



LEUPHANA
UNIVERSITÄT LÜNEBURG

Managing Diversity – Ansätze zur Erfolgsmessung

Dokumentation der Ergebnisse eines studentischen Projektes

Projekt unter Leitung von Prof. Dr. Christiane Söffker – Studierende: Arends, Atzpodien, Dahlmann, Effenberger, Haensel, Jandaisek, Janowski, Martschenko, Morawietz, Otte, Rauert, Rühle, Schneider, Schramm
März 2011

Managing Diversity – An Approach to Performance Measurement

Documentation of the results of a students project

Project under direction of Prof. Dr. Christiane Söffker – Students: Arends, Atzpodien, Dahlmann, Effenberger, Haensel, Jandaisek, Janowski, Martschenko, Morawietz, Otte, Rauert, Rühle, Schneider, Schramm
March 2011

Arbeitspapierreihe Wirtschaft & Recht
Working Paper Series in Business and Law

Nr. 10 / No. 10

www.leuphana.de/businessandlaw
ISSN 1866 – 8097



Managing Diversity – Ansätze zur Erfolgsmessung Dokumentation der Ergebnisse eines studentischen Projektes*

Projekt unter Leitung von Prof. Dr. Christiane Söffker – Studierende: Arends, Atzpodien, Dahlmann, Effenberger, Haensel, Jandaisek, Janowski, Martschenko, Morawietz, Otte, Rauert, Rühle, Schneider, Schramm**

März 2011

Zusammenfassung:

Der vorliegende Beitrag basiert auf dem Lehrforschungsprojekt „Managing Diversity – Ansätze zur Erfolgsmessung“ im Rahmen des Masterstudiengangs Management und Entrepreneurship, das im Sommersemester 2010 und Wintersemester 2010/11 an der Leuphana Universität Lüneburg durchgeführt wurde. Projektpartner waren die Unternehmen Axel Springer AG, Sanofi Aventis Deutschland GmbH, Deutsche Bahn AG, Deutsche Post AG sowie Robert Bosch GmbH. Wesentliche Projektergebnisse bestehen in der Entwicklung eines Modells zur Visualisierung der Maßnahmen-Wirkungszusammenhänge von Diversity Management („Return-on-Diversity Model“) sowie der Entwicklung eines Steuerungsmodells („Diversity Navigator“) zur operativen Steuerung und Kontrolle von Diversity-Kennzahlen. Außerdem wurden konkrete Key Performance Indicators (KPI) für ausgewählte Diversity-Dimensionen (Gender, Demografie, Kultur) erarbeitet.

Schlüsselwörter: Personal, Personalmanagement, Diversity Management, Controlling, Personalcontrolling, Kennzahlen, Personalkennzahlen, Demografie, Gender

Abstract:

The article is based on the research project “Managing Diversity - An Approach to Performance Measurement” which was conducted during summer term 2010 and winter term 2010/11 within the master program Management and Entrepreneurship at the Leuphana University Lüneburg. Partners of the project were Axel Springer AG, Sanofi Aventis Deutschland GmbH, Deutsche Bahn AG, Deutsche Post AG and Robert Bosch GmbH. Major results are the development of a model to visualize the mean-ends-relationships of diversity management (“Return-on-Diversity Model”) as well as the development of a new steering model (“Diversity Navigator”) to operationally control and monitor diversity indicators. Furthermore, various key performance indicators (KPI) for the diversity dimensions gender, demography, and culture were collected from literature as well as generated by the project group.

Keywords: personnel, HR-management, diversity management, controlling, personnel controlling, key data, personnel key figures, key performance indicators, demography, gender

JEL-classification: K31, M12, M54

Korrespondenz/Correspondence:

Prof. Dr. Christiane Söffker, Leuphana Universität Lüneburg, Institut für Strategisches Personalmanagement, Wilschenbrucher Weg 69, 21335 Lüneburg, Fon +49 4131 677 7914, Fax +49 4131 677 7911, soeffker@uni.leuphana.de

* Die Projektgruppe bedankt sich bei allen beteiligten Unternehmen für ihre Bereitschaft, sich als Partner für dieses Projekt zur Verfügung zu stellen.

** Institut für Strategisches Personalmanagement, Prof. Dr. Christiane Söffker, Leuphana Universität Lüneburg / Institute for Strategic HR Management Research and Development, Prof. Dr. Christiane Söffker, Leuphana University Lüneburg.



