

Michael Stuber

Diversity **Das Potenzial-Prinzip**

Ressourcen aktivieren – Zusammenarbeit gestalten

2., aktualisierte und überarbeitete Auflage

unter Mitarbeit von Barbara Pelz und Felix Wittig



Luchterhand

eine Marke von Wolters Kluwer Deutschland

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Zum Aufbau des Buches	7
Hinweise zur Nutzung des Buches	9
1 Diversity: Das Potenzial-Prinzip	15
1.1 Die erste Komponente des Potenzial-Prinzips: Vielfalt.....	18
1.2 Die zweite Komponente des Potenzial-Prinzips: Aufgeschlossenheit.....	24
1.3 Die dritte Komponente des Potenzial-Prinzips: Einbeziehung	25
1.4 Die vierte Komponente des Potenzial-Prinzips: Mehrwert	27
1.5 Exkurs: Annahmen zu Diversity	28
2 Warum ist Diversity wichtig?	31
2.1 Diversity als Schlüsselthema wirtschaftlicher Metatrends.....	32
2.2 Diversity als Antwort auf veränderte Rahmenbedingungen	37
2.2.1 Wachsende Anforderungen durch rechtlichen Wandel.....	37
2.2.2 Wachsende Vielfalt durch demografischen Wandel.....	39
2.2.3 Wachsende Offenheit durch Wertewandel	59
2.2.4 Wachsende Inklusion durch veränderten Umgang.....	67
2.3 Diversity im HR-Kontext.....	68
3 Welche Ziele verfolgt Diversity?	73
3.1 Vielfalt der Stakeholder als Spiegel des Umfeldes	75
3.2 Aufgeschlossenheit durch Respekt und Wertschätzung.....	77
3.3 Produktives Arbeitsumfeld durch Einbeziehung	77
3.4 Mehrwert durch klare Positionierung gegenüber externen Stakeholdern	78
3.5 Exkurs: Diversity-Ziele im nicht gewinnorientierten Umfeld.....	79
4 Warum müssen sich Organisationen verändern?	85
4.1 Monokulturen	86
4.2 Persönliche Vorurteile	88
4.3 Organisationale Präferenzen.....	91

5 Welches Umfeld findet Diversity in Deutschland vor?	93
5.1 Sind Grundvoraussetzungen für Offenheit in Deutschland gegeben?	94
5.2 Staatlich-politische Rahmenbedingungen	96
5.2.1 Gesetzliche Regelungen.....	96
5.2.2 Politische Positionierung	100
5.3 Gesellschaftlich-kulturelle Rahmenbedingungen	102
5.3.1 Bildung	102
5.3.2 Sprache	104
5.3.3 Religion.....	107
5.4 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen	109
5.4.1 Unternehmenskultur in Deutschland	109
5.4.2 Führungsstil in Deutschland	110
5.4.3 Werbekultur in Deutschland	113
5.5 Exkurs: Lässt sich Diversity von den USA auf Deutschland übertragen?	115
6 Wie erfolgt die Implementierung von Diversity?	117
6.1 Grundlagen der Implementierung.....	119
6.1.1 Business-Kontext: Anbindung von Diversity an das Kerngeschäft.....	121
6.1.2 Verständnis für Diversity: Definitionen der Elemente und Perspektiven.....	122
6.1.3 Diversity-Ziele: Beschreibung des Zielsystems	123
6.1.4 Ist-Analyse: Bestandsaufnahme der aktuellen Situation	126
6.1.5 Business Case: Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen für Diversity	129
6.1.6 Strategie-Entwicklung: Identifikation effektiver Vorgehensweisen	131
6.1.7 Organisation von Diversity.....	137
6.2 Grundlagen der Einführung	144
6.2.1 Einführung top-down	146
6.2.2 Einführung bottom-up.....	157

7 Diversity Mainstreaming	181
7.1 HR-Management	182
7.1.1 Diversity in der Personalbeschaffung	184
7.1.2 Diversity in der Personalentwicklung	196
7.1.3 Navigation von Privat- und Berufsleben	204
7.1.4 Diversity in Vergütungssystemen	214
7.2 Diversity Mainstreaming in der Unternehmenskommunikation	217
7.3 Diversity Mainstreaming im Marketing	222
7.4 Diversity im Beschaffungswesen	231
7.5 Diversity Controlling	232
8 Welche Vor- und Nachteile sind mit Diversity verbunden?	237
8.1 Externe Perspektive	238
8.1.1 Kunden und Märkte	238
8.1.2 Anteilseigner	239
8.1.3 Arbeitsmarkt	240
8.1.4 Community	242
8.2 Interne Perspektive	243
8.2.1 Individuelle Ebene	243
8.2.2 Interpersonale Ebene	247
8.2.3 Organisationale Ebene	248
9 Welche konkreten Ansätze führen Diversity zum Erfolg?	251
9.1 Veränderung initiieren – Entwicklung fördern	252
9.2 Durch bewusste Phasengestaltung Veränderungen fördern	256
9.3 Diversity Manager müssen Vielfalt leben	257
9.3.1 Die fünf häufigsten Fehler	259
9.3.2 Die fünf wichtigsten Erfolgsfaktoren	260
9.4 Die Entwicklungsstadien der Implementierung von Diversity	262
Ausblick	265

