

1	Einführung: Diversity Management in HR verankern	1
1.1	Überblick und Definition	1
1.1.1	Diversity ist die Realität	2
1.1.2	Inclusion ist eine Haltung	4
1.1.3	Belonging ist eine Erfahrung	5
1.2	Diversity in der Arbeitswelt	7
1.2.1	Ethischer Ansatz des Diversity Managements	7
1.2.2	Wettbewerbsorientierter Ansatz des Diversity Managements	8
1.2.3	Lern- und Organisationsentwicklungsperspektive des Diversity Managements	9
1.3	Diversity Management in Unternehmen umsetzen – Struktur des Buches	10
1.3.1	Employee Lifecycle	10
1.3.2	Die 4P der Ungleichheit	12
	Literatur	16
2	Employer Branding: Perspektivvielfalt in der Zielgruppenansprache erzeugen	19
2.1	Prozesse	20
2.1.1	Zielgruppenanalyse	21
2.1.2	Zielgruppenansprache	34
2.2	Policies	46
2.2.1	Diversity und Inclusion als Teil der Karriere-Website	46
2.2.2	Medien-Auftritt	50
2.3	Praktiken	50
2.4	Persönliche Haltung	55
2.5	Hinweise für das Change Management	56
2.6	Diversity Management im Employer Branding messen	57
	Literatur	58

3	Recruiting: Selektionsprozesse objektiv und durchlässig für Vielfalt gestalten	65
3.1	Prozesse	66
3.1.1	Zielsetzung	66
3.1.2	Inklusive Stellenanzeigen	70
3.2	Policies	89
3.2.1	Verträge Headhunter und Personalberatungen	89
3.2.2	Gender Recruiting Tracker	92
3.2.3	Gesprächsleitfaden	94
3.3	Praktiken	105
3.3.1	Social-Media-Policy für Background-Checks	105
3.3.2	Screening der Bewerbung	106
3.3.3	Telefoninterviews	107
3.3.4	Strukturierte Interviews	108
3.3.5	Arbeitsproben	109
3.3.6	Anonyme Bewerbungen	109
3.4	Persönliche Haltung	111
3.4.1	Regelmäßige Recruiting-Schulungen	112
3.4.2	Awareness-Material für Schulungsräume	134
3.5	Hinweise für das Change Management	134
3.6	Diversity Management im Recruiting messen	138
	Literatur	138
4	Onboarding: Inclusion ab dem 1. Tag erfolgreich ermöglichen	151
4.1	Prozesse	154
4.2	Policies	159
4.3	Praktiken	160
4.3.1	Buddy-Programm	160
4.3.2	Teamentwicklung	162
4.4	Persönliche Haltung	167
4.5	Hinweise für das Change Management	169
4.6	Diversity Management im Onboarding messen	172
	Literatur	174
5	Soziale Rahmenbedingungen: Eine Kultur der Zugehörigkeit schaffen	177
5.1	Prozesse	179
5.1.1	Status-quo-Analyse	179
5.1.2	Governance-Struktur	182
5.2	Policies	187
5.2.1	Die Kultur analysieren	188
5.2.2	Hausregeln definieren	197