Inhaltsverzeichnis

VERZEICHNIS DER PROJEKTEILNEHMERINNEN UND -TEILNEHMER	4
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	5
TABELLENVERZEICHNIS.....	5
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	5
1 PROBLEMSTELLUNG, PROJEKTZIEL UND METHODISCHES VORGEHEN	6
2 BEGRIFFLICHE GRUNDLAGEN	7
3 RETURN-ON-DIVERSITY-MODEL (ROD-MODEL).....	9
3.1 Darstellung ausgewählter Modelle zur Diversity-Management-Erfolgsmessung.....	9
3.2 Erläuterung des Return-on-Diversity-Model (RoD-Model)	9
4 RECHTLICHER RAHMEN DER KENNZAHLENBILDUNG IM DIVERSITY MANAGEMENT.....	12
4.1 Funktion und rechtliche Grundlagen des Arbeitnehmerdatenschutzes	12
4.2 Regelungen des Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG)	13
4.3 Regelungen des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG).....	15
4.4 Betriebsvereinbarungen	17
4.5 Ergebnisse und Empfehlungen	18
5 AUSGEWÄHLTE DIVERSITY-DIMENSIONEN UND DEREN KEY PERFORMANCE INDICATORS	19
5.1 Diversity-Dimension Gender	19
5.1.1 Einordnung und begriffliche Grundlagen	19
5.1.2 Diversity-Ziel „Ausgeglichene Geschlechterstruktur“	20
5.1.3 Diversity-Ziel „Ausgeglichene Gehaltsstruktur“	27
5.1.4 Diversity-Ziel „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“	29
5.2 Diversity-Dimension Demografie	34
5.2.1 Einordnung und begriffliche Grundlagen	34
5.2.2 Diversity-Ziel „Ausgewogene Altersstruktur“	36
5.2.3 Diversity-Ziel „Nachwuchssicherung“	40
5.2.4 Diversity-Ziel „Potenzialnutzung älterer Beschäftigter“	45
5.3 Ergebnisse und Empfehlungen	50
6 DIVERSITY NAVIGATOR	52
6.1 Rahmenbedingungen und Zielsetzung der Modellentwicklung.....	52
6.2 Struktur des Diversity Navigators	54
6.2.1 Überblick über das Vorgehen bei der Implementierung des Diversity Navigators	54
6.2.2 Beschreibung der Bestandteile	55
6.3 Abschließende Betrachtung des Diversity Navigators	61
7 ZUSAMMENFASSUNG.....	62
ANHANG – DIVERSITY-DIMENSION KULTUR	63
LITERATURVERZEICHNIS.....	69



Verzeichnis der Projektteilnehmerinnen und -teilnehmer

Arends, Henning - Schwerpunkt: Demografie-KPI

Atzpodien, Tanja - Schwerpunkt: Demografie-KPI

Dahlmann, Annamaria - Schwerpunkte: RoD-Model, Demografie-KPI

Effenberger, Miriam - Schwerpunkte: Rechtlicher Rahmen, Diversity Navigator

Haensel, Susann - Schwerpunkt: Gender-KPI

Jandisek, Ulrike - Schwerpunkt: Gender-KPI

Janowski, Jennifer - Schwerpunkte: Diversity Navigator, Kultur-KPI

Martschenko, Pia - Schwerpunkte: RoD-Model, Gender-KPI

Morawietz, Susanne - Schwerpunkte: Rechtlicher Rahmen, Gender-KPI

Otte, Christina - Schwerpunkte: RoD-Model, Demografie-KPI

Rauert, Imke - Schwerpunkte: Gender-KPI, Kultur-KPI

Rühe, Agnes - Schwerpunkte: Diversity Navigator, Kultur-KPI

Schneider, Tim - Schwerpunkte: Rechtlicher Rahmen, Demografie-KPI

Schramm, Beate - Schwerpunkt: Diversity Navigator



Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Vier-Schichten-Modell nach Gardenswartz und Rowe.....	8
Abbildung 2: RoD-Model (Return-on-Diversity Model).....	10
Abbildung 3: Rechtsquellen des Arbeitnehmerdatenschutzes.....	12
Abbildung 4: Beispiel Altersstruktur.....	39
Abbildung 5: Überblick Diversity-Dimensionen, Diversity-Ziele und Diversity-KPI	50
Abbildung 6: Ansicht Haupt- und Unterebenen der KPI.....	55
Abbildung 7: Darstellung der Monatsbetrachtung.....	56
Abbildung 8: Darstellung des Jahresüberblicks.....	56
Abbildung 9: Monatsübersicht.....	57
Abbildung 10: Definition Trendpfeile	58
Abbildung 11: Diversity Navigator – Gesamt und Monatsübersicht	59
Abbildung 12: Verknüpfung Ampelstatus mit Maßnahmen.....	60

