

www.iu.de

IU DISCUSSION

PAPERS

Human Resources

Der Diversity Management Radar für Deutschland:
Von Haltung zu Handlung

SONJA WÜRTEMBERGER

KATHARINA-MARIA REHFELD

HEIKO F. HOLZ

IU Internationale Hochschule

Main Campus: Erfurt

Juri-Gagarin-Ring 152

99084 Erfurt

Telefon: +49 421.166985.23

Fax: +49 2224.9605.115

Kontakt/Contact: kerstin.janson@iu.org

Autorenkontakt/Contact to the author(s):

Prof. Dr. Sonja Würtemberger

ORCID-ID: 0009-0009-3308-8313

IU Internationale Hochschule - Fernstudium

Juri-Gagarin-Ring 152

99084 Erfurt

Email: sonja.wuertemberger@iu.org

Prof. Dr. Katarina-Maria Rehfeld

ORCID-ID: 0000-0003-4366-1282

IU Internationale Hochschule - Fernstudium

Juri-Gagarin-Ring 152

99084 Erfurt

Email: katharina-maria.rehfeld@iu.org

Heiko F. Holz

ORCID-ID: 0000-0002-1516-5997

Email: heiko.holz.ext@iu.org

IU Discussion Papers, Reihe: Human Resources, Vol. 5, No. 3 (APR 2025)

ISSN: 2750-0721

DOI: <https://doi.org/10.56250/4056>

Website: <https://repository.iu.org>

Der Diversity Management Radar für Deutschland.

Von Haltung zu Handlung.

Sonja Würtemberger

Katharina-Maria Rehfeld

Heiko F. Holz

ABSTRACT:

This discussion paper presents the “Diversity Management Radar” (DMR), a novel maturity model developed to assess and guide the implementation of Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) in German organizations. While many companies in Germany endorse diversity through initiatives, practical approaches to DEI often lack clarity, particularly among small and medium-sized enterprises (SMEs). Existing international maturity models are rarely tailored to the legal, cultural, and organizational context of German firms.

This research project—funded by IU Internationale Hochschule and conducted in collaboration with Charta der Vielfalt e.V.—adopts a mixed-methods approach, combining a review of existing DEI maturity models with 24 expert interviews from executives and HR/Diversity professionals across SMEs, medium-sized firms, and large corporations. The resulting model comprises three DEI maturity levels (Foundation, Management, Excellence), three company sizes, and nine action categories along the employee lifecycle.

The DMR provides a practical self-assessment framework, enabling companies to map their current DEI practices, define strategic goals, and prioritize resource allocation. By integrating insights from organizational practice, the model emphasizes realistic development paths over prescriptive checklists. The model is freely accessible and designed to foster evidence-based, resource-sensitive DEI management in the German context. It contributes to both scholarly discussion and practical implementation, supporting organizations in moving from intention to action in their DEI strategies.

KEYWORDS:

DEI, Diversity, Equity, Inclusion, Diversity Management, D&I, Reifegradmodell, Personalmanagement

JEL classification: J7, J8, J62, M51, O15, P46, Z1

AUTOR:INNEN



Prof. Dr. Sonja Würtemberger ist Professorin für Human Resource Management. Sie verfügt über 20 Jahre Berufserfahrung, von einer kaufmännischen Ausbildung bis hin zu verschiedenen Stationen im Business Development, Corporate Communications sowie zuletzt in HR seit 2011, u.a. als Head of HR Strategy & Governance bei Ernst & Young GmbH und als Abteilungsleiterin Transformation & Steuerung in Personal bei der Allianz Deutschland AG. Ihre aktuellen Schwerpunktthemen sind Change-Management, Diversity Management und Personalstrategie.



Prof. Dr. Katharina-Maria Rehfeld ist Mitglied des Forschungsteams der IU und Mitentwicklerin des Diversity Management Radars. Als Professorin für Personalmanagement an der IU Internationalen Hochschule bringt sie ihre Expertise in die akademische Lehre ein. Darüber hinaus ist sie Lehrbeauftragte für Diversity & Inclusion sowie den Executive MBA an der Fernfachhochschule Schweiz (FFHS) und Dozentin am International Institute Geneva. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen im Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) im Personalwesen und deren Auswirkungen auf HR-Prozesse, Mitarbeitende und HR-Verantwortliche. Besonders intensiv beschäftigt sie sich mit der Frage, wie KI die Themen Diversity & Inclusion fördern oder herausfordern kann und welche Strategien Unternehmen entwickeln können, um diesen Wandel erfolgreich zu gestalten.



Heiko F. Holz ist Senior Consultant bei der Unternehmensberatung Prof. Roll & Pastuch in Köln. Zuvor beschäftigte er sich in seiner Forschung als Promovierender mit Fragestellungen zum Einsatz intelligenter Technologien im Dienstleistungsmanagement. Seit 2021 ist er als Research Fellow und Lehrbeauftragter bei der IU Internationale Hochschule affiliert. Hier ist er Mitglied diverser Forschungsgruppen im Bereich Human Resource Management und Personalwesen und realisiert Forschungs- und Praxisprojekte, u.a. zur Nutzung von People Analytics und der Förderung von Diversität und Inklusion im Unternehmenskontext. Er ist Teil des Forschungsteams der IU und Mitentwickler des Diversity Management Radars.

1. Einleitung und Relevanz des Projekts

In Deutschland haben über 6.000 Organisationen die Charta der Vielfalt unterzeichnet. Sie repräsentieren damit fast 15 Mio. Arbeitnehmer:innen. Diese Organisationen stehen für eine Arbeitskultur, die Vielfalt und Inklusion fördert, und bekennen sich dazu. Gleichzeitig stellt sich das eine oder andere Unternehmen die Frage, woran zu erkennen sei, dass man auf dem richtigen Weg ist? Während große Konzerne globale Programme zu Diversity, Equity und Inclusion (DEI) eingeführt haben, mangelt es in KMU und Mittelstand, je nach Reifegrad der Organisation (Glasl & Lievegoed, 2024), an Prozessen und Wissen, wie man Diversity Management definiert, einführt und begleitet. Nicht zuletzt führen die aktuelle politische Entwicklung in den USA (Stand April 2025) und der letzte Wahlkampf in Deutschland dazu, dass sich mehr Unternehmer:innen und Arbeitnehmer:innen aktiv zur Idee von DEI bekennen und handeln wollen. Das zeigt unter anderem die steigende Anzahl an Unterzeichnenden der Charta der Vielfalt: Im April 2025 waren es knapp 6.500 im Vergleich zu 4.900 im Oktober 2023 – eine Steigerung von fast 33 % innerhalb von nur 18 Monaten (Charta der Vielfalt, 2025). Eine repräsentative Umfrage der IU Internationale Hochschule unter jungen Menschen in Ausbildung oder Studium in Deutschland hat zudem gezeigt, dass faire Arbeits- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten für die Mehrheit von Relevanz sind (IU, 2024). Aktuelle Umfragen, wie die des Gallup-Instituts zeigen aber jedes Jahr, dass dies nicht auf die Erfahrungswelt der Mitarbeiter:innen trifft – das führt zu Frustration, wenig Engagement, wo es der Arbeitsmarkt hergibt, zudem zu Kündigungen (Gallup, 2024). Dieser „Expectation-Confirmation-Gap in der Arbeitswelt“ (Würtemberger et al., 2025) wäre vermeidbar durch klare, faire und inclusive Personalprozesse. Doch was bedeutet das für KMU, Mittelstand, Konzern?

Im April 2024 startete das IU Incubator Projekt „DEI-Reifegradmodell“, ein von der IU Internationale Hochschule finanziertes Forschungsprojekt. In Anbetracht der sich wandelnden soziokulturellen und demografischen Bedingungen in Deutschland zielte dieses Forschungsprojekt darauf ab, die Vielfalt und Inklusion in Unternehmen zu fördern. Das Hauptziel des Projekts war die Entwicklung eines DEI-Reifegradmodells, das speziell auf deutsche Unternehmen zugeschnitten ist. Dieses Modell soll Unternehmen dabei unterstützen, den Status Quo ihrer Aktivitäten und Maßnahmen in Bezug auf DEI zu bewerten, Vorschläge zur Verbesserung zu machen, um eine höhere Integration von DEI zu erreichen. Als Kooperationspartner stand der Charta der Vielfalt e.V. zur Seite, der die Ergebnisse dieses Projekt ebenfalls auf seiner Website veröffentlichen wird (Charta, 2025). Dieses Discussion Paper dient in erster Linie als begleitende Veröffentlichung zur Anwendung des Modells im Unternehmensalltag. Theorie und Methodik werden daher etwas verkürzt dargestellt und in weiteren Veröffentlichungen diskutiert, die gerne bei den Autor:innen angefragt werden können.

2. Reifegradmodelle für DEI: Von der Haltung zum Handeln

Viele Unternehmen engagieren sich laut Charta der Vielfalt für die Vielfalt in der Gesellschaft und in der Belegschaft (Charta der Vielfalt, 2025), gleichzeitig fehlt ihnen aber oft das Wissen, das "How-to", um faire und inklusive Arbeitsprozesse zu gestalten. Doch wo gibt es dieses Wissen zu Diversity Management in Deutschland?

Forschung und aktuelle Literatur zur konkreten Umsetzung in den Unternehmensalltag sind v.a. in der englischsprachigen Literatur zu finden (z.B. Ibarra & Martínez, 2024; Davis, 2022; Thomas et al., 2019, Plummer, 2018). Diese sind allerdings nicht immer 1:1 für den deutschen Markt übersetzbar, da sie andere nationale Regulatorien voraussetzen, wie zum Beispiel der Umgang mit Ethnizität, die in Deutschland nicht in Personaldaten erfasst wird, oder den gesetzlichen Bestimmungen, die uns in Deutschland durch das Grundgesetz und das allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) gegeben sind. In der wissenschaftlichen Literatur sind im deutschsprachigen Raum für Unternehmen vor allem Franken (2024), Voß & Würtemberger (2023), Hucke (2017) sowie Becker (2015) zu nennen, die sich umfassend mit Diversity Management als strategisches Thema wie auch als Personalthema auseinandergesetzt haben. Was allerdings im deutschsprachigen Raum fehlt, ist ein einfacher Überblick, der auch die Bedürfnisse von KMU und Mittelstand gemeinsam mit den Konzernen in Bezug setzt und einen Leitfaden für die eigene Entwicklung an die Hand gibt: ein Reifegradmodell für DEI. Der ISO 30415 hat dazu 2021 einen ersten globalen Rahmen geschaffen (ISO, 2021), der seit 2024 nun auch auf Deutsch verfügbar ist (DIN, 2024). Initiativen wie INQA bieten Handreichungen für KMU (INQA, 2025), ebenso die Website der Charta der Vielfalt (Charta der Vielfalt, 2025).

Während es vor wenigen Jahren außerhalb der großen Konzerne kaum ein Diversity Management gab, wurde hierzu mittlerweile ein Ausbildungsmarkt etabliert – eine einfache Google-Recherche vom 1.4.2025 zeigt schon auf der ersten Seite mehr als zehn verschiedene Anbieter, die Ausbildungen, Weiterbildungen und Zertifikate anbieten (Google, 2025). Da der Markt nicht geregelt ist, ist es nicht verwunderlich, wenn potenzielle Kund:innen sich hier nicht zurechtfinden. Die DIN 30415 wird hier sicherlich für mehr Qualität sorgen, aber auch den Autor:innen, gemeinsam mit dem Charta der Vielfalt e.V., ist daran gelegen, Wissen zu Diversity Management einfach, niedrigschwellig und vor allem kostenfrei zur Verfügung zu stellen. Dies soll über ein Reifegradmodell zu DEI, dem „Diversity Management Radar“ ermöglicht werden. Über ein einfaches Self-Assessment können Unternehmen, von KMU bis Konzern, sich selbst in ihrer aktuellen DEI-Kompetenz einordnen und so fundiertere Entscheidungen treffen, wenn es um Ressourcen und Budget für DEI geht. Auch können sie bei zu vergebenden Beratungsaufträgen ihre Bedarfe klarer formulieren und passgenauere Angebote einfordern.

Unternehmer:innen benötigen klare, evidenzbasierte Modelle, um ihre DEI-Fortschritte zu bewerten und ihre Initiativen strategisch voranzutreiben. Den bestehenden Reifegradmodellen mangelt es jedoch oft an länderspezifischen Untersuchungen, die den rechtlichen, kulturellen und historischen Kontext des Landes berücksichtigen.

