

---

# Diversity Geschichte(n)

Gertraude Krell

Georg-August-Universität Göttingen  
Institut für Diversitätsforschung  
3. Juli 2015

- 1 Ausgangsthesen und Perspektive
- 2 Vier US-amerikanische Pionier\_innen
- 3 Anfänge in D(-A-CH)
- 4 Aktuelles und Ausblick
- 5 Quellen

Historische Rückblicke sind „Diskursgeschichten“  
bestehend aus „Geschichten über die Geschichte“

„nicht einfach als getreues Abbild dieser Geschichte,  
sondern als hergestellte [...] ‚interessierte‘ Geschichten,  
durch die ebenso sehr die Vergangenheit rekonstruiert  
wie die Gegenwart geordnet  
und die Zukunft entworfen werden soll ...“

(Hark 2005, S. 262)\*

\* Sabine Hark (2005) (re-)konstruiert „Eine Diskursgeschichte des Feminismus“. Daran knüpfe ich an mit „Gender und Diversity: Eine Diskursgeschichte“ (Krell 2014a) und „Diversity-Geschichte(n)“ (Krell 2015b).

Nicht nur in historischen Rückblicken  
wird Diversity (und werden andere Konzepte)  
diskursiv hervorgebracht bzw. verfertigt

Deshalb können Darstellungen dieser Konzepte  
Auseinandersetzungen über deren Verständnis(se)  
sowie Konzeptvergleiche\*  
als „Wahrheitsspiele“  
zwischen verschiedenen Akteur\_innen betrachtet werden

\* Z.B. von Vergleiche von Diversity mit Gender Mainstreaming, Intersektionalität (vgl. Krell 2014b)  
oder auch Anti-Diskriminierung.

Mit Michel Foucault verstehe ich Diskurse  
„als Praktiken [...], die systematisch die Gegenstände bilden,  
von denen sie sprechen“ (Foucault 1981, S. 74)

Für die Diskursforschung nach Foucault fungiert ein Diskurs  
als „eine Art gemeinsames Spielfeld“ (Link 2006, S. 420)

Dort tragen Vertreter\_innen diverser Diskurspositionen aus:

„Wahrheitsspiele“ (Foucault 1997, S. 12f.; s.a. Ewald/Waldenfels 1991)

„das Spiel, das man die Politik der Wahrheit nennen könnte“  
(Foucault 1992, S. 15)

oder auch „Deutungskämpfe“ (Jäger/Jäger 2007)

Diese Perspektive lenkt den Blick auf bzw. schärft ihn für

vielfältige Verfertigungen von Diversity  
verbunden mit  
sowohl gemeinsam geteilten  
als auch konkurrierenden Verständnissen

Deren Rekonstruktion ist immer auch eine Konstruktion  
und damit  
eine Beteiligung an dem  
„Spiel, das man die Politik der Wahrheit nennen könnte“

## Elsie Cross

eine African-American  
starb 2009 im Alter von 81 Jahren

nach dem Studium  
und beruflichen Erfahrungen in verschiedenen Praxisfeldern  
gründete sie 1977 das Beratungsunternehmen  
Elsie Y. Cross Associates

Anlässlich ihres Todes würdigt sie der  
Newsletter des *Diversity Workforce Network* als  
„diversity’s champion and a courageous leader  
– totally dedicated to the amelioration of oppression,  
such as racism, sexism and heterosexism“

Nach dem von Cross u.a. Mitgliedern des NTL-Institutes  
1994 herausgegebenen Sammelband

**The Promise of Diversity:  
Over 40 Voices Discuss Strategies for  
Eliminating Discrimination in Organizations**

waren Ausgangspunkt und Anlass für Diversity  
die fortwährende Diskriminierung von  
„women of color, men of color, white women, gays, lesbians,  
people with disabilities, older workers, younger workers,  
and others who are systematically excluded“

(Cross/Katz/Miller/Seashore 1994a, S. xxi)\*

sowie die politischen Bewegungen dagegen (s.a. Swanger 1994)

\* Diese Formulierung sowie diverse Beiträge im Band verdeutlichen, dass dort die Verschränkung von Kategorien berücksichtigt wird. Vgl. auch Holvino (2003).