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht über das KPI-Cluster „Ausgeglichene Geschlechterstruktur“	20
Tabelle 2: Übersicht über das KPI-Cluster „Ausgeglichene Gehaltsstruktur“	27
Tabelle 3: Übersicht über das KPI-Cluster „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“	29
Tabelle 4: Übersicht über das KPI-Cluster „Ausgewogene Altersstruktur“	36
Tabelle 5: Übersicht über das KPI-Cluster „Nachwuchssicherung“	41
Tabelle 6: Übersicht über das KPI-Cluster „Potenzialnutzung älterer Beschäftigte“	46
Tabelle 7: Übersicht über das KPI-Cluster „Kulturelle Vielfalt“	64
Tabelle 8: Übersicht über das KPI-Cluster „Kulturell vielfältiges Recruitment“	65
Tabelle 9: Übersicht über das KPI-Cluster „Interkultureller Austausch“	66
Tabelle 10: Übersicht über das KPI-Cluster „Integration internationaler Beschäftigter“	67

Abkürzungsverzeichnis

AC	Assessment Center
BDSG	Bundesdatenschutzgesetz
BEEG	Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BGBI	Bundesgesetzblatt
DROI	Diversity Return on Investment
EZ	Elternzeit
KPI	Key Performance Indicators
PflegeZG	Pflegezeitgesetz
PZ	Pflegezeit
RoD-Model	Return on Diversity Model
ROI	Return on Investment
SGB V	Sozialgesetzbuch V



1 Problemstellung, Projektziel und methodisches Vorgehen

Um auf die Veränderungen der gesellschaftlichen Umwelt im Hinblick auf die internationale Wettbewerbsfähigkeit flexibel reagieren zu können, beschäftigen sich immer mehr Unternehmen unter dem Begriff des Diversity Managements mit gezielten Maßnahmen zum Umgang mit der strategischen Ressource Vielfalt. Dabei wird in erster Linie die personelle Vielfalt der Unternehmensbelegschaft (Alter, Geschlecht, kultureller Hintergrund, Religion, sexuelle Orientierung, Behinderung etc.) betrachtet. Obwohl selten in Frage gestellt wird, dass Diversity Management einen positiven Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten kann, fehlen bisher die eindeutigen Messverfahren, um den Erfolg von Diversity-Maßnahmen tatsächlich zu erfassen.

Das Ziel des Projektes bestand vor diesem Hintergrund darin, Ansätze zur Messung des Erfolges von Diversity Management und von konkreten Diversity Management-Maßnahmen zu identifizieren. Um dieses Ziel zu erreichen, erfolgten umfassende Literaturrecherchen zum Stand der Erfolgsmessung im Zusammenhang mit dem Diversity Management. Die Erkenntnisse wurden im Austausch mit den kooperierenden Unternehmen¹ auf die Praxistauglichkeit geprüft. Basis für die Zusammenarbeit mit den Unternehmen war ein von allen Beteiligten unterschriebenes Projektexposé.

Zunächst werden die zentralen Begriffe in der Arbeit erläutert. Um die grundlegenden Zusammenhänge zwischen Diversity Management und Unternehmenserfolg darzustellen, erfolgt anschließend die Entwicklung eines Modells, das die Wirkungszusammenhänge zwischen Diversity-Maßnahmen, Diversity-Zielen und Unternehmenszielen aufzeigt. Um Kennzahlen zur Erfolgsmessung des Diversity Managements zu gewinnen, muss auf personenbezogene Daten zurückgegriffen werden. Deshalb ist im nächsten Schritt zu klären, in welchem rechtlichen Umfeld (Datenschutz, personenbezogene Daten und Mitbestimmungsrecht) sich die Entwicklung und Anwendung von Kennzahlen (Key Performance Indicators² – KPI) bewegt. Auf der Ebene ausgewählter Diversity-Dimensionen (Gender, Demografie) gilt es anschließend, die geeigneten Kennzahlen zur Messung von Diversity Management Maßnahmen zu identifizieren. Die Entwicklung des Prototyps eines edv-gestützten Modells zur Erhebung, Kontrolle und Steuerung von Diversity-KPI stellte das abschließende Element der Arbeit dar.

¹ Kooperationspartner: Axel Springer AG, Sanofi Aventis Deutschland GmbH, Deutsche Bahn AG, Deutsche Post AG und Robert Bosch GmbH

² Key Performance Indicators sind Kennzahlen, anhand derer der Fortschritt oder der Erfüllungsgrad hinsichtlich wichtiger Zielsetzungen oder kritischer Erfolgsfaktoren innerhalb einer Organisation gemessen und/oder ermittelt werden kann.



