

**Das besondere Fachthema** Diese Rubrik soll der fachpolitischen Bilanzierung dienen. Dazu stellt die TUP-Redaktion Fachbereiche der Sozialen Arbeit insgesamt in den Mittelpunkt und gibt exponierten VertreterInnen des Fachbereiches Gelegenheit zu einer fachpolitischen Gesamtbewertung.

## Managing Diversity – Von der Anti-Diskriminierung zur produktiven Gestaltung von Vielfalt

Peter Döge

*In einer globalisierten Welt rücken Menschen und Kulturen immer näher zusammen. Belegschaften, Kunden und Klienten werden international. Individualisierungsschübe führen zu einer Vielfalt von Lebensentwürfen, wobei sich auch das Geschlechterverhältnis neu bestimmt. Die demografische Entwicklung verschiebt das Verhältnis der Generationen zueinander. Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen rückt die Frage nach einem gleichwertigen und produktiven Umgang mit Unterschieden und Differenzen mehr und mehr ins Zentrum politischer und wissenschaftlicher Diskussionen. Grundlage dieser Überlegungen bildet eine zunehmend integrale Sichtweise auf vorherrschende Benachteiligungsstrukturen in unserer Gesellschaftsordnung, die sich in den letzten Jahren entwickelt hat und Ausgangspunkt umfassender Anti-Diskriminierungspolitik ist.*

### **Anti-Diskriminierung als Querschnittsaufgabe**

Im Mittelpunkt der wissenschaftlichen Diskussionen stand zunächst die Frage nach der Verbundenheit von Rasse, Geschlecht und Klasse. Dem so genannten „Triple-Oppression-Ansatz“ zufolge konstituieren diese Merkmale komplexe, mehrdimensionale Benachteiligungsmuster, die sich gegenseitig überlagern und verstärken. Insbesondere die amerikanische Historikerin Gerda Lerner hat im Weiteren darauf verwiesen, dass sich Benachteiligungsmuster keinesfalls in der Verschränkung dieser Merkmale erschöpfen. Die vorherrschende soziale Ordnung basiere vielmehr darauf, dass sie „...

Kategorien von ‚Abweichenden‘ oder ‚anderen‘ schafft“ ... „und gegeneinander hierarchisiert (Lerner 1993: S. 66). Die vorherrschende soziale Ordnung ist nach Rommelspacher folglich eine Dominanzkultur: „Das bedeutet, dass unsere ganze Lebensweise, unsere Selbstinterpretationen sowie die Bilder, die wir vom Anderen entwerfen, in Kategorien der Über- und Unterordnung gefasst sind“ (Rommelspacher 1995: 22; Herv. im Text). Alle soziokulturellen und körperlichen Merkmale bestimmen demnach den Zugang zu Gestaltungsressourcen innerhalb und außerhalb von Organisationen, wobei diese Merkmale jeweils kontextspezifische Relevanzen entwickeln (McCall 2001).

Die hier auftretenden Benachteiligungsmuster lasen sich dann unterscheiden in direkte und indirekte. Während sich eine direkte Benachteiligung an einem klar definierten und sichtbaren Merkmal – Frau oder Mann, hell- oder dunkelhäutig, hetero- oder homosexuell – festmacht, basieren indirekte Benachteiligungen auf impliziten Wertungen von Lebensmustern, Tätigkeiten oder Kompetenzen. Diese Wertungen, die den unsichtbaren Teil jeder (Organisations-)Kultur bilden, werden etabliert in Bezug auf jeweils dominante Normalitätskonstruktionen, welche fester Bestandteil von „Dominanzkulturen“ sind. Gegenüber dem Normalen steht immer das Andere, das Fremde, wobei Fremdheit allen sozialen Gruppen zugeschrieben werden und an unterschiedlichen Merkmalen festgemacht werden kann (Scherr 1999). Das vorherrschende Normalitätskon-

strukt ist jedoch niemals Gegenstand der Diskussion: „Der Terror der Normalität funktioniert, weil Normalität nicht zum Gegenstand des Diskurses gemacht wird“ (Degener 2001: S. 45).

