher Wandel könnte sich seit in Kraft treten verschiedener Anti-Diskriminierungs-Richtlinien in der Europäischen Union (in Deutschland: Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz von 2006) abzeichnen: Dimensionen wie Alter, Geschlecht und Herkunft werden nicht nur in Diversity-Ansätzen forciert, sondern auch im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz geschützt. Diversity - Management wird somit auch als anschlussfähiges Konzept für eine Antidiskriminierungspolitik diskutiert. (vgl. Kutzner 2012, S.261f.) Der Gipfel bisheriger politisch-motivierter Diversity Aktivitäten ist die Initiative „Charta der Vielfalt“, die seit 2006 unter der Schirmherrschaft der Kanzlerin Merkel stand und die Förderung von Vielfalt in Unternehmen und Institutionen vorantreiben sollte. Große Unternehmen wie Daimler, die Deutsche Bank oder die Telekom haben diese unterschrieben und wirken so als Repräsentanten einer vielfältig geprägten Unternehmenskultur (Vgl. www.charta-der-vielfalt.de, abgerufen am 25.09.2014).

Hinzu kommt, dass Organisationen bei Nichteinhaltung bestimmter Diversity-Standards, wie die Benachteiligung aufgrund geschützter Personenmerkmale, nun mit Sanktionen oder Gerichtsverfahren rechnen müssen. „In Deutschland und Österreich hat sich der Gesetzgeber zur Erreichung einer Abschreckungswirkung gegenüber diskriminierenden Unternehmen dazu entschieden, Opfern eine zivilrechtliche, materielle Entschädigung – ähnlich einem Schmerzensgeld –

zuzubilligen. Entgegen bisherigen Gepflogenheiten in den kontinentaleuropäischen Rechtsordnungen müssen Entschädigungszahlungen nach den zu Grunde liegenden Richtlinien explizit eine abschreckende Höhe haben, wobei sich die Abschreckung explizit auch auf Mitbewerber bezieht (Generalprävention). Die Einhaltung von Regeln des Diversity Managements bedeutet daher nicht mehr nur einen Wettbewerbsvorteil, sondern die Nichteinhaltung auch einen Wettbewerbsnachteil, da Marktteilnehmer, die sich nicht diversity-konform verhalten, mit erheblichen finanziellen Strafen rechnen müssen und so im Wettbewerb zurückgeworfen werden.[...] Somit wird ein gender- und diversitygerechter Managementstil zu einer maßgeblichen Schlüsselqualifikation für Führungspositionen – was sich in einer wachsenden Anzahl von Qualifizierungsangeboten und Fachveranstaltungen zeigt“. Wikipedia (abgerufen am 25. 8. 2014) Tendenzbetriebe scheinen hiervor nicht betroffen zu sein, da für sie auch im Arbeitsrecht teilweise noch andere Regeln gelten.

In der Personal-Praxis ist davon auszugehen, dass trotz abschreckender Wirkung durch Sanktionen eher eine informelle Verlagerung von Diskriminierungen aufgrund des Geschlechts, Alters sowie der sozialen und kulturellen Herkunft stattfindet. Vielen Organisationen fehlt es noch am Bewusstsein für die erforderlichen innerbetrieblichen Veränderungen, um den demografischen Entwicklungen standhalten zu können. (vgl. Deller/ Kolb 2010, S.3.f.)

Verschiedene Perspektiven auf das Diversity-Management

Diversity-Management kann in mehrere Perspektiven unterteilt werden: einmal die *rechtlich* orientierte, dann die *ökonomisch* orientierte Perspektive (Access-and-Legitimacy Perspective) und schließlich die *ganzheitliche Integrations- und Lernperspektive* (vgl. Thomas / Ely 2001: 240ff.). Besonders die ganzheitliche Perspektive, die aus der Studie von Thomas und Ely hervorgeht, bietet für Unternehmen die wahrscheinlich wirksamste. Sie richtet sich nicht bloß auf den Antidiskriminierungs- oder Fairnessperspektive, die eine Gleichstellung aller Menschen in den Vordergrund stellt. Dies birgt für Organisationen auch die Gefahr, wirtschaftliche Einbußen zu erleiden und die Belegschaft zu spalten. Ein rein ökonomischer Ansatz verfehlt hingegen oft das Ziel der Gleichberechtigung, die von Diversity Programmen verfolgt werden. Diversity wird in der ökonomischen Perspektive als Mittel zum Zweck des wirtschaftlichen Erfolges gesehen, das dabei hilft auf den internationalen Märkten Anschluss zu finden.