Cross 2000 erschienenenes Hauptwerk

## Managing Diversity – The Courage to Lead

beginnt entsprechend mit dem Satz,  
es basiere auf mehr als 30 Jahren

Diversity-Arbeit

Zur Sensibilisierung jener Leser\_innen,  
die weiß, männlich, nichtbehindert und heterosexuell sind,  
für Rassismus, Sexismus u.a. Formen von Unterdrückung  
erzählt Cross dort von ihren eigenen Erfahrungen  
als schwarze Frau und denen ihrer Familie  
(verknüpft mit der Geschichte der USA)

Vor diesem Hintergrund betont Cross (2000), wenn ihr heute jemand sage, bei Managing Diversity gehe es um alle Arten von Unterschieden, verblüffe sie das, weil doch offensichtlich sei, dass nicht alle Unterschiede gleich behandelt würden

Dennoch betreibt sie kein "White-Male-Bashing": Die Erfahrung habe sie gelehrt zu verstehen, dass auch weiße Männer als Führungskräfte Diskriminierungen entgegenwirken könnten

Deshalb adressiert sie diese Gruppe (auch mit ökonomischen Argumenten)

Cross und ihre Mitstreiter\_innen betätigten sich auch in Sachen Organisationsentwicklung (OE) im eigenen Hause

(vgl. Seashore/Katz 1994)

In den 1970er Jahren entwickelten sie das NTL-Institut for Applied Behavioral Science in Richtung „multikulturelle Organisation“, unter anderem, indem der 12-köpfige Vorstand quotiert wurde:

- je 50% Frauen und Männer
- je 50% Schwarze und Weiße

Elsie Cross wurde Vorstandsmitglied  
Edith Whitfield Seashore Präsidentin

Dem o.g. Artikel zufolge war dies auch ein Beitrag dazu, die ökonomische Krise des Instituts zu überwinden

#### Nachbemerkung:

Wie eng die Geschichte der OE in den USA mit dem Kampf nicht nur gegen Antisemitismus, sondern auch gegen Rassismus und Sexismus verbunden war

habe ich weder in meinem Studium noch durch die Lektüre der deutschsprachigen Fachliteratur erfahren

Roosevelt Thomas, Jr.

African-American

2013 im Alter von 69 Jahren gestorben

gründete und leitete

die R. Thomas Consulting and Training

1984 das American Institute for Managing Diversity (AIMD)

gilt als

einer der „Outstanding Scholars“

(Plummer 2003)

„Pioneer and Thought Leader in the Field“

(Johnson 2008)

Für Thomas existiert Managing Diversity  
erst seit Mitte der 1980er Jahre

Davon zeugen:

sein 1990 in der Harvard Business Review erschienener Artikel  
**From Affirmative Action to Affirming Diversity**

ein Interview aus dem Jahr 2008,  
in dem er sich von denen abgrenzt,  
die sagen, sie machten seit 40 Jahren Diversity-Arbeit  
(Johnson 2008)

Thomas versteht bzw. verfertigt Diversity wie folgt

Vielfalt als Unterschiede und Gemeinsamkeiten  
sowohl zwischen als auch innerhalb von Gruppen

(vgl. z.B. Thomas 1996, 2001)

„MWFD [Managing Work Force Diversity GK]  
focuses on everyone in the work force and not certain groups“

„MWDW is first and foremost for the benefit of managers,  
not for society and individual contributor“

(Thomas 2003, S. 99)

**Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total  
Work Force by Managing Diversity**

(Thomas 1991)

## Marilyn Loden

eine weiße bzw. Caucasian / Anglo

gründete und leitete das Unternehmen Loden Associates,  
das Organisationen zu Gender & Diversity  
berät und trainiert

wird zu den „Outstanding Scholars“ gezählt  
(Plummer 2003)



