

### Managing Diversity und Gender Mainstreaming: ein Konzeptvergleich

Krell, Gertraude

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Krell, G. (2004). Managing Diversity und Gender Mainstreaming: ein Konzeptvergleich. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 27(4), 367-376. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-38385>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

# Managing Diversity und Gender Mainstreaming: ein Konzeptvergleich

Gertraude Krell

Seit einiger Zeit wird – vor allem von in Sachen Chancengleichheit engagierten Praktiker/innen – die Frage gestellt, ob ein Fokus auf „Gender“ überhaupt noch zeitgemäß sei und gefordert, „Gender“ durch „Diversity“ bzw. Gender Mainstreaming (GM) durch Managing Diversity (MD) zu ersetzen. Vor diesem Hintergrund möchte ich in diesem Beitrag zunächst beide Konzepte kurz vorstellen (mit dem Schwerpunkt auf MD, da dieses und das vorige Heft der SuB zahlreiche Beiträge zu GM enthalten) und daran anschließend einen Konzeptvergleich vornehmen.

## 1 Managing Diversity

MD, in Deutschland auch als Diversity Management bezeichnet, stammt aus den USA. Sinngemäß übersetzt bedeutet MD: Vielfalt richtig, und das heißt zugleich Gewinn bringend, managen. Im Folgenden werde ich erläutern, was in diesem Zusammenhang unter *Diversity* und deren richtigem bzw. Gewinn bringenden *Management* verstanden wird.

### 1.1 Diversity bzw. Vielfalt

Vielfalt bezieht sich auf Merkmale der in einer Organisation Beschäftigten wie Geschlecht, Alter, Nationalität, Ethnizität, Religion, Behinderung, sexuelle Orientierung, familiäre bzw. Lebens-Situation, Ausbildung, Werte, Einstellungen usw. Bei genauerer Hinsicht wird jedoch deutlich, dass es zwei Varianten des Begriffs- und Konzeptverständnisses gibt (ausführlicher dazu: Krell 2003, S. 220ff): „Vielfalt als Unterschiede“ (z.B. Loden/Rosener 1991, S. 18) und „Vielfalt als Unterschiede und Gemeinsamkeiten“ (z.B. Thomas 1996, S. 5).

Die Variante „Vielfalt als Unterschiede“ lenkt zunächst den Blick darauf, dass wir als Individuen alle unterschiedlich sind. Problematisch wird sie allerdings, wenn es nicht um Individuen geht, sondern um Gruppen, deren Mitgliedern stereotypisie-

rend Identitäten, Eigenschaften und Verhaltensweisen zugeschrieben werden, wie z.B. „Frauen führen besser“ (dazu ausführlicher: Krell 2004c).

Weniger anfällig für Stereotypisierungen ist die Variante „Vielfalt als Unterschiede und Gemeinsamkeiten“. Sie lenkt zunächst den Blick darauf, dass alle Individuen nicht nur einer Merkmalsgruppe angehören, sondern immer zugleich mehreren dieser Gruppen. Dem trägt z.B. das Konzept der Identitätsstruktur von *Taylor Cox* (1993, S. 43ff) Rechnung, demzufolge die Teilidentitäten aufgrund bestimmter Merkmale bei verschiedenen Individuen in unterschiedlichem Maße ausgeprägt sein können. *Cox* illustriert dies am Beispiel einer Studie in einem großen international tätigen Unternehmen, die ergab, dass für nicht-weiße Frauen die Geschlechtszugehörigkeit und die rassistisch-ethnische Zugehörigkeit gleichermaßen relevant sind. Damit ist zugleich gesagt, dass es nicht „die“ Identität als Frau oder als Mann gibt, sondern dass Frauen und Männer vielfältige Identitäten haben.

Während konzeptionell betrachtet die Liste von Merkmalen zur Kennzeichnung von Gemeinsamkeiten und Unterschieden der Beschäftigten unendlich lang ist, werden in der Praxis in der Regel nur wenige Merkmale bzw. Merkmalsausprägungen berücksichtigt: Geschlecht bzw. Frau, Ethnizität/Nationalität bzw. Migrationshintergrund, Generationen bzw. Alter sowie Behinderung. Schon nicht mehr zum ‚Standardrepertoire‘ gehört das Merkmal sexuelle Orientierung. Während es ‚Vorreiter‘, wie z.B. *Ford* (Jablonski 2004) oder die *Deutsche Bank* (Coppi 2004), in ihren Diversity-Programmen berücksichtigen, wird ihm in vielen Unternehmen keine Bedeutung beigemessen, oder es stößt sogar auf ausdrückliche Ablehnung (dazu Ivanova 2003, S. 33; Belinszki 2003, S. 211).