2 Begriffliche Grundlagen

Diversity bezeichnet im Kern das Phänomen Vielfalt, welches aus zahlreichen personellen Unterschieden resultiert.³ Diversity umfasst dabei sowohl äußerlich wahrnehmbare Unterschiede (Rasse, Geschlecht, Alter oder körperliche Behinderung) als auch subjektive Unterschiede (Erziehung, Lebensstil oder Religion).⁴ Neben der Andersartigkeit und Individualität betrachtet Diversity aber auch die Gemeinsamkeiten. Positiv belegt ist Diversity im Sinne von Facettenreichtum zu verstehen, der die Unterschiedlichkeit nicht nur als Trennendes, sondern auch als etwas Verbindendes ansieht und als Chance bzw. Potenzial zu einer synergetischen Nutzung begreift.⁵

Als **Diversity Dimensionen** werden die Kategorien personeller Unterschiede bezeichnet. Nach Stuber können Diversity Kerndimensionen und weitere Faktoren unterschieden werden. Als Kerndimensionen versteht er dabei jene Charakteristika, die den Menschen entweder von Natur aus gegeben sind oder die sie nicht einfach ändern können: Alter, Behinderung, ethnisch-kulturelle Prägung, Geschlecht, Religion/Weltanschauung und sexuelle Orientierung. Zudem basiert diese Auswahl auf Artikel 13 des Amsterdamer Vertrages der Europäischen Union und den daraus resultierenden Antidiskriminierungsrichtlinien, die diese Faktoren als besonders schützenswerte Dimensionen ansehen.⁶

Während sich Wagner und Voigt in ihren Ausführungen nur auf die sechs Kerndimensionen beschränken,⁷ arbeiten sowohl Schmidt⁸ als auch Finke⁹ mit dem Vier-Schichten-Modell der Diversity nach Gardenswartz und Rowe. Diese Schichten umfassen (1) die Persönlichkeit, (2) interne Dimensionen wie z. B. die Hautfarbe, (3) externe Dimensionen wie z. B. Hobbys und (4) eine organisationsspezifische Schicht, die beispielsweise die hierarchische Position beinhaltet. Das in Abbildung 1 dargestellte Modell zeigt, wie vielschichtig und umfassend „Diversity“ formuliert werden kann.

³ Vgl. Aretz und Hansen (2002), S. 10.

⁴ Vgl. Wagner und Sepehri (1999), S. 18.

⁵ Vgl. Aretz und Hansen (2002), S. 10.

⁶ Vgl. Stuber (2006), S. 35.

⁷ Vgl. Wagner und Voigt (2007), S. 9 ff.

⁸ Vgl. Schmidt (2004), S. 18.

⁹ Vgl. Finke (2006), S. 41 f.

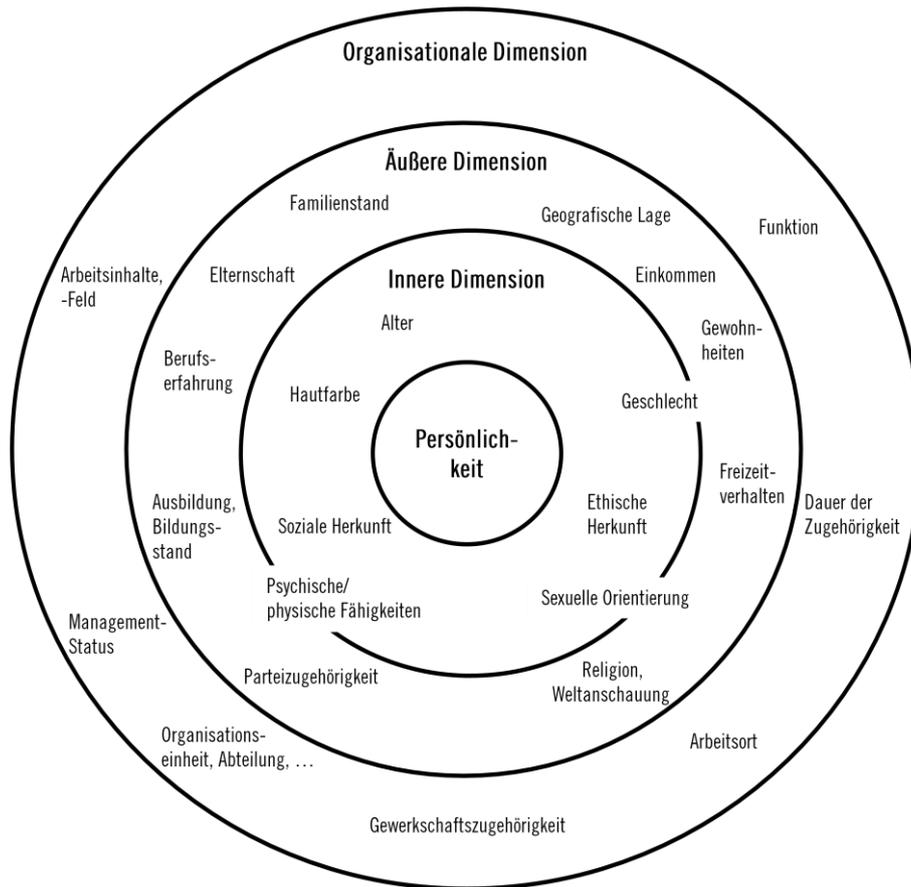


Abbildung 1: Vier-Schichten-Modell nach Gardenswartz und Rowe¹⁰

Nach Abschätzung der Relevanz und der Praktikabilität konzentrierte sich das Projekt im ersten Schritt auf die Dimensionen **Gender** (Geschlecht) und **Demografie** (Alter) sowie **Kultur** (ethnische Herkunft). Nach der Abschlusspräsentation des ersten Studienseesters vereinbarte die Projektgruppe mit den beteiligten Unternehmen, dass nur die Dimensionen Gender und Demografie vertieft betrachtet werden sollten.¹¹