## Lodens Weg zu Diversity

führt über das Thema Frauen im Management

seit den 1970er Jahren:  
Gender Awareness Trainings  
für Führungskräfte

Durch ihr Buch **Feminine Leadership** (dt. 1988)  
habe ich sie als Vertreterin der Annahme  
von der Existenz und der ökonomischen Vorteilhaftigkeit  
eines typisch weiblichen Führungsstils kennengelernt  
– einer Annahme, die ich kritisiere

Wie Thomas und anders als Cross und Cox trennt Loden in  
**Work Force America:**

## Managing Employee Diversity as a Vital Resource

(Loden/Rosener 1991; s.a. Loden 2003)

zwischen Managing Diversity und  
Equal Employment Opportunity (EEO) / Affirmative Action (AA)

EEO/AA	Managing Diversity
Ethisch begründet Gesetzlich aufgezwungen	Ökonomisch begründet Freiwillig
Im Fokus: Probleme / „isms“	Im Fokus: Chancen

Loden kritisiert aber auch die „dominante Gruppe“ bzw. das „homogene Ideal“ und eine durch deren bzw. dessen Überzeugungen geprägte Organisation wie folgt:

(vgl. Loden/Rosener 1991)

Anders zu sein, ist gleichbedeutend damit, Defizite zu haben  
Vielfalt stellt eine Bedrohung für das effektive Funktionieren von Organisationen dar

Wer hinsichtlich der Werte der dominanten Gruppe Unbehagen empfindet oder äußert, ist überempfindlich

Die Mitglieder der besonderen Gruppen sollen und/oder wollen so sein wie die dominante Gruppe

Gleichbehandlung bedeutet, alle über einen Kamm zu scheren

Es ist erforderlich, die Menschen anzupassen nicht die Organisationskultur

#### Taylor Cox, Jr.

gründete ebenfalls ein Unternehmen  
für Diversity-Forschung und -Beratung  
(Taylor Cox & Associates, Inc.)

lehrte an der School of Business der University of Michigan  
dort 1995 erster African-American Professor auf Lebenszeit

wird zu den „outstanding scholars“ gezählt  
(Plummer 2003)

wird (neben Thomas) in einem 2008 erschienenen  
Schwerpunktheft der Academy of Management  
als Pionier gewürdigt und porträtiert  
(Blake-Beard/Finley-Hervey/Harquail 2008)

Seine drei Schülerinnen porträtieren Cox als jemanden, der

„... wanted to understand diversity in organizations and [...] to reduce racism, sexism, and discrimination within organizations“ (Blake-Beard u.a. 2008, S. 397)

zusammen mit Stacy Blake dazu beigetragen hat, den „business case for diversity“ zu etablieren  
(ebd., S. 398 mit Bezug auf Cox/Blake 1991)

Cox selbst argumentiert für Managing Diversity sowohl mit Ethik und Recht als auch mit ökonomischen Vorteilen  
(vgl. z.B. Cox 1993)

Die „multikulturelle Organisation“ nach Cox (1991, 1993):

Es herrscht Pluralismus / Vielfalt wird wertgeschätzt

Alle Beschäftigten sind strukturell integriert,  
d.h. Gender, Race u.a. Kategorisierungen (bei Cox „cultural identities“)  
beeinflussen weder Beschäftigungs-, Aufstiegschancen noch Entgelt

Alle Beschäftigten haben Zugang zu informellen Netzwerken

Vorurteile und Diskriminierungen werden abgebaut

Das betrifft nicht nur die Interaktion zwischen Personen, sondern v.a. auch  
Kriterien, Verfahren und Praktiken der Personalpolitik,  
die bei ihm im Zentrum steht

Konflikte und Auseinandersetzungen zwischen  
Gruppen werden bearbeitet und dadurch minimiert  
inklusive des „Backlash“ durch Mitglieder der dominanten Gruppe

## Gemeinsamkeiten

Alle vier Pionier\_innen arbeite(te)n  
an der Schnittstelle  
von Beratung und Forschung