## 1.2 Diversity bzw. Diversity Management

Während „Diversity“ (in den USA mit kleinem „d“) für das Phänomen einer vielfältig zusammengesetzten Belegschaft steht, wird „Diversity“ mit großem „D“ auch als Synonym für MD bzw. Diversity Management verwendet (dazu auch Stuber 2003, S. 234) und damit für eine ganz bestimmte Art und Weise des Umgangs mit Vielfalt.

In der Literatur zu MD wird davon ausgegangen, dass herkömmliche Organisationen als „monolithisch“ (Cox 1993) oder „monokulturell“ (Krell 1996) charakterisiert werden können. Damit ist gemeint: Dort gibt es zwar vielfältige Beschäftigte, aber es gibt auch eine so genannte „dominante Gruppe“ bzw. ein „homogenes Ideal“ (z.B. Loden/Rosener 1991; Thomas 2001). Mit Blick auf Deutschland können wir hier auch von Norm(al)arbeitnehmern sprechen: Das sind (in den USA: weiße, hier deutsche) Männer, denen in der Regel eine Frau Hausarbeit und Kinderbetreuung abnimmt, so dass sie ihrem Arbeitgeber ‚150-prozentig‘ zur Verfügung stehen. Diese dominante Gruppe besetzt nicht nur die entscheidenden Positionen, sondern sie bestimmt auch maßgeblich die Werte, Normen und Regeln, die in der Organisation gelten, d.h. sie prägt die Organisationskultur. Das hat den Effekt, dass aus der Perspektive der dominanten Gruppe die übrigen Beschäftigten (d.h.: Frauen, Ausländer/innen bzw. Menschen mit Migrationshintergrund, Ältere, Jüngere, Menschen mit Behinderungen) als

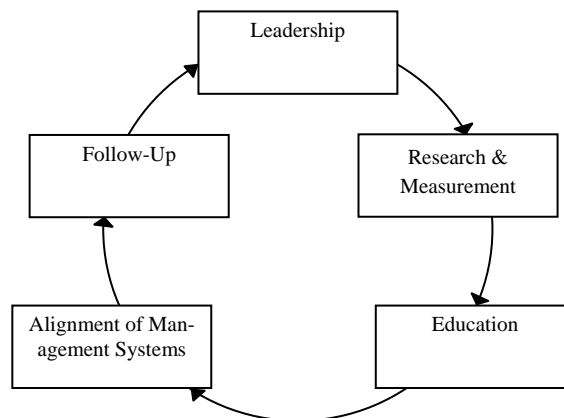
„anders“, „besonders“ und das heißt häufig zugleich „defizitär“ erscheinen. Damit wird denn auch legitimiert, dass diesen Beschäftigtengruppen eher Tätigkeiten zugewiesen werden, die auf den unteren Hierarchieebenen angesiedelt, schlechter bezahlt und mit geringen Entwicklungsperspektiven verbunden sind. Und: Von den Mitgliedern der dominierten Gruppen wird erwartet, dass sie sich an die Werte, Normen und Verhaltensweisen der dominanten Gruppe anpassen. Konformitätsdruck und Diskriminierungen bewirken wiederum, dass die – zahlenmäßig überwiegenden – Beschäftigten, die nicht zur dominanten Gruppe gehören, in der Entfaltung ihrer Leistungswilligkeit und -fähigkeit gehemmt werden.

