



© Stockbyte

Um zu belegen, dass Diversity kein Soft Factor ist, sondern den Geschäftserfolg steigern kann, bedarf es eines modernen Diversity Controllings. E.ON in Düsseldorf macht es vor.

Vielfalt gewinnt



*Dr. Petra Köppel,
Inhaberin Synergy
Consult, Parsdorf*

✉ petra.koepfel@synergyconsult.de



*Dr. Ulrich Spie,
Senior Vice Pre-
sident Human
Resources/Diversity,
E.ON AG,
Düsseldorf*

✉ ulrich.spie@eon.com

Verbessert interkulturelles Training die Kooperation mit ausländischen Partnern? Führt ein Betriebskindergarten zu erhöhter Retention von Müttern und Vätern? Führt Mentoring zu mehr Frauen in Führungspositionen? Antworten auf diese Fragen liefern Controlling-Methoden, die nicht nur den Stand von Vielfalt im Unternehmen, sondern auch den Business Impact abbilden. Neben der Festlegung von Kennzahlen spielt ein differenziertes Controlling zu Funktionsbereichen und Prozessen eine immer größere Rolle bei dem Nachweis über die Effizienz der eingesetzten Maßnahmen. So kann HR den kon-

kreten Beitrag von Vielfalt zum Unternehmenserfolg nachweisen. Auf der Synergiewerkstatt „What gets measured, gets done. Vielfalt greifbar machen und Maßnahmen evaluieren“ des Netzwerks „Synergie durch Vielfalt“ im Dezember 2009 wurden die Methoden durchleuchtet, und es wurde an verlässlichen Kennzahlen zur Messung des Standes von Vielfalt im Unternehmen gearbeitet. Die Teil-

Stichwörter in diesem Beitrag

- Mitarbeiterbefragung
- Potenzialanalyse
- Gesundheitsprävention

nehmer und Teilnehmerinnen kamen einhellig zu dem Schluss, dass Key Performance Indicators (KPIs) und andere Erfassungs-/Bewertungsinstrumente notwendig sind, um Innovation, Service und Marktzugänge zu steigern – und auch, um das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren.

KPIs spielen zentrale Rolle

Mit steigender Vielfalt und Komplexität steigt der Bedarf an Instrumenten, die Übersicht verschaffen und helfen, in einem vielschichtigen Umfeld effektiv zu agieren. Kennzahlen tun dies, indem sie in Zahlenform verschiedene Größen in ein sinnvolles Verhältnis zueinander setzen. Mit Hilfe von KPIs kann der Fortschritt oder Erfüllungsgrad wichtiger Zielsetzungen ermittelt werden, so auch im Diversity Management. Auf Basis dieser Informationen werden operative und strategische Entscheidungen getroffen, um konkrete Diversity-Ziele zu erreichen. Diversity-KPIs sollten daher die Qualität und den Stellenwert haben wie KPIs aus anderen Geschäftsfeldern. Nur so lässt sich sicherstellen, dass die Ressource Vielfalt professionell genutzt und weiterentwickelt werden kann.

Bei der E.ON AG werden dabei drei Erfassungsebenen berücksichtigt:

1. **Instrumentell, also auf konkrete Maßnahmen bezogen.** Hier geht es darum: Wie gut ist ein Recruiting auf Diversity-Anforderungen eingestellt? Wie interkulturell ist die Organisation aufgestellt? Sind die Lern- und Trainingsangebote altersunabhängig oder altersspezifisch zugänglich? Wie sind Feedbackprozesse organisiert? Gibt es ein Diversity-Leitbild, und wie wird es intern und extern kommuniziert? Wie ist die Arbeitgeberattraktivität für spezifische Zielgruppen?
2. **Strukturell, also auf die Organisationsstruktur bezogen.** Typische Fragen sind: Erlauben Organisationsstrukturen eine gute Zusammenarbeit unterschiedlichster Teams? Gibt es neutrale Möglichkeiten gegen Ungleichbehandlung oder

Benachteiligungen vorzugehen? Wie vorurteilsfrei verlaufen Entscheidungsprozesse? Wie ist der Umgang mit Konflikten? Existieren Diversity-Leitlinien für Gremienbesetzungen?

3. **Personell und interpersonal, also auf die zwischenmenschliche Ebene bezogen.** Hier geht es um Themen der zwischenmenschlichen Zusammenarbeit, der Arbeitsmotivation und Leistung einer vielfältig geprägten Belegschaft; erfasst werden aber auch Anteile etwa von Frauen, Behinderten, Ausländern an der Gesamtbelegschaft.