Ausgehend von diesen Überlegungen wird mehr und mehr deutlich, dass Anti-Diskriminierungsstrategien nicht nur an einem Merkmal – etwa Geschlecht oder Ethnie – ansetzen können. Da alle Benachteiligungsmuster miteinander verwoben sind, muss es vielmehr Ziel sein, in einer integralen Perspektive den grundlegenden Modus der Hierarchisierung von Differenz zu schwächen. Ansätze in diese Richtung finden sich gegenwärtig auf der Ebene der Europäischen Union:

Mit Verabschiedung des Amsterdamer Vertrags in seiner Fassung aus dem Jahr 1997 erweiterte sich hier der Fokus der gemeinschaftlichen Anti-Diskriminierungspolitik über Geschlecht und staatliche Herkunft hinaus (Barnard 2001). Dementsprechend gibt Art. 13 des *Amsterdamer Vertrags* dem Rat das Recht, „... geeignete Vorkehrungen (zu; PD) treffen, um Diskriminierungen aus Gründen des Geschlechts, der Rasse, der ethnischen Herkunft, der Religion oder der Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Ausrichtung zu bekämpfen“.

Artikel 21 des *Vertrags von Nizza* formuliert in dieselbe Richtung und untersagt Diskriminierungen „... insbesondere wegen des Geschlechts, der Rasse, der Hautfarbe, der ethnischen und sozialen Herkunft, der genetischen Merkmale, der Sprache, der Religion oder der Weltanschauung, der politischen oder sonstigen Anschauung, der Zugehörigkeit zu einer nationalen Minderheit, des Vermögens, der Geburt, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Ausrichtung ...“.

Einen entsprechend umfassenden und integrierten Ansatz weist auch das *Aktionsprogramm der Gemeinschaft gegen Diskriminierung* für die Jahre 2001 bis 2006 auf. Als übergreifendes Ziel einer umfassenden Anti-Di-

kriminierungsperspektive wird „gleichwertige Vielfalt“ formuliert, eine „... non-hierarchical diversity in general, be it in terms of sex, race, class or a combination of factors“ (Council of Europe 1998, S. 25).

### **Managing Diversity – Produktive Gestaltung von Vielfalt**

An dieser Stelle setzt das Konzept des Managing Diversity an und wendet den Anti-Diskriminierungsauftrag ins Positive. Managing Diversity zielt darauf, in Organisationen Bedingungen herzustellen, die es allen Personen ermöglichen, unabhängig von sozio-kulturellen und körperlichen Unterschieden ihr Leistungspotenzial, ihre Kompetenzen und ihre Kreativität optimal ein- und zur Geltung bringen können. Monolithische Organisationen, welche Differenzen ihrer Mitglieder hierarchisieren und auf eine Assimilation von Unterschieden zielen, können dies nicht leisten. Orientierungspunkt des Managing Diversity-Konzepts ist von daher die multikulturelle Organisation, die sich durch folgende Strukturmerkmale auszeichnet: Wertevielfalt und Pluralismus, Uneingeschränkte Zugangsmöglichkeit aller MitarbeiterInnen zu allen Funktionen und Positionen, Integration aller MitarbeiterInnen in informelle Kommunikationsstrukturen und Netzwerke, Abwesenheit von Vorurteilen, direkter und indirekter Diskriminierung, kooperatives Konfliktniveau zwischen den soziokulturell differenzierten Gruppen (Cox 19994: S. 223 ff.).

Das Konzept des Managing Diversity, das sich zu Beginn der 90er Jahre zunächst in den USA entwickelt hat, integriert somit Strategien des Multikulturalismus, der Chancengleichheit, Strategien des Work-Life-Balance und des Gender-Mainstreaming. Entsprechende Ansätze finden sich gegenwärtig vor allem in Wirtschaftsunternehmen. Zu nennen sind hier etwa die Deutsche Lufthansa, Hewlett Packard, IBM, die Telekom und die Ford AG. Managing Diversity findet sich aber auch in Organisationen der politischen Verwaltung und so werden seit Ende der 90er Jahre in einzelnen Kom-

munen in Schweden Managing Diversity-Strategien umgesetzt (Fägerlind/Ekelöf 2001). Ansätze des Managing Diversity finden sich ansatzweise auch in Nichtregierungs- und Non-Profit-Organisationen – wie etwa der AWO. Ein Auftrag zur Erhaltung der kulturellen Vielfalt wird schließlich deutlich formuliert in der entsprechenden UNESCO-Deklaration aus dem Jahr 2001.

