

# STUDY

Nr. 346 · Februar 2017

## VIELFALT IN BETRIEB UND VERWALTUNG

**Eine qualitative Analyse im Dienstleistungssektor unter besonderer  
Berücksichtigung der betrieblichen Mitbestimmung**

Jochen Prümper, Ute Brutzki, Timotheus Felder-Roussety, Christian Härtwig,  
Anita Mohrmann, Marie Peters und Katharina Sachse

**Zusammenfassung für die Veranstaltung des  
19. ver.di Fachdialogs Gender**

## **Vielfalt in Betrieb und Verwaltung**

Eine qualitative Analyse im Dienstleistungssektor unter besonderer Berücksichtigung der betrieblichen Mitbestimmung

Jochen Prümper, Ute Brutzki, Timotheus Felder-Roussety, Christian Härtwig, Anita Mohrmann, Marie Peters und Katharina Sachse

Unter Mitarbeit von  
Stephanie Holland, Eveline Mäthner, Claudia Prümper und  
Jacqueline Roussety.



*Büro für ARBEITS- und  
ORGANISATIONSPSYCHOLOGIE GmbH*



### **Kontakt:**

Ute Brutzki  
ver.di Bundesverwaltung  
Ute.Brutzki@verdi.de

Die Studie wird im Februar 2017 erscheinen. Sie können diese zur gegebenen Zeit unter [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de) abrufen.

# Inhalt

<u>Inhaltsverzeichnis .....</u>	
<u>Vorwort und Abstract .....</u>	
<u>1. Einleitung und Zusammenfassung .....</u>	
<u>2. Diversity und Managing Diversity .....</u>	
<u>2.1 Diversity.....</u>	
<u>2.2 Managing Diversity .....</u>	
<u>3. Betriebliche Mitbestimmung und Managing Diversity .....</u>	
<u>3.1 Historische Wurzeln der betrieblichen Mitbestimmung.....</u>	
<u>3.2 Rechtsprechung zu Diversity-relevanten Themen.....</u>	
<u>3.3 Die Rolle der betrieblichen Mitbestimmung .....</u>	
<u>4. Anlage und Methodik des Forschungsprojektes.....</u>	
<u>4.1 Forschungsbedarf.....</u>	
<u>4.2 Zielsetzung des Projekts .....</u>	
<u>4.3 Methodisches Vorgehen .....</u>	
<u>5. Ergebnisse.....</u>	
<u>5.1 Organisationen und ihre Beschäftigten.....</u>	
<u>5.2 Kooperationen und Mitbestimmung beim Managing Diversity .....</u>	
<u>5.3 Integration von Diversity .....</u>	
<u>5.4 Diversity-Maßnahmen .....</u>	
<u>5.5 Zukünftige Themen und Schwerpunkte.....</u>	
<u>5.6 Zusammenfassung der Ergebnisse.....</u>	
<u>6. Fazit .....</u>	
<u>Literatur.....</u>	

## Vorwort und Abstract

Die aktuellen gesellschaftlichen Herausforderungen zeigen: Die Thematik „Vielfalt in Betrieb und Verwaltung“ ist höchst aktuell. Es ist Anspruch und Aufgabe, insbesondere jene Menschen in den Arbeitsmarkt zu integrieren, die als Flüchtlinge gekommen sind und hier bleiben werden. Wie wäre eine Aufnahme besser möglich? Wie ist mit der steigenden Vielfalt in der Belegschaft umzugehen? Welche Chancen ergeben sich daraus?