KURZER ABRISS: DAS IST EIN REIFEGRADMODELL

Reifegradmodelle sind systematische Werkzeuge zur Bewertung des Entwicklungsstandes von Prozessen, Organisationen oder Systemen. Der Begriff „Reife“ wird dabei als Zustand der Vollkommenheit verstanden (Lasrado et al., 2015, S. 2; Wendler, 2012, S. 1318). Reifegradmodelle beschreiben typischerweise eine schrittweise Entwicklung von einem Anfangszustand hin zu einem optimalen Endzustand (Fraser et al., 2002, S. 245–246). Eines der bekanntesten Modelle ist das „Capability Maturity Model“ (CMM), das 1993 vom Software Engineering Institute (SEI) zur Bewertung

von Softwareprozessen entwickelt wurde. Es umfasst fünf Stufen: initial, wiederholbar, definiert, verwaltet und optimiert (Becker et al., 2010, S. 2).

Reifegradmodelle dienen also nicht nur der Bestandsaufnahme, sondern auch der gezielten Weiterentwicklung. Sie helfen Organisationen, Verbesserungspotenziale zu erkennen, systematisch Maßnahmen zu planen und den Fortschritt zu messen. Auch in anderen Bereichen, wie dem Datenmanagement oder der Organisationsentwicklung, finden Reifegradmodelle Anwendung. Der Ursprung vieler Reifegradmodelle liegt im Qualitätsmanagement (Fraser et al., 2002, S. 244–245), wobei sich über die Zeit branchenspezifische Varianten entwickelt haben. Allen gemeinsam ist die Strukturierung in klar definierte Entwicklungsstufen, die zwar den Weg zu einer idealtypischen Reife beschreiben, deren höchste Stufe jedoch in der Regel einen Zustand fortlaufender Verbesserung markiert – statt einen endgültigen Zielpunkt zu setzen.

KURZER ABRISS: AKTUELLE DEI-REIFEGRADMODELLE

Im Kontext von Diversity, Equity und Inclusion (DEI) beschreibt der Begriff „Reife“ den Entwicklungsstand einer Organisation im Hinblick auf ihre Strategien, Maßnahmen, Strukturen und die gelebte Organisationskultur in Bezug auf Vielfalt, Inklusion und Gleichstellung. Reife ist dabei nicht als statischer Endzustand zu verstehen, sondern als dynamischer, mehrstufiger Prozess. Dieser Prozess zeigt auf, wie systematisch und tiefgreifend DEI in einer Organisation verankert ist – von einem eher reaktiven, wenig bewussten Umgang bis hin zu einem proaktiven, strategisch gesteuerten und kulturell integrierten Ansatz.

Insgesamt lassen sich in der internationalen Fachliteratur sechs Reifegradmodelle identifizieren, die sich explizit auf Diversität und Inklusion beziehen: das Deloitte Diversity and Inclusion Maturity Model (Bourke & Dillon, 2018), die 7 Stages of Inclusion (Ashton & McElvane, 2019), das Korn Ferry D&I Maturity Model 2.0 (Tapia et al., 2020), das Capability Maturity Model for Diversity and Inclusion (Lundy et al., 2021) sowie The Five Stages of DEI Maturity von Washington (2022).

Bei allen genannten Modellen fällt auf, dass sie nicht für den deutschsprachigen Raum konzipiert wurden und ausschließlich in englischer Sprache vorliegen. Darüber hinaus bleiben viele dieser Modelle hinsichtlich ihrer Entstehung, theoretischen Fundierung und methodischen Herleitung unzureichend transparent. Sie benennen selten, auf welchen wissenschaftlichen Verfahren sie beruhen oder wie ihre Inhalte entwickelt und validiert wurden. Die Beschreibungen der Reifestufen sind teils vage, und konkrete Anwendungsmöglichkeiten oder fundierte Transferempfehlungen für Organisationen fehlen häufig. Auch ist die Anschlussfähigkeit an den institutionellen, rechtlichen und kulturellen Kontext im deutschsprachigen Raum nicht gegeben.

Laut Wendler (2012, S. 13–18) ist es jedoch essenziell, dass Reifegradmodelle mit einer sogenannten *Potenzialleistungsperspektive* nicht nur den Ist-Zustand erfassen, sondern zugleich auch realistische Entwicklungspfade und Verbesserungspotenziale aufzeigen. Diese Perspektive bildet die Grundlage für den von uns entwickelten Diversity Management Radar, der diesen Anforderungen gerecht wird und auf die spezifischen Bedingungen des deutschen Marktes zugeschnitten ist.

3. Methodik: Expert:innen aus der Praxis als Maßstab

Für den Diversity Management Radar (DMR) haben die Autor:innen einen kombinierten Studienansatz verwendet: die klassische Recherche in Literatur und verfügbaren Modellen sowie einen qualitativ-empirischen Studienteil. Hier wurden 24 leitfadengestützte, teilstrukturierte Expert:inneninterviews durchgeführt. Der Leitfaden forcierte Fragestellungen zum DEI-Management entlang der Prozessschritte des sog. Employee Lifecycle (Voß & Würtemberger, 2023, S. 10-12), also den Bereichen, mit denen ein:e Mitarbeiter:in in Berührung kommt. Er umfasst die Bereiche Employer Branding, Recruiting, Onboarding, Soziale Rahmenbedingungen, Lernen und Entwickeln, Leistungsbeurteilung und Vergütung, Führungskräfteauswahl -und Entwicklung und das Offboarding. Die Expert:innen kamen aus KMU, Mittelstand und Konzern und waren in der Geschäftsführung, in Personal oder im Diversity Management tätig. Die Expert:innen wurden entlang der einzelnen Lifecycle-Bereiche nach bekannten Best-Practice Maßnahmen und Erkenntnissen mit Fokus DEI gefragt. Außerdem wurde ihre Erwartungshaltung hinsichtlich DEI-Engagements an Unternehmen als Arbeitgeber abgefragt. Dies erfolgte in Form einer Bestimmung von Mindestanforderungen, die Unternehmen erfüllen sollten, bis hin zu einer Idealvorstellung für ganzheitliches DEI-Management im Unternehmen. Die Interviews wurden aufgezeichnet, transkribiert und mittels iterativer, qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet. Hieraus ergab sich ein Portfolio an Anforderungsbereichen mit DEI-Kriterien für KMU, Mittelstand und Konzern.

4. Ergebnisse: Der Diversity Management Radar

Als Ergebnis konnten wir basierend auf der Recherche und Auswertung der Befragung ein DEI-Reifegradmodell entwickeln, das auf drei Dimensionen basiert: Reifegradstufen, Unternehmensgröße und dem Employee Lifecycle (Mitarbeitendenlebenszyklus).

4.1 REIFEGRADSTUFEN

Das Modell basiert zunächst auf drei Reifegradstufen¹: Diversity Fundament, Diversity Management und Diversity Exzellenz:

- Unter **Diversity Fundament** finden sich die Aktivitäten, die von den Expert:innen als das bare Minimum genannt wurden. Diese sollten verfolgt werden um sagen zu können, dass man sich mit der Vielfalt der Menschen im Unternehmen auseinandersetzt. Hier finden sich viele Themen rund um Haltung und die Einhaltung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) von 2006.
- **Diversity Management** beschreibt die Stufe, in der das Thema Diversity schon als eigener relevanter Aufgabenbereich im Unternehmen wahrgenommen und aktiv betrieben wird. Man ist also einen Schritt weiter, als nur die Einhaltung von gesetzlichen Vorgaben zu achten und

¹ Diese drei Stufen finden sich ähnlich, aber nicht als konkrete Reifegradstufen im Sinne eines ausformulierten Modells auch im Stufenmodell von Franken (2024, S. 66-69). Dieses theoretische Modell hat sich in unserem empirischen Ansatz bestätigt.

Bekanntnissen zum Thema Vielfalt zu formulieren. Wo es Prozesse im Unternehmen gibt, wird DEI dort verankert.

- **Diversity Exzellenz** geht noch einen Schritt weiter, DEI wird proaktiv weiterentwickelt, die Unternehmen agieren sichtbar auf dem Markt als gute Beispiele. Vieles in dieser Stufe ist nicht einfach zu erreichen – es soll ein Ideal beschreiben, auf das man hinarbeiten kann.

Die drei Stufen werden für ein mögliches Assessment noch einmal untergliedert in sieben Phasen:

0 – Wir machen noch gar nichts in dem Bereich

0.5 – Wir orientieren uns gerade ...

1.0 – **Diversity Fundament**

1.5 – Wir sind auf dem Weg zu ...

2.0 – **Diversity Management**

2.5 – Wir sind auf dem Weg zu ...

3.0 – **Diversity Exzellenz**

Der Sprung von einer Stufe zur nächsten erfolgt kumulativ, man kann keine Stufen überspringen. Sollte man das Diversity Fundament erreicht haben, aber die Stufe Diversity Management nicht, dafür aber einzelne Aspekte aus der Diversity Exzellenz, ist diese nicht erreicht. Das wäre ein guter Moment sich zu fragen, ob man hier nicht einen wichtigen blinden Fleck aufweist, was z. B. die Außendarstellung und die interne prozessuale Verankerung anbelangt.

4.2 UNTERNEHMENSGRÖÖE

Des Weiteren haben wir Expert:innen aus KMU, Mittelstand und Konzern befragt. Da diese jeweils unterschiedliche Wirkungsmöglichkeiten haben (schon allein bei Ressourcen und Budget), wollten wir diese Dimension der Unternehmensgröße ebenfalls im Modell abbilden.

Wir haben das Modell so aufgebaut, dass der Anspruch an den einzelnen Reifegrad nach Größe steigt. D.h. größere Unternehmen müssen nicht nur die Maßnahmen kleinerer Unternehmen übernehmen, sondern auch zusätzliche, ihrer Größe entsprechende Aktivitäten umsetzen. Die Aktivitäten sind also ebenfalls additiv zu verstehen.

Diese beiden Stufenmodelle werden im Modell vertikal (Reifegrad) und horizontal (Unternehmensgröße) abgebildet.

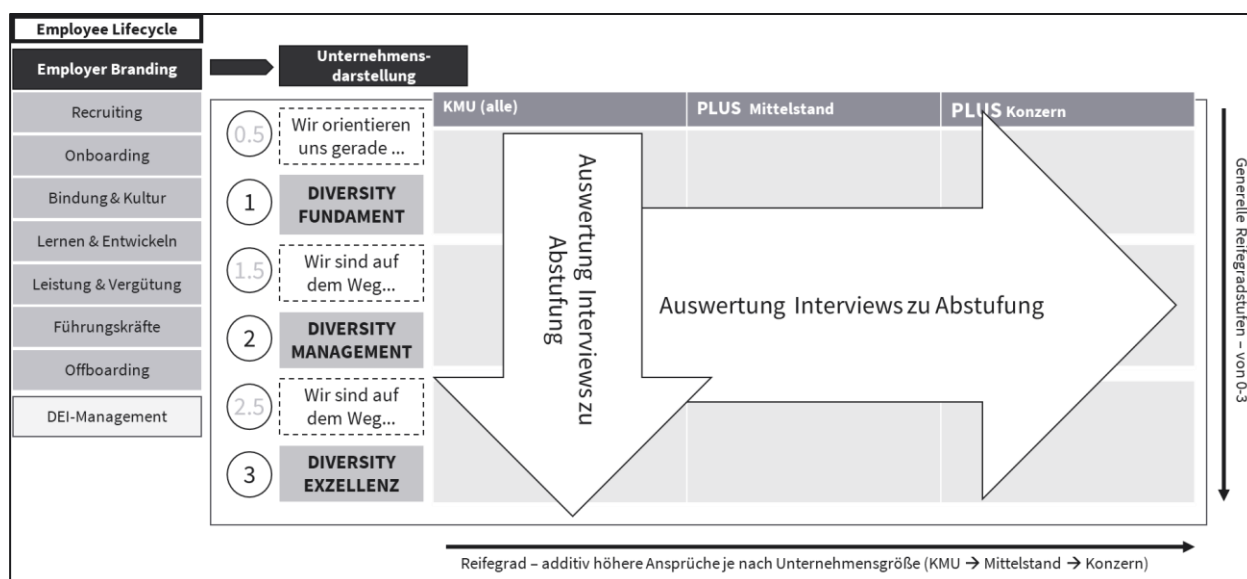
4.3 EMPLOYEE LIFECYCLE (MITARBEITENDENLEBENSZYKLUS)

Grundlage für die Kategorien des Modells waren die acht Stationen im Employee-Lifecycle-Modell (Voß & Würtemberger, 2023, S. 10-12) sowie eine generelle Kategorie zur DEI-Management-Ausstattung;

1. Employer Branding
2. Recruiting
3. Onboarding
4. Bindung & Kultur

5. Lernen & Entwickeln
6. Leistung & Vergütung
7. Führungskräfte
8. Offboarding
9. DEI-Management

Abbildung 1: Logik des Reifegradmodells.