Diversity Controlling

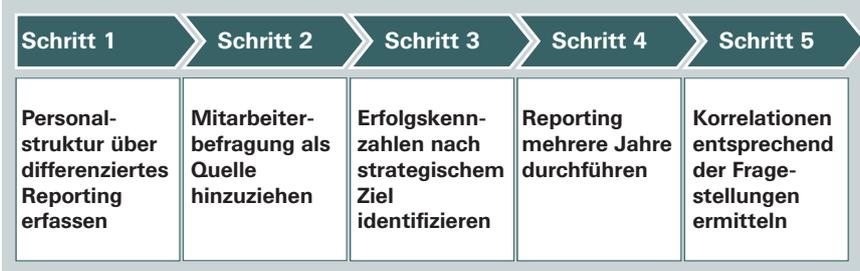
Eine pragmatische Methode zur Messung von Diversity Management-Maßnahmen ist das Diversity Controlling. Dabei wird die Personalstruktur über differenziertes Reporting erfasst. Übliche und leicht neu zu generierende Kennzahlen sind zum Beispiel der Anteil von Frauen und Männern, der Anteil von Vätern und Müttern sowie der Anteil von Frauen in Führungsfunktionen. (Abb. 1)

Für die E.ON AG ist beispielsweise eine wichtige Kennzahl der Anteil von Frauen in Führungspositionen, der von 10 Prozent in 2007 auf 12 Prozent in 2009 gesteigert wurde. So unscheinbar dieser Anstieg um zwei Prozentpunkte wirken mag, versteckt sich dahinter in absoluten Zahlen nahezu eine Verdoppelung der Frauen in Führungsfunktionen. Diese Zahl macht deutlich, dass die entsprechen-

„Bewährt hat es sich, eine umfassende Potenzialanalyse der Belegschaft durchzuführen, Nachfolgepools zu schaffen und Netzwerke einzurichten, die die Wahrnehmung für Karriereschritte von Frauen fördern.“

den Maßnahmen gegriffen und auf das Ziel eingezahlt haben. Bewährt hat es sich, eine umfassende Potenzialanalyse der Belegschaft durchzuführen, Nachfolgepools zu schaffen und Netzwerke einzurichten, die die Wahrnehmung für Karriereschritte von Frauen fördern. Die Kombinati-

Abb. 1: Schritte des Diversity Controllings

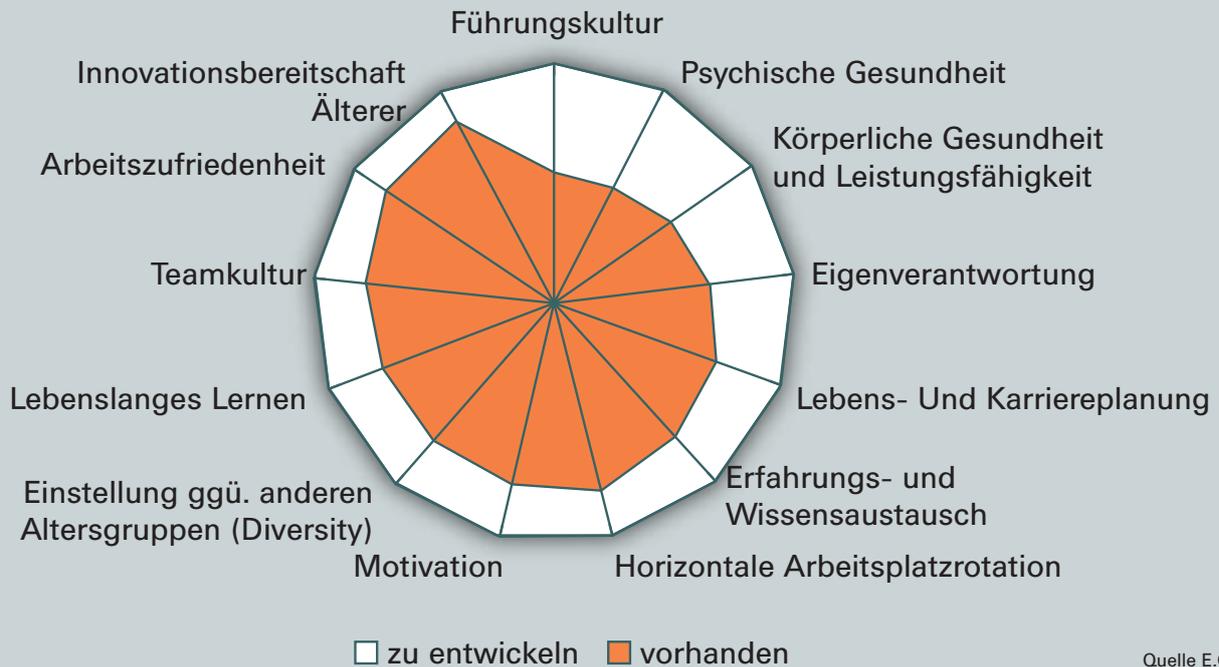


Je nach strategischem Ziel sind daraus KPIs zu identifizieren, etwa bei der Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität die Platzierung bei externen Rankings. Um die langfristige Wirkung von Diversity Management zu erkennen, muss das Reporting mehrere Jahre durchgeführt werden, und die konkreten Maßnahmen müssen in Verbindung gesetzt werden mit den Ergebnissen. Die Herausforderung besteht darin, externe Einflüsse und andere Maßnahmen in ihrer Wirkung auf das Ergebnis heraus zu dividieren.

