

Inhaltsverzeichnis

1	Vielfalt als Herausforderung und Chance	1
1.1	Vielfalt als gesellschaftliche Realität.....	4
1.1.1	Jede Gesellschaft ist vielfältig	4
1.1.2	Vielfalt der deutschen Gesellschaft in Zahlen	4
1.1.3	Einflussfaktoren auf die Vielfalt.....	5
1.2	Vielfalt als Herausforderung für Unternehmen	9
1.2.1	Heterogene Absatz-, Beschaffungs- und Arbeitsmärkte.....	9
1.2.2	Heterogene Belegschaften.....	10
1.2.3	Probleme in gemischten Arbeitsgruppen.....	12
1.3	Vielfalt als Chance.....	13
1.3.1	Chance gegen den Fachkräftemangel	13
1.3.2	Chance in der interkulturellen Kommunikation	14
1.3.3	Mehr Kreativität und Innovation	15
1.3.4	Voneinander lernen	15
1.4	Umgang mit Vielfalt als Managementaufgabe.....	16
1.4.1	Diversity-orientierte Strategie.....	16
1.4.2	Diversity als Führungsaufgabe	18
1.5	Lern-Kontrolle.....	19
	Literatur.....	20
2	Begriff und Dimensionen von Diversity	23
2.1	Begriff Diversity.....	26
2.1.1	Diversity als Vielfalt von Identitäten	26
2.1.2	Diversity – Unterschiede und Gemeinsamkeiten	28
2.1.3	Soziale und wirtschaftliche Sicht auf Diversität.....	29
2.2	Modelle der Diversität.....	31
2.2.1	Sichtbare und unsichtbare Diversity-Merkmale	31
2.2.2	Vier-Ebenen der Diversität nach Gardenswartz und Rowe.....	32
2.2.3	Abgeleitete Fragestellungen zu den Dimensionen	34
2.3	Zentrale Dimensionen der Diversität in der Unternehmenspraxis	36
2.3.1	Alter.....	36
2.3.2	Ethnische Herkunft und Nationalität.....	41
2.3.3	Geschlecht und geschlechtliche Identität.....	43
2.3.4	Körperliche und geistige Fähigkeiten.....	46
2.3.5	Religion und Weltanschauung	48

X Inhaltsverzeichnis

2.3.6	Sexuelle Orientierung	49
2.3.7	Soziale Herkunft.....	51
2.4	Kritik an Diversity-Dimensionen.....	53
2.5	Lern-Kontrolle.....	55
	Literatur.....	57
3	Entwicklung und Status quo des Diversity Managements.....	61
3.1	Ursprung und Geschichte des Diversity Managements	64
3.1.1	Entstehung des Konzeptes in den USA und der EU	64
3.1.2	Entwicklungsstufen des Diversity-Konzeptes.....	66
3.2	Gesetzliche und politische Rahmenbedingungen für Diversity Management in Deutschland.....	69
3.2.1	Gleichbehandlung im Grundgesetz	69
3.2.2	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG)	70
3.2.3	Quotenregelungen.....	72
3.2.4	ISO 30415 als neuer Standard für Diversity & Inclusion.....	74
3.2.5	Praktische Umsetzung der Regelungen.....	75
3.2.6	Initiative „Charta der Vielfalt“	77
3.3	Status quo des Diversity Managements in deutschen Unternehmen	78
3.3.1	Stellenwert von und Treiber für Diversity Management in Unternehmen.....	79
3.3.2	Diversity-Strategien und -Dimensionen in deutschen Unternehmen ...	81
3.3.3	Maßnahmen im Rahmen des Diversity Managements	81
3.3.4	Auswirkungen von Diversity Management in Unternehmen	83
3.3.5	Handlungsbedarf bei Diversity Management	85
3.4	Lern-Kontrolle.....	88
	Literatur.....	89
4	Diversity Management als strategisches Konzept der Unternehmensführung.....	93
4.1	Strategien im Umgang mit der Vielfalt.....	96
4.1.1	Reaktive und proaktive Vorgehensweise.....	96
4.1.2	Stufenbezogene Strategien des Diversity Management	97
4.2	Strategisches Diversity Management.....	98
4.2.1	Ganzheitliche Vorgehensweise.....	98
4.2.2	Bestandteile des strategischen Diversity Managements	99
4.2.3	Arbeitsschritte bei der Einführung des Diversity Managements	103
4.3	Instrumente des Diversity Managements.....	104