Bei allen ist bzw. war die Beratungstätigkeit  
nicht auf privatwirtschaftliche Unternehmen beschränkt,  
sondern erstreckt(e) sich auch auf Regierungen, öffentliche  
Verwaltungen, Behörden, (Hoch-)Schulen u.a. Organisationen  
in den USA sowie anderen Ländern

Erste deutschsprachige Publikationen (vgl. Vedder 2006)

**Managing Diversity:  
Postmoderne Kulturarbeit in der Unternehmung**  
(Kiechl 1993)

**Vielfalt gestalten – Managing Diversity**  
(Jung/Schäfer/Seibel 1994)

**Mono- oder multikulturelle Organisationen?  
Managing Diversity auf dem Prüfstand**  
(Krell 1996)

In der hiesigen Praxis zunächst fast ausschließlich  
in privatwirtschaftlichen Unternehmen realisiert  
+ Erste Beratungsunternehmen (vgl. Vedder 2006)



Verbreitung auch in anderen Organisationen  
(wie z.B. Verwaltungen und Hochschulen)  
verbunden mit zunehmender Namensvielfalt – bspw.:

**Chancengleichheit und Vielfalt**

z.B. Innovationszirkel der KGSt in Kooperation mit den Städten Erlangen und Nürnberg;  
Karriereportal der Deutschen Bahn

**Diversitätspolitik**

z.B. Stadt Frankfurt a.M.; Stadt Stuttgart;

**Diversity Policies**

z.B. Goethe-Universität Frankfurt a.M.

**Vielfalt und Chancengleichheit**

z.B. Allianz; IHK Region Stuttgart; Netzwerk des Landes Berlin

**Vielfaltsmanagement / Vielfalts-Management**

z.B. Berliner Stadtreinigung; Stadt Mannheim

## Weichenstellende Verständnisse von Diversity als Vielfalt

nur Unterschiede oder Unterschiede und Gemeinsamkeiten?

Fokus auf (natur-)gegebenen Merkmalen / Eigenschaften  
als „gruppenspezifische besondere Potenziale“ oder  
Hinterfragung von Zuordnungen und Zuschreibungen?

Gruppenbildung nur nach vorab bestimmten Kategorien oder  
auch kontext- / problembezogene Differenzierungen?

alle möglichen Unterscheidungen oder  
nur diskriminierungs- / privilegierungsrelevante oder  
nur die Benachteiligten

Diversity-Dimensionen als ‚Perlen auf der Schnur‘ oder  
Fokus auf deren vielfältige Verschränkungen  
(=> Intersektionalität / Interdependenzen)

Vielfalt oder Diversität ist aber nur ‚die halbe Miete‘!

Das betrifft zunächst  
die mit Diversity verbundenen Wettbewerbsvorteile:  
Diese können nicht allein durch mehr Vielfalt erzielt werden,\*  
sondern durch mehr Chancengleichheit für alle,  
d.h. durch Diversity Management  
oder andere Diversity-Konzepte  
(vgl. Krell/Sieben 2011; s.a. Krell in Vorbereitung)

\* So wird z.B. die gängige Behauptung, heterogene Arbeitsgruppen seien produktiver, kreativer, innovativer und generierten bessere Problemlösungen durch die Forschung zu „Work Group Diversity“ nicht bestätigt. Vielmehr gibt es unzählige Erkenntnisse über Probleme und Konflikte in solchen Gruppen (vgl. z.B. die Überblicksbeiträge von Rastetter 2006 und Roberge/van Dick 2010). Zu widersprüchlichen Ergebnissen kommen auch Studien zu den ökonomischen Effekten der Erhöhung der Frauenanteile in Aufsichtsräten und anderen Leitungsgremien (vgl. zusammenfassend Hansen/Bührmann/Heidenreich 2012; Oehmichen 2012).

Vielfalt oder Diversität ist aber nur ‚die halbe Miete‘!

Nachdem sie betont hat, dass Ungleichheit erst problematisiert werden kann, wenn es

Gleichheit als Gegenbegriff gibt,

fragt Gudrun-Axeli Knapp (2013, S. 41ff.):

„Aber was ist der [...] Gegenbegriff von ‚Diversität‘“?