Von besonderer Bedeutung im Kontext von Managing-Diversity-Strategien und der Konzeption der multikulturellen Organisation ist der Kulturbegriff. Kultur wird hier nicht auf Nation oder Ethnie verkürzt, sondern in einem weiten Sinne als individuelles und kollektives Handlungs- bzw. Lebensmuster bestimmt. Kultur findet sich demnach auf der Ebene der Gesellschaft (Ethnie), der Organisation (Organisationskultur) und bei den Individuen (Lebensmuster). Kulturen sind niemals statisch, sondern in der Auseinandersetzung mit der Umwelt und anderen Lebensmustern immer im Fluss – Kulturen sind eigentlich immer hybride (Wagner 2002).

Hiervon ausgehend bedeutet Multikulturalität im Rahmen von Managing Diversity immer Gleichwertigkeit unterschiedlicher Lebensmuster und Merkmale. Gleichstellungsansätze im Sinne einer Quote für bestimmte unterrepräsentierte Gruppen in einer Organisation besitzen innerhalb des Konzepts ihren Stellenwert darin, in bestimmten Kontexten überhaupt erst Vielfalt herzustellen und homogene Strukturen aufzubrechen. Dabei bleibt jedoch immer die Gefahr bestehen, diesen Zielgruppen unbeabsichtigt einen Defizitstatus zuzuschreiben und damit deren subalternen Status zu reproduzieren. Denn Gleichstellungspolitik verändert nicht die Organisationskultur und damit die Ursachen von Diskriminierung (Thomas 2001).

Ansatzpunkt des Managing Diversity-Konzepts sind von daher nicht primär die vermeintlich defizitären Individuen, sondern die vorherrschende Organisationskultur mit dem ihr jeweils eingeschriebenen Normalitätskonstrukt

und den damit zusammenhängenden Benachteiligungsmustern. Managing Diversity ist also immer Organisationsentwicklung, wobei Gleichwertigkeit als Orientierungsrahmen keinesfalls (kulturelle) Beliebigkeit bedeutet, sondern Transparenz in der Bestimmung leitender Normen- und Wertemuster. Es geht um die Sichtbarmachung und Diskursivierung der unsichtbaren Normen und Werte in den jeweiligen organisationalen Kontexten sowie den damit zusammenhängenden Prozessen der Stereotypisierung, Vorurteils- und Gruppenidentitätsbildung. Von daher sind zentrale Ansatzpunkte eines jeden Managing-Diversity-Konzepts: Sensibilisierung sowie Kommunikation, aber auch klare Anti-Diskriminierungsstrategien.

### **Managing Diversity als Organisationsentwicklung**

Zentrale Handlungsfelder des Konzepts in Organisationen, in denen seine positiven besonders deutlich manifest werden, sind auf der einen Seite der Bereich der Personalpolitik, auf der anderen Seite der Bereich der Produktgestaltung (vgl. zum Folgenden: Cox 1994).

Werden etwa bei der Besetzung einer (Führungs-)Position bestehende Stereotypen und Vorurteile hinsichtlich der vermeintlichen Kompetenzen von Frauen und Männern überwunden, besteht die Möglichkeit, vorhandene Leistungspotenziale besser zu nutzen, indem Männer und Frauen entsprechend ihrer Talente und jeweils der konkreten Tätigkeitsanforderung eingesetzt werden. Gleiches gilt auch im Falle der Berücksichtigung und Bewertung kulturspezifischer Unterschiede in der Selbstdarstellung – etwa bei Assessment-Centern: denn während abendländische Kulturen auf einer starken Betonung des einzelnen Individuums basieren, betonen konfuzianische Kulturen eher eine Zurückhaltung des Einzelnen zu Gunsten der Gruppe (Cox 1994: 211 ff.). Positive Effekte im Sinne der Aktivierung vorhandener Leistungs- und Kreativitätspotenziale zeigen sich auch, wenn die innerorganisatorische