on der Förderung von Frauen durch ein eigenes Mentoring-Programm, Kompetenzaufbau, Persönlichkeitsentwicklung und zielgerichteter Weiterbildung sind die Garantie für eine positive Fortentwicklung dieses Trends. Eine ähnliche Vorgehensweise hat E.ON auch bei der Integration schwerbehinderter junger Menschen in die Ausbildung gewählt. Innerhalb von fünf Jahren konnte hier die Zahl verdreifacht werden.

Entscheidend ist, die Verbindung zum ökonomischen Ziel zu definieren und

Abb. 2: Handlungsfelder



zu erfassen: In einem ausgewählten E.ON-Bereich wurde beispielsweise geprüft, inwieweit durch ein strategisches Gesundheitsmanagement und gezielte Gesundheitsprävention insbesondere bei Langzeiterkrankungen Fehlzeiten beeinflusst werden können. Die Zahl der Ausfalltage für Krankheit pro Mitarbeiter betrug 8,8 pro Jahr. Innerhalb von zwei Jahren nach Durchführung der Maßnahmen reduzierten sich die Krankheitstage im Durchschnitt um 2,3 Tage. In einzelnen Segmenten der Gesundheitsprävention ergibt sich ein Nutzenquotient von 1:3 (eingesetzte Kosten zu rechnerischem Erfolg). Eine anschließende Mitarbeiterbefragung hat bestätigt, dass 93 Prozent der befragten Mitarbeiter mit dem Gesundheitsschutz in ihrem Arbeitsumfeld zufrieden sind.

Eine Mitarbeiterbefragung kann auch als Quelle dienen bezüglich Mitarbeiterzufriedenheit und empfundener Wertschätzung. So lieferten bei der E.ON AG die jährlich durchgeführte Mitarbeiterbefragung und das externe Audit durch Great Place to Work wertvolle Anhaltspunkte. (Tab.)

Die Messung alleine ist jedoch nicht ausreichend; wesentlich ist die Nutzung der Daten für die Optimierung von Diversity Management und die

zielorientierte Ableitung weiterer Maßnahmen. So werden in Folgeprozessen zur Mitarbeiterbefragung bei

Tab.: Zustimmung der E.ON-Mitarbeiter zum Diversity-Punkt „Fairness“

Item*	Zustimmungswert der Mitarbeiter
Die Mitarbeiter werden unabhängig von ihrem Alter fair behandelt.	89%
Die Mitarbeiter werden unabhängig von Nationalität oder ethnischer Herkunft fair behandelt.	98%
Die Mitarbeiter werden unabhängig von ihrem Geschlecht fair behandelt.	93%
Die Mitarbeiter werden unabhängig von ihrer sexuellen Orientierung fair behandelt.	96%
Die Mitarbeiter werden unabhängig von körperlicher oder geistiger Behinderung fair behandelt.	96%
Wenn ich ungerecht behandelt werde und mich beschwere, bin ich überzeugt, dass damit fair umgegangen wird.	77%

*Quelle und Copyright: Studie „Deutschlands Beste Arbeitgeber 2009“, Great Place to Work® Institute Inc. Köln

E.ONdiversityrelevante Merkmale zu Handlungsfeldern gebündelt. Ein Beispiel für 13 Handlungsfelder zeigt die vorgefundenen Ausprägungen, aus denen zukünftige Maßnahmen fokussiert werden können, hier zum Beispiel die Schaffung von weitergehenden Optionen zum lebenslangen Lernen oder die Entwicklung von Zusammenarbeitstrukturen durch stärkere Nutzung des Leistungswandels im Alter. (Abb. 2)

Langfristig ist es bei der E.ON AG Ziel, einen Diversity-Index zu entwickeln, der sich aus den Ergebnissen auch einer kollektiven Mitarbeiterbefragung ergibt. Je nach Struktur der Mitarbeiterbefragung lässt sich dieser Index dann wieder auf Organisationsbereiche aufteilen, bei denen die Ergebnisse gut für Feedback-Prozesse genutzt werden können und gute Beispiele für Best Practices geben.