Um mit der Diversität zum Nutzen der Organisation umzugehen, betreiben viele Unternehmen **Diversity Management**. „Diversity Management beschreibt als Management- oder Führungsaufgabe die Gesamtheit der Maßnahmen, die darauf zielen, dass Unterschiedlichkeit in den personalen Merkmalen von Organisationsmitgliedern als eigenständiger Wert anerkannt und in ihren Potenzialen für den Erfolg einer Organisation genutzt wird.“¹²

Zur Messung des Erfolgs von Diversity Management, müssen geeignete Kennzahlen identifiziert werden, die Aufschluss über die Wirksamkeit von Maßnahmen des Diversity Managements geben. Für diese zentralen Erfolgskennzahlen wird der englische Begriff **Key Performance Indicators (KPI)** verwendet. „Als Key Performance Indicators (KPI) können Messgrößen einer Organisation, einer Organisationseinheit bzw. eines Prozesses bezeichnet werden, die Faktoren abbilden, welche für den gegenwärtigen oder zukünftigen Erfolg der Organisation von entscheidender Bedeutung sind.“¹³

¹⁰ Vgl. Gardenswartz und Rowe (1995), S. 33.

¹¹ Der erreichte Stand zur Diversity-Dimension Kultur wird im Anhang dargestellt.

¹² Jung, Rüdiger H. (2003), S. 97.

¹³ Hoffmann, Olaf (1999), S. 103.



3 Return-on-Diversity-Model (RoD-Model)

3.1 Darstellung ausgewählter Modelle zur Diversity-Management-Erfolgsmessung

Die Akzeptanz von Diversity Management hängt davon ab, dass es insgesamt einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet. Denn einerseits wird die Mobilisierung von Ressourcen kurzfristig vor allem mit Aufwand verbunden sein, während sich andererseits Erträge erst mittel- oder sogar langfristig realisieren lassen. Eine Schwierigkeit bei der Erfolgsmessung äußert sich außerdem darin, dass die Effekte des Diversity Managements überwiegend indirekt sind und zudem von anderen Wirkungsketten beeinflusst werden.

In der einschlägigen Literatur lassen sich vor allem zwei Instrumente zur Erfolgsmessung des Diversity Managements identifizieren:

- (1) der Diversity Return on Investment und
- (2) die Diversity Scorecard.

Der Diversity Return on Investment (DROI) setzt den Gewinnanteil des Diversity Managements in Relation zu dem für das Diversity Management eingesetzten Kapital ($\text{DROI} = \frac{\text{Gewinnanteil Diversity Management}}{\text{eingesetztes Kapital für Diversity Management}} \times 100$).¹⁴ Es ist auch möglich, mithilfe des DROI den finanziellen Erfolg einzelner Diversity-Maßnahmen zu ermitteln. Ein Nachteil dieses Instruments ist allerdings, dass die Bestimmung des Anteils, den das Diversity Management bzw. einzelne Diversity-Maßnahmen am Unternehmenserfolg haben, auf Schätzwerten basiert.

Während der DROI lediglich die finanzielle Perspektive berücksichtigt, werden in einem weiteren Instrument, der Diversity Scorecard, auch fünf zusätzliche Diversity-Perspektiven eingeschlossen. Die Diversity Scorecard wurde von Hubbard (2004) in Anlehnung an das Kennzahlensystem der Balanced Scorecard entwickelt.¹⁵ Sie formuliert für jede der sechs Perspektiven Ziele, die aus der Unternehmensstrategie abgeleitet werden. Daraufhin werden Kennzahlen zur Messung sowie Maßnahmen zur Erreichung der Ziele festgelegt. Auf diese Weise soll eine effiziente Steuerung des Diversity Managements ermöglicht werden.

3.2 Erläuterung des Return-on-Diversity-Model (RoD-Model)

An der Diversity Scorecard orientiert sich das im Rahmen des Projekts entwickelte Modell. Während Hubbard sechs verschiedene Diversity-Perspektiven unterscheidet, umfasst das RoD Model drei Perspektiven. Damit soll die Komplexität reduziert, das Modell vereinfacht und trotzdem die zentralen Beziehungen betrachtet werden.

Die Perspektiven des RoD-Model sind

- (1) Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen
- (2) Kunden und Kundinnen sowie
- (3) Prozesse.