Für jede Kategorie wurden in den Interviews drei Aktionsfelder identifiziert, insgesamt sind des 27. Sie sind in folgender Tabelle zusammengestellt:

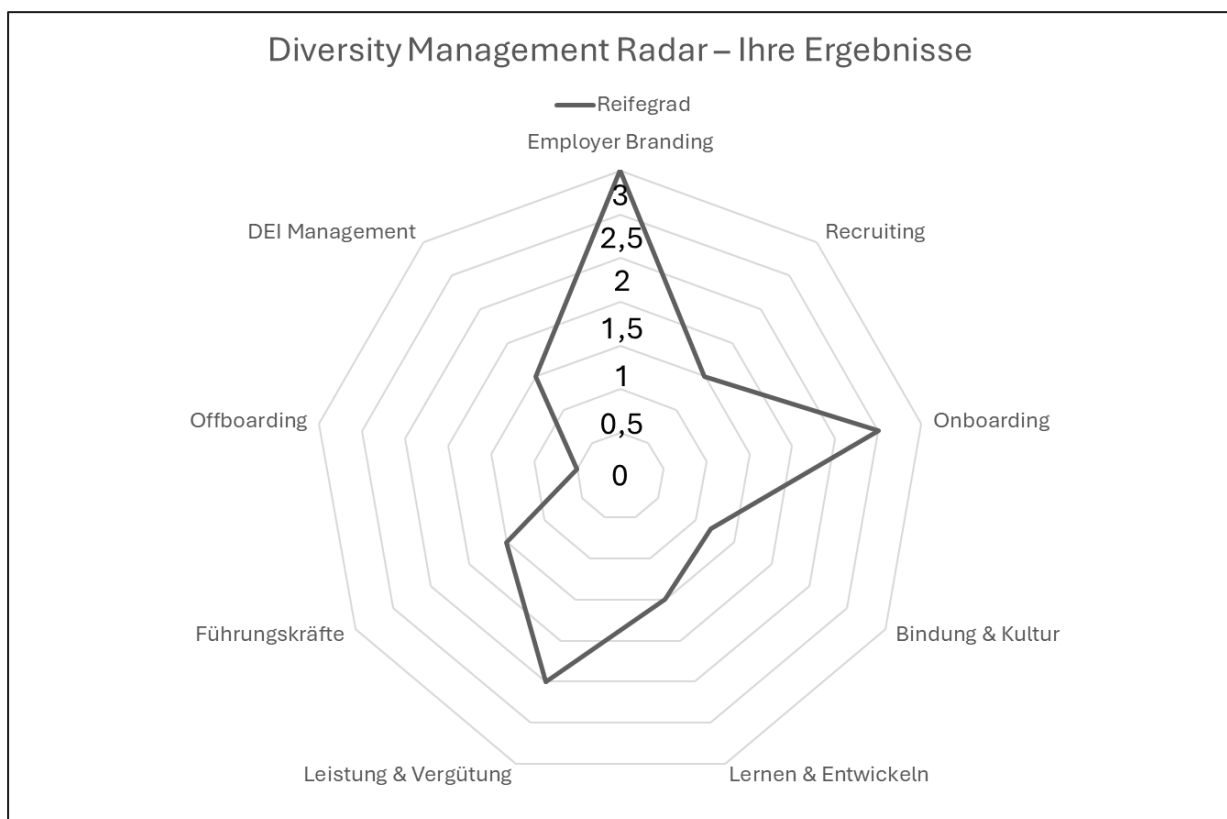
Tabelle 2: Übersicht der Handlungsfelder des Reifegradmodells.

Kategorie	Aktionsfeld		
1. Employer Branding	1.1. Unternehmensdarstellung	1.2. Branding-Maßnahmen	1.3. Interne Verankerung
2. Recruiting	2.1. Bewerbungsprozess	2.2. Auswahlprozess	2.3. Recruitingstrategie
3. Onboarding	3.1. Inhalte	3.2. Struktur und Ablauf	3.3. Unterstützung und Integration
4. Bindung & Kultur	4.1. Unternehmenskultur	4.2. Netzwerke	4.3. Flexibilität und Vereinbarkeit
5. Lernen & Entwickeln	5.1. Training	5.2. Learning Journey	5.3. Talent Management
6. Leistung & Vergütung	6.1. Leistungsbeurteilung	6.2. Vergütungsstrukturen	6.3. Anreize und Boni
7. Führungskräfte	7.1. Auswahl	7.2. Kompetenzentwicklung	7.3. Verantwortung
8. Offboarding	8.1. Trennungsprozess	8.2. Feedbackkultur	8.3. Alumni
9. DEI-Management	9.1. Organisatorische Verankerung	9.2. Ressourcen und Budget	9.3. Monitoring und Reporting

4.4. DER DIVERSITY MANAGEMENT RADAR (DMR)

Wenn man das Modell Schritt durchgegangen ist (Handlungsempfehlungen hierzu siehe 5.), kann man am Schluss einen Radar zeichnen, der der Orientierung dienen soll. Das Modell sieht kein Endergebnis im Sinne eines Index vor, da bei einem Reifegradmodell die individuellen Bedarfe eines Unternehmens in Betracht gezogen werden müssen. Ein Unternehmen, das kaum Fluktuation hat, wird naturgemäß weniger in den Offboardingprozess investieren (müssen), als ein Unternehmen mit hoher bzw. unerwünschter Fluktuation. Daher ist das Modell und damit auch der Radar v.a. als eine Diskussionsgrundlage gedacht, das eigene Diversity Management ressourcenorientiert aufzustellen und Priorisierungen zu ermöglichen. Der DMR gibt eine Orientierung und schnellen Überblick. Seine Aufgabe ist es, den eigenen Status zu erkennen, einen Zielabgleich vorzunehmen, um die zur Verfügung stehenden Ressourcen im Bereich Diversity Management priorisieren und zielgerichtet einsetzen zu können.

Abbildung 2: Mögliche Darstellung des Radars nach dem Self-Assessment.



4.5. HINWEISE ZUM MODELL

Es kann zu inhaltlichen Dopplungen kommen, da einige Aktivitäten in mehreren Kategorien wichtig sind. Was wir nicht im Modell abbilden konnten, war der Reifegrad einzelner Organisation (Glasl & Lievegoed, 2024). Die Einteilung in KMU, Mittelstand und Konzern kann daher nicht immer rein an der Anzahl der Mitarbeitenden festgemacht werden. Mittelständler können international wie Konzerne

agieren und prozessual aufgestellt sein, manche Konzerne durch viele Tochtergesellschaften wie ein Verbund von Mittelständlern agieren, bei denen Prozesse nicht einheitlich eingeführt sind etc. Bei der Einstufung in die Kategorien KMU, Mittelstand und Konzern sollten die Verantwortlichen daher sich kurz selbst kalibrieren, was für sie am besten passt, und von da aus das Assessment starten.

Teil des Modells war es, Diversity Management als operative Aufgabe für Arbeitgebende in Bezug auf Arbeitnehmende als grundlegende Managementaufgabe darzustellen und ein Modell für Unternehmen in Deutschland zu erstellen. Nicht Teil des Modells ist Diversity Management in Bezug auf Kund:innen, Lieferant:innen etc.,. Gleiches gilt für den Fokus auf eine bestimmte Diversity-Dimension und intersektionale Ansätze, diese sind nur punktuell anhand von Beispielen eingestreut. Ebenso ist das Modell nicht international ausgerichtet. Das DEI-Reifegradmodell findet sich als komplette Version in Anhang 1.

5. Empfehlungen zur Anwendung

Was macht nun ein Unternehmen mit dem Reifegradmodell? Auf keinen Fall sollte es unreflektiert als Assessment verwendet werden – „je höher die Zahl, desto besser!“ Wir schlagen einen Drei-Schritt vor:

1. Status Quo auf Basis des DMR
2. Zielsetzung auf Basis des DMR
3. Monitoring und Reporting auf Basis der eigenen Zielsetzung

5.1. STATUS QUO ERMITTELN

Am Anfang steht die offene und ehrliche Selbsteinschätzung. Hierzu kann ab Mitte Mai die programmierte frei verfügbare Version auf der Seite des Charta der Vielfalt e.V. (2025) genutzt werden. Alternativ kann man das Modell auch wie im Anhang als Paper & Pencil-Version nutzen und manuell errechnen.

Wir empfehlen bei der Einschätzung der einzelnen Kategorien mit den jeweiligen Expert:innen aus Personal, DEI oder der Geschäftsführung (KMU) im Unternehmen gemeinsam einen Blick darauf zu werfen. Auch wird es helfen, Führungskräfte und Mitarbeitende zu befragen, zum Beispiel in Form einer Fokusgruppe. Denn zwischen einem Diversity-Konzept auf dem Papier und dem Erleben im Tagesgeschäft kann es zu großen Diskrepanzen kommen. Es empfiehlt sich gleichzeitig zu ermitteln, was das gewünschte Ziel für die jeweiligen Expert:innen der Fachbereiche ist.

5.2. ZIELSETZUNG FESTLEGEN

Nachdem der aktuelle Stand (Status Quo) und das angestrebte Ziel definiert wurden, sollte die Geschäftsführung die DEI-Strategie und die DEI-Maßnahmen festlegen. Dieses sollte von der DEI-verantwortlichen Person vorbereitet werden. Dazu gehört auch eine Einschätzung zu Machbarkeit und Implikationen. Wenn z.B. Prozesse überarbeitet werden sollen, benötigt es dafür die Prozessverantwortlichen und ein Zeitbudget dafür. Ein generelles Verständnis für Change

Management, wie man Veränderungen einführt, Mitarbeiter:innen und Führungskräfte einbezieht und gut kommuniziert, sind ebenfalls eine grundlegende Gelingensbedingung. Abhängig von der Größe des Unternehmens kann es außerdem notwendig oder zumindest empfehlenswert sein, die Mitbestimmung (z.B. Betriebsrat) in den Prozess einzubeziehen. Manche Aktivitäten sind kostenintensiv, wie z.B. Events, Teilnahme an Messen. Andere sind nicht teuer, verlangen aber grundsätzliche Verhaltensänderungen und sind daher langwierig und müssen mit der entsprechenden Klarheit nicht nur kommuniziert, sondern auch umgesetzt werden. Basierend auf einem sachlichen Austausch mit Expert:innen und Geschäftsführung können so Aktivitäten priorisiert und schließlich machbare Ziele gesetzt werden.

5.3. DRANBLEIBEN UND UMSETZEN

Ein Diversity Management auf die Beine zu stellen und langfristig am Laufen zu halten – das ist der berühmte Marathon und kein Sprint. Ein Event bewirkt noch keine Verhaltensänderung, ebenso nicht ein Impulsvortrag oder ein einzelnes Training. All diese Aktivitäten müssen in ein Gesamtprogramm integriert werden. Es kann hilfreich sein, hier an den scheinbar kleinen Stellschrauben zu beginnen, bei der Überarbeitung von Policies und Prozessen, so diese im Unternehmen vorhanden sind. Ein zentraler Aspekt in KMU, Mittelstand und Konzern bleibt das Commitment der Geschäftsführung, auch in Konflikten Haltung zu zeigen. Bei Führungskräften und Mitarbeitenden ist es das Allyship, also das Eintreten für andere, das langfristig auch kulturell den Unterschied machen wird.

6. Fazit

Das DEI-Reifegradmodell ist wertebasiert entstanden, basierend auf unserem Grundgesetz, aber vor allem dem 3. Absatz des 3. Artikels: „Niemand darf wegen seines Geschlechtes, seiner Abstammung, seiner Rasse, seiner Sprache, seiner Heimat und Herkunft, seines Glaubens, seiner religiösen oder politischen Anschauungen benachteiligt oder bevorzugt werden. Niemand darf wegen seiner Behinderung benachteiligt werden.“ Wir wissen, dass wir das selbst im Alltag nicht immer schaffen, jede:n unserer Mitmenschen immer mit dieser Gesinnung zu begegnen, Vorurteile sind ein Teil unseres Alltags. Aber wir sollten es uns zum Ziel machen. Das gilt auch für Arbeitgebende mit Blick auf ihre Arbeitnehmenden. Faire und inclusive Personalmanagement-Prozesse bilden sich nicht von allein, sie benötigen ein konsequentes Management wie alle anderen unternehmerischen Prozesse auch.