5.3	Praktiken	202
5.3.1	Schlüsselmomente managen	202
5.3.2	Kampagnen mit Rollenvorbildern	204
5.4	Persönliche Haltung	204
5.5	Hinweise für das Change Management	205
5.6	Diversity Management in den Sozialen Rahmenbedingungen messen	208
	Literatur	209
6	Lernen und Entwickeln: die Kompetenzen aller steigern und Know-how erhalten	213
6.1	Prozesse	215
6.1.1	Quantitative Analyse	215
6.1.2	Qualitative Analyse	216
6.2	Policies	217
6.2.1	Nominierungen & Quotierungen	218
6.2.2	Frauenkarriereprogramme	219
6.2.3	Aufbau von Diversity-Kompetenz	220
6.3	Praktiken	222
6.3.1	Doing Diversity statt Mentoring	223
6.3.2	Netzwerke	225
6.3.3	Inklusive Formate	226
6.4	Persönliche Haltung	228
6.4.1	Allyship-Angebote	229
6.4.2	Unconscious-Bias-Trainings richtig einsetzen	231
6.4.3	Perspektivwechsel durch eigenes Erleben	234
6.5	Hinweise für das Change Management	236
6.6	Diversity Management in der Personalentwicklung messen	240
	Literatur	241
7	Leistungsbeurteilung und Vergütung: standardisiert und fair vorgehen	245
7.1	Prozesse	247
7.1.1	Status-quo-Analyse	250
7.1.2	Beurteilungsmonitor	257
7.1.3	Transparenz der Beurteilungsergebnisse	260
7.2	Policies	261
7.2.1	Leistungskriterien	262
7.2.2	Equal-Pay-Analyse	264
7.3	Praktiken	269
7.3.1	Beurteilungsgespräche	270
7.3.2	Inclusion Ally in Beurteilungskomitees	270
7.3.3	Weitere Maßnahmen zur Sensibilisierung	273

7.4	Persönliche Haltung	273
7.4.1	Schulungskonzept: Beurteilungsrunden fair und transparent gestalten	275
7.5	Hinweise für das Change Management	298
7.6	Diversity Management in der Leistungsbeurteilung und Vergütung messen	299
	Literatur	300
8	Führungskräfteauswahl und -entwicklung: mit Transparenz zu mehr Vielfalt in Führung beitragen	307
8.1	Prozesse	310
8.1.1	Status-quo-Analyse	312
8.1.2	Quoten und Zielvorgaben	312
8.1.3	Auswahlkriterien	314
8.1.4	Beförderungsmontitor	316
8.1.5	Nachfolgeplanung	319
8.1.6	Assessment Center	323
8.2	Policies	333
8.2.1	Vielfalt förderliche Führungskompetenzen	335
8.2.2	Diversitätsbezogene Leistungsstandards für Führungskräfte	335
8.3	Praktiken	338
8.3.1	Bias-Brecher in Entscheidungsgremien	338
8.3.2	Inclusion Allies	341
8.4	Persönliche Haltung	342
8.4.1	Schulungsimpulse: Perspektivvielfalt im Alltag stärken	343
8.4.2	Weitere Handlungsempfehlungen	358
8.5	Hinweise für das Change Management	358
8.6	Diversity Management in der Führungskräfteentwicklung messen	360
	Literatur	360
9	Offboarding: Zugehörigkeit trotz Abschied erhalten	365
9.1	Prozesse	367
9.2	Policies	370
9.3	Praktiken	373
9.4	Persönliche Haltung	375
9.5	Hinweise für das Change Management	375
9.6	Diversity Management im Offboarding messen	377
	Literatur	377
10	Controlling: Vielfalt messen und steuern	379
10.1	Vom Erkennen zum Handeln: Kennzahlen als Chance	382
10.2	Schritt 1: Ableitung der Diversity- und Inclusion-Ziele aus den Unternehmenszielen	383

10.3	Schritt 2: Festlegung der Kennzahlen und Soll-Werte, um die Ziele bzw. die Zielerreichung zu messen	384
10.4	Schritt 3: Systematische Verknüpfung von Kennzahlen („Diversity-Cockpit“).	388
10.5	Schritt 4: Definition des Prozesses, wer wann welchen Bericht von welcher Stelle erhält	392
10.6	Schritt 5: Widerstand bei der Einführung von Diversity-Kennzahlen . . .	394
	Literatur	396
11	Change Management: Vielfaltsziele erfolgreich vorantreiben	397
11.1	Aufgaben im Change	399
11.2	Dynamiken im Change.	402
11.3	Den Change-Bedarf analysieren	404
11.4	Planung von Change-Maßnahmen	410
11.4.1	Die Change Story.	411
11.4.2	Stakeholder einschätzen und einbeziehen	412
11.5	Herausforderungen in der Umsetzungsphase.	414
11.6	Die eigenen Grenzen erkennen	417
	Literatur	417