Die drei Perspektiven stehen in Beziehung zu den übergeordneten Unternehmenszielen: Umsatzsteigerung, Produktivitätssteigerung und Kostenreduktion. Diese stellen notwendige Ziele dar, um den Unternehmensgewinn zu steigern. Aus den Perspektiven lassen sich auch konkrete Unterziele für das Diversity Management definieren und hieraus wiederum Maßnahmen zur Erreichung dieser Diversity-Ziele ableiten.

¹⁴ Hubbard, E. E. (1999): How to calculate the Diversity Return on Investment. Petaluma, CA: Global Insights.

¹⁵ Hubbard, E. E. (2004). The diversity scorecard: Evaluating the impact of diversity on organizational performance. Burlington, MA: Elsevier Butterworth.



Somit ergeben sich insgesamt vier Ebenen im Modell, die sich wechselseitig beeinflussen und durch Feedback-Schleifen gekennzeichnet sind: Diversity-Maßnahmen, Diversity-Ziele, Perspektiven und Unternehmensziele.

Nachfolgende Grafik stellt das RoD-Model dar:

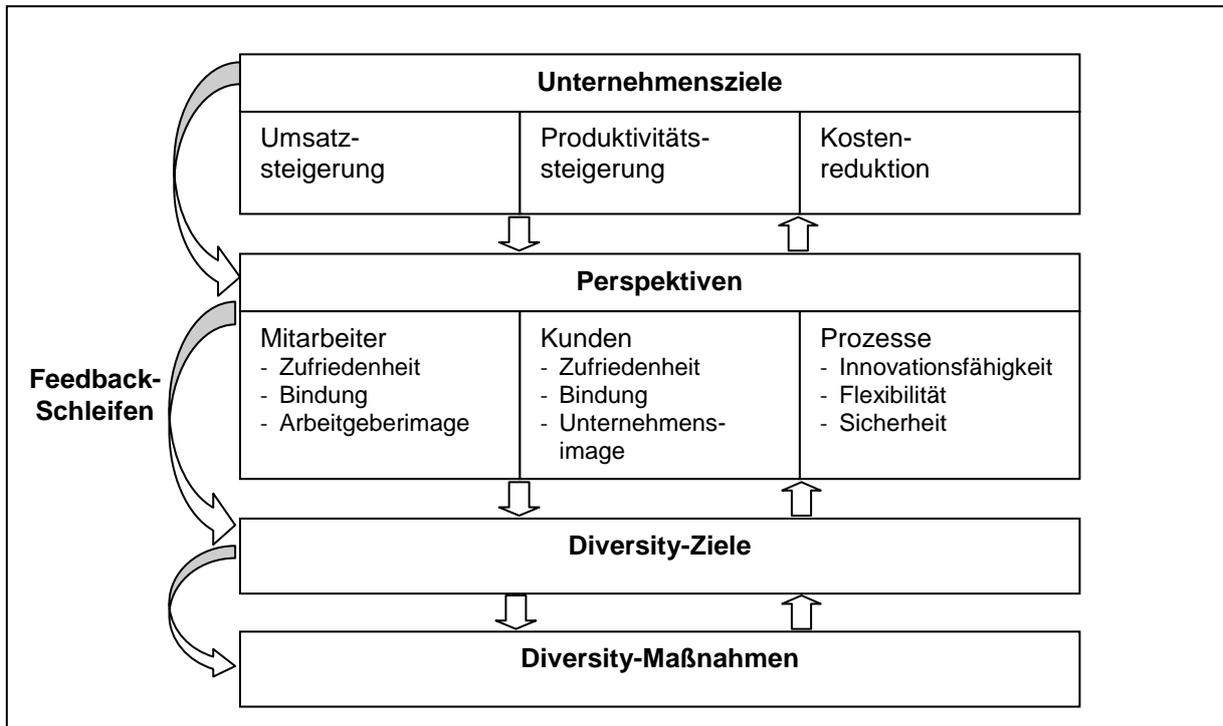


Abbildung 2: RoD-Model (Return on Diversity-Model)

Innerhalb der drei Perspektiven werden mögliche Effekte des Diversity Managements aufgezeigt. Es wird aber darauf hingewiesen, dass die implizit unterstellten Wirkungszusammenhänge zwar eine hohe Plausibilität aufweisen, es sich aber dabei überwiegend um empirisch noch nicht ausreichend bestätigte Annahmen handelt.

In der Mitarbeiterperspektive wird betrachtet, wie sich das Diversity Management auf die Zufriedenheit der Beschäftigten, auf die Mitarbeiterbindung und auf das Arbeitgeberimage auswirkt. Die Argumentation dahinter ist, dass sinnvoll eingesetztes Diversity Management zu einer Reduzierung der Konflikte und damit zu mehr Zufriedenheit bzw. weniger Reibungsverlusten im Unternehmen führt. Im Umkehrschluss, wenn kein Diversity Management stattfindet, herrscht die Gefahr, dass Unzufriedenheit im Unternehmen und eine Fragmentierung der Unternehmenskultur entstehen. Das Arbeitgeberimage verbessert sich auf dem Arbeitsmarkt durch erfolgreiches Diversity Management und die besonders qualifizierten Gruppen bevorzugen das Unternehmen.

