

ORGANISATIONALES LERNEN MIT DIVERSITY MANAGEMENT – GRUNDLAGEN ZUR STRATEGIE

Gabriele Bargehr, MSc, Institut Im Kontext

Gleichstellungsbemühungen und die Dynamik der Internationalisierung gehen oft Hand in Hand, wenn es um die Auseinandersetzung mit Vielfalt und Heterogenität bzw. Diversität oder Diversity in Ländern, Organisationen bzw. Unternehmen geht.

Diversity Management (DiM) hat sich aus dem Zusammenfluss von geographisch und thematisch unterschiedlichen Strömungen in der Gesellschaft und im Management herausgebildet. In den USA ist Diversity Management in hohem Maße mit den Themen der „affirmative action“ verknüpft gewesen, während in Europa stärker die Herausforderungen und Fragen der Gleichstellung der Geschlechter und des interkulturellen Managements im Vordergrund gestanden sind. Veränderte Schwerpunktsetzungen und Zielrichtungen orientieren sich mittlerweile zunehmend an tiefgreifenden und nachhaltigen strukturellen Veränderungen in Organisationen.

KONTEXTUALISIERUNG DER STRATEGIE

Gesellschafts- und wirtschaftspolitische Herausforderungen wie Generationenfragen, Interkulturalität, Ausgrenzungsmechanismen von Menschen mit Behinderung, Geschlechterrealitäten, sexuelle Orientierungen, Religionen und Weltanschauungen bilden sich in Organisationen auf den Ebenen des Individuums, der Gruppe und der Gesamtorganisation als wirksames Gestaltungselement ab. Insofern reflektiert Diversity Management in hohem Maße gesellschaftspolitische Konfliktfelder und hat deshalb in verschiedenen gesellschaftlichen Kontexten unterschiedliche Schwerpunkte. So z.B. bedeutet „Diversity“ in Südafrika etwas anderes als in Österreich. Organisationales Lernen mit Diversity Management bedeutet hier unter anderem die Entwicklung eines machtanalytischen

Verständnisses gegenüber Diskriminierungserfahrungen in der Gesellschaft und dieses in weiterer Folge in den einzelnen Organisation auszubauen und zu integrieren. Auf den unterschiedlichen Funktions- und Hierarchieebenen soll organisationales Lernen erlaubt sein, um eine Systematisierung von Handlungsstrategien im Rahmen einer diversityorientierten Personalentwicklung durch Diversity-Kompetenz zu etablieren.

WANDEL IM DENKEN

Ein leitender Grundgedanke der Unternehmensstrategie lautet, dass jeder Mensch in seiner Individualität und Prägung durch Sozialisationserfahrungen auch Teil einer Diversität ist. Demnach richten sich die Maßnahmen des Diversity Management an alle Angehörigen innerhalb einer Organisation und den relevanten Organisationsumwelten. Diversity Management hat zum Ziel, die unterschiedlichen Lebens- und Arbeitsrealitäten der Mitarbeitenden in Organisationen wahrzunehmen, wertzuschätzen und als nutzbringende Qualitäten für die Organisationen zu begreifen. Mittlerweile wird immer mehr erkannt, dass eine vielfältig zusammengesetzte Belegschaft ein wichtiger Wettbewerbsfaktor sein kann, aber nur dann, wenn mit der Vielfalt richtig umgegangen wird: Vielfalt und Verschiedenheit werden als Ressource und Potential geschätzt und nicht als Defizit angesehen. Ein weiterer Gedanke, der ausschlaggebend für den Veränderungsprozess ist: Eine konstruktive Anerkennung von Unterschieden zwischen Menschen erfordert zunächst einen Wandel im Denken. Wie dieser Wandel angestoßen werden kann, ist auch als ein politischer Prozess zu verstehen. Aus den Erfahrungen mit verschiedenen Formen des Diversity Management kann erkannt und gelernt werden, dass komplexe Systeme häufig kontraintuitiv auf Steuerungsversuche reagieren. Das moderne und demzufolge auch politisierte Diversity Management muss sich daher der Herausforderung stellen, intelligente Selbstorganisationsprozesse im Sinne eines organisationalen Lernens in Organisationen anzustoßen. Es handelt sich hier um eine Aufgabe für Führungskräfte und im weitesten Sinne auch der jeweiligen Interessensvertretungen in den Organisationen. Vielfalt muss gemanagt werden, um ihre Vorteile besonders herauszustellen und ihre Nachteile zu minimieren. Im günstigsten Fall führt personelle Vielfalt

zu kreativeren Lösungen und flexibleren Reaktionen auf gesellschafts- und organisationspolitische Herausforderungen. Im ungünstigen Fall resultieren daraus verschleppte Entscheidungen, Alibihandlungen und eine überfordernde Komplexität für die Organisationsmitglieder.