Unser Reifegradmodell für Diversity Management ist aber nicht nur ein weiteres Instrument für Unternehmer:innen, HR- und Diversity-Verantwortliche in Organisationen. Es ist auch ein Abbild des aktuellen Stands aus Sicht der Expert:innen aus der Wirtschaft in Deutschland: Was getan werden sollte, aber auch getan werden kann – mit Blick auf aktuelle Entwicklungen in der Gesellschaft und der damit verbundenen Notwendigkeit, DEI-Management als natürlichen Bestandteil der Personalstrategie zu betrachten. Dass dabei vielleicht der eine oder andere Aspekt noch fehlt, ist uns bewusst. Das Modell hat sich zum Beispiel nicht mit den einzelnen Diversity Dimensionen im Detail auseinandergesetzt und auch nicht mit der Intersektionalität dieser Dimensionen oder einer Vertiefung mit Blick auf das Arbeitsrecht. Das hätte den Rahmen unserer Arbeit gesprengt. Wir hoffen aber, dass dieser aktuelle

Stand des Diversity Management Radars selbst auch einen Reifungsprozess erlebt und wir in wenigen Jahren das Modell überarbeiten und anpassen können. Wir hoffen, dass andere sich dieses Modell aneignen und für ihre spezifischen Diversity-Themen adaptieren. Wir hoffen, dass es Arbeitgebende, die die Charta der Vielfalt unterzeichnet haben, aber oft noch Fragen zur Umsetzung haben, dazu inspiriert, von der Haltung schrittweise in ein konsequentes Handeln zu kommen und sie bereit sind, sich hierbei selbst Ziele zu setzen und sich gegen diese Ziele zu messen.

DANK

Wir danken allen Unterstützer:innen bei diesem Projekt, zuallererst unseren Interviewees aus 24 Unternehmen, die mit uns ihre Expertise geteilt haben. Wir danken zudem allen Mitgliedern der Charta der Vielfalt und den über 50 Expert:innen, die bei den Validierungsworkshops ihre Zeit für dieses Projekt geopfert haben. Wir danken dem Team der Charta der Vielfalt (2025) und der Denkfabrik Diversität (2025), dass sie uns auf diesem Weg unterstützen. Das Modell ist als Self-Assessment ab Mai auf der Website der Charta der Vielfalt verfügbar.

Das Modell ist grundsätzlich Open-Access verfügbar, d.h. jede:r darf und soll es verwenden können (unter Nennung der Autor:innen). Wissen zu Diversity Management soll einfach und unkompliziert verfügbar sein. Probieren Sie es doch mal aus!

Literaturverzeichnis:

Ashton, D. P., & McElvane, P. (2019). Seven stages of inclusion (7SI) maturity model. *Diversity Business Review*, 1–6.

[https://file:///C:/Users/laura/Downloads/Seven Stages of Inclusion Maturity Model\(7\).pdf](https://file:///C:/Users/laura/Downloads/Seven%20Stages%20of%20Inclusion%20Maturity%20Model(7).pdf)

Becker, J., Niehaves, B., Poeppelbuss, J., & Simons, A. (2010). Maturity models in IS research. *Information Systems and E-Business Management*, 8(2), 79–102. <https://doi.org/10.1007/s10257-010-0128-9>

Becker, M. (2015). *Systematisches Diversity Management: Konzepte und Instrumente für die Personal- und Führungspolitik*. Schäffer Poeschel.

Bourke, J., & Dillon, B. (2018, January). The diversity and inclusion revolution: Eight powerful truths. *Deloitte Review*, 22. Deloitte Development LLC.

[https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4209 Diversity-and-inclusion-revolution/DI Diversity-and-inclusion-revolution.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4209_Diversity-and-inclusion-revolution/DI_Diversity-and-inclusion-revolution.pdf)

Charta der Vielfalt. (2025). Für Diversity in der Arbeitswelt. <https://www.charta-der-vielfalt.de/>

Davis, S. (2022). *Diversity, equity & inclusion for dummies*. John Wiley & Sons.

Denkfabrik Diversität. (2025). Home. <https://denkfabrik-diversitaet.de/>

DIN e.V. (Ed.). (2024). *DIN ISO 30415:2024-07 – Personalmanagement – Diversity und Inclusion*. Beuth Verlag. <https://dx.doi.org/10.31030/3540785>

Franken, S. (2024). *Personal: Diversity Management*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-45472-2>

Fraser, P., Moultrie, J., & Gregory, M. (2002). The use of maturity models/grids as a tool in assessing product development capability. *IEEE International Engineering Management Conference, 2002*, 8–13. <https://doi.org/10.1109/IEMC.2002.1045039>

Gallup. (2024). *Gallup Engagement Index Deutschland 2024*.

<https://www.gallup.com/de/472028/bericht-zum-engagement-index-deutschland.aspx>

Glasl, F., & Lievegoed, B. (2024). *Dynamische Unternehmensentwicklung: Grundlagen für nachhaltiges Change Management*. Haupt Verlag.

Google. (2025, April 1). Suchanfrage Ausbildung + Diversity + Management.

https://www.google.de/search?q=ausbildung+diversity+management&sca_esv=84558b4239d0d7dc

Hucke, V. (2017). *Mit Vielfalt und Fairness zum Erfolg: Praxishandbuch für Diversity und Inclusion im Unternehmen*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-16878-0>

INQA. (2025). Das INQA-Themenfeld Diversity. Initiative Neue Qualität der Arbeit.

<https://www.inqa.de/DE/themen/diversity/uebersicht.html>

International Organization for Standardization. (2021). *ISO 30415:2021 – Human resource management – Diversity and inclusion*. ISO. <https://www.iso.org/standard/71164.html>

Ibarra, P. I. R., & Martínez Martínez, A. (2024). Unveiling power dynamics: Diversity interpretations, management practices, and inclusion perceptions in the workplace. *Nova Scientia*, 16(32), 1–25.

<https://doi.org/10.21640/ns.v16i32.3466>

Lasrado, L. A., Vatrupu, R., & Andersen, K. N. (2015). Maturity models development in IS research: A literature review. *Selected Papers of the IRIS*, 6. <https://aisel.ais-net.org/iris2015/6/>

Lundy, J., Keast, R., Farr-Wharton, B., Omari, M., Teo, S., & Bentley, T. (2021). Utilising a capability maturity model to leverage inclusion and diversity in public sector organisations. *Australian Journal of Public Administration*, 80(4), 1032–1045. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12521>

Plummer, D. L. (2018). *Handbook of diversity management: Inclusive strategies for driving organizational excellence* (2nd ed.). Half Dozen Publications.

Rehfeld, K.-M., & Würtemberger, S. (2024). *Diversity und Inklusion: Muss oder Kann? Vielfalt in Unternehmen. Das denken die Fachkräfte von morgen*. IU Internationale Hochschule.

<https://static.iu.de/studies/diversity-und-inklusion-in-unternehmen-2024.pdf>

Tapia, A., Polonski, A., Kirtzman, F., & Gisbert, G. (2020). *The Korn Ferry Diversity and Inclusion Maturity Model: A new understanding*. Korn Ferry. <https://www.globewomen.org/globaldiversity/wp-content/uploads/2020/03/Korn-Ferry-Diversity-and-Inclusion-Maturity-Model-2020-Andres-Tapia.pdf>

Thomas, D. A., Ely, R. J., Hewlett, S. A., & Williams, J. C. (2019). *HBR's 10 must reads on diversity (featuring bonus article "Making differences matter: A new paradigm for managing diversity" by David A. Thomas & Robin J. Ely)*. Harvard Business Press.

Voß, E., & Würtemberger, S. (2023). *Vielfalt im Employee Lifecycle: Diversity Management in HR-Prozessen*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-39841-5>

Washington, E. F. (2022). The five stages of DEI maturity. *Harvard Business Review*, 100(6), 56–63. Gale Business: Insights. <https://hbr.org/2022/11/the-five-stages-of-dei-maturity>

Wendler, R. (2012). The maturity of maturity model research: A systematic mapping study. *Information and Software Technology*, 54(12), 1317–1339. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2012.07.007>

Würtemberger, S., Voß, E., & Rehfeld, K.-M. (2025). Strukturelle Diskriminierung und Gendergerechtigkeit. In N. Fabisch, R. Schmidpeter, G. Schuster, & A. Sihn-Weber (Eds.), *SDG 8: Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum: Globale Ziele für nachhaltige Entwicklung* (pp. 321–335). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-662-68327-9_21-1

Anhang:

DEI Reifegradmodell 2025

Kategorie	Aktionsfeld			Seite
1. Employer Branding	1.1. Unternehmensdarstellung	1.2. Branding-Maßnahmen	1.3. Interne Verankerung	18
2. Recruiting	2.1. Bewerbungsprozess	2.2. Auswahlprozess	2.3. Recruitingstrategie	21
3. Onboarding	3.1. Inhalte	3.2. Struktur und Ablauf	3.3. Unterstützung und Integration	24
4. Bindung & Kultur	4.1. Unternehmenskultur	4.2. Netzwerke	4.3. Flexibilität und Vereinbarkeit	27
5. Lernen & Entwickeln	5.1. Training	5.2. Learning Journey	5.3. Talent Management	30
6. Leistung & Vergütung	6.1. Leistungsbeurteilung	6.2. Vergütungsstrukturen	6.3. Anreize und Boni	33
7. Führungskräfte	7.1. Auswahl	7.2. Kompetenzentwicklung	7.3. Verantwortung	36
8. Offboarding	8.1. Trennungsprozess	8.2. Feedbackkultur	8.3. Alumni	39
9. DEI-Management	9.1. Organisatorische Verankerung	9.2. Ressourcen und Budget	9.3. Monitoring und Reporting	42

Employee Lifecycle		1. Employer Branding Unternehmensdarstellung		
Punkte	Ausprägung	KMU (alle)	PLUS Mittelstand	PLUS Konzern
0.5	Wir orientieren uns gerade ...	<ul style="list-style-type: none"> Erwähnung von DEI in der Unternehmensdarstellung, z.B. auf der Website 	<ul style="list-style-type: none"> Nutzung mehrerer Kommunikationskanäle zur Darstellung von DEI, z.B. Website, Social-Media 	<ul style="list-style-type: none"> Vorhandene Auditierungen für DEI kommunizieren, z.B. Audit BerufundFamilie, Total E-Quality, Diversity Kompass
1	DIVERSITY FUNDAMENT	<ul style="list-style-type: none"> DEI-Statements von der Geschäftsführung auf Website DEI-Disclaimer nutzen Grundlegende Barrierefreiheit 	<ul style="list-style-type: none"> Barrierefreiheit in allen Kommunikationen 	
1.5	Wir sind auf dem Weg zu...	<ul style="list-style-type: none"> Verwendung inklusiver Sprache Darstellung der Aspekte der vorhandenen Vielfalt im Unternehmen, z.B. authentische Bilder mit bestehenden Mitarbeiter:innen (oder von z.B. gesellschaftsbilder.de) 	<ul style="list-style-type: none"> Gezielte Ansprache unterrepräsentierter Gruppen in Employer Branding-Materialien Authentische Videos oder Textmaterialien mit bestehenden Mitarbeiter:innen, die die Vielfalt realistisch zeigen 	<ul style="list-style-type: none"> Regelmäßige Kommunikation von DEI-Initiativen und -erfolgen auf allen Kommunikationskanälen
2	DIVERSITY MANAGEMENT			
2.5	Wir sind auf dem Weg zu...	<ul style="list-style-type: none"> Authentische Darstellung der gelebten DEI-Kultur durch Mitarbeitendengeschichten, z.B. Social-Media-Posts, Presse 	<ul style="list-style-type: none"> Vollständige Integration von DEI in alle Aspekte des Employer-Branding-Prozesses des Unternehmens 	<ul style="list-style-type: none"> Positionierung und Etablierung als Vorreiter im Bereich DEI, z.B. durch Veröffentlichungen, Veranstaltungen und Teilen von Erfahrungen
3	DIVERSITY EXZELLENZ			

Employee Lifecycle		1. Employer Branding Branding Maßnahmen		
Punkte	Ausprägung	KMU (alle)	PLUS Mittelstand	PLUS Konzern
0.5	Wir orientieren uns gerade ...	<ul style="list-style-type: none"> • Unterzeichnung der Charta der Vielfalt oder ähnlicher Initiativen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausgewählte Teilnahme an DEI-Veranstaltungen oder -Messen in der Region/überregional 	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung von DEI-spezifischen Employer Branding-Kampagnen • Erfolge durch Kennzahlen messbar machen, z.B. bei der Ansprache und Gewinnung diverser Talente, Klickrates etc.
1	DIVERSITY FUNDAMENT			
1.5	Wir sind auf dem Weg zu...	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellung von Basisinformationen zu DEI-Aktivitäten auf der Unternehmenswebsite inkl. Unterzeichnung der Charta • Teilnahme an Veranstaltungen mit DEI-Bezug 	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßige Teilnahme (Einbringen) an spezialisierten DEI-Jobmessen und -Events, wie z.B. dem lokalen CSD oder HerCareer • Führungskräfte als Multiplikator:innen innerhalb und außerhalb der Organisation, z.B. über Social Media, durch Teilnahme an Veranstaltungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Etablierung von Partnerschaften mit DEI-fokussierten Organisationen
2	DIVERSITY MANAGEMENT			
2.5	Wir sind auf dem Weg zu...	<ul style="list-style-type: none"> • Teilnahme bei DEI-Aktionen und lokalen Events, z.B. Teilnahme am Deutschen Diversity Tag, IHK-Veranstaltungen, Jobmessen 	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung eines ganzheitlichen DEI-Employer-Branding-Konzepts • Darstellung wie das Unternehmen Berufs- und Karrierewege für Menschen mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Hintergründen bietet anhand echter Beispiele 	<ul style="list-style-type: none"> • Initiierung und Durchführung eigener innovativer DEI-Events und -Initiativen • Nutzung von Corporate Influencer:innen auf Social Media, z.B. LinkedIn, Instagram
3	DIVERSITY EXZELLEENZ			