Der vorliegende Forschungsbericht behandelt Vielfalt nicht nur unter dem Fokus der kulturellen Vielfalt. In Betrieben und Verwaltungen zeigt sich Vielfalt durch zahlreiche Merkmale, die Menschen voneinander abgrenzen können. Unterschiedliche Stimmen von Vertreterinnen und Vertretern aus 23 Organisationen kamen zu Wort, um uns die folgenden Fragen zu beantworten:

- Wie äußert sich Vielfalt in den Belegschaften?
- Wie erfolgen im Umgang mit dieser Vielfalt Kooperationen zwischen den Interessenvertretungen der Beschäftigten, den Vertretungen besonderer Beschäftigtengruppen (z. B. Gleichstellungsbeauftragte) und den Arbeitgebern?
- Inwieweit ist der gesteuerte Umgang mit Vielfalt im Betrieb bereits ein Thema?
- Welche gezielten Maßnahmen zum Umgang mit Vielfalt sind vorhanden?
- Welche Themen werden bezüglich der Vielfalt künftig von Bedeutung sein?

Das Forschungsprojekt wurde im Zeitraum 2014 bis 2015 unter dem Titel „Diversity und Mitbestimmung – Eine Analyse betrieblicher Interessenvertretung im Dienstleistungssektor“ von der Hans-Böckler-Stiftung gefördert. Es bietet einen vergleichenden Überblick über Maßnahmen und Strategien des Managing Diversity in Betrieben und Verwaltungen, wobei die Rolle und Bedeutung der betrieblichen Mitbestimmung besonders berücksichtigt wurde. In insgesamt 23 großen, mittleren und kleinen Organisationen aus 13 Branchen wurden 65 Interviews mit Interessenvertreter/innen, Ansprechpartner/innen für Diversity und Leitungsvertreter/innen geführt. Die Ergebnisse zeigen deutliche Unterschiede zwischen den Organisationen: hinsichtlich ihrer Rahmenbedingungen, Kooperations- und Mitbestimmungsformen, der betrieblichen Integration von Diversity; hinsichtlich spezifischer Maßnahmen sowie zukünftiger Ziele und Schwerpunkte zum Thema Managing Diversity. Für jedes Themengebiet werden Herausforderungen für die betriebliche Mitbestimmung und die betrieblichen Akteure beschrieben sowie entsprechende Anregungen formuliert. Weiterführende methodische Aspekte werden diskutiert, Vorschläge für ein integratives und

partizipatives Vorgehen angeführt. Die Ergebnisse des Forschungsprojektes bilden ein breites Spektrum an Antworten auf diese Fragen. Sie sind im vorliegenden Abschlussbericht zusammengetragen.

Dank gilt dabei allen Beteiligten, ohne die dieses Projekt nicht realisiert worden wäre: allen voran unseren Interviewpartnerinnen und -partnern aus den ver.di-Branchen für die Teilnahme an der Befragung, der Gewerkschaft ver.di sowie der Hans-Böckler-Stiftung für ihre finanzielle und inhaltliche Unterstützung durch den Beirat.

## Fazit

Die vorliegende Studie liefert einen aussagekräftigen Überblick über Rahmenbedingungen, Kooperationsformen, Integrationsarten, Maßnahmen und Zukunftsaufgaben betrieblicher Interessenvertretungen und weiterer Akteure beim Umgang mit Diversity. Dabei werden Mitbestimmungsprozesse besonders berücksichtigt. Die Ergebnisse lassen zwei Schlussfolgerungen für die Praxis zu – sie richten sich gezielt an betriebliche Mitbestimmungsakteure, sind jedoch auch von allen weiteren am Managing Diversity beteiligten Akteuren zu beachten. Die erste Schlussfolgerung lautet:

Eine erfolgreiche Einführung und Umsetzung von Managing Diversity setzt hinreichend umfangreiches theoretisches Wissen voraus.