Durch MD soll dagegen die Kraft bzw. Energie aller Beschäftigten „entfesselt“ werden (so der Untertitel von Thomas 1991), indem Bedingungen geschaffen werden, die für alle passen. *Taylor Cox* (1993, S. 229ff) spricht in diesem Zusammenhang von einer „multikulturellen Organisation“, die folgende Charakteristika aufweist:

- Eine Kultur, die Vielfalt fördert und wertschätzt
- Pluralismus
- Vollständige strukturelle Integration aller Mitarbeiter/innen
- Vollständige Integration aller Mitarbeiter/innen in informelle Netzwerke
- Vorurteils- und diskriminierungsfreie personalpolitische Kriterien, Verfahren und Praktiken
- Minimale Intergruppenkonflikte durch ein pro-aktives Diversity Management

In seinem Buch „Creating the Multicultural Organization“ präsentiert *Cox* (2001) das in Abbildung 1 wiedergegebene Modell als Orientierungshilfe bzw. Handlungsanleitung für den zu gestaltenden kulturellen Wandel.

Abbildung 1: Ein Modell für den kulturellen Wandel (nach Cox 2001, S. 19)



## Zur Erläuterung:

- „Leadership“ bezieht sich zunächst darauf, MD in der Strategie und im Leitbild bzw. den Grundsätzen einer Organisation zu verankern – und dies auch umfassend zu kommunizieren. In diesem Zusammenhang wird auch auf die Rolle von Führungskräften, die kompetent und motiviert in Sachen MD sind, als vorbildliche Modelle hingewiesen (z.B. Cox 2001, S. 41; Sackmann/Bissels/Bissels 2002, S. 55). Und schließlich gehört dazu die Schaffung der Funktion einer/eines für MD Verantwortlichen oder auch eines Arbeitskreises (Cox 2001, S. 45ff).
- „Research & Measurement“ bezieht sich auf die Gewinnung von Daten, die für den Veränderungsprozess bedeutsam sind. Das betrifft z.B. statistische Daten über die (Veränderung der) Zusammensetzung der Kund/innen, der Arbeitnehmer/innen und anderer Interessen- bzw. Bezugsgruppen. Mit Blick auf die in einer Organisation Beschäftigten geht es dabei nicht nur um deren Zusammensetzung hinsichtlich bestimmter Merkmale, sondern auch und insbesondere um die Messung des Ausmaßes der strukturellen Integration (dazu auch Vedder 2003, S. 14f; Krell 2003, S. 225ff). Zur Ermittlung des Bedarfs an MD im Rahmen eines „Diversity Audits“ (Gardenswartz/Rowe 1993, S. 263) können auch Daten über Fehlzeiten und Fluktuation bestimmter Personengruppen dienen. Und schließlich können Mitarbeiterbefragungen eingesetzt werden, um zu eruieren, wo die Beschäftigten selbst Handlungsbedarf sehen. All das soll nicht nur als wichtige Informationsgrundlage für das (Top-)Management dienen, sondern durch die Erhebung und Rückkopplung der Daten soll auch bei den Beschäftigten „Commitment“ erzeugt werden (Cox 2001, S. 61).
- „Education“ soll vor allem durch Diversity-Trainings erfolgen (dazu Giesemann/Krell 2004; Coppi 2004), aber auch durch Mentoring und andere Maßnahmen der Personalentwicklung.
- „Alignment of Management Systems“ bezieht sich bei Cox (2001, S. 21) auf alle organisationalen Politiken, Praktiken, Regeln oder Prozeduren. Ich beschränke mich hier auf die Personalpolitik. Diese soll systematisch dahingehend überprüft werden, inwieweit sie der Entwicklung hin zu einer multikulturellen Organisation entgegensteht. Das heißt: Alle personalpolitischen Instrumente, Kriterien, Verfahren und Praktiken sollen auf ihr Diskriminierungspotenzial untersucht und entsprechend den Ergebnissen angepasst werden.
- „Follow-Up“ überlappt laut Cox (2001, S. 22 und S. 127ff) mit allen anderen Komponenten, aber insbesondere mit „Research & Measurement“. Denn es geht darum, nachhaltige Ergebnisse zu erzielen, und das setzt wiederum einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess voraus. Dafür sollen auch Anreize sorgen (Cox 2001, S. 135ff), und zwar nicht nur materielle Anreize, z.B. durch eine diversity-orientierte Vergütung von Führungskräften (z.B. Allner et al. 2004), sondern auch immaterielle Anreize, z.B. in Form von Anerkennung durch Auszeichnungen (z.B. Pagel/Mauz 2004, S. 59).