Arbeitsteilung dahin gehend gestaltet wird, dass Ungleichwertigkeiten von klassischen Frauen- gegenüber Männerdomänen bzw. klassischen Domänen von MigrantInnen eine Neubewertung erfahren und entsprechend technisch, räumlich oder finanziell ausgestattet werden. Finden bisher ausgeschlossene Personen und Gruppen Zugang zu bestehenden informellen Informationsnetzwerken, verbessert sich allgemein die innerorganisatorische Kommunikation, was wiederum zu einer Steigerung der Zufriedenheit und der Motivation bei den bisher Ausgeschlossenen führen kann.

Implizite Normen und Wertungen verbergen sich vor allem in Leistungs- und Karrieremustern. An erster Stelle steht hier der organisationsspezifische Leistungsbegriff, wobei Leistung noch immer vielerorts mit physischer Anwesenheit am Arbeitsplatz gleichgesetzt wird. „Anwesenheitskulturen“ bilden jedoch ein zentrales Hindernis für mehr Teilzeitarbeit und flexible Arbeitszeitmodelle insbesondere in Führungspositionen, womit dann auch wieder Produktivitätspotenziale verschenkt werden. Denn, wie zahlreiche Untersuchungen zeigen, sind Personen in Teilzeitarbeit-Arbeit produktiver als Beschäftigte in Vollzeit. „Anwesenheitskulturen“ sind auch ein kontraproduktives Moment hinsichtlich der Inanspruchnahme von Work-Life-Balance-Angeboten (Hochschild 2002). Dies ist beispielsweise problematisch vor dem Hintergrund zu sehen, dass insbesondere für Frauen mit einem Migrationshintergrund eine ausgewogene Balance von Arbeit und Familie einen zentralen Wert innerhalb ihres Lebensentwurfs darstellt (Karakasoglu, 2002). Werden jedoch so genannte „Patchworkbiografien“, die in unserer Gesellschaftsordnung nach wie vor ein überwiegend bei Frauen zu findendes und diesen zugeschriebenes Lebensmuster sind, aufgewertet, können die während einer Familienphase zusätzlich erworbenen sozialen und kommunikativen Kompetenzen – die so genannten „Familienkompetenzen“ – erschlossen werden. So stellen einige us-amerikanische Unternehmen Personen mit Führungsverantwortung nur noch dann ein,

wenn diese ein Kind betreut oder einer andere sozialpflegerische Tätigkeit absolviert haben (Kress u. a. 1999). Schwedische Unternehmen ermutigen Väter aktiv zur Inanspruchnahme von Elternzeit. Denn Männer, welche aus einer Elternphase an den Arbeitsplatz zurückkehren, sind im Durchschnitt motivierter und produktiver. Mit einer ähnlichen Zielstellung werden in einigen Unternehmen seit einiger Zeit auch spezielle Programme zur zeitweiligen Hospitation von Führungskräften in sozialen oder karitativen Einrichtungen entwickelt, die sich ebenso im Bereich der öffentlichen Verwaltung umsetzen ließen. Der Arbeitsprozess kann zudem dadurch verbessert werden, wenn Arbeitszeit- und Leistungsmuster innerorganisatorisch generell so ausgestaltet sind, dass sie flexibel auf spezifische Erfordernisse, welche aus unterschiedlichen Lebensmustern resultieren, reagieren: plötzliche Krankheit oder der Geburtstag des Kindes sowie religiöse Rituale wie beispielsweise Fastenzeiten, die mit einem Abfall an Leistungsfähigkeit einhergehen können.