Verzeichnis der genannten Organisationen

A

Across Barriers 179
Air Products 152
 Fallstudie Air Products 152
Allianz 197, 226
Anton Schönberger Stahlbau und
 Metalltechnik 178
Aramark 126, 182, 183, 235
Arbeiterwohlfahrt 84, 123
Asstel 177
ATP Automotive Testing Papenburg 177
Axel Springer Verlag 173, 176, 208

B

Barclays Bank 57, 179
BASF 204
Bayerisches Arbeitsministerium 149
Benetton 228
Berliner Polizei 83
Berthold Technologies 177
BMW 43, 57
Bosch 231
Bundesagentur für Arbeit 199, 225
 **Fallstudie Bundesagentur für
 Arbeit 199**
Bundesministerium für Familie,
 Senioren, Frauen und Jugend 168
Bundesministeriums für Bildung und
 Forschung 225

C

Caritas 82
Citigroup 190
CMA 224
Commerzbank 171, 172, 173, 176, 178,
 198, 205, 208
 Fallstudie Commerzbank 171
Credit Suisse 176, 215, 231

D

Daimler 80, 125, 164, 173, 176, 189,
 205, 208
 Fallstudie Daimler 164
Deutsche Bahn 173, 177, 205, 208, 209

Deutsche Bank 57, 80, 167, 173, 176,
 178, 192, 216, 219, 228

Deutsche BP 80, 151, 164, 178, 185

Fallstudie Deutsche BP 185

Deutsche Lufthansa AG 58, 173, 174,
 175

**Fallstudie Deutsche Lufthansa AG
 174**

Deutsche Post World Net 176, 191, 205,
 208

Deutsches Demografie Netzwerk 177

Deutsche Telekom 80, 123, 133, 134,
 147, 167, 179, 193, 198, 204, 208,
 255, 226, 228

Fallstudie Deutsche Telekom 193

Die Alten Hasen GmbH 190

diversity@care 82

E

Echt Kölnisch Wasser (4711) 230

E.ON 26, 147, 149

E-Plus 50, 228

F

Festo 234

Flughafen München GmbH 56

Ford 20, 90, 157, 158, 168, 173, 177,
 179, 198, 216, 233

Fallstudie Ford-Werke AG 157

Fraport AG 205, 208

G

Getoq Consulting 178

GlaxoSmithKline 177

Goldmann Sachs 179

H

Halifax 147, 177

Hamburger Sparkasse 228

Haus Asta Nielsen 53

Hewlett-Packard 231

Hornbach 227

I

IKEA 138, 139, 140, 179

Fallstudie IKEA 138

J

Johnson Controls 231

K

Klinikum der Johann-Wolfgang
Goethe-Universität 183

köln kickt 22

Kraft Foods 205

Kreisverwaltung des Landkreises
Germersheim 197

L

Landeshauptstadt München 178

Levis 229, 230

M

Meica 223

METRO Group 210, 228, 229

Fallstudie METRO Group 210

Microsoft Deutschland 135, 221

**Fallstudie Microsoft Deutschland
135**

MicroTec 177, 190

Migros 216

Motorola 209, 215, 246

N

NetCologne 226

Novartis 143, 208, 215

O

Österreichische Post 210

Otto Group 225

P

Procter & Gamble 207

Fallstudie Procter & Gamble 207

R

Raiffeisen Gruppe 209

Real 177

Roche 173, 205

Rossmann 88

Rotes Kreuz 82

RWE 168, 221

S

SAP 169, 170

Fallstudie SAP 169

SAR 178

SAS 207

Schweizerische Bundesbahn 168, 173

Schweizerische Post 125

Senatsverwaltung Berlin 161

**Fallstudie Senatsverwaltung Berlin
161**

Shell 192

Sick AG 199

Siemens 150, 189, 208

Sony 229

Stadt München 221

Stadt Stuttgart 81

Swisscom 176

Swiss Re 188

T

T-Online 225

U

UBS 155, 156, 157, 178, 205

Fallstudie UBS 155

Unilever 227

V

Vaude 147, 178, 198

Verein Frauen geben Technik neue
Impulse e. V. 225

Virgin 178, 228

Volkshilfe 82

Volkswagen AG 41, 150, 176, 178, 193,
196, 205, 208, 226

Volkswagen AutoUni 203

W

Weberbank 178

Western Union 50

Z

Zeitschrift BRIGITTE 225