

# Inhaltsverzeichnis

---

<b>1</b>	<b>Vielfalt als Herausforderung und Chance</b> .....	<b>1</b>
	<i>Swetlana Franken</i>	
1.1	<b>Vielfalt als gesellschaftliche Realität</b> .....	<b>2</b>
1.1.1	Jede Gesellschaft ist vielfältig .....	2
1.1.2	Vielfalt der deutschen Gesellschaft in Zahlen .....	3
1.1.3	Einflussfaktoren auf die Vielfalt .....	3
1.2	<b>Vielfalt als Herausforderung für Unternehmen</b> .....	<b>6</b>
1.2.1	Heterogene Absatz- und Arbeitsmärkte .....	6
1.2.2	Heterogene Belegschaften .....	7
1.2.3	Probleme in gemischten Arbeitsgruppen .....	8
1.3	<b>Vielfalt als Chance</b> .....	<b>9</b>
1.3.1	Chance gegen den Fachkräftemangel .....	9
1.3.2	Chance in der interkulturellen Kommunikation .....	9
1.3.3	Mehr Kreativität und Innovation .....	10
1.3.4	Voneinander lernen .....	10
1.4	<b>Umgang mit Vielfalt als Managementaufgabe</b> .....	<b>11</b>
1.4.1	Diversity-orientierte Strategie .....	11
1.4.2	Diversity als Führungsaufgabe .....	12
1.5	<b>Lern-Kontrolle</b> .....	<b>13</b>
	Literatur .....	14
<b>2</b>	<b>Begriff und Dimensionen von Diversity</b> .....	<b>17</b>
	<i>Swetlana Franken</i>	
2.1	<b>Begriff Diversity</b> .....	<b>18</b>
2.1.1	Diversity als Vielfalt von Identitäten .....	18
2.1.2	Diversity – Unterschiede und Gemeinsamkeiten .....	20
2.1.3	Soziale und wirtschaftliche Sicht auf Diversität .....	21
2.2	<b>Modelle der Diversität</b> .....	<b>22</b>
2.2.1	Sichtbare und unsichtbare Diversity-Merkmale .....	22
2.2.2	Vier Ebenen der Diversität nach Gardenswartz und Rowe .....	23
2.2.3	Abgeleitete Fragestellungen zu den Dimensionen .....	25
2.3	<b>Zentrale Dimensionen der Diversität in der Unternehmenspraxis</b> .....	<b>26</b>
2.3.1	Dimension Alter .....	26
2.3.2	Dimension Geschlecht .....	28

## Inhaltsverzeichnis

2.3.3	Dimension kulturelle Herkunft .....	29
2.3.4	Dimension Religionszugehörigkeit .....	30
2.3.5	Dimension Behinderung .....	31
2.3.6	Dimension sexuelle Orientierung .....	31
2.4	Lern-Kontrolle .....	33
	Literatur .....	34
<b>3</b>	<b>Entwicklung und Status quo des Diversity Managements .....</b>	<b>37</b>
	<i>Swetlana Franken</i>	
3.1	Ursprung und Geschichte des Diversity Managements .....	38
3.1.1	Entstehung des Konzeptes in den USA und der EU .....	38
3.1.2	Gründe für Diversity Management in europäischen Unternehmen .....	40
3.1.3	Entwicklungsstufen des Diversity-Konzeptes .....	40
3.2	Gesetzliche und politische Rahmenbedingungen für Diversity Management in Deutschland .....	42
3.2.1	Gleichbehandlung im Grundgesetz .....	42
3.2.2	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG) .....	43
3.2.3	Quotenregelungen .....	44
3.2.4	Praktische Umsetzung der Regelungen .....	45
3.2.5	Initiative „Charta der Vielfalt“ .....	46
3.3	Status quo des Diversity Managements in deutschen Unternehmen ..	47
3.3.1	DAX-Unternehmen als Vorreiter in Sachen Diversität .....	47
3.3.2	Stand des Diversity Managements in deutschen Unternehmen .....	48
3.3.3	Diversity Management in KMU .....	49
3.4	Lern-Kontrolle .....	51
	Literatur .....	52
<b>4</b>	<b>Diversity Management als strategisches Konzept der Unternehmensführung .....</b>	<b>55</b>
	<i>Swetlana Franken</i>	
4.1	Strategien im Umgang mit Diversität .....	56
4.1.1	Strategische Konzepte im Überblick .....	56
4.1.2	Verbreitung von Strategien in der Praxis .....	58
4.2	Implementierung des Diversity Managements .....	60
4.2.1	Ganzheitliche Vorgehensweise .....	60
4.2.2	Bestandteile des systemischen Diversity Managements .....	61
4.2.3	Arbeitsschritte bei der Einführung des Diversity Managements .....	64