Employee Lifecycle		1. Employer Branding Interne Verankerung		
Punkte	Ausprägung	KMU (alle)	PLUS Mittelstand	PLUS Konzern
0.5	Wir orientieren uns gerade ...	<ul style="list-style-type: none"> Berücksichtigung grundlegender DEI-Aspekte in EB-Strategien Grundlegende Sensibilisierung der Geschäftsführung für die Wichtigkeit von DEI für das EB 	<ul style="list-style-type: none"> Informationen zu DEI und Aktivitäten intern, z.B. Intranet, Aushänge Grundlegende Sensibilisierung der Mitarbeiter im EB für DEI-Themen Einbeziehung von HR und DEI-Verantwortlichen in EB-Aktivitäten 	<ul style="list-style-type: none"> Strukturanalyse der Belegschaft und Abgleich mit Personalplanung, z.B. nach Alter, Geschlecht als Grundlage für interne und externe Brandingmaßnahmen
1	DIVERSITY FUNDAMENT			
1.5	Wir sind auf dem Weg zu...	<ul style="list-style-type: none"> Einbezug aller Mitarbeiter:innen durch Aktivitäten z.B. zum Diversity Tag/Monat, bei lokalen Themen Intrinsische Verankerung von DEI im Mindset aller Unternehmensrepräsentant:innen 	<ul style="list-style-type: none"> Regelmäßige, verbindliche Schulungen des Employer Branding-Teams zu DEI-Themen Aufbau von Mitarbeitendennetzwerken (Employee Resource Groups) 	<ul style="list-style-type: none"> Entwicklung von messbaren DEI-Kennzahlen für EB-Maßnahmen
2	DIVERSITY MANAGEMENT			
2.5	Wir sind auf dem Weg zu...	<ul style="list-style-type: none"> Kontinuierliche Innovation und Weiterentwicklung eines authentischen DEI-EBs basierend auf Feedback von Mitarbeiter:innen und Bewerber:innen 	<ul style="list-style-type: none"> Aktive Einbindung von Employee Resource Groups in Employer Branding-Aktivitäten Vollständige Integration von DEI in die Employer-Value-Proposition 	<ul style="list-style-type: none"> Kontinuierliche Innovation und Weiterentwicklung des DEI-EBs basierend auf Feedback und Analysen von DEI-Kennzahlen
3	DIVERSITY EXZELLEENZ			

Employee Lifecycle		2. Recruiting		
		2.1. Bewerbungsprozess		
Punkte	Ausprägung	KMU (alle)	PLUS Mittelstand	PLUS Konzern
0.5	Wir orientieren uns gerade ...	<ul style="list-style-type: none"> • Prüfung von Anforderungen auf mögliche Diskriminierungen oder Ausschlusskriterien • Grundlegende Barrierefreiheit • Bewerbungen ohne Fotos anfragen • Verwendung geschlechtsneutraler Formulierungen in Stellenanzeigen 	<ul style="list-style-type: none"> • Angebot verschiedener Bewerbungswege (z.B. Online, persönlich, Video) • Transparenz zum Kommunikationsprozess 	<ul style="list-style-type: none"> • Anonymisierte erste Bewerbungsphase (positive Diskriminierung bleibt weiterhin möglich, z.B. im Schwerbehinderung) • Analyse der Bewerbungseingänge nach DEI-Kennzahlen • Active-Sourcing-Prozesse auf Bias prüfen und anpassen
1	DIVERSITY FUNDAMENT			
1.5	Wir sind auf dem Weg zu...	<ul style="list-style-type: none"> • Detaillierte Stellenbeschreibung (Tätigkeit, Kenntnisse, Fähigkeiten, erforderliche Sozialkompetenzen) • Überprüfung von Stellenausschreibungen auf inclusive Sprache und Bias; z.B. mit dem Gender Decoder der TUM • Fotos bei Bewerbungen löschen 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementierung eines strukturierten, kompetenzbasierten Bewerbungsprozesses 	<ul style="list-style-type: none"> • Knowledge-Formate wie z.B. Lunchsessions des Recruitingteams nur zu DEI-Themen • Entwicklung von Prozess-KPIs im Bewerbungsfunnel
2	DIVERSITY MANAGEMENT			
2.5	Wir sind auf dem Weg zu...	<ul style="list-style-type: none"> • Aktive Ansprache unterrepräsentierter Gruppen in Stellenausschreibungen • Individuell anpassbare, vollständig barrierefreie Bewerbungsprozesse 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktive Suche nach Kandidat:innen aus unterrepräsentierten Gruppen • Stellenausschreibungen auf Plattformen und Netzwerken veröffentlichen, die gezielt diverse Bewerbergruppen ansprechen, z.B. nach DEI-Dimensionen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontinuierliche Weiterentwicklung von Prozessen anhand DEI-KPI-Analysen
3	DIVERSITY EXZELLENZ			

Employee Lifecycle		2. Recruiting 2.2. Auswahlprozess		
Punkte	Ausprägung	KMU (alle)	PLUS Mittelstand	PLUS Konzern
0.5	Wir orientieren uns gerade ...	<ul style="list-style-type: none"> • Grundlegende Schulung aller Einstellungsverantwortlicher zu Unconscious Bias • Verwendung standardisierter Interviewleitfäden • Berücksichtigung von DEI-Aspekten bei der Kandidatenauswahl 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertiefende Schulung der Recruiter:innen zu Unconscious Bias • Briefing extern beauftragter Recruitingagenturen zu DEI-Vorgaben 	<ul style="list-style-type: none"> • Quantitative Gleichstellungsziele im Einstellungsprozess, ggf. Quoten • Strukturierte Interviews durch mehrere Vertreter:innen der Organisation • Entwicklung DEI-Kennzahlen für den Auswahlprozess
1	DIVERSITY FUNDAMENT			
1.5	Wir sind auf dem Weg zu...	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzung von Leitfragen zur Reflexion über DEI im jeweiligen Auswahlprozess (Sensibilisierung) 	<ul style="list-style-type: none"> • Einsatz diverser Auswahlgremien • Implementierung von strukturierten, kompetenzbasierten Interviews • Sicherstellung, dass mehrere Unternehmensvertreter:innen am Recruiting-Prozess beteiligt sind 	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzung von KPIs zur Erfolgsmessung und Maßnahmenplanung • Diverse Interviewpanel
2	DIVERSITY MANAGEMENT			
2.5	Wir sind auf dem Weg zu...	<ul style="list-style-type: none"> • Nachweisbare Steigerung der Vielfalt im Unternehmen durch gezielte Recruiting-Maßnahmen • Einstellungsentscheidung im Team durch das zukünftige Team 	<ul style="list-style-type: none"> • Einsatz KI-gestützter Tools zur Minimierung von Bias im Auswahlprozess 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontinuierliche Überprüfung und Optimierung der Auswahlprozesse hinsichtlich DIE
3	DIVERSITY EXZELLEENZ			

Employee Lifecycle		2. Recruiting 2.3. Recruitingstrategie		
Punkte	Ausprägung	KMU (alle)	PLUS Mittelstand	PLUS Konzern
0.5	Wir orientieren uns gerade ...	<ul style="list-style-type: none"> Berücksichtigung von DEI-Zielen in der grundlegenden Recruiting-Strategie Anlaufstelle für Diskriminierung im Prozess definieren und kommunizieren 	<ul style="list-style-type: none"> Personalplanung inkl. DEI, Chancen & Risiken Design faire Prozesse in der Personalauswahl und -einstellung (Bei Nutzung von) Executive-Search-Firmen DEI-Anforderungen verbindlich einfordern 	<ul style="list-style-type: none"> Entwicklung einer dezidierten DEI-Recruiting-Strategie Konzepte zur Akzeptanz von Führungskräften aller Ebenen
1	DIVERSITY FUNDAMENT			
1.5	Wir sind auf dem Weg zu...	<ul style="list-style-type: none"> Regelmäßige DEI-Schulungen für alle am Recruiting-Prozess Beteiligten Regelmäßiger Austausch zu den Erfolgen und Herausforderungen mit allen am Recruiting-Prozess Beteiligten 	<ul style="list-style-type: none"> Planung nach Funktionsgruppen, Rollen, Kenntnissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten, Gegenwart/Zukunft und Ziel-Diversity-Dimensionen Schul- oder Hochschulkooperationen, um bestimmte Zielgruppen anzusprechen 	<ul style="list-style-type: none"> Entwicklung von DEI-Recruiting-Kennzahlensystemen und Implementierung in Entscheidungsprozesse Commitment zur Strategie von Führungskräften aller Ebenen
2	DIVERSITY MANAGEMENT			
2.5	Wir sind auf dem Weg zu...	<ul style="list-style-type: none"> Zusammenarbeit mit (KMU-)Verbänden und NGOs, z.B. LGBTQI+, Soziale/Ethnische Herkunft, etc. um Sichtbarkeit zu erhöhen 	<ul style="list-style-type: none"> Innovative Ansätze zur Gewinnung diverser Talente (z.B. Hackathons, Community-Partnerschaften) Recruiting-Chatbots und andere automatisierte Tools auf DEI-Features prüfen und anpassen 	<ul style="list-style-type: none"> Vollständige Integration von DEI in alle Aspekte der Recruiting-Strategie Weiterentwicklung der Strategie gem. mit Führungskräften aller Ebenen
3	DIVERSITY EXZELLENZ			

Employee Lifecycle		3. Onboarding		
		3.1. Inhalte		
Punkte	Ausprägung	KMU (alle)	PLUS Mittelstand	PLUS Konzern
0.5	Wir orientieren uns gerade ...	<ul style="list-style-type: none"> • Grundlegende Einführung in Unternehmenskultur und -werte inkl. DEI • Grundlegende Positionierung der Geschäftsführung für eine inclusive Arbeitskultur / Werte • Antidiskriminierungsrichtlinien 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorstellung von Ansprechpartnern für DEI-Themen 	<ul style="list-style-type: none"> • Integration von DEI-Themen Onboarding-Materialien
1	DIVERSITY FUNDAMENT			
1.5	Wir sind auf dem Weg zu...	<ul style="list-style-type: none"> • Schriftliche Niederlegung eines Verhaltenskodex / Wertedokuments 	<ul style="list-style-type: none"> • Grundlegende Information über die DEI-Strategie des Unternehmens 	<ul style="list-style-type: none"> • Umfassendes, interaktives DEI-Modul inkl. Beispiele und Übungen
2	DIVERSITY MANAGEMENT			
2.5	Wir sind auf dem Weg zu...	<ul style="list-style-type: none"> • Verhaltenskodex/Wertedokument ist schon bei Einstellung unterzeichnet worden 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorstellung von DEI-Initiativen und, wenn vorhanden, von bestehenden Netzwerken (Employee Resource Groups) 	<ul style="list-style-type: none"> • Automatisierte, individualisierte DEI-Inhalte basierend auf der Rolle und dem Hintergrund der neuen Mitarbeitenden
3	DIVERSITY EXZELLENZ			