Betont wird schließlich (z.B. von Sackmann et al. 2002, S. 48), dass einzelne Maßnahmen, wie z.B. Trainings, nicht zum gewünschten Erfolg führen, sondern ein erfolgreiches MD eine Kombination von Maßnahmen erfordert, die sich auf die Organisation insgesamt, auf die Team- bzw. Gruppenebene und auf die individuelle Ebene beziehen.

## 2 Gender Mainstreaming

GM ist ein Prinzip bzw. Konzept zur systematischen (Um-)Gestaltung des Geschlechterverhältnisses, das hier in Europa vor allem von der Europäischen Kommission und vom Europarat aufgegriffen und ‚gepusht‘ worden ist und wird. Seine Wurzeln hat GM in der Entwicklungspolitik (z.B. Frey 2003). Schlicht unzutreffend ist dagegen die Behauptung *Susanne Schunter-Kleemanns* (2002, S. 128), GM gehe auf das US-amerikanische Konzept Managing Diversity zurück.<sup>1</sup>

Wie bei „Diversity“ gibt es auch bei GM kein einheitliches Begriffs- und Konzeptverständnis. Vielmehr finden sich in den Veröffentlichungen des Europarats in deutscher, englischer und französischer Sprache jeweils unterschiedliche Definitionen: In der deutschen Fassung wird GM definiert als „die (Re-)Organisation, Verbesserung, Entwicklung und Evaluierung grundsätzlicher Prozesse, mit dem Ziel, *eine geschlechterspezifische Sichtweise* in alle politischen Konzepte auf allen Ebenen und in allen Phasen durch alle an politischen Entscheidungsprozessen beteiligte Akteure einzubringen“ (Europarat 1998b/Herv. GK). Als wir im Herbst 1999 eine Informationsveranstaltung zu GM für das Niedersächsische Landeskabinett (Krell/Mückenberger/Tondorf 2000; Krell/Mückenberger/Tondorf 2004) vorbereitet haben, hat *Ulrich Mückenberger* festgestellt, dass in der französischen Version von „la perspective de l'égalité entre les femmes et les hommes“ die Rede ist (Europarat 1998a). Deshalb haben wir neu bzw. richtig übersetzt, bei GM solle „der Blickwinkel der Gleichstellung zwischen Frauen und Männern“ eingenommen werden (Krell et al. 2000, S. 7). Inzwischen wird allerdings auch diese Definition problematisiert, und zwar mit dem Argument, durch die Fokussierung auf die „Gleichstellung zwischen Frauen und Männern“ werde Zweigeschlechtlichkeit reproduziert (Frey 2003, S. 183).<sup>2</sup> *Regina Frey* bezieht sich wiederum auf die englische Definition, in der an der entscheidenden Stelle von „a gender equality perspective“ gesprochen wird. Den Vorteil dieser Formulierung sieht sie darin, dass den Differenzierungen und Hierarchisierungen innerhalb der Gruppen der Frauen und der Männer Rechnung getragen wird.

1 In der von ihr angeführten Belegquelle (Krell 2000) ist von Gender Mainstreaming überhaupt nicht die Rede.

2 Der Vorwurf der „Re-Aktivierung tradiert zweigeschlechtlicher Denk- und Deutungsmuster“ ist auch einer der Kritikpunkte von *Angelika Wetterer* (2002, S. 129) an GM und MD. Eine ausführliche Auseinandersetzung mit den Kritikpunkten *Wetterers* findet sich in meinem Beitrag „Gleichstellungspolitik zwischen allen Stühlen“ (Krell 2004d).

Hier möchte ich nur noch zwei Aspekte ansprechen:

Erstens handelt es sich bei GM erklärtermaßen um eine ‚Doppelstrategie‘ (z.B. Europarat 1998b, insbes. S. 14ff): Die Realisierung von Geschlechtergleichstellung oder -gerechtigkeit soll zur Querschnitts- oder Gemeinschaftsaufgabe gemacht werden. *Barbara Stiegler* (2002, S. 21) veranschaulicht dies mittels des Bildes eines Zopfes, in den die Perspektive der Geschlechtergerechtigkeit durchgängig eingeflochten wird. Oder mittels der Strömungsmetapher ausgedrückt: Während Frauen- und Gleichstellungspolitik als isolierte Maßnahme bzw. isoliertes Ressort Gefahr läuft, dass ihre Auswirkungen oder Resultate im ‚Nebenstrom‘ bleiben oder gar versickern, während der Hauptstrom unverändert weiter fließt, zielt GM auf die Veränderung des Hauptstroms. Dies soll aber frauen- und gleichstellungspolitische Programme nicht ersetzen, sondern ergänzen bzw. neu rahmen. Denn diese Programme sind eine wichtige Quelle für den Zufluss frischen Wassers in den Hauptstrom. Mit Blick auf die Umsetzung in der Praxis wird allerdings immer wieder festgestellt, dass GM „missbraucht“ wird, um Mittel für Frauenpolitik zu kürzen oder gar ganz zu streichen (z.B. Dreas/Klenk 2004, S. 258 und die dort angegebenen Quellen).

Zweitens wird zur – konzeptkonformen – Umsetzung von GM eine systematisierte Vorgehensweise propagiert, sei es nach der 3-R-Methode (z.B. Stiegler 2002, S. 29f) oder dem Sechs-Schritte-Modell (Krell et al. 2004, S. 84ff).

### 3 Konzeptvergleich

Zwar wird in Deutschland GM vor allem in Politik und Verwaltung und MD vor allem in privatwirtschaftlichen Unternehmen umgesetzt, aber beide Konzepte sind grundsätzlich für alle Arten von Organisationen geeignet, und es lassen sich auch zahlreiche Gemeinsamkeiten identifizieren:

Erstens wird – im Unterschied zu „Frauenförderung“ – Entwicklungsbedarf nicht nur bzw. nicht in erster Linie mit Blick auf die weiblichen Beschäftigten gesehen, sondern hinsichtlich der Organisation insgesamt, speziell der betrieblichen Personalpolitik und der Führungskräfte.

Zweitens handelt es sich um präventive, integrative Konzepte, die eine systematische Vorgehensweise bei der Veränderung der Organisation vorsehen:

- präventiv, weil bei einer konsequenten und dauerhaften Umsetzung vermieden wird, diskriminierende Regelungen und Praktiken und den damit verbundenen ‚Nachbesserungsbedarf‘ hervorzubringen, und
- integrativ, weil Chancengleichheit (bei MD nicht nur) der Geschlechter zum Teil-Ziel und zur Querschnittsaufgabe erklärt wird und alle Aktivitäten (bei GM nicht nur) der Personalpolitik unter dem Blickwinkel ihrer Auswirkungen auf Geschlechtergerechtigkeit betrachtet, bewertet und gestaltet werden.
- Für die Gestaltung des Veränderungsprozesses werden Orientierungshilfen angeboten, die eine systematische Vorgehensweise bewirken sollen, sei es das aus fünf Komponenten und Schritten bestehende Modell für den kulturellen Wandel

im Rahmen von MD (s.u. 1), die 3-R-Methode oder das Sechs-Schritte-Schema im Kontext von GM (s.u. 2) oder das für beide Konzepte geeignete Vier-Phasen-Schema des Gleichstellungscontrolling (Krell 2004a, S. 22ff).

Drittens wird mit Blick auf beide Konzepte darauf verwiesen, dass sie nicht nur moralisch oder rechtlich geboten sind, sondern auch und insbesondere Wettbewerbsvorteile verschaffen können. Dies betrifft zwar zunächst und in erster Linie MD (Cox/Blake 1991; Krell 2004b, S. 45ff), aber – daran anknüpfend – auch GM (Krell et al. 2004, S. 82ff).