In Internet-Glossaren findet sie „Diskriminierung“.

Diesen Gegenbegriff verwirft sie jedoch,

weil „Diversität nicht das Gegenteil, sondern eine

Voraussetzung für Diskriminierung ist, Es muss diskriminiert

(unterschieden) worden sein, um diskriminieren

(unterscheidend herabsetzen) zu können“

Ob Diskriminierung ein  
Gegenbegriff von Diversity-Konzepten ist,  
bzw. ob es bei Diversity-Konzepten  
(auch) um Anti-Diskriminierung geht,  
ist wiederum Gegenstand von Deutungskämpfen

Das gilt  
sowohl für die US-amerikanischen Pionier\_innen  
als auch für hier und heute

## Konfrontativ oder integrativ?

sowohl hinsichtlich des Verhältnisses  
von gesetzlich gebotener Antidiskriminierung  
und Business Case bzw. Wettbewerbsvorteilen

als auch (und damit zusammenhängend)  
hinsichtlich des Verhältnisses  
von bereits vorhandenen  
spezifischen Gleichstellungspolitiken  
wie z.B. Frauenförderung, Gender Mainstreaming,  
Interkulturelle Öffnung, Disability Mainstreaming  
und Diversity-Konzepten

Diversity-Konzepte:  
vierversprechend auch für Hochschulen

wegen ihres Potenzials,  
die diversen historisch gewachsenen  
spezifischen Gleichstellungspolitiken  
unter einem Dach zu integrieren  
oder auch zu vernetzen\*

wobei Gender Mainstreaming als Prinzip  
nach wie vor bedeutsam bleibt\*\*

\* Ausführlicher zu den diesbezüglichen plus weiteren Optionen, wie Diversity unter dem Dach Gender vgl. Krell (2013, S. 73f.); Krell (2014a).

\*\* Zu den Zukünften von Gender Mainstreaming als gleichstellungspolitischem Konzept und als Prinzip vgl. Krell (2015a).

**Diversity-Konzepte:  
vierversprechend auch für Hochschulen**

**Fokus auch auf (Anti-)„Classism“<sup>\*</sup>  
für Hochschulen besonders bedeutsam<sup>\*\*</sup>  
aber im AGG nicht berücksichtigt**

**Dort, wo gesetzlich gebotene Anti-Diskriminierung  
auf Akzeptanzprobleme stößt,  
kann das Versprechen von Wettbewerbsvorteilen  
durch Diversity-Konzepte ein „Türöffner“<sup>\*</sup> sein**

<sup>\*</sup> Vgl. z.B. Yeskel/Leondar-Wright (1997); zu „class“ als diversity-relevante Kategorie s.a. Holvino (1994); Brazzel (2003: 80); Scully/Blake-Beard (2006), um nur einige zu nennen.

<sup>\*\*</sup> Vgl. z.B. Heitzmann/Klein (2012, S. 25f.f).

<sup>\*\*\*</sup> Jones/Stablein (2006, S. 145) sprechen von einem „Trojanischen Pferd“.



**Diversity-Konzepte:  
vierversprechend auch für Hochschulen**

Über Diskriminierungsverbot / Gleichstellungsgebot hinaus:  
Ziel der Wertschätzung von Vielfalt / der Vielfältigen

Entwicklung der Hochschulkultur  
von einer „Lei(d)tkultur“\* hin zu einer Kultur,  
die für alle passt, Chancengleichheit für alle ermöglicht  
und in der die – individuellen!\*\* – Potenziale  
aller (an-)erkannt und entwickelt werden können

\* „Vielfalt statt Lei(d)tkultur“ lautet der Titel von Koall/Bruchhagen/Höher (2002).

\*\* Die Zuschreibung „gruppenspezifischer“ Potentiale ist stereotypisierend / ‚schubladisierend‘.