KERNDIMENSIONEN VON DIVERSITY MANAGEMENT

Mit einer ExpertInnengruppe aus Wirtschaft, Industrien, Non-Profit-Organisationen (NPOs) und Unternehmensberatungsfirmen entwickelte das Institut Im Kontext im Auftrag des Österreichischen Normierungsinstituts einen allgemeinen Leitfaden über Grundsätze, Systeme und Hilfsmittel für die Strategie DiM. Im Sinne dieser ÖNORM werden unter DiM jene für die Europäische Gemeinschaft relevanten Dimensionen verstanden, die neben den in den Gleichbehandlungs- und Antidiskriminierungsrichtlinien der EU genannten und oft als Kerndimensionen von DiM bezeichneten Bereichen sind: Alter, Behinderung, ethnische Zugehörigkeit, Geschlecht, Religion, sexuelle Orientierung und Weltanschauung. Folgende Definition wurde in diesem Rahmen für die Strategie formuliert:

„Diversity Management ist ein strategischer Managementansatz zur gezielten Wahrnehmung und Nutzung der Vielfalt von Personen und relevanten Organisationsumwelten bzw. Stakeholdern, um strukturelle und soziale Bedingungen zu schaffen, unter denen alle Beteiligten ihre Leistungsfähigkeit und -bereitschaft zum Vorteil aller Beteiligten und zur Steigerung des Organisationserfolges entwickeln und entfalten können.“ (ÖNORM S 2501. Diversity Management – Allgemeiner Leitfaden über Grundsätze, Systeme und Hilfsinstrumente. Ausgabe: 2008-01-01, S. 5)

DIVERSITY STUDIES ALS TRANSDISZIPLINÄRES FORSCHUNGSFELD DER CULTURAL STUDIES

Die europäische Verortung der Cultural Studies ist in der Gründung des Projektes „Centre for Contemporary Cultural Studies in Birmingham“ (CCCS) in England zu finden. Stuart Hall, Richard Hoggart und andere haben das Zentrum als intellektuelles und politisches Projekt in den 1970er Jahren

gegründet. Gleichzeitig mit der zeitlichen und räumlichen Verortung der Cultural Studies wird die Frage des westlichen bzw. europäischen Ursprungs problematisiert und hinterfragt. Denn die Cultural Studies wenden sich explizit gegen ethnozentristische und eurozentristische Ansätze:

„Wir wollen damit aber auf keinen Fall die ‘original’ europäischen Wurzeln der Cultural Studies reklamieren. Denn das würde die Tatsache ignorieren, dass und wie sich die Cultural Studies über die Jahre aus unterschiedlichsten Wissens- und Praxisfeldern und an unterschiedlichsten Orten in der Welt entwickelt haben und weiterentwickeln. Die Birmingham School war bereits ein Hybrid. Sie entstand aus dem Zweig der Anglistik, bewegte sich hin zur Soziologie, kombinierte Ideen des Marxismus, Strukturalismus und der ethnographischen Forschung, um eine offene, prozesshafte Theorie der Gesellschaft und Kultur sowie Methoden zu deren Erforschung in konkreten Kontexten zu entwickeln. Ähnliche Hybride sind anderswo auf der Welt erfunden worden, zum Teil von den gleichen, zum Teil von ganz anderen Richtungen und Themenkomplexen herkommend. Die unterschiedlichen Ursprünge und Ansätze der Cultural Studies haben sich seither gegenseitig beeinflusst und ergänzt, um das zu formen, was heute unter dem Begriff International Cultural Studies gefasst wird.“ (Bargehr, 2009, S.129f.)

Die Cultural Studies sind eine transdisziplinäre Forschungsrichtung, die Methoden aus unterschiedlichen Wissens- und Praxisfeldern verbindet: feministische Theorien, Postcolonial Studies, Black Studies, Gender und Queer Studies, Critical Whiteness Studies, Gay and Lesbian Studies, Disability Studies, Migrationsforschung, Altersforschung ebenso wie Praxen aktueller Kunst, Kultur und Politik.