Gutes Diversity Management hingegen muss *ökonomische und rechtliche* Aspekte synthetisieren um einerseits Diskriminierungen zu mindern und andererseits unternehmerischen Erfolg weiterhin zu gewährleisten. Dabei kann die Organisation von ihrer kulturellen Vielfalt und der daraus entstehenden Verschiedenheit von Perspektiven lernen. Die Einhaltung der rechtlichen Ebene kann also gleichzeitig den Organisationserfolg steigern. Sie führt beispielsweise zu wachsender Attraktivität eines Unternehmens für Bewerber:innen oder bereitet es auf den internationalen Arbeitsmarkt vor und entwickelt die Organisation weiter. Gleichzeitig werden Diskriminierungen überwunden und Gleichberechtigung gefördert. Zudem schützt die Einhaltung der Gleichberechtigungsgesetze das Unternehmen vor Sanktionen (vgl. Bentner / Dylong 2015: 8f.).

Aufgrund der wachsenden Diversität der Bevölkerung, durch beispielweise Migration und Flucht, ist der Aufbau einer divers strukturierten Belegschaft auch bei NPO's und KMU's ohne internationale Orientierung von Vorteil. Besonders soziale und kommunale Einrichtungen sollten die kulturelle Vielfalt der Bevölkerung widerspiegeln. Beispielhaft dafür schlug Berlins Integrationsministerin Elke Breitenbach (Linke) vor, im öffentlichen Dienst eine Migrationsquote von 35 % (als Abbild der

Migrationsquote Berlins) einzuführen. Wie bei Quoten üblich, stieß sie dabei zwar auf starke Kritik, der grundsätzliche Gedanke hingegen erlangte starken Zurschauf. Ähnliche Ambitionen gibt es schon lange bei der Polizei, die aber von einer quantitativen Repräsentanz von Mitarbeiter:innen aus anderen Kulturen noch sehr weit entfernt ist.

Wie sollte ein Diversity-Management aufgebaut werden?

Um die Etablierung des Diversity-Managements möglichst effizient zu gestalten, sollte besonders auf die konstruktive Vermittlung mit den „überzeugten Gegnern“ (ebd.: 9) gesetzt werden. Ansonsten droht die Gefahr mit der Einführung von Diversity-Management die Diskriminierungen und Vorurteile gegenüber vermeintlich fremden Arbeitskonkurrent:innen sogar zu verstärken. Dies verdeutlicht die amerikanische Soziologin Arlie R. Hochschild (2018) in ihrem Werk „Stangers in their own Land“, in dem sie den Aufstieg des Rechtspopulismus mit einer „Deep Story“ (: 135ff.) erklärt. Eine Deep Story (Tiefengeschichte) beschreibt eine „feels-as-if story“ (ebd.), das heißt eine Geschichte die sich für die betroffene Gruppe als real anfühlt, die ihre gefühlte Realität (vermeintlich) widerspiegelt und die den Blick einer Gruppe auf die Welt beeinflusst. Diese Geschichten liegen allen Menschen und ihren Meinungen und Einstellungen zu Grunde. Sie zu kennen und zu verstehen verspricht daher auch ein tieferes Verständnis der Gruppe oder der einzelnen Menschen. Das zeigt sich auf individueller Ebene in persönlichen Beziehungen, in denen das Wissen über die Vergangenheit einer Person für das Verständnis der Verhaltensweisen und Gefühle essenziell ist („personal deep story“). Es zeigt sich aber auch auf politischer und organisationaler Ebene, wo die gemeinsame deep story gleichartige Verständnisse der Welt bildet und somit auch Gruppenzugehörigkeit formt.