<b>4.3</b>	<b>Instrumente des Diversity Managements</b> .....	<b>65</b>
<b>4.3.1</b>	<b>Individuelle Ausrichtung der Instrumente</b> .....	<b>65</b>
<b>4.3.2</b>	<b>Verbreitung der Diversity-Instrumente in der Praxis</b> .....	<b>66</b>
<b>4.4</b>	<b>Best-Practice-Beispiele</b> .....	<b>68</b>
<b>4.4.1</b>	<b>Diversity-Leitbilder</b> .....	<b>68</b>
<b>4.4.2</b>	<b>Integration von Diversity in Zielvereinbarungen</b> .....	<b>69</b>
<b>4.4.3</b>	<b>Anonymisierte Bewerbungsverfahren</b> .....	<b>70</b>
<b>4.4.4</b>	<b>Mitarbeiternetzwerke</b> .....	<b>71</b>
<b>4.4.5</b>	<b>Interkulturelle Kompetenz von Migrant(inn)en</b> .....	<b>72</b>
<b>4.5</b>	<b>Lern-Kontrolle</b> .....	<b>75</b>
	<b>Literatur</b> .....	<b>77</b>
<b>5</b>	<b>Diversity Management als Führungsaufgabe</b> .....	<b>79</b>
	<i>Swetlana Franken</i>	
<b>5.1</b>	<b>Führungskräfte als Gestalter und Vorbilder des Diversity Managements</b> .....	<b>80</b>
<b>5.1.1</b>	<b>Gestaltung, Ermöglichung und Verantwortung</b> .....	<b>81</b>
<b>5.1.2</b>	<b>Positive Diskriminierung und potenzialorientierte Perspektive auf die Vielfalt</b> .....	<b>81</b>
<b>5.1.3</b>	<b>Vorbildfunktion der Führungskräfte</b> .....	<b>83</b>
<b>5.1.4</b>	<b>Vielfalt in den Führungsetagen</b> .....	<b>83</b>
<b>5.2</b>	<b>Unternehmenskultur und Rahmenbedingungen für Diversity Management</b> .....	<b>84</b>
<b>5.2.1</b>	<b>Verankerung in allen Kulturebenen</b> .....	<b>85</b>
<b>5.2.2</b>	<b>Diversity als Bestandteil von Grundannahmen und Werten</b> .....	<b>85</b>
<b>5.2.3</b>	<b>Widerspiegelung in Artefakten, Symbolen und Praktiken</b> .....	<b>87</b>
<b>5.2.4</b>	<b>Emotionale Ansprache</b> .....	<b>88</b>
<b>5.3</b>	<b>Erforderliche Führungskompetenzen und ihre Vermittlung</b> .....	<b>89</b>
<b>5.3.1</b>	<b>Kompetenzen für den Umgang mit der Vielfalt</b> .....	<b>89</b>
<b>5.3.2</b>	<b>Diversity-Trainings</b> .....	<b>90</b>
<b>5.3.3</b>	<b>Diversity-Trainings in der Praxis</b> .....	<b>92</b>
<b>5.4</b>	<b>Lern-Kontrolle</b> .....	<b>93</b>
	<b>Literatur</b> .....	<b>95</b>

<b>6</b>	<b>Business Case der Diversität</b> .....	<b>97</b>
	<i>Swetlana Franken</i>	
<b>6.1</b>	<b>Möglichkeiten und Grenzen der Quantifizierung von Kosten und Nutzen</b> .....	<b>99</b>
6.1.1	Steigende Bedeutung der wirtschaftlichen Betrachtung der Diversität ....	99
6.1.2	Probleme der Quantifizierung .....	100
<b>6.2</b>	<b>Nachteile der Diversität und Kosten von Diversity-Maßnahmen</b> .....	<b>101</b>
6.2.1	Kosten für das Einhalten der Rechtsvorschriften .....	101
6.2.2	Direkte Kosten .....	102
6.2.3	Opportunitätskosten .....	103
6.2.4	Erhöhte Geschäftsrisiken .....	104
<b>6.3</b>	<b>Vorteile und Nutzen der Diversität</b> .....	<b>105</b>
6.3.1	Ausgewogene Entscheidungsfindung und Unternehmensführung, Verbesserung der Team- und Gremienarbeit .....	106
6.3.2	Höhere Effizienz bei internationalen und interkulturellen Aktivitäten durch spezifische Kulturkompetenzen .....	107
6.3.3	Verbesserung von Marketing und Kundenorientierung, Erschließung neuer Absatzmärkte .....	108
6.3.4	Steigerung der Kreativität und Innovationsfähigkeit .....	109
6.3.5	Höhere Motivation, Arbeitszufriedenheit, Identifikation und besseres Betriebsklima .....	111
6.3.6	Vorteile bei Personalgewinnung und Verbesserung des Arbeitgeberimages .....	111
<b>6.4</b>	<b>Kritik am Business Case von Diversity</b> .....	<b>112</b>
<b>6.5</b>	<b>Lern-Kontrolle</b> .....	<b>113</b>
	Literatur .....	115
	<b>Serviceteil</b> .....	<b>117</b>
	Tipps fürs Studium und fürs Lernen .....	118
	Glossar .....	124
	Literaturverzeichnis .....	129