Die Überlegungen, die zu dieser Schlussfolgerung führen, werden nachfolgend erläutert. Die Ergebnisse der Studie müssen vor folgendem Hintergrund betrachtet werden: Die Akquise teilnehmender Organisationen gestaltete sich im Verlauf des Forschungsprojektes schwieriger als zunächst geplant. Einerseits resultieren daraus Selektionseffekte in der Stichprobe: Denn es ist davon auszugehen, dass sich die Interviewpartner der akquirierten Organisationen vornehmlich zur Teilnahme bereit erklärten, weil ihnen die Begriffe Diversity und Managing Diversity nicht gänzlich unbekannt waren. In vielen Organisationen, die eine Teilnahme an der Studie ablehnten, waren den kontaktierten Ansprechpartnern jedoch bereits die Begrifflichkeiten fremd. Andererseits sollte daher diskutiert werden: Inwieweit sind die Begriffe Diversity bzw. Managing Diversity in der Praxis anschlussfähig und anwendbar? Vor diesem Hintergrund werden die in der untersuchten Stichprobe vorgefundenen Schnittstellen zwischen Theorie und Praxis erläutert. Auf ihnen beruht zudem die erste Schlussfolgerung.

Schwierigkeiten bezüglich der theoretischen Grundlage der Konzepte Diversity und Managing Diversity werden auch in der Literatur diskutiert. Kritisch zu beleuchten ist dabei bereits die Definition von Diversity, die ganze Bandbreite unterschiedlichster Merkmale von Personen in den Blick zu nehmen. Denn dies birgt die Gefahr begrifflicher Unschärfe. Bei Managing Diversity kann in der Praxis Verwirrung darüber bestehen, welcher Merkmale einer Person man sich annehmen sollte – und welcher nicht. Darüber hinaus legt die vorliegende Studie die gängige Praxis dar, in erster Linie primäre Merkmale wie Geschlecht, Alter, kulturellen Hintergrund, sexuelle Orientierung oder körperliche Verfassung zu betrachten und isoliert voneinander zu bearbeiten (Vedder, 2009). Sie ist kritisch zu bewerten, da mit ihr das Risiko verbunden ist, dass diese Kategorisierungen die Vorstellung homogener Gruppen vorantreiben („Schubladendenken“) und somit Stereotype verstärken (vgl. Eberherr, 2012).

Häufig werden bei der Merkmalszuschreibung überdies die jeweils nicht-dominanten Gruppen angesprochen. Das Merkmal „sexuelle Orientierung“ beispielsweise bezieht sich im praktischen Umgang in der Hauptsache auf die nicht-heterosexuellen Minderheiten; eine Zuordnung hierzu muss jedoch für das Arbeitsleben nicht notwendigerweise bedeutsam sein (Hofmann, 2012). Diese in der Theorie bereits diskutierten Schwierigkeiten werden in der Praxis nicht aufgenommen – dies gilt sogar für die vorliegende Stichprobe von Organisationen, die sich bereits größtenteils mit der Thematik befassen. Theorien zu Intersektionalität untersuchen, wann welche Merkmale und Merkmalskombinationen von Bedeutung sind und wann nicht (Eberherr, 2012) Sie sollten daher in der praktischen Umsetzung von Managing Diversity berücksichtigt werden. Im Vordergrund stehen dabei Merkmalskombinationen, die zu erhöhter Benachteiligung führen können – beispielsweise als alleinerziehende Frau mit Migrationshintergrund und geringer Qualifizierung (ebd.). Insbesondere bei einer beschäftigtenorientierten Ausrichtung von Managing Diversity – bei der Chancengerechtigkeit und Antidiskriminierung zentral sind und demnach insbesondere im Interesse betrieblicher Mitbestimmung – ist eine intersektionale Betrachtung der Diversity-Merkmale demnach unerlässlich. Dennoch konnte auch bei den Betriebs- und Personalräten dieser Stichprobe nur eine punktuelle Auseinandersetzung diesbezüglich festgestellt werden.

Bei der Umsetzung von Managing Diversity sollte integrativ vorgegangen werden: Sowohl der beschäftigtenorientierte als auch der marktorientierte Nutzen sollten hinter dem Konzept stehen. Die Ergebnisse zeigen darüber hinaus: Wichtig ist es, Managing Diversity in die übergeordneten Ziele der Organisation zu integrieren und davon ausgehend in entsprechende Prozesse einzubinden.