Zwar benötigen heterogen zusammengesetzte Teams für die Lösung eines Problems länger als homogen zusammengesetzte, kommen dabei jedoch zu tragfähigeren Problemlösungsansätzen und zu zielgruppenspezifischeren Angeboten. Werden zudem die den jeweils vorherrschenden Handlungs-Leitbildern eingeschriebenen Vorurteile und Stereotypen kritisch reflektiert und abgebaut, kann Managing Diversity insbesondere in der kommunalen Verwaltung helfen, bessere Angebote etwa in der Erwachsenenbildung, im Bereich der Stadt- und Verkehrsplanung sowie in der Gesundheitsversorgung zu entwickeln. Ein sehr illustratives Beispiel für die Produktivität heterogener Teams findet sich in einem Forschungsinstitut. Bei einem naturwissenschaftlichen Kontrollexperiment ergab sich plötzlich ein unerwartetes Ergebnis. „Für uns eine Katastrophe ... Für den chinesischen Kollegen aber war das überhaupt kein Problem. Er meinte, die Welt sei kompliziert, wir machen ein anderes Experiment, also kommt etwas anderes heraus, so

ist doch alles in Ordnung ... Es gibt also mehr als nur ein Richtig und ein Falsch“ (Singer 2003: S. 101 f.).

Die konkrete Ausgestaltung von Managing Diversity-Prozessen hängt entscheidend von der vorhandenen Organisationskultur ab, wobei sich allerdings einige allgemeine Bausteine für eine erfolgreiche Umsetzung identifizieren lassen. Von besonderer Bedeutung ist zunächst in jeder Organisation, dass deren Mitgliedern über interkulturelle Kompetenz verfügen, wobei auch hier auf einen weiten Kulturbegriff geachtet werden sollte. Klassische Instrumente zur Vermittlung sind die Fort- und Weiterbildung sowie die Durchführung von so genannten Diversity-Trainings. Diversity-Trainings dienen dazu, für die Mechanismen im Umgang mit Differenz zu sensibilisieren, um darauf aufbauend konkrete Umsetzungsschritte in den jeweiligen Handlungsfeldern zu entwickeln. Hierfür ist eine Dauer von mindestens einem Tag anzusetzen, wobei eine in Bezug zum Handlungsfeld homogene, in Bezug zu den Lebens- und Kulturmustern heterogene Zusammensetzung der Teilnehmenden funktional ist. Im Rahmen der herkömmlichen Fort- und Weiterbildung ist darauf zu achten, dass der Aspekt der Interkulturalität als Querschnittsaufgabe in allen Angeboten verankert und nicht in Einzelveranstaltungen separiert wird. Als Instrument zur Sensibilisierung haben sich zudem unterschiedliche Formen des interkulturellen Dialogs entwickelt, wie z. B. gemeinsame Feiern oder öffentlich angebrachte multikulturelle Feiertagskalender. Bei Neueinstellung von MitarbeiterInnen könnte interkulturelle Kompetenz schließlich eine Qualifikationsanforderung darstellen.

Um verborgene Benachteiligungen in der Organisation zu erkennen, sind entlang der vorhandenen sozio-kulturellen und körperlichen Merkmale differenzierte Statistiken und Übersichten unentbehrlich. Eine detaillierte Abbildung direkter oder indirekter Benachteiligungsmuster im Sinne einer „Diversity-Analyse“ hat zudem den nicht zu unterschätzenden

Effekt, angesichts der „harten Fakten“ potenzielle Promotoren für das Konzept des Managing Diversity gewinnen und Widerstände reduzieren zu können (Cox 2001: 46 ff.). Zur Unterstützung der Auswertung und Interpretation sowie zur Entwicklung konkreter Handlungsschritte ist im Rahmen der Umsetzung von Gender-Mainstreaming-Strategien in den skandinavischen Regierungen mit den flying experts ein äußerst effektives Instrument entwickelt worden, welches sich auch für die Umsetzung von Managing Diversity anbietet (Döge 2002: S. 13). Als flying experts werden ExpertInnen bezeichnet, welche für einen gewissen Zeitraum an bestimmten Orten einer Organisation tätig sind, wobei diese ExpertInnen nicht nur von außerhalb kommen, sondern entsprechend fort- und weitergebildete Interessierte aus den Organisationen selbst sein können.