## Diversity Geschichte(n)

### 5 Quellen

---

- Blake-Beard, Stacy D./Finley-Hervey, Joycelyn A./Harquail, Celia Virginia (2008): Journey to a Different Place: Reflections on Taylor Cox, Jr.'s Career and Research as a Catalyst for Diversity Education and Training. In: Academy of Management Learning & Education, 7, (3), S. 394-405
- Brazzel, Michael (2003): Historical and Theoretical Roots of Diversity Management. In: Plummer, Deborah L. (Hg.): Handbook of Diversity Management. Lanham/New York/Oxford, S. 51-93
- Cox, Taylor H., Jr. (1991): The Multicultural Organization. In: Academy of Management Executive, 5, (2), S. 34-47
- Cox, Taylor H., Jr. (1993): Cultural Diversity in Organizations. Theory, Research, and Practice. San Francisco
- Cox, Taylor H., Jr. (2001): Creating the Multicultural Organization. San Francisco
- Cox, Taylor H., Jr./Blake, Stacy (1991): Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competiveness. In: Academy of Management Executive, 5, (3), S. 45-56
- Cross, Elsie Y. (2000): Managing Diversity. The Courage to Lead. Westport/London
- Cross, Elsie Y./Katz, Judith H./Miller, Frederick A./Seashore, Edith W. (1994a): Editors' Introduction. In: dies. (Hg.): The Promise of Diversity. Burr Ridge/New York, S. xxi-xxiii
- Cross, Elsie Y./Katz, Judith H./Miller, Frederick A./Seashore, Edith W. (Hg.) (1994b): The Promise of Diversity. Over 40 Voices Discuss Strategies for Eliminating Discrimination in Organizations. Burr Ridge/New York
- Ewald, Francois/Waldenfeld, Bernhard (Hg.) (1991): Spiele der Wahrheit. Michel Foucaults Denken. Frankfurt a.M.

# Diversity Geschichte(n)

## 5 Quellen

---

- Foucault, Michel (1981): Archäologie des Wissens. Frankfurt a.M.
- Foucault, Michel (1992): Was ist Kritik? Berlin
- Foucault, Michel (1997): Der Gebrauch der Lüste. (Sexualität und Wahrheit 2) 5. Aufl. Frankfurt a.M.
- Hansen, Katrin/Bührmann, Andrea/Heidenreich, Vibeke (2012): „Women on Boards“: Wie kann Deutschland von Norwegen lernen? In: Krell, Gertraude/Rastetter, Daniela/Reichel, Karin (Hg.): GESCHLECHT MACHT KARRIERE IN ORGANISATIONEN. Analysen zur Chancengleichheit in Fach- und Führungspositionen. Berlin, S. 99-121
- Hark, Sabine (2005): Dissidente Partizipation. Eine Diskursgeschichte des Feminismus. Frankfurt a.M.
- Heitzmann, Daniela/Klein, Uta (2012): Zugangsbarrieren und Exklusionsmechanismen an deutschen Hochschulen. In: dies. (Hg.): Hochschule und Diversity. Weinheim/Basel, S. 11-45
- Holvino, Evangelina (1994): Women of Color in Organizations: Revising Our Models of Gender at Work. In: Cross, Elsie Y./Katz, Judith H./Miller, Frederick A./Seashore, Edith W. (Hg.): The Promise of Diversity. Burr Ridge/New York, S. 52-59
- Holvino, Evangelina (2003): Theories of Difference: Changing Paradigms for Organizations. In: Plummer, Deborah L. (Hg.): Handbook of Diversity Management. Lanham/New York/Oxford, S. 111-132
- Jäger, Margarete/Jäger Siegfried (2007): Deutungskämpfe. Theorie und Praxis kritischer Diskursanalyse. Wiesbaden
- Jones, Deborah/Stablein, Ralph (2006): Diversity as Resistance and Recuperation: Critical Theory, Post-structuralist Perspectives and Workplace Diversity. In: Konrad, Alice M./Prasad, Pushkala/Pringle, Judith K. (Hg.): Handbook of Workplace Diversity. London/Thousand Oaks/New Delhi, S. 145-166