Die Betrachtung der Ergebnisse vor dem Hintergrund theoretischer Grundlagen führt zusammenfassend zu der Schlussfolgerung: Alle beteiligten betrieblichen Akteure müssen zunächst über hinreichend umfangreiches Wissen verfügen, um Managing Diversity erfolgreich einzusetzen. Hierzu gehört die theoretische Auseinandersetzung mit den Begrifflichkeiten, der Umgang mit Stereotypen als Gefahr der isolierten Betrachtung einzelner Diversity-Merkmale und nicht zuletzt eine Klärung der übergeordneten Ziele.

Die praktische Implikation dieser Schlussfolgerung lautet infolgedessen: Es sollte eine Fort- und Weiterbildung aller beteiligten Akteure – insbesondere auch der betrieblichen Interessenvertreterinnen und -vertreter – angestrebt werden. Letztere können hierzu beispielsweise auf Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten privater Institutionen, aber auch auf gewerkschaftliche Angebote zurückgreifen. An dieser Stelle sei noch einmal hervorgehoben: Besonders wertvoll ist die oftmals ohnehin schon vorhandene fachliche Expertise betrieblicher Interessenvertretungen, die sie sich aufgrund ihrer traditionellen Arbeit in Bezug auf Themen der Chancenge-

rechtigkeit und Antidiskriminierung angeeignet haben. Demzufolge sollten nicht nur die betrieblichen Mitbestimmungsakteure ihr Wissen nutzen; sie sollten auch aktiv in den Prozess eingebunden werden, damit die Organisation und ihre Beschäftigten im Rahmen einer übergeordneten Managing Diversity-Strategie von der Expertise profitieren. Erste handlungsleitende Hilfestellungen zur konkreten Integration von Managing Diversity in Betriebs- und Dienstvereinbarungen sind darüber hinaus bei Dälken (2012) zu finden.

Hinreichende Expertise beim Konzept Managing Diversity ist zudem eine wesentliche Voraussetzung für eine zweite, zentrale Schlussfolgerung dieses explorativen Forschungsprojekts:

Erfolgreiches Managing Diversity ist von konstruktiven und partnerschaftlichen Mitbestimmungsprozessen und Kooperationsformen innerhalb der Organisationen abhängig.

Bereits die Schwierigkeiten bei der Akquise und den sich daraus ergebenden Selektionseffekten macht deutlich: Wohlwollende und konstruktive Zusammenarbeit ist notwendig, um über die gesetzlich festgelegten Anforderungen hinaus Diversity-Themen im Betrieb zu bearbeiten. Fehlt sie, ist der Weg für betriebliche Mitbestimmungsakteure steinig und konfliktbeladen, um rechtliche Standards der Antidiskriminierung, Gleichstellung und Chancengerechtigkeit im Betrieb durchzusetzen und zu verteidigen. Eine Kultur der Mitbestimmung kann sich beispielsweise in Form von erhöhter Innovationskraft – vor allem bei Mitgliedern ethnischer Minderheiten – auch für Arbeitgeber auszahlen (vgl. Yang & Konrad, 2011).

Insbesondere bei dem Themenbereich „Kooperation und Mitbestimmung beim Managing Diversity“ wurde deutlich: Konfliktpotenzial kann entstehen, wenn die am Managing Diversity beteiligten Akteure unterschiedliche Verständnisansätze bzw. Ziele verfolgen. In Organisationen, in denen Managing Diversity kein Fremdwort mehr ist, lässt sich beobachten: Die Betriebs- und Personalräte verfolgen entsprechend ihrer Rolle in erster Linie eine beschäftigtenorientierte Ausrichtung des Konzepts. Marktorientierte Ziele sind – wenig überraschend – vornehmlich seitens der Führungskräfte erkennbar. Im Hinblick auf die marktorientierte Ausrichtung von Managing Diversity sei auf Cox (1991) verwiesen: Er betonte bereits, dass die Gleichberechtigung von Minderheitenmitgliedern Voraussetzung sei für ein erfolgreiches Managing Diversity. Vorurteile und Diskriminierung müssten demzufolge zunächst beseitigt werden. Eine rein marktorientierte Ausrichtung von Managing Diversity kann auch im Sinne der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung nicht erstrebenswert sein.