In der Kundenperspektive wird betrachtet, wie sich das Diversity Management auf die Zufriedenheit der Kunden, auf die Kundenbindung und auf das Unternehmensimage auswirkt. Subpopulationen fordern eine differenzierte Ansprache und honorieren eine gleichberechtigte Beschäftigung von Personen, die derselben Gruppe angehören. Dies kann zu einem erleichterten Marktzugang, zu mehr Kundenzufriedenheit sowie zu einer engeren Kundenbindung in diesen speziellen Bereichen führen. Eine gute Kundenbindung fördert wiederum das Unternehmensimage.



In der Prozessperspektive wird betrachtet, wie sich das Diversity Management auf die Innovationsfähigkeit und die Flexibilität der Prozesse sowie die Prozesssicherheit im Unternehmen auswirkt. Unterschiedliche Betrachtungsweisen und Einstellungen fördern die Kreativität im Unternehmen. Sie erhöhen die Vielfalt von Lösungen und wirken sich damit positiv auf die Qualität der Problemlösefähigkeit und die Innovationsfähigkeit aus. Außerdem sind Abläufe in Unternehmen mit einer diversen Belegschaft weniger standardisiert. Sie sind flexibler in ihren Regelungen und in ihrem Verhalten. Daher können sie auf Umweltveränderungen schneller reagieren.

Eine Betrachtung des Modells „bottom-up“ ist zu empfehlen, wenn im Unternehmen bereits Diversity-Maßnahmen vorhanden sind, eine Argumentationsbasis gegenüber der Geschäftsleitung zur Begründung der Diversity-Maßnahmen gesucht wird oder die Wirkung der Maßnahmen ergründet werden soll.

Eine Betrachtung „top-down“ ist ratsam, wenn im Unternehmen noch keine Maßnahmen vorhanden sind und eine strategische Maßnahmenableitung auf Basis der Unternehmensziele und Diversity-Ziele vorgenommen werden soll. Leitfragen zur Implementierung des Diversity Managements bei der Betrachtung „top-down“ sind:

- Was sind die strategischen Unternehmensziele?
- Welche Diversity-Ziele lassen sich ableiten?
- Welche Maßnahmen dienen der Zielerreichung?
- Welche Kennzahlen messen die Wirksamkeit der Maßnahmen?
- Welche Kennzahlen messen die Zielerreichung?
- Welcher ROI ergibt sich für einzelne Maßnahmen?

KPI zur Erfolgsmessung des Diversity Managements lassen sich sowohl aus den drei Perspektiven ableiten als auch aus den konkreten Diversity-Zielen und den Diversity-Maßnahmen. Im Folgenden werden die KPI aus den untersuchten Diversity-Dimensionen Gender und Demografie vorgestellt.



4 Rechtlicher Rahmen der Kennzahlenbildung im Diversity Management

4.1 Funktion und rechtliche Grundlagen des Arbeitnehmerdatenschutzes

Zur Bildung von Kennzahlen für das Diversity Management müssen Daten von Beschäftigten genutzt werden, z. B. das Alter (Diversity-Merkmal Demografie) oder das Geschlecht (Diversity-Merkmal Gender) in Kombination mit anderen Items. Dieses Erhebungs- und Verarbeitungsinteresse des Unternehmens trifft auf die Persönlichkeitsrechte der Beschäftigten. Es ist deshalb zu klären, welche gesetzlichen Restriktionen zum Arbeitnehmerdatenschutz und zum Umgang mit personenbezogenen Daten bei der Datenerhebung und -verarbeitung zu beachten sind.

Die wichtigsten Regelungen zum Arbeitnehmerdatenschutz finden sich im Bundesdatenschutzgesetz¹⁶ (BDSG) und im Betriebsverfassungsgesetz¹⁷ (BetrVG). Die Regelungen beziehen sich sowohl auf das individuelle als auch auf das kollektive Arbeitsrecht (s. Abb. 2).¹⁸