Viertens gibt es bei beiden Konzepten unterschiedliche Definitionen und damit einhergehend unterschiedliche Konzeptverständnisse. Und ebenfalls in beiden Fällen gilt, dass die Entscheidung für eine der angebotenen Varianten Weichen stellend ist:

Wenn im Kontext von MD „Vielfalt als Unterschiede“ definiert und im Kontext von GM eine „geschlechterspezifische Sichtweise“ propagiert wird, dann ist nicht nur der Vorwurf der Reproduktion von Zweigeschlechtlichkeit zutreffend, sondern darüber ist einer an Differenztheorien orientierten gleichstellungspolitischen Praxis Tür und Tor geöffnet. So geht diese Variante z.B. damit einher, dass die ökonomische Vorteilhaftigkeit von MD u.a. mit dem Argument der besseren Entfaltung und Nutzung der „typischen“ oder gar „spezifischen“ Potenziale von Frauen (oder Älteren, Schwulen, Behinderten usw.) begründet wird. Oder der Erwerb von „Gender-“ bzw. „Diversity-Kompetenz“ in Trainings sieht so aus, dass den Teilnehmenden beigebracht wird, wie unterschiedlich Frauen und Männer fühlen, denken und handeln usw. (dazu ausführlicher: Krell 2004a, S. 26ff ; Gieselmann/Krell 2004, insbes. S. 401ff).

Beide Konzepte sind – in der jeweils anderen Lesart – aber auch kompatibel mit Ansätzen der Geschlechterforschung, die von einer „Vielfalt der Geschlechter“ ausgehen, wie z.B. die von *Judith Butler* und *Robert Connell*: *Butler* (1991, z.B. S. 20 und S. 210) kritisiert aus einer poststrukturalistischen bzw. dekonstruktivistischen Perspektive die Annahme, Frauen hätten einheitliche und kohärente Identitäten und Interessen, weil diese Annahme kulturelle und gesellschaftliche Vielfalt hinsichtlich Identitäten und Privilegien (z.B. bedingt durch Rasse oder Klasse) ausblendet (Butler 1991, S. 34). Von ihr (Butler 1991, S. 29 und 36) stammt auch der Hinweis, dass diese Identitäten (und damit die Wahrnehmung von Gemeinsamkeiten und Unterschieden) sich kontextabhängig verändern können („shifting identities“) – und nicht, wie bei *Cox* (s.u. 1) angenommen, feststehender Bestandteil einer Identitätsstruktur sind. *Connell* (2000, S. 97) spricht aus einer konstruktivistischen Perspektive von einer „Vielfalt an Männlichkeiten“ bzw. Geschlechterbeziehungen und betont das Phänomen der Dominanz und Unterordnung zwischen Gruppen von Männern“ – z.B. zwischen heterosexuellen und homosexuellen Männern (Connell 2000, S. 99).

In dieser Lesart bzw. aus diesen theoretischen Perspektiven wird Diversity als eine Komponente von Gender und Gender als eine Komponente von Diversity betrachtet. Der wesentliche Unterschied zwischen GM und MD besteht dann darin, ob nur auf Gender fokussiert wird oder auch auf die anderen genannten Merkmale.



## 4 Fazit

Ob in einer Organisation GM oder MD umgesetzt wird, ist also letztlich eine politische Entscheidung – und damit auch und insbesondere eine Frage der Akzeptanz der Beteiligten und Betroffenen. Zunächst zeigen die Erfahrungen in Unternehmen und anderen Organisationen, einschließlich meiner eigenen in der universitären Lehre und in außeruniversitären Veranstaltungen, dass MD geeignet ist, einen größeren Personenkreis anzusprechen. Des Weiteren ist zu berücksichtigen, dass von Führungskräften privatwirtschaftlicher Unternehmen MD als modernes Managementkonzept gesehen wird, während GM mit Verwaltung und Bürokratie in Verbindung gebracht wird und deshalb überwiegend negative Assoziationen hervorruft.