Employee Lifecycle		3. Onboarding 3.2. Struktur und Ablauf		
Punkte	Ausprägung	KMU (alle)	PLUS Mittelstand	PLUS Konzern
0.5	Wir orientieren uns gerade ...	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellung grundlegender Informationen und Arbeitsmittel inkl. DEI-Materialien • Vorstellung im Team und bei direkten Kolleg:innen 	<ul style="list-style-type: none"> • Strukturierter Onboarding-Prozess mit klarem Ablaufplan für den ersten Tag/die erste Woche sowie Bereitstellung von Arbeitsmitteln 	<ul style="list-style-type: none"> • Durchführung eines Basis-DEI-Trainings für neue Mitarbeitende • Regelmäßige Check-ins mit HR und direkter Führungskraft
1	DIVERSITY FUNDAMENT			
1.5	Wir sind auf dem Weg zu...	<ul style="list-style-type: none"> • Standardisierter Einsatz von Checklisten und Feedback-Mechanismen zur Qualitätssicherung, inkl. DEI 	<ul style="list-style-type: none"> • Erweiterter Onboarding-Prozess über mehrere Wochen oder Monate 	<ul style="list-style-type: none"> • Nahtlose Integration von physischem und virtuellem Onboarding • Erheben von Daten zu Engagement und Zufriedenheit mit der Einarbeitung, z.B. durch einen Onboarding-Survey
2	DIVERSITY MANAGEMENT			
2.5	Wir sind auf dem Weg zu...	<ul style="list-style-type: none"> • Individuell zugeschnittene Onboarding-Erfahrung, die auf die Bedürfnisse der/s neuen Mitarbeiter:in eingeht 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontinuierliche Anpassung des Onboarding-Prozesses basierend auf persönlichem Feedback und Best Practices 	<ul style="list-style-type: none"> • Integration von Diversity-Zielen in die ersten Aufgaben und Projekte der/s neuen Mitarbeiter:in • Kontinuierliche Anpassung des Onboarding-Prozesses auf Basis der ermittelten Daten
3	DIVERSITY EXZELLENZ			

Employee Lifecycle		3. Onboarding		
		3.3. Unterstützung und Integration		
Punkte	Ausprägung	KMU (alle)	PLUS Mittelstand	PLUS Konzern
0.5	Wir orientieren uns gerade ...	<ul style="list-style-type: none"> • Zuweisung einer Ansprechperson für grundlegende Fragen • Bereitstellung notwendiger technischer und organisatorischer Unterstützung 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementierung eines Buddy- oder Mentoring-Programms 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorstellung von Flexibilisierungsmodellen und Unterstützungsangeboten
1	DIVERSITY FUNDAMENT			
1.5	Wir sind auf dem Weg zu...	<ul style="list-style-type: none"> • Frühzeitige Einbindung von neuen Mitarbeiter:innen gegebenenfalls auch vor Ihrem offiziellen Starttermin in Teambesprechungen und -aktivitäten 	<ul style="list-style-type: none"> • Frühzeitige Einbindung in DEI-Initiativen und -Netzwerke 	<ul style="list-style-type: none"> • Umfassendes, interaktives DEI-Modul als fester Bestandteil des Onboardings
2	DIVERSITY MANAGEMENT			
2.5	Wir sind auf dem Weg zu...	<ul style="list-style-type: none"> • Feedback als Chance für die Verbesserung nutzen und das aktiv kommunizieren • Feststellen individueller Lern- und Entwicklungsbedarf 	<ul style="list-style-type: none"> • Personalisierte Unterstützungsangebote basierend auf individuellen Bedürfnissen (z.B. Relocation-Support, Sprachkurse) 	<ul style="list-style-type: none"> • Umfassendes Programm zur Integration in die Unternehmenskultur inkl. Buddies, Hiring Manager etc. als aktive DEI-Ambassadors
3	DIVERSITY EXZELLENZ			

Employee Lifecycle		4. Bindung & Kultur		
		4.1. Unternehmenskultur		
Punkte	Ausprägung	KMU (alle)	PLUS Mittelstand	PLUS Konzern
0.5	Wir orientieren uns gerade ...	<ul style="list-style-type: none"> • DEI als Teil der Unternehmenswerte • Einhaltung gesetzlicher Vorgaben • Null-Toleranz-Politik gegenüber offensichtlicher Diskriminierung • Allyship leben (Haltung & aktives Engagement privilegierter Personen, marginalisierte Gruppen zu unterstützen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Festlegen von Verantwortlichkeiten auf allen Ebenen in allen Bereichen und Kommunikation dazu, z.B. in einem Mitarbeitendenhandbuch (in verschiedenen Sprachen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Erarbeiten von Prozessen zu Lösung von Konflikten • Freiwillige Angabe von persönlichen Pronomen bei Namensnennung in Kollaborationstools bewerben
1	DIVERSITY FUNDAMENT			
1.5	Wir sind auf dem Weg zu...	<ul style="list-style-type: none"> • Vollständige Integration von DEI in alle Aspekte der Unternehmenskultur, nicht nur als „HR-Prozess“; z.B. inklusive und geschlechterneutrale Sprache, Unisextoiletten, Barrierefreiheit, Respekt vor religiösen Feiertagen jenseits des Christentums 	<ul style="list-style-type: none"> • Einrichten offener, barrierefreier Kommunikationskanäle für gelebte Feedbackkultur inkl. anonymer Möglichkeiten (z.B. App, Chatbots, Townhalls) • Ethik-Richtlinien und Schutz von betroffenen Personen 	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßige, anonymisierte Mitarbeitendenumfragen, die sich gezielt auf die Zufriedenheit mit der DEI-Politik des Unternehmens beziehen • Ergänzung Umfrage zu freiwilligen Angaben zu DEI-Dimensionen
2	DIVERSITY MANAGEMENT			
2.5	Wir sind auf dem Weg zu...	<ul style="list-style-type: none"> • Anerkennung als Vorreiter für inclusive Unternehmenskultur in der Branche, z.B. durch Einladung zu Konferenzen, Awards 	<ul style="list-style-type: none"> • Einrichtung sichere Umgebung für Feedback/Missstände, z.B. Ethik-Hotline (Erweiterung im Rahmen des Hinweisgeberschutzes) 	<ul style="list-style-type: none"> • Angebot von Sprachunterricht, Dolmetscher:innen bei Veranstaltungen und interkulturellen Trainings • Messbare positive Auswirkungen der DEI-Kultur auf Geschäftsergebnisse durch Kennzahlen
3	DIVERSITY EXZELLENZ			

Employee Lifecycle		4. Bindung & Kultur		
		4.2. Netzwerke		
Punkte	Ausprägung	KMU (alle)	PLUS Mittelstand	PLUS Konzern
0.5	Wir orientieren uns gerade ...	<ul style="list-style-type: none"> Bereitstellung grundlegender Ressourcen für Netzwerkaktivitäten (intern und extern) 	<ul style="list-style-type: none"> Unterstützung von informellen Mitarbeitendengruppen und Netzwerken Anerkennung der Existenz verschiedener Mitarbeitendengruppen, wie z.B. LGBTIQ+, Soziale Herkunft, Alter, Frauen, Eltern, BiPOC 	<ul style="list-style-type: none"> Entwicklung KPIs zum Messbaren Einfluss von Netzwerkaktivitäten auf Unternehmensperformance und Mitarbeitendenzufriedenheit
1	DIVERSITY FUNDAMENT			
1.5	Wir sind auf dem Weg zu...	<ul style="list-style-type: none"> Bei Netzwerkaktivitäten regelmäßiger Austausch mit der Geschäftsführung zu Mitarbeitenthemen 	<ul style="list-style-type: none"> Etablierung offizieller Employee Resource Groups (ERGs), aber auch DEI-Fokusgruppen, Committees etc. Regelmäßiger Austausch zwischen ERGs und Management Netzwerk- und Fortbildungsmöglichkeiten während der Elternzeit 	<ul style="list-style-type: none"> Standardisierung für Netzwerke bzg. Gründung, Ausrichtung, etc./Leitfaden Integration von ERGs in Unternehmensstrukturen und -prozesse: Empfehlungen für Entscheidungsfindung werden eingeholt und systematisch berücksichtigt
2	DIVERSITY MANAGEMENT			
2.5	Wir sind auf dem Weg zu...	<ul style="list-style-type: none"> Bereitstellen von Budgets für Veranstaltungen der netzwerkaktiven Mitarbeitenden, z.B. für Inklusionstage, Teilnahme an Events etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Feedback einholen von ERGs, Fokusgruppen, Committees, Arbeitsgruppen, Mitarbeitendenvertretungen etc. Einrichten von Zeitbudgets für bestimmte Netzwerkaktivitäten sowie Würdigung der Aktivitäten im Performance Management 	<ul style="list-style-type: none"> Strategische Nutzung von ERGs für Innovationen und Geschäftsentwicklung Einbindung von ERGs in Unternehmensentscheidungen Netzwerkengagement von Mitarbeitenden in Zielvereinbarungen etc. übernehmen, wenn möglich
3	DIVERSITY EXZELLENZ			

Employee Lifecycle		4. Bindung & Kultur		
		4.3. Flexibilität und Vereinbarkeit		
Punkte	Ausprägung	KMU (alle)	PLUS Mittelstand	PLUS Konzern
0.5	Wir orientieren uns gerade ...	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherstellung der Einhaltung gesetzlicher Vorgaben zu Arbeitszeiten und Urlaub • Angebot grundlegender flexibler Arbeitszeitmodelle • Grundlegende Unterstützung bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben 	<ul style="list-style-type: none"> • Vielfältige flexible Arbeitsmodelle (z.B. Teilzeit, Home Office, Job Sharing) anbieten • Verankerung der Geschlechtergleichstellung in HR-Prozessen 	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung von KPIs für eine Kultur der Ergebnisorientierung statt Präsenzkultur • Aktive Förderung der Work-Life-Balance durch Schulungen und Programme
1	DIVERSITY FUNDAMENT			
1.5	Wir sind auf dem Weg zu...	<ul style="list-style-type: none"> • Ermitteln von Möglichkeiten der Inklusion und Zugänglichkeit, bei Ausschreibung und Arbeitsplatzgestaltung 	<ul style="list-style-type: none"> • Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben fördern, z.B. auch bei der Karrierepfadentwicklung und im Talent Management 	<ul style="list-style-type: none"> • Angebot zu Unterstützungsleistungen wie Kinder-/Angehörigenbetreuung, Betriebskindergärten, Wellbeing • Mobilitätsmöglichkeiten berücksichtigen
2	DIVERSITY MANAGEMENT			
2.5	Wir sind auf dem Weg zu...	<ul style="list-style-type: none"> • Berücksichtigung individueller Lebenssituationen bei der Arbeitsgestaltung 	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützungsleistungen, wie z.B. Vermittlung von Betreuungen und Pflegedienstleistungen • Netzwerk- und Fortbildungsmöglichkeiten während der Elternzeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Vollständig individualisierbare Arbeitsmodelle • Bei Mobilitätsprogrammen auf individuelle Bedarfe Rücksicht nehmen, Prozesse klar und transparent machen
3	DIVERSITY EXZELLENZ			

Employee Lifecycle		5. Lernen & Entwickeln		
		5.1. Training		
Punkte	Ausprägung	KMU (alle)	PLUS Mittelstand	PLUS Konzern
0.5	Wir orientieren uns gerade ...	<ul style="list-style-type: none"> Angebot von verbindlichen Basis-DEI-Trainings, z.B. zu Unconscious Bias 	<ul style="list-style-type: none"> Berücksichtigung grundlegender DEI-Aspekte in Trainingsangeboten 	<ul style="list-style-type: none"> Analyse individuelle und organisationale Lern- und Entwicklungsbedarfe
1	DIVERSITY FUNDAMENT			
1.5	Wir sind auf dem Weg zu...	<ul style="list-style-type: none"> Regelmäßige DEI-Schulungen für alle Mitarbeitenden 	<ul style="list-style-type: none"> Integration von DEI-Aspekten in alle Personalentwicklungsmaßnahmen, z.B. Vermeidung von Stereotypen bei Beispielen etc. Geschultes Trainingspersonal (intern) bzw. klare Briefings und Bedingungen für externe Anbieter 	<ul style="list-style-type: none"> Datenerhebung und Analyse von Trainingsmaßnahmen, z.B. Teilnahmequoten nach Dimensionen, Gründe für Freigaben von Qualifizierungsmaßnahmen
2	DIVERSITY MANAGEMENT			
2.5	Wir sind auf dem Weg zu...	<ul style="list-style-type: none"> Individuelle Bedürfnisse werden beim Schulungsangebot beachtet 	<ul style="list-style-type: none"> DEI ist eingebettet in alle Programme und Angebote Inclusive Bildsprache und Ausdruckweisen in allen Materialien 	<ul style="list-style-type: none"> Innovative Formate zur Förderung von DEI-Kompetenzen, z.B. VR-basierte Trainings
3	DIVERSITY EXZELLENZ			