Für die politische Rechte in den USA hat Hochschild eine deep story herausgearbeitet, indem sie sich der *Metapher einer Warteschlange* bediente. Sie beschreibt ihre Tiefengeschichte als eine Art Pilgerfahrt, an deren Ziel der amerikanische Traum, für die meisten nicht sichtbar hinter einem Hügel, wartet. Viele Arbeiter:innen haben lange in dieser Schlange angestanden und hart gearbeitet, ohne dem Ziel wirklich näher zu kommen. Lange waren sie (also weiße, ältere, christliche und hauptsächlich männliche Menschen) in der Mitte der Schlange angesiedelt. Hinter ihnen, am Ende der Schlange, stehen die sozial Benachteiligten (Farbige, Junge und Alte, Frauen und Menschen mit niedrigen Bildungsabschlüssen). Mit der Einführung und Ausweitung der Rechte für Schwarze, Frauen, Migrant:innen und Geflüchtete (teilweise sogar für gefährdete Tierarten) sowie Förderpläne für diese Gruppen bekommen viele Arbeiter:innen nun das Gefühl, dass sie sich vordrängeln („Line Cutters“). Die ausgeweitete Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt versetzt sie in Angst um die eigene Zukunft. Unabhängig davon, ob es den anderen Gruppen vorher schlechter ging, entwickeln sie eine in ihren Augen gerechtfertigte Abneigung gegenüber ihnen. Dafür wird ihnen Rassismus, Diskriminierung und Sexismus von der anderen Seite vorgeworfen, was ihnen das Gefühl gibt, nicht verstanden zu werden. Sie verfestigen ihre Deep Story und entwickeln zusätzlich eine Abneigung gegenüber liberalen Denkweisen. Es entsteht ein Riss in der Gesellschaft, der diese spaltet.

Auf die organisationale Ebene übertragen, können sich ähnliche Folgen ergeben: Sofern die überzeugten Gegner:innen das Gefühl bekommen, dass die Förderung benachteiligter Gruppen durch Diversity-Management für sie unfair sein könnte, kann die Belegschaft gespalten werden. Zum Beispiel: statt eines mittelalten weißen Mannes wird eine dunkelhäutige mitteljunge Frau zur Chefin befördert. Um die daraus resultierenden Ressentiments in der Belegschaft zu handeln, muss ein Dialog mit beiden Gruppen gefördert werden und müssen auch Strukturänderungen mit Argumenten gestützt werden. Nur, wenn Förderprogramme gut begründet werden, können sie auf Akzeptanz

treffen. Organisationale Förderprogramme des Diversity-Managements (z. B. Frauenquote, Migrantenquote etc.) müssen daher auch der Belegschaft gut erklärt werden. So kann auch einer inneren Spaltung der Belegschaft, die häufig mit Konflikten einhergeht, entgegengewirkt werden.

Auch die Klassenfrage wird beim Diversity-Management oft außer Acht gelassen. Dies lässt sich gut mit dem „Diversity-Rad“ veranschaulichen. Dieses orientiert sich nach den „4 Layers of Diversity“ von Gardenswartz und Rowe (2003). Diese Abbildung zeigt verschiedene Dimensionen von Diversität, die dem Aufbau eines Atoms oder auch unserer Erde gleicht. Im inneren Kern steht dabei die Persönlichkeit. In der nächsten Schicht stehen die internen, oder auch Kern-Dimensionen wie Alter, Gender, sexuelle Orientierung, körperliche Fähigkeiten, ethnische Herkunft und Nationalität. Diese Dimensionen zeigen verschiedene Ursachen für Diskriminierung in Beruf und Alltag auf. Die soziale Herkunft fehlt hier jedoch prinzipiell, womit die Distinktionen aufgrund des erschwerten Zugangs zu Bildung, Vermögen oder auch Gesundheit aufgrund der Zugehörigkeit zu einer sozialen Schicht untergraben werden. Erst in ihrer „Diversity Studie 2020“ hat die Charta der Vielfalt die Relevanz der sozialen Herkunft für die Chancen in Beruf und Lebensalltag erkannt und in ihr Diversity-Rad integriert (CDV 2021). Ihre Umfragen haben dabei ergeben, dass die soziale Herkunft Benachteiligung auf mindestens drei Ebenen hervorrufen kann:

1. Benachteiligung bei der Personalwahl / Einstellung
2. Benachteiligung und Ausgrenzung im alltäglichen Betrieb und
3. Benachteiligung bei der Entwicklung und Beförderung (CDV 2020).

Es gaben insgesamt 32 % der Nicht-Unterzeichner:innen und 34 % der Unterzeichner:innen an, schon einmal beobachtet zu haben, dass andere Beschäftigte aufgrund ihrer sozialen Herkunft diskriminiert wurden. Weitere 15 % der Nicht-Unterzeichner:innen und 29 % der Unterzeichner:innen beantworteten diese Frage mit Teils-Teils. 95 % der Unterzeichner:innen und 88 % der Nicht-Unterzeichner:innen sehen die Organisationen in der Pflicht, gegen soziale Benachteiligungen vorzugehen. Auch der neoliberale Mythos der Selbstverantwortlichkeit für den beruflichen Erfolg wird von den Befragten angezweifelt. Lediglich 12 % der Unterzeichner:innen aber immerhin 37 % der Nicht-Unterzeichner:innen stimmen der Aussagen zu, dass man es in der eigenen Hand hat, ob man beruflich erfolgreich ist.

Abschließende Gedanken

Diversity ist ein starker Trend von Organisationen, sich wirtschaftlichen Erfolg in einer global orientierten Marktwirtschaft zu sichern. Gleichzeitig schuf die Einführung des Diversity-Managements eine Welle, die sowohl staatlich, akademische und soziale Einrichtungen erfasste. Obwohl die Einführung im Ursprung also meist ökonomische Ursachen hatte, so wirkt sie sich besonders auf die Non-Profit Bereiche sehr positiv im Sinne der Gleichberechtigung und Antidiskriminierung aus. Mittlerweile weisen ganze Städte und Universitäten Diversity-Pläne auf. Wichtig ist jedoch, alle Dimensionen gleichermaßen zu berücksichtigen und sich nicht mit einer Schein-Diversität zufrieden zu stellen. Diversität heißt nicht, eine Frau mit Migrationshintergrund aus einem armen Elternhaus oder einen geflüchteten jungen Mann einzustellen, und sie/ihn dann als Aushängeschild für sein Unternehmen zu verwerten. Aufgrund der hohen fachlichen Ansprüche in unserem Land, dürfte es für viele Menschen mit anders kulturellem Hintergrund fast unmöglich sein, die gleiche Bezahlung

wie ihre einheimischen Kolleg:innen zu bekommen. Diversität muss daher immer eine Förderung von diskriminierten Gruppen mit dem Ziel der Gleichberechtigung bedeuten.

Diese muss laufend geprüft, von der Organisationsleitung klar kommuniziert und gut argumentiert werden (vgl. Benter / Dylong 2015: 9). Da Diversity ein Top-Down Prozess ist (vgl. Krell / Ortlieb / Sieben 2018: 68), müssen die finanziellen Mittel und Vorgaben konsequent bereitgestellt und durchgesetzt werden. Auch Fortbildungen sollten für die gesamte Organisation angeboten werden. Beim Diversity-Management sollte es um die „kritische Auseinandersetzung mit Geschlechtsunterscheidungen, deren (Re-)Produktion – auch im eigenen Denken und Handeln – und deren Effekte gehen“ und nicht bloß auf Unterschiede zwischen den Verschiedenen Gruppen eingegangen werden, da dies Vorurteile verfestigen kann. Ein gutes Diversity-Management kann jedoch dabei helfen, sowohl auf wirtschaftlicher, als auch auf menschlicher Ebene Erfolge und Fortschritte zu bringen und dabei die Diskriminierung verschiedener Gruppen mindern sowie einen Beitrag zum Handling des Fachkräftemangels leisten.