Dennoch: Eine Einigung zwischen den betrieblichen Akteuren bezüglich der Ausrichtung ist für ein erfolgreiches Managing Diversity entscheidend.



Gelingt sie nicht, kann erstens der Umsetzungsprozess von Managing Diversity gelähmt und zweitens dessen volles Potenzial nicht genutzt werden. Insbesondere die betrieblichen Interessenvertretungen haben dann Schwierigkeiten damit, Maßnahmen durchzusetzen.

Ausschließlich von der betrieblichen Mitbestimmung realisierte Maßnahmen sind rar. Sie fußen vornehmlich auf Konflikten und rechtlichen Auseinandersetzungen, was ihren Erfolg entscheidend begrenzt. Gleichermassen ist bei top-down implementierten Maßnahmen oft zu beobachten: Die Bedürfnisse und Interessen der Beschäftigten werden nicht richtig erkannt oder übergangen oder Letztere schlichtweg nicht erreicht. Erfolgreiche Maßnahmen, die auch mit den notwendigen finanziellen Mitteln unterlegt werden, sind dagegen in der Regel gemeinsame, partizipative Projekte der Mitbestimmung, der Leitung und weiterer Akteure im Rahmen von Diversity. Möglicherweise ist es für eine Einigung also notwendig, die jeweils zu den eigenen Zielen konträre Perspektive zu berücksichtigen, um gemeinsam eine übergeordnete Strategie zu entwickeln. Auch marktorientierte Hintergründe von Managing Diversity, wie eine gestärkte Wettbewerbsfähigkeit und damit auch Erhöhung der Arbeitsplatzsicherheit, gilt es dabei einzubeziehen. Die Kooperation der verschiedenen betrieblichen Akteure funktioniert also vor allem dann gut, wenn eine gegenseitige Perspektivenübernahme gelingt.

Die praktische Implikation der zweiten Schlussfolgerung lautet demnach: Eine möglichst regelmäßige Kommunikation aller beteiligter Akteure – arbeitgeber- wie arbeitnehmerseitig – ist unabdingbar, um die innerbetriebliche Kooperation zu verbessern und Managing Diversity effektiv zu betreiben. Ziele und Interessen sollten offen kommuniziert, unterstützt und weiterentwickelt werden; die jeweiligen betrieblichen Partner sollten mit ihren Überlegungen aufeinander zugehen: etwa in Form von runden Tischen, zu denen in regelmäßigen Abständen Vertreterinnen und Vertreter der betrieblichen Mitbestimmung, der Leitungsebene sowie weitere Akteure im Bereich Diversity eingeladen werden. Betriebliche Interessenvertretungen können hier als Initialzündler durchaus den notwendigen Impuls zum Einberufen solcher Treffen geben. Ein Aufeinanderzugehen muss dabei nicht bedeuten, dass die betrieblichen Mitbestimmungsakteure ihre Ideale hintanstellen. Vielmehr sind Partizipation und Kommunikation wesentliche Voraussetzungen dafür, ein Managing Diversity in der Form zu realisieren, dass die Maßnahmen tatsächlich und langfristig bei den Beschäftigten ankommen. Nur so kann der Gefahr entgangen werden, unnötige Gelder für Maßnahmen bereitzustellen, die am Ende ungenutzt bleiben. Doch dabei ist stets notwendig, dass alle Parteien kooperieren.