Weitere Instrumente zur Erfolgsmessung

Neben einem differenzierten Diversity-Controlling ist ebenso eine Balanced Scorecard (BSC) denkbar. Diese hat sich bereits in vielen Unternehmen als ganzheitliches Steuerungsinstrument mit meist vier Dimensionen

(Finanzen, Kunden, Prozesse, Mitarbeiter) etabliert, doch wenige nutzen dieses Instrument für Vielfalt. Diversity Kennzahlen finden sich fast nur in der Mitarbeiterperspektive der BSC wieder. Denn Diversity bleibt damit oft ein reines HR-Thema.

Fortschritt erfassen

Um Vielfalt jedoch als einen realen strategischen Erfolgs- und Differenzierungsfaktor nutzen zu können, muss man ihre Wirkung auf andere Geschäftsbereiche darstellen. So haben Kosten aus einem erhöhten Krankenstand einen direkten Bezug zu Diversity Management-Ansätzen und Einfluss auf den Gewinn, gehören also zur Finanzperspektive. Es geht darum, Diversity als geschäftsorientiertes Prinzip zu etablieren und die Ursache-Wirkungszusammenhänge in der BSC durch alle wesentlichen Geschäftsbereiche hindurch aufzuzeigen.

Zentrale Fragestellung ist: Welche Diversity-Maßnahme wirkt auf welches strategische Ziel und welche Maßnahme muss ergriffen werden, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen?

Mit der Diversity Scorecard umgeht man die häufigsten Fehler, die beim reinen Diversity Controlling häufig auftreten:

1. Kennzahlen sind nicht relevant:
Es wird gemessen, was gemessen werden kann – und nicht, was gemessen werden sollte.
2. Kennzahlen sind unübersichtlich:
Quantität geht zu oft vor Qualität.
3. Kennzahlen sind eindimensional:
Die Suche nach eindeutigen, rein quantitativen Kennzahlen vernachlässigt die Berücksichtigung qualitativer Kennzahlen, die gerade bei der Abbildung immaterieller Dimensionen unabdingbar sind.

Einen anderen Weg geht ein Diversity Audit: die systematische, unabhängige Untersuchung der gesamten Organisation, aller Aktivitäten und Ergebnisse. Ziel ist eine Bewertung bezüglich quantitativer (Personalstruktur) sowie qualitativer Größen (Unternehmenskultur/Führung). Ein Audit ist zu verschiedenen Zeitpunkten durchführbar: Vor der Einführung

Synergie durch Vielfalt

Das Netzwerk „Synergie durch Vielfalt“ bietet Führungskräften eine Austauschplattform zu Diversity Management. Teilnehmer und Teilnehmerinnen kamen bisher von E.ON, Ernst & Young, Deutsche Bank, IKEA, IBM, BASF, Novartis, Henkel, Voith, Sandoz, Siemens, RWE, Axel Springer, Deutsche Post DHL, Autostadt, Benteler Automobiltechnik, Boehringer Ingelheim, Fraport, LBBW, MSD, Vattenfall, Ford, EnBW, NDR, Volkswagen Financial Services, NORD/LB, Melitta Haushaltsprodukte, Bundeswehr und der Antidiskriminierungsstelle des Bundes. In regelmäßigen Synergiewerkstätten identifizieren sie brennende Fragen und erarbeiten konkrete Lösungen. Jede Synergiewerkstatt wird durch einen Kooperationspartner ausgetragen.

Die nächste Synergiewerkstatt „Frauen in Führungspositionen. Wollen – Können – Dürfen“ findet am 11.3.2010 bei E.ON in Düsseldorf statt. Gastgeber ist Personalvorstand Christoph Dänzer-Vanotti.

www.synergie-durch-vielfalt.de

von Diversity Management dient es der Analyse des Status Quo und der Zieldefinition. Ebenso kann das Audit zur Evaluierung nach der Anlaufphase oder als spätere Fortschrittskontrolle dienen.

Folgende Schritte sind bei einem Audit als Diversity-Auftakt zu beachten: An erster Stelle steht die aus der Geschäftsstrategie abzuleitende Zieldefinition bezüglich Vielfalt. In einer Ist-Analyse wird der aktuelle Stand (auch von solchen Aspekten wie Führung und Kooperation) erfasst und mit dem Soll-Profil abgeglichen. Das Potenzial der ungenutzten Möglichkeiten ist in einem Business Case zu berechnen. Daraus ergeben sich die Handlungsfelder für konkrete Maßnahmen.

Die Erfassungsinstrumente unterscheiden sich in ihren Vor- und Nachteilen und damit in ihren Anwendungszwecken. Wichtig ist jedoch, dass Vielfalt ein integraler Teil der Unternehmenskultur ist, die nicht dadurch beschädigt werden darf, dass sie in Zahlen gequetscht wird. Kennzahlen können aber eine Hilfestellung sein, Fortschritt und Erfolg zu erfassen.