

**Michael Stuber**

## **Diversity & Inclusion: Das Potenzial-Prinzip**

**3., aktualisierte und überarbeitete Auflage**

unter Mitarbeit von Manuel Clemens, Larissa Fitschen, Saskia Heyde, Barbara Reif  
und Jan-Lucas Schanze

# Inhaltsverzeichnis

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 Diversity &amp; Inclusion: Das Potenzial-Prinzip .....</b>                                       | <b>11</b> |
| 1.1 Der Ausgangspunkt: Vielfalt .....   | 15        |
| 1.2 Die Grundhaltung: Aufgeschlossenheit .....  | 20        |
| 1.3 Die Handlungsebene: Einbeziehung .....  | 22        |
| 1.4 Die Belohnung: Mehrwert .....   | 25        |
| 1.5 Exkurs: Annahmen zu Diversity & Inclusion .....   | 28        |
| <b>2 Warum ist Diversity &amp; Inclusion notwendig? .....</b>   | <b>31</b> |
| 2.1 Schlüsselthema wirtschaftlicher Metatrends .....  | 31        |
| 2.2 Antwort auf veränderte Rahmenbedingungen .....  | 38        |
| 2.2.1 Wachsende Vielfalt durch demografischen Wandel .....  | 39        |
| 2.2.2 Größere Offenheit durch Wertewandel .....   | 58        |
| 2.2.3 Stärkere Einbeziehung durch veränderten Umgang .....  | 66        |
| 2.2.4 Gestiegene Anforderungen durch rechtlichen Wandel .....   | 68        |
| <b>3 Barrieren und Bias .....</b>   | <b>72</b> |
| 3.1 Persönliche / individuelle Barrieren & Biases .....   | 73        |
| 3.1.1 Präferenz für Gleichheit: Sicherheit, Identität, Anerkennung .....                              | 73        |
| 3.1.2 Vorbehalte und Vorurteile: Kategorisierung, Unconscious Bias, Othering .....                    | 74        |
| 3.2 Zwischenmenschliche Barrieren & Biases .....  | 76        |
| 3.2.1 Schiefagen in Prozessanwendungen: Doing Difference, Beurteilungsfehler, Rollenkonformität ..... | 76        |
| 3.2.2 Schiefagen in der Kommunikation: Micro-Inequities, Körpersprache, Maßstäbe .....                | 78        |
| 3.3 Organisationale Barrieren & Biases .....  | 79        |
| 3.3.1 Monokulturen: Ungeschriebene Gesetze, implizite Normen .....                                    | 79        |
| 3.3.2 System-immanente Schiefagen: Autopoiesis, informelle Machtstrukturen .....                      | 81        |
| 3.4 Schlussbetrachtung .....  | 82        |
| <b>4 Das Umfeld für Diversity &amp; Inclusion in D/A/CH .....</b>                                     | <b>84</b> |
| 4.1 Sind Grundvoraussetzungen für Offenheit gegeben? .....  | 84        |
| 4.2 Staatlich-politische Rahmenbedingungen .....  | 87        |
| 4.2.1 Gesetzliche Regelungen .....  | 87        |
| 4.2.2 Politische Positionierung .....   | 91        |
| 4.3 Gesellschaftlich-kulturelle Rahmenbedingungen .....   | 95        |
| 4.3.1 Bildung .....   | 95        |
| 4.3.2 Sprache .....   | 100       |
| 4.3.3 Religion .....  | 103       |