# Diversity Geschichte(n)

## 5 Quellen

---

- Johnson, C. Douglas (2008): It's More Than the Five To Do's: Insights on Diversity Education and Training From Roosevelt Thomas, a Pioneer and Thought Leader in the Field. In: *Academy of Management Learning & Education*, 7, (3), S. 406-417
- Jung, Rüdiger H./Schäfer, Helmut M./Seibel, Friedrich W. (Hg.) (1994): *Vielfalt gestalten – Managing Diversity*. Frankfurt a.M.
- Kiechl, Rolf (1993): *Managing Diversity: Postmoderne Kulturarbeit in der Unternehmung*. In: *Die Unternehmung*, 47, (1), S. 67-72
- Knapp, Gudrun-Axeli (2013): „Diversity“ and Beyond. Vom praktischen Nutzen feministischer Theorie. In: Bender, Saskia-Fee/Schmidbaur, Marianne/Wolde, Anja (Hg.): *Diversity ent-decken. Reichweiten und Grenzen von Diversity Policies an Hochschulen*. Weinheim/Basel, S. 32-60
- Koall, Iris/Bruchhagen, Verena/Höher, Friederike (Hg.) (2002): *Vielfalt statt Lei(d)tkultur. Managing Gender & Diversity*. Münster
- Krell, Gertraude (1996): Mono- oder multikulturelle Organisationen? „Managing Diversity“ auf dem Prüfstand. In: *Industrielle Beziehungen*, 3, (4), S. 334-350
- Krell, Gertraude (2013): Vielfältige Perspektiven auf Diversity: erkunden, enthüllen, erzeugen. In: Bender, Saskia-Fee/Schmidbaur, Marianne/Wolde, Anja (Hg.): *Diversity ent-decken. Reichweiten und Grenzen von Diversity Policies an Hochschulen*. Weinheim/Basel, S. 61-78
- Krell, Gertraude (2014a): *Gender und Diversity: Eine Diskursgeschichte*. In: Funder, Maria (Hg.): *Gender Cage – Revisited. Handbuch zur Organisations- und Geschlechterforschung*. Baden-Baden, S. 319-342

# Diversity Geschichte(n)

## 5 Quellen

---

- Krell, Gertraude (2014b): „Wahrheitsspiele“: Diversity versus oder inklusive Intersektionalität? In: Soziale Probleme, 25, (2), S. 194-207 (Schwerpunktheft zum Thema „Diversität und Inklusion. Umgang mit Vielfalt und Verschiedenheit bei Beeinträchtigung und Behinderung“, hg. von Elisabeth Wacker und Axel Groenemeyer)
- Krell, Gertraude (2015a): Die Zukünfte von Gender Mainstreaming. In: WSI Mitteilungen, 68 (1), S. 62-63 (Schwerpunktheft zum Thema „Vom Gender Mainstreaming zur Quote – Gleichstellungspolitiken in Europa“, hg. von Christina Klenner)
- Krell, Gertraude (2015b): Diversity Geschichte(n). Erscheint in: Pohl, Peter/Siebenpfeiffer, Hania (Hg.): Diversity Trouble (Arbeitstitel). Berlin
- Krell, Gertraude (in Vorbereitung): Gender und Diversity: Herausforderungen für die Personalpolitik (Arbeitstitel). Erscheint 2016 bei Springer Gabler
- Krell, Gertraude/Sieben, Barbara (2011): Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsvorteil. In: Krell, Gertraude/Ortlieb, Renate/Sieben, Barbara (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. 6. Aufl., Wiesbaden, S. 155-174
- Link, Jürgen (2006): Diskursanalyse unter besonderer Berücksichtigung von Interdiskurs und Kollektivsymbolik. In: Keller, Reiner/Hirsland, Andreas/Schneider, Werner/Viehöver, Willy (Hg.): Handbuch Sozialwissenschaftliche Diskursanalyse, Band 1: Theorien und Methoden. 2. Aufl., Wiesbaden, S. 407-430
- Loden, Marilyn (1988): Als Frau im Unternehmen führen. Feminine Leadership. Freiburg im Breisgau
- Loden, Marilyn (2003): Facilitating Diversity Issues. In: Plummer, Deborah L. (Hg.): Handbook of Diversity Management. Lanham/New York/Oxford, S. 307-321