## Literatur

- Allner, Beate; Kaltenbach, Oliver; Schulz, André, 2004: Praxisbeispiel Motorola: Diversity-orientierte Vergütung. In: Krell, Gertraude (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 351-356.
- Belinszki, Eszter, 2003: Umgang mit personeller Vielfalt. Ergebnisse einer Untersuchung in Unternehmen und Non-Profit-Organisationen. In: Belinszki, Eszter; Hansen, Katrin; Müller, Ursula (Hrsg.): Diversity Management: Best Practices im internationalen Feld. Münster, S. 206-236.
- Butler, Judith, 1991: Das Unbehagen der Geschlechter, Frankfurt.
- Connell, Robert W., 2000: Der gemachte Mann: Konstruktion und Krise von Männlichkeit, 2. Aufl., Opladen.
- Coppi, Mareike, 2004: Praxisbeispiel Deutsche Bank: „Vielfalt erfolgreich nutzen“ – Ein Diversity-Workshop für Führungskräfte. In: Krell, Gertraude (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 413-418.
- Cox, Taylor H., 2001: Creating the Multicultural Organization, San Francisco.
- Cox, Taylor H., 1993: Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice, San Francisco.
- Cox, Taylor H; Blake, Stacey, 1991: Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. In: Academy of Management Executive, Jg. 5, Heft 3, S. 45-56.
- Dreas, Susanne; Klenk, Tanja, 2004: Wie kommt Gender Mainstreaming in Organisationen? Implementierungsbedingungen für GM in unterschiedlichen Organisationstypen. In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis, Jg. 27, Heft 3, S. 255-270.
- Europarat, 1998a: L'approche intégrée de l'égalité entre les femmes et les hommes. Cadre conceptuel, méthodologie et présentation des 'bonnes pratiques', vom 26. März 1998, Strasbourg.
- Europarat, 1998b: Gender Mainstreaming. Konzeptueller Rahmen, Methodologie und Beschreibung bewährter Praktiken, Strasbourg.
- Frey, Regina, 2003: Gender im Mainstreaming. Geschlechtertheorie und -praxis im internationalen Diskurs, Königstein/Taunus.
- Gardenswartz, Lee; Rowe, Anita, 1993: Managing Diversity. A Complete Desk Reference and Planning Guide, Burr Ridge/New York.
- Gieselmann, Astrid; Krell, Gertraude, 2004: Diversity-Trainings: Verbesserung der Zusammenarbeit und Führung einer vielfältigen Belegschaft. In: Krell, Gertraude (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 393-412.

- Ivanova, Flora, 2003: *Managing Diversity: Neue Herausforderung für die internationale Unternehmung. Ökonomische und sozialwissenschaftliche Relevanz*, hrsg. von der DGFP Deutsche Gesellschaft für Personalführung mbH, Düsseldorf.
- Jablonski, Hans W., 2004: *Praxisbeispiel Ford-Werke AG, Köln: Erfolgreiche Implementierung von Diversity*. In: Krell, Gertraude (Hrsg.): *Chancengleichheit durch Personalpolitik*, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 63-70.
- Krell, Gertraude, 2004a: *Einleitung: Chancengleichheit durch Personalpolitik – Ecksteine, Gleichstellungscontrolling und Geschlechterverständnis als Rahmen*. In: Krell, Gertraude (Hrsg.): *Chancengleichheit durch Personalpolitik*, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 15-32.
- Krell, Gertraude, 2004b: *Managing Diversity: Chancengleichheit als Wettbewerbsfaktor*. In: Krell, Gertraude (Hrsg.): *Chancengleichheit durch Personalpolitik*, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 41-56.
- Krell, Gertraude, 2004c: *„Vorteile eines neuen, weiblichen Führungsstils“: Ideologiekritik und Diskursanalyse*. In: Krell, Gertraude (Hrsg.): *Chancengleichheit durch Personalpolitik*, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 377-392.
- Krell, Gertraude, 2004d: *Geschlechterpolitik zwischen allen Stühlen: Betriebswirtschaftslehre, Geschlechtsunterscheidungen und die Konzepte Gender Mainstreaming/Managing Diversity als geschlechterpolitische ‚Baustellen‘*. Erscheint in: Lüdke, Dorothea; Runge, Anita; Koreuber, Mechthild (Hrsg.): *Kompetenz und/oder Zuständigkeit: Zum Verhältnis von Geschlechtertheorie und Gleichstellungspraxis*, Wiesbaden.
- Krell, Gertraude, 2003: *„Personelle Vielfalt in Organisationen“ als Herausforderung für Forschung und Praxis*. In: Wächter, Hartmut; Vedder, Günther; Führung, Meik (Hrsg.): *Personelle Vielfalt in Organisationen*, München/Mering, S. 219-232.
- Krell, Gertraude, 2000: *Managing Diversity – Chancen für Frauen?* In: KOBRA, Hrsg.: *Managing Diversity – Ansätze zur Schaffung transkultureller Organisationen*, Berlin, S. 27-38.
- Krell, Gertraude, 1996: *Mono- oder multikulturelle Organisationen? „Managing Diversity“ auf dem Prüfstand*. In: *Industrielle Beziehungen*, Jg. 3, Heft 4, S. 334-350.
- Krell, Gertraude; Mückenberger, Ulrich; Tondorf, Karin, 2004: *Gender Mainstreaming: Chancengleichheit (nicht nur) für Politik und Verwaltung*. In: Krell, Gertraude (Hrsg.): *Chancengleichheit durch Personalpolitik*, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 75-92.
- Krell, Gertraude; Mückenberger, Ulrich; Tondorf, Karin, 2000: *Gender Mainstreaming – Informationen und Impulse*, hrsg. vom Niedersächsischen Ministerium für Frauen, Arbeit und Soziales Hannover (MFAS), Hannover.
- Loden, Marilyn; Rosener, Judy B., 1991: *Workforce America: Managing Employee Diversity as a Vital Resource*, Homewood.
- Pagel, Maud; Mauz, Barbara, 2004: *Praxisbeispiel Deutsche Telekom: Von Frauenförderung zu Chancengleichheit und Diversity*. In: Krell, Gertraude (Hrsg.): *Chancengleichheit durch Personalpolitik*, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 57-62.
- Sackmann, Sonja; Bissels, Sandra; Bissels, Thomas, 2002: *Kulturelle Vielfalt in Organisationen: Ansätze zum Umgang mit einem vernachlässigten Thema der Organisationswissenschaften*. In: *Die Betriebswirtschaft*, Jg. 62, Heft 1, S. 43-58.
- Schunter-Kleemann, Susanne, 2002: *Gender Mainstreaming, Workfare und „Dritte Wege“ des Neoliberalismus*. In: Nohr, Barbara; Veth, Silke (Hrsg.): *Gender Mainstreaming. Kritische Reflexionen einer neuen Strategie*, Berlin, S. 125-140.
- Stiegler, Barbara, 2002: *Wie Gender in den Mainstream kommt. Konzepte, Argumente und Praxisbeispiele zur EU-Strategie des Gender Mainstreaming*. In: Bothfeld, Silke; Gronbach, Sigrid; Riedmüller, Barbara (Hrsg.): *Gender Mainstreaming – eine Innovation in der Gleichstellungspolitik. Zwischenberichte aus der politischen Praxis*, Frankfurt/New York, S. 19-40.