Die Cultural Studies bezeichnen sich als transdisziplinär oder sogar als anti-disziplinär. Zum einen soll damit die traditionelle Theorie-Praxis-Dichotomie überwunden werden, um in unterschiedlichen Feldern und Kontexten erarbeitetes Wissen auszutauschen und verbinden zu können. Zum anderen soll vermieden werden, dass Cultural Studies zu einer Disziplin werden, die wie alle anderen Disziplinen Ausschlüsse produziert und dadurch nicht mehr

kritisch hinterfragt, wie und wo Macht- und Herrschaftsstrukturen in ihren eigenen Arbeitsbereich hineinregieren.

Schwerpunkte der Cultural Studies sind Themen wie Herkunft, Ethnisierung, Rassisierung (Race)¹, Gender, Sexualität, Jugendkultur, Klassenverhältnisse, Medizin, Konstruktionen von Männlichkeit, Weiblichkeit und anderen Geschlechtsentwürfen, Fragen der Konstruktion von Identität und Zugehörigkeit sowie Konzepte von transnationaler und transkultureller BürgerInnenschaft.

Diversity Studies als junges Forschungsfeld im deutschsprachigen Raum kann die Erkenntnisse der Cultural Studies nutzen und mit den Theorien und Praxen der Organisations- und Personalentwicklungsberatung zu Diversity Management erweitern. Auf universitärer Ebene sind das Forschungsnetzwerk Diversity Studies an der Freien Universität Berlin, aber auch das Center for Diversity Studies (cedis) als ein fakultätsübergreifender Forschungs- und Lehrverbund der Universität Köln zu erwähnen.

DAS KONZEPT DER INTERSEKTIONALITÄT UNTERSTÜTZT DIE ORGANISATIONSSPEZIFISCHE DIVERSITY-MATRIX

Eine bekannte Vertreterin im englischsprachigen Raum ist die Juristin Kimberlé Crenshaw, die 1989 das Konzept Intersektionalität (intersectionality) als weiterführende Kritik an der Konstruktion von Identitätspolitik entwickelte. Crenshaw zeigte die miteinander verwobenen Dynamiken von Rassisierung, Geschlecht und Klasse auf, die jeweils unterschiedlichen Hierarchien und Machtverhältnissen unterworfen sind.

¹ Das Wort „Rasse“ ist im deutschen Sprachgebrauch aufgrund seiner Verwendung im Nationalsozialismus eindeutig rassistisch konnotiert. Der englische Begriff „race“ hingegen hat nicht nur biologisch-rassistische Bedeutung. Er wird von Black People und „Women of Color“ verwendet, um einen konkreten historischen und gegenwärtigen Ausgrenzungsmechanismus in westlichen hochindustrialisierten Gesellschaften zu benennen. In explizit politischen Schriften wird „race“ daher nicht mit Rasse, sondern mit Rassisierung oder Rassifizierung übersetzt.

In ihrem intersektionell-pluralen bzw. interkategorial-pluralen Diversity-Ansatz im Lehrraum greifen auch Leah Carola Czollek und Gudrun Perko auf Crenshaw zurück und fokussieren auf ein System von Diversity-Kategorien, die in Wechselbeziehungen zueinander stehen und unterschiedliche Schwerpunktsetzungen erlauben. Davon ausgehend ist es m. E. auch für den Implementierungsprozess unerlässlich, ein Bezugssystem mit einer organisationsspezifischen Diversity-Matrix zu entwickeln, in dem Ausgangspunkte zu Diversität als Analysekategorie (z. B. Interkulturalität, Gender, Behinderung usw.) gewählt werden können, von der aus dann unterschiedliche, strukturell verankerte Diskriminierungen in den jeweiligen Fachbereichen der Organisationen erfasst werden können.

Ein wichtiger Moment im Beratungsprozess zu DiM besteht darin, dass die Verwobenheit der verschiedenen Diversitätskategorien durch die Beteiligten im Veränderungsprozess erkannt wird. Dabei sind für die Ist-Analyse geeignete Reflexions- und Analyseinstrumente hilfreich, um in weiterer Folge kurz-, mittel- und langfristige Ziele im Implementierungsprozess zu formulieren (siehe Tabellen 1+2).