Als hilfreich erweist es sich darüber hinaus, quantitative Messmethoden einzusetzen, um Kennzahlen zu Diversity festzuhalten. Diese eignen sich einerseits zur stichhaltigeren Argumentation für bestimmte Maßnahmen und deren Priorisierung. Konflikte zwischen den betrieblichen Akteuren können

vermieden werden, wenn mit Zahlen argumentiert wird und diese für alle transparent sind. Andererseits ermöglicht es der Einsatz von Kennzahlen, Maßnahmen zu evaluieren und gegebenenfalls zu verbessern. Beispiele sind Instrumente zur Erfassung der Reaktionen auf bzw. das Klima innerhalb der Belegschaft hinsichtlich ihrer Vielfalt (z. B. De Meuse/Hostager 2001; Hofhuis et al. 2013; Podsiadlowski et al. 2012; Watrinet 2010).

Neben den beiden großen Schlussfolgerungen werden zuletzt weiterführende methodische Überlegungen erläutert:

Es ist bemerkens- und bewundernswert, wenn sich Betriebs- und Personalräte auch bei schwierigen Vorzeichen und fehlender Unterstützung seitens der Leitung mit Fragestellungen zu Diversity beschäftigen. Das Gros der hier untersuchten Organisationen unterlag diesen Widrigkeiten allerdings nur bedingt. Daher lassen sich vor allem Best-Practice-Beispiele der betrieblichen Zusammenarbeit und Mitbestimmung zum Thema Diversity beschreiben und vergleichen.

Wollte man dagegen stärker konfrontative Elemente und Konflikte beim Thema Diversity untersuchen, sollte ein anderes Forschungsdesign gewählt werden: zum Beispiel im Sinne eines Theoretical Samplings (vgl. Glaser/Strauss 2008) mit Schwerpunkt auf bestimmten Rollen innerhalb von Organisationen oder einer repräsentativ angelegten Studie, ohne dass notwendigerweise die jeweilige betriebliche „Gegenseite“ mitbefragt werden müsste. Allerdings würde solch ein Ansatz vermutlich weniger reichhaltige Ergebnisse zum tatsächlichen Managing Diversity in den Betrieben liefern – ist doch eine konstruktive Zusammenarbeit offensichtlich ein zentraler Erfolgsfaktor.

Im Vergleich der fünf betrachteten Themenbereiche fällt auf: Die untersuchten Organisationen wurden durchaus unterschiedlich gruppiert und nicht stets denselben Clustern zugeordnet. Auch dies spricht für die vorliegend gewählte Darstellung der Ergebnisse. Zwar gab es einige Organisationen, die konstant in den ersten bzw. in den letzten Clustern vertreten waren; andere dagegen wechselten deutlich häufiger ihre Zuordnung. Dies zeigt: Zwar haben Rahmenbedingungen einen wesentlichen Einfluss auf das Handeln von betrieblichen Akteuren und Mitbestimmungsvertretungen in Organisationen; aber es hängt auch von eben diesen betrieblichen Personen selbst ab, auf welche Art und mit welchem Erfolg das Thema Diversity vorangetrieben wird.

Um dies systematischer – etwa in Hinblick auf feste und variierende Effekte im Rahmen einer Mehrebenen-Modellierung – zu untersuchen, ist die vorliegende Datengrundlage infolge des gewählten offenen und explorativen Forschungsdesigns weniger gut geeignet. Allerdings könnte eine weitergehende Profilbildung der untersuchten Organisationen erste Rückschlüsse auf entsprechende Muster ermöglichen.

Sicherlich erscheint es zunächst für größere Organisationen einfacher, Managing Diversity zum Beispiel im Rahmen von Stabsstellen zu betreiben.