- Stuber, Michael, 2003: Perspektiven der Diversity-Praxis. In: Wächter, Hartmut; Vedder, Günther; Führung, Meik (Hrsg.): Personelle Vielfalt in Organisationen, München/Mering, S. 233-246.
- Thomas, R. Roosevelt (in Zusammenarbeit mit Woodruff, Marjorie I.), 2001: Management of Diversity. Neue Personalstrategien für Unternehmen, Wiesbaden.
- Thomas, R. Roosevelt, 1996: Redefining Diversity, New York.
- Thomas, R. Roosevelt, 1991: Beyond Race and Gender. Unleashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity, New York.
- Vedder, Günther, 2003: Vielfältige Personalstrukturen und Diversity Management. In: Wächter, Hartmut; Vedder, Günther; Führung, Meik (Hrsg.): Personelle Vielfalt in Organisationen, München/Mering, S. 13-27.
- Wetterer, Angelika, 2002: Strategien rhetorischer Modernisierung. In: Zeitschrift für Frauenforschung & Geschlechterstudien, Jg. 20, Heft 3, S. 129-148.

Prof. Dr. Gertraude Krell  
Freie Universität Berlin  
Boltzmannstr. 20  
14195 Berlin  
Tel.: ++49.30.838-52132  
eMail: krell@wiwiss.fu-berlin.de

Gertraude Krell, Professorin für Wirtschaftswissenschaften. Forschungsschwerpunkte: Chancengleichheit von Frauen und Männern, Arbeits- und Leistungsbewertung, Emotionen in Organisationen, Personalpolitik in Dienstleistungsorganisationen, Kritik von Managementkonzepten. Aktuelle Veröffentlichung: Krell, G.; Gieselmann, A., 2004: Diversity-Trainings: Verbesserung der Zusammenarbeit und Führung einer vielfältigen Belegschaft, in: Krell, G. (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen, 4. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 393-412.