4.3.1	Typische Diversity-Instrumente in der Praxis	104
4.3.2	Instrumente des Diversity Managements im Überblick	106
4.4	Best Practices des Diversity Managements	106
4.4.1	Diversity-Leitbilder	107
4.4.2	Inklusive Stellenanzeigen	108
4.4.3	Anonymisierte Bewerbungsverfahren	110
4.4.4	Beschäftigten-Netzwerke	112
4.4.5	Maßnahmen für die Beschäftigten aus anderen Kulturen und Religionen	113
4.5	Lernkontrolle	114
	Literatur.....	116
5	Diversity Management als Führungsaufgabe.....	117
5.1	Führungskräfte als Gestaltende und Vorbilder des Diversity Managements.....	120
5.1.1	Die Bedeutung der Führungskräfte in der Diversity-Arbeit	120
5.1.2	Gestaltung, Umsetzung und Verantwortung der Zielerreichung von Diversity als Führungsaufgaben.....	121
5.1.3	Positive Diskriminierung und potenzialorientierte Perspektive auf die Vielfalt.....	123
5.1.4	Gestaltung von heterogenen Teams als Führungsaufgabe	124
5.1.5	Vorbildfunktion der Führungskräfte	125
5.1.6	Vielfalt in den Führungsetagen.....	126
5.2	Gestaltung von Unternehmenskultur und Rahmenbedingungen für Diversity Management.....	127
5.2.1	Verankerung der Diversität in allen Kulturebenen	128
5.2.2	Diversity als Bestandteil von Grundannahmen und Werten	129
5.2.3	Widerspiegelung in Artefakten, Symbolen und Praktiken	130
5.3	Erforderliche Diversity-Kompetenzen und ihre Vermittlung	132
5.3.1	Führungskompetenzen für den Umgang mit der Vielfalt	132
5.3.2	Führungskräfteentwicklung für Diversity Management.....	134
5.4	Lernkontrolle	137
	Literatur.....	139
6	Business Case der Diversität.....	141
6.1	Ansätze zur wirtschaftlichen Bewertung der Diversität.....	144
6.1.1	Steigende Bedeutung einer wirtschaftlichen Betrachtung der Diversität	144
6.1.2	Qualitative Analyse von Vorteilen und Mehrwerten der Vielfalt	145
6.1.3	Kosten-Nutzen-Analyse von Diversity-Maßnahmen.....	146

XII Inhaltsverzeichnis

6.2	Vorteile und Mehrwerte von Diversity und Diversity Management	147
6.2.1	Vorteile und Mehrwerte der Diversität im Überblick	148
6.2.2	Interne Wirksamkeit der Vielfalt in Unternehmen	149
6.2.3	Externe Wirksamkeit der Vielfalt in Unternehmen	152
6.3	Wirtschaftlichkeitsanalyse des Diversity Managements	156
6.3.1	Kosten von Diversity-Maßnahmen	156
6.3.2	Schwierigkeiten bei der Quantifizierung von Nutzen	158
6.3.3	Kennzahlen für Diversity Management	159
6.4	Kritik am Business Case von Diversity	162
6.5	Lern-Kontrolle	164
	Literatur	165
7	Handlungsempfehlungen für die Implementierung von Diversity Management	167
7.1	Erfolgsfaktoren und Voraussetzungen für Diversity Management	170
7.1.1	Grundlegende Fragen vor der Implementierung von Diversity Management	170
7.1.2	Was macht Diversity Management erfolgreich?	172
7.1.3	Diversity-Leitlinien als Basis	175
7.2	Diversity Management als Prozess	177
7.2.1	Typische Schritte bei der Implementierung von Diversity Management	177
7.2.2	Analyse von Status quo der Diversität	178
7.2.3	Definition von Zielen und Maßnahmen	180
7.2.4	Organisatorische Verankerung und Implementierung	181
7.2.5	Evaluation der Wirksamkeit	183
7.3	Zwei Erfolgsbeispiele für die Implementierung	184
7.3.1	Diversity Management bei der Deutschen Bahn	185
7.3.2	Diversity & Inclusion bei Mercedes-Benz	187
7.3.3	Fallbeispiele im Vergleich	189
7.4	Lernkontrolle	189
	Literatur	191
	Serviceteil	193
	Tipps fürs Studium und fürs Lernen	194
	Glossar	200