Employee Lifecycle		5. Lernen & Entwickeln 5.2. Learning Journey		
Punkte	Ausprägung	KMU (alle)	PLUS Mittelstand	PLUS Konzern
0.5	Wir orientieren uns gerade ...	<ul style="list-style-type: none"> Regelmäßiger Erfahrungsaustausch für alle, um gemeinsam zu lernen Allyship (aktives Engagement privilegierter Personen, marginalisierte Gruppen zu unterstützen) vorleben und fördern 	<ul style="list-style-type: none"> Gleichberechtigter Zugang zu Entwicklungsmaßnahmen für alle Mitarbeitenden Unterstützung durch Mentoringmaßnahmen mit DEI-sensibilisierten Mentor:innen 	<ul style="list-style-type: none"> Grundlegende Programme und gleichberechtigter Zugang für alle Mitarbeitenden in allen Aspekten des Lernens, on-the-job, off-the-job etc.; z.B. bei Job Rotation, Job Shadowing
1	DIVERSITY FUNDAMENT			
1.5	Wir sind auf dem Weg zu...	<ul style="list-style-type: none"> Förderung informeller Mentoring-Beziehungen, z.B. erfahrene Mitarbeitende mit Quereinsteiger:innen als Entwicklungsmöglichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> Gezielte Programme zur Förderung von Fach- und Führungskräften aus unterrepräsentierten Gruppen, z.B. Weiterbildungsmaßnahmen, Mentoring und Netzwerkveranstaltungen 	<ul style="list-style-type: none"> Spezifische Entwicklungsprogramme für unterrepräsentierte Gruppen für alle Karrierewege Fach-, Führungs- und ggf. Projektkarrieren, z.B. durch Communities of Practice, Peer-Coaching, Coaching (intern & extern)
2	DIVERSITY MANAGEMENT			
2.5	Wir sind auf dem Weg zu...	<ul style="list-style-type: none"> Regelmäßig prüfen, ob bestimmte Mitarbeitende aus Allyship/Mentoring exkludiert werden, Gründe evaluieren und Maßnahmen ergreifen 	<ul style="list-style-type: none"> Regelmäßige Überprüfung der Entwicklungsprogramme auf DEI für Fach- und Führungskarrieren 	<ul style="list-style-type: none"> Kennzahlengestützte Prozessoptimierung für alle Learning Journeys, um Maßnahmen zielgerichtet weiterzuentwickeln
3	DIVERSITY EXZELLENZ			

Employee Lifecycle		5. Lernen & Entwickeln 5.3. Talent Management		
Punkte	Ausprägung	KMU (alle)	PLUS Mittelstand	PLUS Konzern
0.5	Wir orientieren uns gerade ...	<ul style="list-style-type: none"> • Vermeidung offensichtlicher Diskriminierung in der Nachfolgeplanung 	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisierung von Führungskräften für Unconscious Bias in der Talentidentifikation • Angebot grundlegender Sponsoring-Programme 	<ul style="list-style-type: none"> • Spezifische Entwicklungsprogramme für unterrepräsentierte Gruppen • Regelmäßige DEI-Analysen der Talentpipeline
1	DIVERSITY FUNDAMENT			
1.5	Wir sind auf dem Weg zu...	<ul style="list-style-type: none"> • Aktive Förderung vielfältiger Talente, z.B. bei der Berücksichtigung von wichtigen Projekten und Positionen 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementierung von DEI-Zielen in Nachfolgeplanungsprozessen • Aktive Förderung vielfältiger Talente in Nachfolgepools, z.B. durch Sponsorship 	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung von Kennzahlen zur Messung der Prozesse und Erfolge • Individualisierte Entwicklungspfade unter Berücksichtigung von DEI-Aspekten
2	DIVERSITY MANAGEMENT			
2.5	Wir sind auf dem Weg zu...	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse durch Geschäftsführung zu aktuellen Status in der Nachfolgeplanung von Schlüsselpositionen und Maßnahmenplanung zur Besetzung unter Berücksichtigung von DIE 	<ul style="list-style-type: none"> • Vollständige Integration von DEI-Kriterien in alle Talentmanagement-Prozesse 	<ul style="list-style-type: none"> • Umfassendes Sponsoring-Programm für high-potential Mitarbeitende aus diversen Gruppen (alle Karrierewege) • KI-gestützte, bias-freie Talentidentifikation und -entwicklung • Kennzahlengestützte Prozessoptimierung
3	DIVERSITY EXZELLENZ			

Employee Lifecycle		6. Leistung & Vergütung		
		6.1. Leistungsbeurteilung		
Punkte	Ausprägung	KMU (alle)	PLUS Mittelstand	PLUS Konzern
0.5	Wir orientieren uns gerade ...	<ul style="list-style-type: none"> • Definition objektiver Kriterien in der Leistungsbeurteilung 	<ul style="list-style-type: none"> • Einführung standardisierter, diskriminierungsfreier Leistungsbeurteilungsprozesse 	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßige Kalibrierungsrunden zur Sicherstellung fairer Beurteilungen
1	DIVERSITY FUNDAMENT			
1.5	Wir sind auf dem Weg zu...	<ul style="list-style-type: none"> • Grundlegende Schulung zu Unconscious Bias in der Leistungsbeurteilung für objektivere Bewertungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Integration von DEI-Aspekten in Leistungskriterien, z.B. Teamarbeit, Allyship • Erheben von Daten zu Verfehlungen im Bereich DEI und erfolgter Maßnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> • DEI-Aspekte in Leistungskriterien bei Nichterreichung als Malus mit Blick auf Boni oder Beförderungen
2	DIVERSITY MANAGEMENT			
2.5	Wir sind auf dem Weg zu...	<ul style="list-style-type: none"> • Nachweisbare Einfluss von DEI-Maßnahmen sowie Qualität der Führung auf Leistungsbeurteilung und Unternehmenserfolg 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementierung eines umfassenden, kompetenzbasierten Performance Management Systems inkl. Feedbacksystem 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontinuierliches, echtzeit-basiertes Performance Management • Einsatz innovativer, Bias-minimierender Beurteilungsmethoden (Bsp. Crowdsourced Feedback)
3	DIVERSITY EXZELLENZ			

Employee Lifecycle		6. Leistung & Vergütung		
		6.2. Vergütungsstrukturen		
Punkte	Ausprägung	KMU (alle)	PLUS Mittelstand	PLUS Konzern
0.5	Wir orientieren uns gerade ...	<ul style="list-style-type: none"> • Einhaltung gesetzlicher Vorgaben zur Lohngleichheit • Grundlegende Transparenz in der Gehaltsstruktur • Vermeidung offensichtlicher Diskriminierung in der Vergütung 	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung und Implementierung eines fairen, leistungsbasierten Vergütungssystems • Berücksichtigung DEI auch bei Tarifverhandlungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßige Überprüfung der Gehaltsstrukturen auf mögliche Benachteiligungen
1	DIVERSITY FUNDAMENT			
1.5	Wir sind auf dem Weg zu...	<ul style="list-style-type: none"> • Nachweisbare Schließung von Pay Gaps zwischen verschiedenen Mitarbeitergruppen 	<ul style="list-style-type: none"> • Schulungen für Führungskräfte zu fairer Leistungsbeurteilung und Vergütung 	<ul style="list-style-type: none"> • Bei Umfragen und Feedback von Mitarbeitenden Gehalt und Zufriedenheit als Thema aufnehmen und auswerten für Prozessoptimierungen
2	DIVERSITY MANAGEMENT			
2.5	Wir sind auf dem Weg zu...	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßige Überprüfung der Gehaltsstrukturen auf mögliche Benachteiligungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Vollständig transparentes und bias-freies Vergütungssystem 	<ul style="list-style-type: none"> • KI-gestützte Analyse und Anpassung von Vergütungsstrukturen zur Sicherstellung von Fairness
3	DIVERSITY EXZELLENZ			

Employee Lifecycle		6. Leistung & Vergütung 6.3. Anreize und Boni		
Punkte	Ausprägung	KMU (alle)	PLUS Mittelstand	PLUS Konzern
0.5	Wir orientieren uns gerade ...	<ul style="list-style-type: none"> • Vermeidung von Diskriminierung bei der Vergabe von Boni und Zusatzleistungen, falls genutzt 	<ul style="list-style-type: none"> • Faire und transparente Kriterien für Bonuszahlungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Quantitative Gleichstellungsziele in der Zielvereinbarung der Vorstände • Definieren von Kennzahlen zur Messung sowie Reporting und Dokumentation von Maßnahmen
1	DIVERSITY FUNDAMENT			
1.5	Wir sind auf dem Weg zu...	<ul style="list-style-type: none"> • Grundlegende Berücksichtigung von Teilzeitarbeit und Elternzeit bei der Nutzung von Anreiz- & Bonussystemen 	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung von Anreizsystemen, die DEI-Ziele unterstützen 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexible Benefit-Systeme, die unterschiedliche Bedürfnisse berücksichtigen • DEI-Förderung als Teil der Zielerreichung für Einzelne • DEI-Förderung als Teil der Zielerreichung für die ganze Belegschaft
2	DIVERSITY MANAGEMENT			
2.5	Wir sind auf dem Weg zu...	<ul style="list-style-type: none"> • Aufzeichnen und Würdigen von Beispielen für wertschätzendes Verhalten durch Mitarbeitende • Regelmäßige Überprüfung der Anreizsysteme (inkl. Boni) auf mögliche Benachteiligungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Integration von DEI-KPIs in Bonusstrukturen für Führungskräfte 	<ul style="list-style-type: none"> • Vollständige Integration von DEI-Erfolgen in Vergütungs- und Bonussysteme • Nutzung von Boni-Systemen, die nicht nur auf individuellen Leistungen basieren, sondern auch Teamarbeit und die Förderung von DEI anerkennen
3	DIVERSITY EXZELLENZ			

Employee Lifecycle		7. Führungskräfte 7.1. Auswahl		
Punkte	Ausprägung	KMU (alle)	PLUS Mittelstand	PLUS Konzern
0.5	Wir orientieren uns gerade ...	<ul style="list-style-type: none"> Berücksichtigung von Unconscious Bias im Auswahlprozess Grundlegende Schulung zu DEI für am Auswahlprozess Beteiligte (bzw. Anforderung an externe Dienstleister) 	<ul style="list-style-type: none"> Verwendung geschlechtsneutraler Sprache in Stellenausschreibungen für Führungspositionen, z.B. unterstützt durch den Gender Decoder der TU München 	<ul style="list-style-type: none"> Standardisierte objektive Auswahlprozesse, bei denen DEI integriert ist
1	DIVERSITY FUNDAMENT			
1.5	Wir sind auf dem Weg zu...	<ul style="list-style-type: none"> Erstellen eines Stellenprofils mit objektiv nachvollziehbaren Aufgaben und Kompetenzen Aktive Suche nach diversen Kandidaten für Führungspositionen 	<ul style="list-style-type: none"> Diverse Zusammensetzung von Auswahlgremien Aktiv eingefordertes Allyship, z.B. durch die Verwendung von „Flip-it-to-test-it“ oder Entscheidungsbäumen 	<ul style="list-style-type: none"> Aufbau Kennzahlensystem zur Ermittlung von Erfolg
2	DIVERSITY MANAGEMENT			
2.5	Wir sind auf dem Weg zu...	<ul style="list-style-type: none"> Einsatz strukturierter, kompetenzbasierter Interviews zur Reduzierung von Bias Gelebtes Allyship seitens der Geschäftsführung 	<ul style="list-style-type: none"> Gezielte Programme zur Förderung unterrepräsentierter Gruppen in Führungspositionen 	<ul style="list-style-type: none"> Vollständig Bias-freier Auswahlprozess durch KI-unterstützte Verfahren
3	DIVERSITY EXZELLENZ			

Employee Lifecycle		7. Führungskräfte 7.2. Kompetenzentwicklung		
Punkte	Ausprägung	KMU (alle)	PLUS Mittelstand	PLUS Konzern
0.5	Wir orientieren uns gerade ...	<ul style="list-style-type: none"> • Grundlegende Schulung zu DEI und Inklusion für Führungskräfte, inkl. Unconscious Bias und Reflexion zur eigenen Führungstätigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßige Learningeinheiten passend zum Führungskräftealltag, z.B. vor Beurteilungsrunden, bei Einstellungen, um das Wissen aktiv zu halten und Unconscious Bias zu minimieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Umfassende Schulungsprogramme zu inklusiver Führung
1	DIVERSITY FUNDAMENT			
1.5	Wir sind auf dem Weg zu...	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßige Sensibilisierung für die Bedeutung von DEI im Führungsalltag und der Verantwortung der Führungskräfte hierin 	<ul style="list-style-type: none"> • Coaching und Mentoring zu DEI-Themen für Führungskräfte • Aufnahme von DEI-Aspekten in Führungsleitlinien 	<ul style="list-style-type: none"> • Integration von Diversity-Kompetenzen in Führungskräfte-Assessments
2	DIVERSITY MANAGEMENT			
2.5	Wir sind auf dem Weg zu...	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßiger Austausch und Peer-Coaching bei den Führungskräften zur stetigen Weiterentwicklung der Kompetenzen 	<ul style="list-style-type: none"> • Etablierung von Diversity und Inclusion als Kernkompetenz für Führungskräfte 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovative Lernformate zur Entwicklung von DEI-Kompetenzen (z.B. VR-Simulationen)
3	DIVERSITY EXZELLENZ			