|            |   |            |
|------------|---|------------|
| <b>4.4</b> | <b>Wirtschaftliche Rahmenbedingungen.....</b>                           | <b>105</b> |
| 4.4.1      | Unternehmenskultur .....  | 106        |
| 4.4.2      | Führungsstil .....  | 107        |
| 4.4.3      | Werbekultur.....  | 109        |
| <b>4.5</b> | <b>Exkurs: Die Übertragbarkeit von Diversity von den USA auf Europa</b> | <b>111</b> |
| <b>5</b>   | <b>Die Einführung von Diversity &amp; Inclusion.....</b>                | <b>113</b> |
| <b>5.1</b> | <b>Grundlagen der Implementierung von D&amp;I.....</b>                  | <b>114</b> |
| 5.1.1      | Positionierung: Anbindung an das Kerngeschäft .....                     | 114        |
| 5.1.2      | Definition: Spezifisches Verständnis für die Organisation .....         | 116        |
| 5.1.3      | Vision & Mission: Beschreibung von Zielen & Auftrag.....                | 119        |
| 5.1.4      | Ist-Analyse: Bestandsaufnahme der aktuellen Situation.....              | 121        |
| 5.1.5      | Business Case: Darstellung der Wirtschaftlichkeit.....                  | 123        |
| 5.1.6      | Konzept: Beschreibung effektiver Ansätze.....                           | 124        |
| 5.1.7      | Zuständigkeit: Verantwortung für die Umsetzung.....                     | 126        |
| 5.1.8      | Konsolidierung: Die Storyline für Diversity & Inclusion.....            | 131        |
| <b>5.2</b> | <b>Einführung Top-Down .....</b>  | <b>133</b> |
| 5.2.1      | Policies und andere Verpflichtungsdokumente .....                       | 134        |
| 5.2.2      | Zielvereinbarungen (Verantwortlichkeit schaffen) .....                  | 136        |
| 5.2.3      | Veranstaltungen für oder mit Managern.....                              | 138        |
| 5.2.4      | Führungskräfte-Workshops .....  | 140        |
| 5.2.5      | Diversity-Councils und andere Change-Gremien .....                      | 141        |
| 5.2.6      | Top-Down-Kommunikation.....   | 143        |
| 5.2.7      | Mentoren, Sponsoren & Champions.....                                    | 144        |
| 5.2.8      | Interne Auszeichnungen und Preise .....                                 | 148        |
| <b>5.3</b> | <b>Einführung Bottom-Up .....</b>                                       | <b>151</b> |
| 5.3.1      | Kommunikationskampagnen.....  | 151        |
| 5.3.2      | Print-Kommunikation .....   | 153        |
| 5.3.3      | Intranet & Social Media.....  | 154        |
| 5.3.4      | Mitarbeiterveranstaltungen .....  | 156        |
| 5.3.5      | Kommunikation auf Events: Filme & Give-Aways .....                      | 157        |
| 5.3.6      | Training für MitarbeiterInnen.....                                      | 158        |
| 5.3.7      | e-Learning .....  | 163        |
| 5.3.8      | Netzwerke .....   | 164        |
| <b>5.4</b> | <b>Themenorientierte Einführung von D&amp;I .....</b>                   | <b>168</b> |
| 5.4.1      | Alter, Generationen und Demografie.....                                 | 171        |
| 5.4.2      | Behinderung .....   | 177        |
| 5.4.3      | Ethnie und Migrationshintergrund.....                                   | 182        |
| 5.4.4      | Geschlecht.....   | 188        |
| 5.4.5      | Religion und Glaubensunterschiede .....                                 | 193        |
| 5.4.6      | Sexuelle Orientierung (LGBT).....                                       | 197        |
| 5.4.7      | Internationale Fach- und Arbeitskräfte .....                            | 201        |
| 5.4.8      | Lebensentwurf und Work-Life-Balance .....                               | 204        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>6 Die strategische Implementierung von D&amp;I .....</b>        | <b>211</b> |
| 6.1 Die ganzheitliche D&I Strategie.....                           | 213        |
| 6.2 Die effektive Gestaltung des D&I Veränderungsprozesses .....   | 219        |
| <b>7 Mainstreaming und Monitoring von D&amp;I.....</b>             | <b>223</b> |
| 7.1 Diversity im HR-Management.....                                | 223        |
| 7.1.1 Personalbeschaffung .....                                    | 224        |
| 7.1.2 Personalentwicklung.....                                     | 234        |
| 7.1.3 Mitarbeiterbindung.....                                      | 243        |
| 7.2 Diversity Mainstreaming in der Unternehmenskommunikation ..... | 253        |
| 7.3 Diversity Mainstreaming im Marketing .....                     | 256        |
| 7.4 Diversity im Beschaffungswesen .....                           | 265        |
| 7.5 Diversity Controlling und Monitoring.....                      | 265        |
| <b>8 Business Cases: Die Mehrwerte von D&amp;I.....</b>            | <b>270</b> |
| 8.1 Externe Perspektive .....                                      | 271        |
| 8.1.1 Kunden und Märkte .....                                      | 271        |
| 8.1.2 Arbeitsmarkt .....   | 273        |
| 8.1.3 Anteilseigner .....  | 274        |
| 8.1.4 Community.....   | 275        |
| 8.2 Interne Perspektive .....                                      | 277        |
| 8.2.1 Individuelle Ebene .....                                     | 278        |
| 8.2.2 Interpersonale Ebene .....                                   | 281        |
| 8.2.3 Organisationale Ebene .....                                  | 282        |
| <b>9 Ausblick &amp; Empfehlungen .....</b>                         | <b>284</b> |
| 9.1 Tipps für Diversity-ManagerInnen & Co. ....                    | 284        |
| 9.2 Die fünf häufigsten Fehler .....                               | 286        |
| 9.3 Die fünf wichtigsten Erfolgsfaktoren.....                      | 288        |
| <b>10Abbildungsverzeichnis .....</b>                               | <b>290</b> |
| <b>11Literaturverzeichnis.....</b>                                 | <b>291</b> |
| <b>12Verzeichnis der genannten Organisationen.....</b>             | <b>298</b> |