ORGANISATIONALES LERNEN MIT DIVERSITY MANAGEMENT – GRUNDLAGEN ZUR STRATEGIE

Übersicht Diversity-Matrix für die Zielformulierung. Ausgewählte organisationspezifische DiM Dimensionen und die Implementierung in die jeweiligen Fachbereiche der Organisation				
Diversity-Dimensionen	kurz-, mittel- und langfristige Ziele			
Fachbereiche bzw. Organisationseinheiten	Alter	Migrations- Hintergrund	Behinderung	etc.
z.B.: Lehre				
z.B.: Forschung				
z.B.: Verwaltung				
z.B.: Personal				
z.B.: Interessensvertretung				
weitere Fachbereiche				

Tabelle 1. Übersicht Diversity-Matrix-Zielformulierung (Quelle: Institut Im Kontext, Gabriele Bargehr, MSc und Mag.^a Tamara Grundstein in Zusammenarbeit mit der Personalentwicklung der Medizinischen Universität Wien)

Fachbereich bzw. Organisationseinheit: Diversity Dimension(en) / Intersektionalität: Benennung der Person(en), die für die Umsetzung verantwortlich ist/sind:	
Zielformulierung	z.B.: Zielformulierung nach SMART (SMART: Beschreibung eines Ergebnisses: S für simpel / M für messbar / A für aktiv, attraktiv / R für realistisch / T für zeitlich bestimmt)
Umsetzungsschritte	1. ... 2. ... 3. ... 4. ...
Evaluation der Maßnahme	z.B.: Verfahren der Evaluation; Diversity Monitoring und Controlling; Diversity Audit usw.

Tabelle 2. Diversity-Matrix: Ziele – Umsetzung – Evaluation (Quelle: Institut Im Kontext, Gabriele Bargehr, MSc und Mag.^a Tamara Grundstein in Zusammenarbeit mit der Personalentwicklung der Medizinischen Universität Wien)

DIVERSITÄTSKOMPETENZ ALS SCHLÜSSELQUALIFIKATION

Eine große Herausforderung bei der Implementierung von Diversity Management ist die Auswahl der adäquaten Instrumente, Arbeitshilfen und Methoden, aber auch die organisationsspezifische Adaption und Modifikation der Instrumente. EntscheidungsträgerInnen ebenso wie ForscherInnen, PersonalentwicklerInnen usw. brauchen deshalb Diversitätskompetenz (auf den Ebenen Wissen, Erkennen, Positionieren und Handeln), um die beste Auswahl der Instrumente und Methoden zu treffen und diese angemessen zu modifizieren. Seit 2003 bietet das Institut Im Kontext einen wissenschaftlichen und praxisorientierten Lehrgang zu „Mainstreaming Gender und Diversity in modernen Organisationen. Anwendung und strukturelle Verankerung im Berufsalltag“ an (Siehe: www.imkontext.at). Mittlerweile haben über 110 Personen mit Schlüsselkompetenzen Strategien für die Implementierung von Diversity Management in Organisationen entwickelt. Ziel dieses Lehrgangs ist, Diversitätskompetenz in Organisationen zu verankern, durch die sich komplexe soziale Bezugssysteme verstehen und verändern lassen. Konstruktionen sozialer Beziehungen werden erkannt und analysiert, um jeweils spezifische Kontexte zu erfassen und nachvollziehbar zu machen, welche Bedeutungen die Zusammenhänge der sozialen Beziehungen in diesen haben. Gefragt wird auch nach stereotypisierenden Zuschreibungen von Wirklichkeit, nach deren Wirkung und danach, wie diese Wirklichkeit erst konstruiert wird. Das Wissen ist immer als etwas dynamisch Veränderbares zu verstehen, es braucht also in der Reflexion eine Haltung der Relativierung des eigenen Wissens als Verzicht auf eindeutige Grenzen. Wesentliches Erfolgskriterium für die Umsetzung der Strategie DiM in Organisationen ist ein sichtbares Engagement der höchsten Führungsebene. DiM kann erfolgreich implementiert werden, wenn die Führungskräfte in Organisationen Position dazu beziehen und Handlungen setzen, wenn die jeweiligen Leitungsebenen die Ziele eindeutig vorgeben und den Umsetzungsprozess engagiert unterstützen. Auf diese Weise kann eine breite Akzeptanz aller MitarbeiterInnen in der Organisation entwickelt werden.