Ein zentraler Baustein für eine erfolgreiche Umsetzung von Managing Diversity ist insbesondere die institutionelle Ausgestaltung der Verantwortlichkeit des gesamten Prozesses. Vor dem Hintergrund der eingangs dargestellten Verwobenheit unterschiedlicher Benachteiligungsmuster erscheint es sinnvoll, die Verantwortlichkeit für Managing Diversity in einer organisatorischen Einheit zusammenzufassen. In diesem Sinne finden sich in den meisten Unternehmen wie beispielsweise der FORD AG oder der deutschen Lufthansa zentrale Diversity-Einheiten bzw. Diversity-ManagerInnen. Eine unbedingte Voraussetzung bei der Einsetzung von Arbeits- oder Projektgruppen sowie von Beiräten oder anderen Gremien zur Unterstützung der Umsetzung von Managing Diversity insbesondere in der Startphase bildet deren Heterogenität hinsichtlich der Merkmale und Lebensmuster. Die Gesamtverantwortung für die Umsetzung von Managing Diversity sollte letztendlich jedoch bei der Führung der jeweiligen Organisation liegen, zusätzliche Diversity-Verantwortliche oder -beauftragte sollten nur für eine Übergangsphase von bis zu drei Jahren benannt werden (Cox 2001: 46 f.). Möglich ist ein solcher Ansatz jedoch nur, wenn die Spitze der Organisation das Konzept „lebt“

und klare Verbindlichkeiten formuliert. Ein möglicher Ansatz hierzu sind Betriebsvereinbarungen, wie beispielsweise die Betriebsvereinbarung zum partnerschaftlichen Verhalten am Arbeitsplatz, die im Jahr 2002 bei FORD in Kraft getreten ist. Sinnvoll ist auch die Entwicklungen eines entsprechenden verpflichtenden Berichtswesens sowie von verbindlichen Checklisten. Die Verpflichtung auf das Ziel einer gleichwertigen Vielfalt sowie die Verpflichtung auf Teilnahme an entsprechenden Fort- und Bildungsmaßnahmen kann in Einrichtungen, welche nicht dem BAT unterliegen, zudem Bestandteil von Arbeitsverträgen und Stellenbeschreibungen sein. Im Bereich der öffentlichen Verwaltung könnte interkulturelle Kompetenz als Kriterium der MitarbeiterInnen-Beurteilung im Falle von Beförderungen gesetzt werden.

## Vielfalt nach außen und innen

Organisationen agieren nicht im luftleeren Raum, sondern sind jeweils eingebettet in eine natürliche Umwelt, deren grundlegendes Strukturmerkmal (Arten-)Vielfalt bildet. Vor diesem Hintergrund kann sich Managing Diversity eigentlich nicht auf die Gestaltung der Beziehungen zwischen den Mitgliedern einer Organisation beschränken, sondern zielt immer auch auf die Gestaltung der Beziehungen der Organisationen zu ihrer natürlichen Umwelt. Vielfalt produktiv gestalten heißt hier, darauf zu achten, dass Abhängigkeiten von nicht regenerierbaren Ressourcen verringert, diese vielseitig genutzt und deren Durchsatz minimiert werden. Managing Diversity schließt von daher immer das Ziel einer nachhaltigen Entwicklung mit ein. Denn gleichwertige Vielfalt und egalitäre Kulturmuster lassen sich dauerhaft nur dann etablieren, wenn Knappheiten im Zugang zu Ressourcen vermieden werden. Vielfalt produktiv gestalten und Vielfalt produktiv erhalten sind also zwei Seiten derselben Medaille:

„In einer Gesellschaft, die – oft unbewusst – dazu neigt, einer früheren Fülle hervorragender

Leistungen eine einheitliche Mittelmäßigkeit aufzuzwingen – zum Beispiel indem McDonald's den örtlichen Imbiss verdrängt und der Mega-Stop-Shop an die Stelle des Tante-Emma-Ladens tritt – kann die Kenntnis und Verteidigung des ganzen Spektrums der natürlichen Realität dazu beitragen, dass wir uns gegen den Strom stemmen und den reichhaltigen Rohstoff jeder Evolution bewahren: die Vielfalt selbst“ (Gould 1999: S. 282).