Vorschläge für ein wirksames Diversity-Management in Organisationen

Die Einführung von Vielfalt und Vielseitigkeit im HR-Management gelingt nur, wenn Diversity als langfristiges Veränderungs-Projekt angesehen wird. Dies sind die Schritte dorthin:

1. Sorgfältige Analyse der Zahlen zum Anteil von Frauen, Männern und Menschen mit anderskulturellem Hintergrund auf allen Hierarchie-Ebenen und Funktionen über Jahre
2. Klare Positionierung der Unternehmensleitung dazu und Glaubwürdigkeit der Maßnahmen (Fortbildungen, Sensibilisierungs-Programme, interne Kommunikation(s-Kultur), Screening zur Zielerreichung)
3. Konstruktiver Umgang mit den „überzeugten“ Gegnern (das sind oft mäßig tüchtige Männer, die ihre Karriere-Möglichkeiten durch Diversity schwinden sehen) mit guten Argumenten und Führungs-Instrumenten (vgl. Edding u.a. 2014, S. 9)

Literatur

Astheimer, S. (2014): Die Vorstandsfrau als Alibi ging in die Hose. Interview mit Thomas Sattelberger. In: FAZ v. 6./7. Dezember 2014, C1

Bentner, Ariane / Dylong, Sevim (2015): *Mehr Diversity im demografischen Wandel. Impulse für ein innovatives Personalmanagement*. Springer Gabler, Wiesbaden.

Berger, R. Strategy Consultants (2011): Dreamteam statt Quote. Studiezu "Diversity and Inclusion" (D&I/ Vielfalts-und Einbeziehungsmanagement). Abgerufen am 25.8.2014. Typoscript, München.

CDV – Charta der Vielfalt (2020): *Diversity Trends. Die Diversity Studie 2020*. Online verfügbar unter: <https://www.diversity-trends.de/#inhalt> (Stand 25.02.2021)

CDV – Charta der Vielfalt (2021): *Die Diversity Dimensionen*. Online verfügbar unter: <https://www.charta-der-vielfalt.de/diversity-verstehen-leben/diversity-dimensionen/> (Stand 25.02.2021)

Deller, J.; Kolb, P. (2010): Herausforderung Demografie und Wandel der Arbeitsgesellschaft. In: Werkmann-Karcher, Birgit/ Rietiker, Jack (Hrsg.): *Angewandte Psychologie für das Human Resource Management. Konzepte und Instrumente für ein wirkungsvolles Personalmanagement*. Springer Verlag, Berlin, S.41-432.

Edding, C. u.a. (2014): Geschlossene Gesellschaft? Wie Organisationen sich für Führungs-Frauen öffnen können. In: *OrganisationsEntwicklung* Nr. 4/2014, S.4-10

Gardenswart, Lee / Rowe, Anita (2002): *Why Gardenswartz & Rowe? The four Layers of Diversity*. Online verfügbar unter: <https://www.gardenswartzrowe.com/why-g-r> (Stand 25.02.2021)

Hochschild, Arlie Russel (2018): *Strangers in Their Own Land. Anger and Mourning on the American Right*. The New Press, New York.

Krell, Gertraude / Ortlieb, Renate / Sieben, Barbara (2018): *Gender und Diversity in Organisationen. Grundlegendes zur Chancengleichheit durch Personalpolitik*. Springer Gabler, Wiesbaden.

Steppat, T. (2014): Junger Mann, was nun? *Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung*, 19. Oktober, Nr. 42, S.7)

Thomas, David A. / Ely, Robin J. (2001): *Cultural Diversity at Work. The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes*. *Administrative Science Quarterly*, 46 (2001) :229-273