# Diversity Geschichte(n)

## 5 Quellen

---

- Loden, Marilyn/Rosener, Judy B. (1991): Workforce America. Managing Employee Diversity as a Vital Resource. New York
- Oehmichen, Jana (2012): Frauen in Aufsichtsräten: Status quo, Erklärungen, Implikationen. In: Krell, Gertraude/Rastetter, Daniela/Reichel, Karin (Hg.): GESCHLECHT MACHT KARRIERE IN ORGANISATIONEN. Analysen zur Chancengleichheit in Fach- und Führungspositionen. Berlin, S. 123-137
- Plummer, Deborah L. (2003): Preface. In: Plummer, Deborah L. (Hg.): Handbook of Diversity Management. Lanham/New York/Oxford, S. ix-xiii
- Rastetter, Daniela (2006): Managing Diversity in Teams: Erkenntnisse aus der Gruppenforschung. In: Krell, Gertraude/Wächter, Hartmut (Hg.): Diversity Management. Impulse aus der Personalforschung. München/Mering, S. 81-108
- Roberge, Marie-Elaine/van Dick, Rolf (2010): Recognizing the Benefits of Diversity: When and How Does Diversity Increase Group Performance? In: Human Resource Management Journal, 20, (4), S. 295-308
- Seashore, Edith Whitfield/Katz, Judith H. (1994): NTL's Road to Multiculturalism: A Diverse History. In: Cross, Elsie Y./Katz, Judith H./Miller, Frederick A./Seashore, Edith W. (Hg.): The Promise of Diversity. Burr Ridge/New York, S. 333-336
- Scully, Maureen A./Blake-Beard, Stacy (2006): Locating Class in Organizational Diversity Work: Class as Structure, Style and Process. In: Konrad, Alice M./Prasad, Pushkala/Pringle, Judith K. (Hg.): Handbook of Workplace Diversity. London/Thousand Oaks/New Delhi, S. 431-454

# Diversity Geschichte(n)

## 5 Quellen

---

- Swanger, Clare C. (1994): Perspectives on the History of Ameliorating Oppression and Supporting Diversity in United States Organizations. In: Cross, Elsie Y./Katz, Judith H./Miller, Frederick A./Seashore, Edith W. (Hg.): The Promise of Diversity. Burr Ridge/New York, S. 3-21
- Thomas, R. Roosevelt, Jr. (1990): From Affirmative Action to Affirming Diversity. In: Harvard Business Review, March-April, S. 107-117
- Thomas, R. Roosevelt, Jr. (1991): Beyond Race and Gender. Unleashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity. New York
- Thomas, Roosevelt, Jr. (1996): Redefining Diversity. New York
- Thomas, R. Roosevelt in Zusammenarbeit mit Marjorie I. Woodruff (2001): Management of Diversity. Wiesbaden
- Thomas, R. Roosevelt Jr. (2003): Approaches to Work Force Mixtures. In: Plummer, Deborah L. (Hg.): Handbook of Diversity Management. Lanham/New York/Oxford, S. 95-110
- Vedder, Günther (2006): Die historische Entwicklung von Managing Diversity in den USA und in Deutschland. In: Krell, Gertraude/Wächter, Hartmut (Hg.): Diversity Management. Impulse aus der Personalforschung. München/Mering, S. 1-23
- Yeskel, Felice/Leondar-Wright, Betsy (1997): Classism Curriculum Design. In: Adams, Maurianne/Bell, Lee Anne/Griffin, Pat (Hg.): Teaching for Diversity and Social Justice. New York/London, S. 231-260

Vielen Dank

Ich freue mich auf  
Ihre Fragen und Diskussionsbeiträge