Employee Lifecycle		7. Führungskräfte 7.3. Verantwortung		
Punkte	Ausprägung	KMU (alle)	PLUS Mittelstand	PLUS Konzern
0.5	Wir orientieren uns gerade ...	<ul style="list-style-type: none"> • Geschäftsführung als Vorbild in Allyship und konsequenter Umsetzung der DEI-Werte 	<ul style="list-style-type: none"> • Festlegung grundlegender DEI-Ziele für Führungskräfte 	<ul style="list-style-type: none"> • Jährliche Überprüfung der Zielerreichung • Kennzahlen für Gruppen auf verschiedenen Hierarchieebenen z.B. Frauenanteil, Anteil an bestimmten Altersgruppen
1	DIVERSITY FUNDAMENT			
1.5	Wir sind auf dem Weg zu...	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation der Erwartungen an Führungskräfte bezüglich DEI 	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßige Rückmeldungen zur Leistung und zum Fortschritt in Bezug auf DEI-Performance für die Führungskräfte 	<ul style="list-style-type: none"> • Integration von DEI-KPIs in Zielvereinbarungen für Führungskräfte • Verknüpfung von DEI-Erfolgen mit Beförderungsentscheidungen
2	DIVERSITY MANAGEMENT			
2.5	Wir sind auf dem Weg zu...	<ul style="list-style-type: none"> • Etablierung von Führungskräften als aktive Vorbilder und Treiber für DEI 	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßiges Feedback zu DEI-Performance durch 360-Grad-Beurteilungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Vollständige Integration von DEI-Erfolgen in Performance Management und Vergütungssysteme
3	DIVERSITY EXZELLENZ			

Employee Lifecycle		8. Offboarding 8.1. Trennungsprozess		
Punkte	Ausprägung	KMU (alle)	PLUS Mittelstand	PLUS Konzern
0.5	Wir orientieren uns gerade ...	<ul style="list-style-type: none"> • Einhaltung gesetzlicher Vorgaben bei Kündigungen • Vermeidung von Diskriminierung im Offboarding-Prozess 	<ul style="list-style-type: none"> • Berücksichtigung individuelle Bedarfe; prüfen von Alternativen 	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung eines strukturierten, wertschätzenden Offboarding-Prozesses
1	DIVERSITY FUNDAMENT			
1.5	Wir sind auf dem Weg zu...	<ul style="list-style-type: none"> • Faire und respektvolle Gestaltung des Trennungsprozesses 	<ul style="list-style-type: none"> • Zugang ermöglichen zur Beratung und Unterstützung, z.B. Coaching 	<ul style="list-style-type: none"> • Programmatisches Angebot von Unterstützung beim Übergang, z.B. Outplacement-Beratung
2	DIVERSITY MANAGEMENT			
2.5	Wir sind auf dem Weg zu...	<ul style="list-style-type: none"> • Berücksichtigung individueller Bedürfnisse und Umstände beim Ausscheiden 	<ul style="list-style-type: none"> • Datenerhebung zu Fluktuations-Gründen, wie Kündigung, Entlassung, Ruhestand etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vollständig individualisierter Offboarding-Prozess • Nutzung des Offboardings als Chance für Wissenstransfer und Mentoring (z.B. Reverse Mentoring)
3	DIVERSITY EXZELLENZ			

Employee Lifecycle		8. Offboarding 8.2. Feedbackkultur		
Punkte	Ausprägung	KMU (alle)	PLUS Mittelstand	PLUS Konzern
0.5	Wir orientieren uns gerade ...	<ul style="list-style-type: none"> • Austrittsgespräche für alle scheidenden Mitarbeitenden • Anerkennen von Beiträgen scheidender Mitarbeitenden • Untersuchung und Aufklärung bei Beschwerden 	<ul style="list-style-type: none"> • Durchführung grundlegender Exit-Interviews • Dokumentation der Gründe für das Ausscheiden 	<ul style="list-style-type: none"> • standardisierte und anonymisierte Exit-Umfragen als Ergänzung zu Exit-Interviews
1	DIVERSITY FUNDAMENT			
1.5	Wir sind auf dem Weg zu...	<ul style="list-style-type: none"> • Ableitung von Maßnahmen aus Exit-Feedback zur Verbesserung der Unternehmenskultur 	<ul style="list-style-type: none"> • Durchführung strukturierter Exit-Interviews mit Fokus auf DEI-Aspekte 	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßige Analyse der Exit-Daten zur Identifikation von DEI-bezogenen Trends
2	DIVERSITY MANAGEMENT			
2.5	Wir sind auf dem Weg zu...	<ul style="list-style-type: none"> • Interne Kommunikation zu gewonnenen Erkenntnissen und Einbeziehung der Belegschaft bei der Verbesserung hin zu einer inklusiveren Kultur 	<ul style="list-style-type: none"> • Klare Verantwortlichkeiten je nach Feedback und Gründen • Jährliche Auswertung der Fluktuationsgründe 	<ul style="list-style-type: none"> • KI-gestützte Analyse von Exit-Daten zur frühzeitigen Erkennung von DEI-Problemen • Kontinuierliche Verbesserung der Unternehmenskultur durch systematische Auswertung von Offboarding-Feedback
3	DIVERSITY EXZELLENZ			

Employee Lifecycle		8. Offboarding 8.3. Alumni		
Punkte	Ausprägung	KMU (alle)	PLUS Mittelstand	PLUS Konzern
0.5	Wir orientieren uns gerade ...	<ul style="list-style-type: none"> Bereitschaft zur Ausstellung von Arbeitszeugnissen und Referenzen 	<ul style="list-style-type: none"> Kontaktdaten aktuell halten 	<ul style="list-style-type: none"> Aufbau eines aktiven Alumni-Netzwerks
1	DIVERSITY FUNDAMENT			
1.5	Wir sind auf dem Weg zu...	<ul style="list-style-type: none"> Grundlegende Pflege von Kontakten zu ehemaligen Mitarbeitenden 	<ul style="list-style-type: none"> Kontakthalteprogramm mit Ehemaligen 	<ul style="list-style-type: none"> Regelmäßige Alumni-Events und -Kommunikation Regelmäßige Ermittlung von Kennzahlen zu „Boomerangs“ (rückkehrende Mitarbeitende)
2	DIVERSITY MANAGEMENT			
2.5	Wir sind auf dem Weg zu...	<ul style="list-style-type: none"> Einladung zu allgemeinen Firmenveranstaltungen 	<ul style="list-style-type: none"> Nutzung des Alumni-Netzwerks für Recruiting und Geschäftsentwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> Strategische Nutzung des Alumni-Netzwerks als Ressource für Diversity und Inklusion Aktive Einbindung von Alumni in Mentoring-Programme und Wissensaustausch
3	DIVERSITY EXZELLEENZ			

Employee Lifecycle		9. DEI-Management 9.1. Organisatorische Verankerung		
Punkte	Ausprägung	KMU (alle)	PLUS Mittelstand	PLUS Konzern
0.5	Wir orientieren uns gerade ...	<ul style="list-style-type: none"> • Grundlegendes Commitment der Geschäftsführung zu DEI • Einrichtung einer AGG-Beschwerdestelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktives Bekanntmachen der Anlaufstelle für Diskriminierungsbeschwerden für mehr Akzeptanz 	<ul style="list-style-type: none"> • Verankerung von DEI als Funktion mit Richtlinienkompetenz • Verankerung der Geschlechtergleichstellung und DEI in der Unternehmensstrategie • Richtlinien zur Förderung der Geschlechtergleichstellung
1	DIVERSITY FUNDAMENT			
1.5	Wir sind auf dem Weg zu...	<ul style="list-style-type: none"> • Vollständige Integration von DEI in alle Unternehmensentscheidungen und -prozesse durch die Geschäftsführung 	<ul style="list-style-type: none"> • Etablierung einer dedizierten DEI-Ressource in Teil- oder Vollzeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Etablierung einer dedizierten DEI-Funktion und Abteilung oder Netzwerk mit klaren Ressourcen (z.B. DEI zentral plus DEI-Verantwortliche in Recruiting, Business Partnering, Kommunikation etc.)
2	DIVERSITY MANAGEMENT			
2.5	Wir sind auf dem Weg zu...	<ul style="list-style-type: none"> • Benennung einer verantwortlichen Person für DEI-Themen • Regelmäßige Kommunikation zu DEI in die Belegschaft • Orientierung an „Vielfaltsbewusster Betrieb“ von INQA – Initiative Neue Qualität der Arbeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Integration von DEI in Unternehmensstrategie und -ziele • Orientierung der DIN 30415 „Personalmanagement - Diversity und Inclusion“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßige Berichterstattung zu DEI-KPIs an alle relevanten Gremien und in Geschäftsberichte • Vollständige Integration von DEI in alle Unternehmensentscheidungen und -prozesse
3	DIVERSITY EXZELLEENZ			

Employee Lifecycle		9. DEI-Management 9.2. Ressourcen und Budget		
Punkte	Ausprägung	KMU (alle)	PLUS Mittelstand	PLUS Konzern
0.5	Wir orientieren uns gerade ...	<ul style="list-style-type: none"> • Grundlegende Unterstützung seitens der Geschäftsführung von DEI-bezogenen Aktivitäten 	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellung minimaler finanzieller und personeller Ressourcen für DEI-Aktivitäten 	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellung von Ressourcen für DEI-Netzwerke
1	DIVERSITY FUNDAMENT			
1.5	Wir sind auf dem Weg zu...	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzung vorhandener Strukturen und Prozesse für DEI-Initiativen 	<ul style="list-style-type: none"> • Investition in DEI-Trainings und -Entwicklungsprogramme 	<ul style="list-style-type: none"> • Dediziertes Budget für DEI-Management, -Initiativen und -Programme, z.B. von Employee Resource Groups
2	DIVERSITY MANAGEMENT			
2.5	Wir sind auf dem Weg zu...	<ul style="list-style-type: none"> • Ad-hoc Bereitstellung von Ressourcen & Budget für Aktivitäten und Aktionen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausreichende Ressourcen für umfassende und nachhaltige DEI-Initiativen 	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßige Überprüfung und Anpassung des Budgets • Strategische Investition in DEI als Wettbewerbsvorteil und Innovationstreiber • Ermittlung von Kennzahlen zu positivem ROI von DEI-Investitionen
3	DIVERSITY EXZELLENZ			

Employee Lifecycle		9. DEI-Management 9.3. Monitoring und Reporting		
Punkte	Ausprägung	KMU (alle)	PLUS Mittelstand	PLUS Konzern
0.5	Wir orientieren uns gerade ...	<ul style="list-style-type: none"> Einhaltung gesetzlicher Berichtspflichten 	<ul style="list-style-type: none"> Bestimmung Kriterien und Indikatoren DEI innerhalb der Organisation Erhebung grundlegender DEI-Daten (z.B. Geschlechterverteilung) unter Berücksichtigung ethischer und regulatorischer Aspekte 	<ul style="list-style-type: none"> Dashboard für DEI-Kennzahlen Standardisiertes und regelmäßiges Reporting an alle relevanten Gremien und Funktion
1	DIVERSITY FUNDAMENT			
1.5	Wir sind auf dem Weg zu...	<ul style="list-style-type: none"> Allgemeine Bestandsaufnahme zu DEI-Dimensionen in der Belegschaft und wenn möglich, Definition von DEI-Zielen 	<ul style="list-style-type: none"> Ermittlung und Auswertung von Daten zu DEI, um die Auswirkungen zu messen, wie z.B. Wahrnehmung des Engagements der Organisation (Fokusgruppen, allg. Umfragen, Gespräche, Audits), zu Gesundheit, Sicherheit & Wohlbefinden, Fehlzeiten, Fluktuation, Bindung 	<ul style="list-style-type: none"> Entwicklung und Tracking umfassender DEI-KPIs Regelmäßig DEI-bezogene Kennzahlen überprüfen, um Fortschritte messbar zu machen und als Grundlage für weitere Maßnahmen zu nutzen
2	DIVERSITY MANAGEMENT			
2.5	Wir sind auf dem Weg zu...	<ul style="list-style-type: none"> Transparenz und proaktive Kommunikation von DEI-Daten und -Fortschritten 	<ul style="list-style-type: none"> Regelmäßige interne und externe Berichterstattung zu Diversity-Fortschritten 	<ul style="list-style-type: none"> Nutzung von DEI-Daten für strategische Entscheidungen Echtzeit-Monitoring und -Analyse von DEI-Daten KI-gestützte Prognosemodelle für DEI-Entwicklungen Berichterstattung nach ISO 30414 (Human Capital Reporting)
3	DIVERSITY EXZELLENZ			