DIVERSITY-KOMPETENZ

Für die Etablierung von Diversity-Kompetenz bietet sich folgendes methodisches Instrumentarium an (Institut Im Kontext, 2009).

In dem Instrumentarium kommen drei Aspekte bzw. Schritte zur Anwendung:

- Wissen um gesellschaftliche Konstruktionen von Ungleichverhältnissen in Bezug auf die Kategorien Geschlecht, Herkunft, Ethnie, Alter, Behinderung, Religion, Weltanschauung, sexuelle Orientierung usw.
- Erkennen der Diskriminierungsstrukturen und welche Rolle die eigenen Werte, Normen und Einstellungen spielen.
- Positionieren und Handeln resultiert aus dem Wissen und Erkennen.

Wissen umfasst hier den Bereich diskursiver Wissensproduktion. Demgegenüber soll Erkennen die Perspektiven auf die eigene Position im jeweiligen Wissensfeld und deren Reflexion ermöglichen. Positionieren und Handeln zielen auf produktive Weiterentwicklungen ab.

In Zukunft wird es für Organisationen und Unternehmen im internationalen Benchmarking immer mehr darauf ankommen, kreative und qualifizierte Menschen aus aller Welt anzuziehen und ihre Entscheidungen nicht mehr nur nach traditionellen Faktoren und monokulturellen Werthaltungen zu treffen.

Wissen	Erkennen	Positionieren und Handeln
<ul style="list-style-type: none"> • Wissen, dass und wie jedes Handeln eine Diversitätsdimension impliziert und unterschiedliche Auswirkungen auf unterschiedlich „vergeschlechtlichte“ Menschen hat • Wissen, dass unterschiedliche Struktur- bzw. Diskriminierungskategorien wie Herkunft / Migrationserfahrung / Disability / Klasse / Alter / sexuelle Orientierung u.a. zusammenwirken. Diese müssen in ein adäquates Diversitätskonzept aufgenommen werden • Einbezug normativitätskritischer Theoriefelder der Cultural Studies und die Weiterentwicklung und Etablierung der Diversity Studies als transdisziplinäres Studium • Wissen, dass Diversitätsfragen immer gesellschaftspolitische Fragen sind und deshalb auch gesellschaftspolitischer Lösungen bedürfen • Kenntnis von Daten und Fakten zu den Diskriminierungs- bzw. Ungleichheitsverhältnissen und Strukturen, die diese reproduzieren • Wissen um die Anwendung der Instrumente und Methoden im Implementierungsprozess zu Diversity Management 	<ul style="list-style-type: none"> • Erkennen der eigenen Sozialisationsinstanzen, z. B. Herkunftsfamilie, Migrationserfahrung Klassezugehörigkeit usw. und ihrer Auswirkungen auf das berufliche Handeln • Erkennen, welche Rolle die persönlichen Werte, Normen und Einstellungen im (Berufs-) Alltag spielen • Reflexion und Erkennen der Dynamiken der Eigen- und Fremdwahrnehmung. Infragestellung von Selbstverständlichkeiten und Regeln in Gruppenprozessen • Erkennen der eigenen Verständigungs- und Handlungsstrategien • Erkennen der vielfältigen Diskriminierungsstrukturen im gesellschaftspolitischen Kontext • Erkennen von Diversitätskompetenz als dynamischer politischer Haltung, die eigene Positionierungen im Kollektiv immer wieder selbstkritisch hinterfragen lässt 	<ul style="list-style-type: none"> • Einbringen des Wissens und Erkennens ins alltägliche (Berufs-) Handeln, z.B. Anwendung einer diversitätsgerechten Sprache in Wort und Schrift, Anwendung einer diversitätsgerechten Didaktik in der Lehre (Ausbildung), entsprechende Forschungsmethoden anwenden und Ergebnisse auswerten u.v.m. • Geeignetes Wissensmanagement: Sichtbar machen und Weitergeben von Informationen • Diversitätskonzepte routinemäßig zum Bestandteil aller Planungs- und Arbeitsdokumente machen (Personalauswahl, Bewertungen, Statistiken, Budgetplanungen, Berichtswesen, Marketingmaßnahmen, Supervision und Coaching, Mitarbeiter_innengespräche, Auftragsvergabe mit nachgewiesener Diversitätskompetenz wie externe Fort- und Weiterbildungen usw.)