## Literatur

- Barnard, Catherine (2001): The Changing Scope of the Fundamental Principle of Equality?, in: McGill Law Journal, Vol. 46, S. 955–977
- Council of Europe 1998: Gender mainstreaming. Conceptual framework, methodology and presentation of good practice. Final Report of Activities of the Group of Specialists on Mainstreaming (EG-S-MS), Strasbourg: Council of Europe Publishing, 1998
- Cox, Taylor (1994): Cultural Diversity in Organizations. Theory, Research & Practice, San Francisco, 1994
- : Berrett-Köhler Publishers
- Cox, Taylor Jr. (2001): Creating the Multicultural Organization. A Strategy for Capturing the Power of Diversity, San Francisco: Jossey-Bass
- Degener, Theresia (2001): „Gesunder“ juristischer Menschenverstand? Über den Terror der Normalität und die Steuerungsfunktion von Rechts- und Sozialnormen am Beispiel der wrongful-birth Rechtsprechung, in: Ulrike Schildmann (Hg.): Normalität, Behinderung und Geschlecht. Ansätze und Perspektive der Forschung, Opladen, 2001: Leske + Budrich, S. 43–61
- Döge, Peter (2002): „Managing Gender“. Gender Mainstreaming als Gestaltung von Geschlechterverhältnissen, in: Aus Politik und Zeitgeschichte B33–34, S. 2002, S. 9–16
- Krell, Gertraude (2000): Managing Diversity. Optionen für (mehr) Frauen in Führungspositionen, in: Sibylle Peters/Norbert Benschel (Hg.): Frauen und Männer im Management. Diversity in Diskurs und Praxis, Wiesbaden: Gabler, S. 105–122
- Fägerlind, Gabriella/Ekelöf, Eva (2001): Diversity in Working Life in Sweden. Ideas, Activities and Players, Stockholm
- Gould, Stephen Jay (1999): Illusion Fortschritt. Die vielfältigen Wege der Evolution, Frankfurt am Main, 1999: Fischer Taschenbuch
- Hochschild, Arlie (2002): Keine Zeit. Wenn die Firma zum Zuhause wird und zu Hause nur Arbeit wartet, Opladen: Leske + Budrich
- Karakasoglu, Yasemin (2002): Geschlechtsidentitäten (gender) unter türkischen Migranten und Migrantinnen in der Bundesrepublik, Diskussionspapier auf dem 8. Deutsch-Türkischen Symposium „Der Genderaspekt aus deutsch-türkischer Sicht“, Bonn, 2002
- Kress, Brigitta/Seehausen, Harald/Strohmeier, Johannes (1999): Orte für Väter. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf – eine Herausforderung für Männer und Väter, in: Ulrich Hagemann/Brigitta Kress/Harald Seehausen: Betrieb und Kinderbetreuung. Kooperation zwischen Jugendhilfe und Wirtschaft, Opladen, 1999: Leske + Budrich, S. 111–126
- Lerner, Gerda (1993): Unterschiede zwischen Frauen neu gefasst, in: Hanna Schissler (Hg.): Geschlechterverhältnisse im historischen Wandel, Frankfurt am Main/New York:, 1993, Campus, S. 59–79
- McCall, Leslie (2001): Complex Inequality. Gender, Class and Race in the New Economy, New York/London: Routledge
- Rommelspacher, Birgit (1995): Dominanzkultur. Texte zu Fremdheit und Macht, Berlin, 1995: Orlanda Frauenverlag
- Scherr, Albert (1999): Die Konstruktion von Fremdheit in sozialen Prozessen. Zur Kritik und Weiterentwicklung soziologischer und erziehungswissenschaftlicher Fremdeitsdiskurse, in: Doron Kiesel/Astrid Messerschmidt/Albert Scherr (Hg.): Die Erfindung der Fremdheit. Zur Kontroverse um Gleichheit und Differenz im Sozialstaat, Frankfurt am Main: Brandes & Apsel, S. 49–65
- Singer, Wolf (2003): Ein neues Menschenbild? Gespräche über Hirnforschung, Frankfurt am Main, 2003: Suhrkamp
- Thomas, R. Roosevelt Jr. (2002): From Affirmative Action to Affirming Diversity, in: Harvard Business Review on Managing Diversity, Harvard: Harvard Business School Press, S. 1–31
- Wagner, Bernd (2003): Kulturelle Globalisierung. Von Goethes „Weltliteratur“ zu den weltweiten Teletubbies, in: Aus Politik und Zeitgeschichte B12, S. 10–18