Dennoch können die genannten Erkenntnisse auch in kleineren und mittleren Unternehmen genutzt werden, um mit geringerem Ressourceneinsatz an zentralen Stellschrauben für das Thema Diversity zu drehen. Hierfür ist es hilfreich, sich zunächst im Sinne einer Status-quo-Diagnose ein genaues Bild über die aktuellen Herausforderungen, Situationen und Bedürfnisse der Organisation und ihrer Beschäftigten zu machen. Wiederum kann hierbei die betriebliche Mitbestimmung als erklärtermaßen beschäftigtennahe Instanz in der Organisation eine entscheidende Rolle dabei spielen, die tatsächlichen Interessen und Bedürfnisse der Beschäftigten zu identifizieren. Auch die aktuellen Ziele und Maßnahmen sowie Kooperationsformen können im Zuge dessen reflektiert werden. In den Interviews dieses Forschungsprojektes würdigten die Befragten oft den strukturierten Reflexionsprozess, der mithilfe des eingesetzten Leitfadens realisiert werden konnte. Diese Vorlagen können dafür genutzt werden, zentrale Diversity-Fragen der Organisation und der betrieblichen Mitbestimmung zu diskutieren – und sich anschließend über die Ergebnisse auszutauschen und einen gemeinsamen Arbeitsprozess anzustoßen. So lassen sich partizipativ Ansätze entwickeln, die passgenau auf die Bedürfnisse der Organisation zurechtgeschnitten sind und der eigenen Zielsetzung im Hinblick auf Managing Diversity dienen.

## Literatur

Cox, T. (1991). The multicultural organization. *Academy of Management Executive*, 5(2), 34–47.

Dälken, M. (2012). *Managing Diversity*. Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.). Frankfurt am Main.

De Meuse, K. P., & Hostager, T. J. (2001). Developing an Instrument for Measuring Attitudes Toward and Perceptions of Workplace Diversity: An Initial Report. *Human Resource Development Quarterly*, 12(1), 33–51.

Eberherr, H. (2012). Intersektionalität und Stereotypisierung: Grundlegende Theorien und Konzepte in der Organisationsforschung. In R. Bendl, E. Hanappi-Egger, & R. Hofmann (Hrsg.), *Diversität und Diversitätsmanagement* (S. 61–78). Wien.

Glaser, B. G., & Strauss, A. (2008). *Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung*. (2. Aufl.). Bern.

Hofhuis, J., Zee, K. I., & Otten, S. (2013). Measuring employee perception on the effects of cultural diversity at work: development of the Benefits and Threats of Diversity Scale. *Quality & Quantity*. <http://doi.org/10.1007/s11135-013-9981-7>

Hofmann, R. (2012). Gesellschaftstheoretische Grundlagen für einen reflexiven und inklusiven Umgang mit Diversitäten in Organisationen. In R. Bendl, E. Hanappi-Egger, & R. Hofmann (Hrsg.), *Diversität und Diversitätsmanagement* (S. 23–60). Wien.

Podsiadlowski, A., Gröschke, D., Kogler, M., Springer, C., & van der Zee, K. (2012). A case study exploring the impact of managing workplace diversity on diversity awareness and employee job satisfaction. *International Journal of Intercultural Relations*, 37, 159–175.

Vedder, G. (2009). Diversity Management: Grundlagen und Entwicklung im internationalen Vergleich. In S. Andersen, M. Koreuber, & D. Lüdke (Hrsg.), *Gender und Diversity: Albtraum oder Traumpaar: interdisziplinärer Dialog „Modernisierung“ von Geschlechter- und Gleichstellungspolitik* (1. Aufl., S. 111–132). Wiesbaden.

Watrinet, C. (2010). *Der DiversityCultureIndex™: Kernstück eines ganzheitlichen Diversity-Controllings*. (B. Badura, H. Schröder, J. Klose, & K. Macco, Hrsg.). Berlin Heidelberg.

Yang, Y., & Konrad, A. M. (2011). Diversity and organizational innovation: The role of employee involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 32(8), 1062–1083. <http://doi.org/10.1002/job.724>