Tabelle 3. Instrumentarium zur methodischen Implementierung von Diversity-Kompetenz.

© Institut im Kontext, Wien 2009

LITERATUR UND WEITERFÜHRENDE LITERATUR

Bambach, M. & Kuhn-Fleuchaus, C. (2009). Diversity Management – Unsichtbare Potentiale fördern. Berlin: Steinbeis-Edition Stuttgart.

Bargehr, G. (2009). Diversitätskonzepte im Kontext politisierter Zugänge der Cultural Studies. In: S. Abdul-Hussain & S. Baig (Hg.). Diversity in Supervision, Coaching und Beratung. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.

Becker, M. & Seidel, A. (Hg.) (2006). Diversity Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Beyer, S. & Reitinger, E. (Hg.) (2010). Geschlechtersensible Hospitz- und Palliativkultur in der Altenhilfe. Frankfurt: Mabuse-Verlag GmbH.

Buckel, S., Christensen, R. & Fischer-Lescano, A. (Hg.) (2006). Neue Theorien des Rechts. Stuttgart: Lucius & Lucius.

Elsuni, S. (2006). Feministische Rechtstheorie. In: S. Buckel, R. Christensen & A. Fischer-Lescano (Hg.). Neue Theorien des Rechts (S. 180-184). Stuttgart: Lucius & Lucius.

Häfele, W. (Hg.) (2007). OE-Prozesse initiieren und gestalten. Ein Handbuch für Führungskräfte, Berater/innen und Projektleiter/innen. Bern: Haupt Verlag.

Haselier, J. & Thiel, M. (2005). Diversity Management. Unternehmerische Stärke durch personelle Vielfalt. Frankfurt: Bund-Verlag GmbH

Königswieser, R., Sonuc, E. & Gebhardt, J. (Hg.) (2008). Komplementärberatung. Das Zusammenspiel von Fach- und Prozess-Know-how. Stuttgart: Schäffer-Pöschel.

Krell, G., Riedmüller, B., Sieben, B. & Vinz, D. (Hg.) (2007): Diversity Studies. Grundlagen und disziplinäre Ansätze. Frankfurt: Campus Verlag.

Mallich, K. & Gutiérrez-Lobos, K. (2011). Mehr Chancen durch Vielfalt. Diversity in der Personalentwicklung. Wien: Facultas.

ÖNORM S 2501. Diversity Management – Allgemeiner Leitfaden über Grundsätze, Systeme und Hilfsinstrumente. Ausgabe: 2008-01-01

Perko, G. & Czollek, L. C. (2006). Vielfalt und Verschiedenheit in Institutionen. Der intersektionell-plurale bzw. interkategorial-plurale Diversity-Ansatz im Lehrraum.
http://www.eduhi.at/dl/Diversity_gerechte_Didaktik.pdf (verfügbar am 01.09.2011)

Pertti A. & Gray, A. (1998). European Journal of Cultural Studies (S. 5 - 11). Amsterdam: First Issue Editorial. (<http://ecs.sagepub.com/content/1/1.toc>, verfügbar am 01.09.2011)

Saladin, P. (Hg.) (2007). Diversität und Chancengleichheit. Grundlagen für erfolgreiches Handeln im Mikrokosmos der Gesundheitsinstitutionen. Eine Publikation des Bundesamtes für Gesundheit BAG in Zusammenarbeit mit H+ Die Spitäler der Schweiz. (verfügbar unter <http://www.bag.admin.ch/shop/00038/00209/index.html?lang=de>, Bezug von Gratisexemplaren: geschaefftstelle@hplus.ch)

Steinbacher, S. & Bargehr, G. (2007). Mainstreaming Gender und Diversity im Gesundheitswesen. In: Institut für Humanistisches Management (Hg). Gesundes Gesundheitswesen. Dokumentation der Veranstaltungsreihe – Gender Mainstreaming im Gesundheitswesen. Entwicklungspartnerschaft Gesundes Gesundheitswesen (S. 9 -13).

Vedder, G. (Hg.) (2006). Diversity-orientiertes Personalmanagement, Band 6. München: Hampp Verlag.

Winkler, G. & Degele, N. (2009). Intersektionalität. Zur Analyse sozialer Ungleichheiten. Bielefeld: Transcript Verlag.