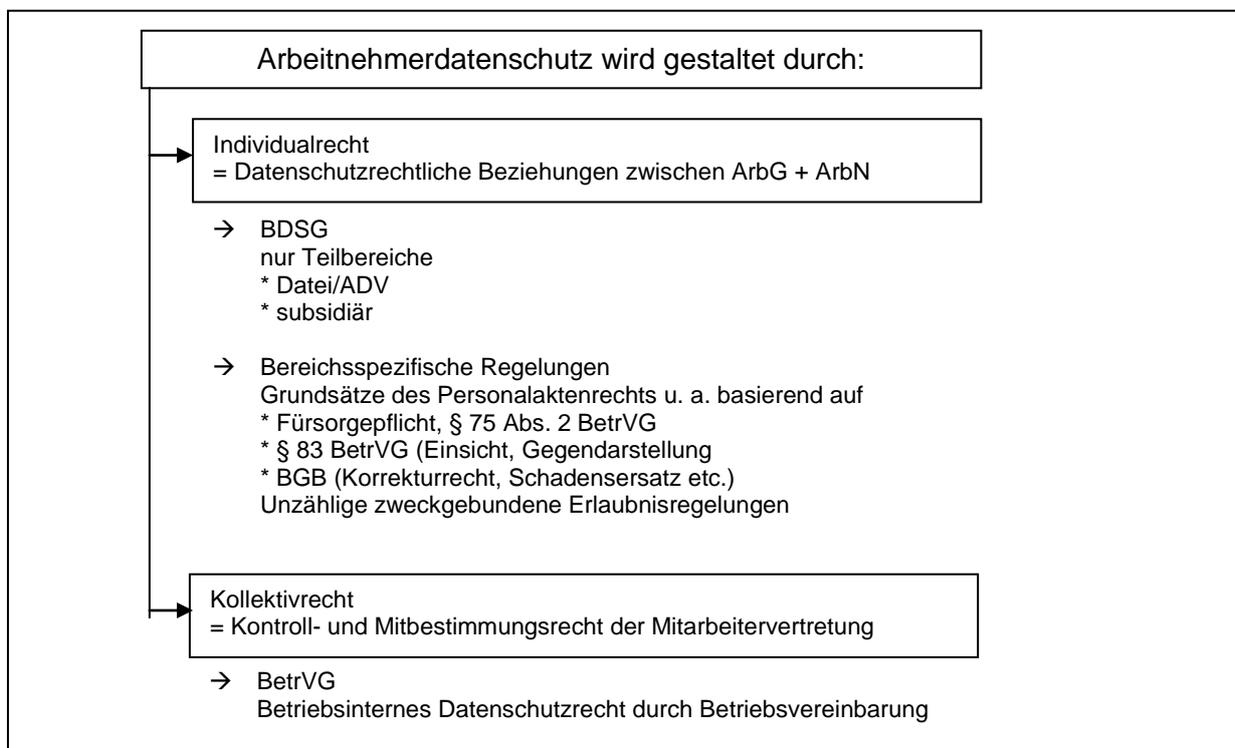


Abbildung 3: Rechtsquellen des Arbeitnehmerdatenschutzes¹⁹

¹⁶ Bundesdatenschutzgesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 14. Januar 2003 (BGBl. I S. 66), zuletzt geändert durch Artikel 1 des Gesetzes vom 14. August 2009 (BGBl. I S. 2814)

¹⁷ Betriebsverfassungsgesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 25. September 2001 (BGBl. I S. 2518), zuletzt geändert durch Artikel 9 des Gesetzes vom 29. Juli 2009 (BGBl. I S. 2424).

¹⁸ Vgl. Tinnefeld, Ehmman, Gerling (2005), S. 194.

¹⁹ Gola, Klug (2003), S. 142.



4.2 Regelungen des Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG)²⁰

Das Bundesdatenschutzgesetz stellt die gesetzliche Grundlage für den Umgang mit Beschäftigtendaten im Unternehmen dar. Die Regelungen des Gesetzes sollen deshalb zunächst betrachtet werden.

§ 1 Zweck und Anwendungsbereich des Gesetzes

(1) Zweck dieses Gesetzes ist es, den Einzelnen davor zu schützen, dass er durch den Umgang mit seinen personenbezogenen Daten in seinem Persönlichkeitsrecht beeinträchtigt wird.

Der Gesetzgeber will mit dem Bundesdatenschutzgesetz den Einzelnen schützen, so dass seine Persönlichkeitsrechte nicht verletzt und persönliche Daten nicht missbraucht werden können. Die informationelle Selbstbestimmung soll gewährleistet sein.

§ 3 Weitere Begriffsbestimmungen

(1) Personenbezogene Daten sind Einzelangaben über persönliche oder sachliche Verhältnisse einer bestimmten oder bestimmbarer natürlichen Person (Betroffener).

Personenbezogene Daten in Unternehmen können sich exemplarisch auf Beschäftigte, Kunden oder Geschäftspartner beziehen. Als besonders schutzwürdige personenbezogene Daten gelten Angaben über rassische und ethnische Herkunft, politische Meinung, religiöse oder philosophische Überzeugungen, Gewerkschaftszugehörigkeit, Gesundheit oder Sexualleben (§ 3 Abs. 9 BDSG). Im Rahmen des Projektes steht der Arbeitnehmerdatenschutz im Mittelpunkt. Zu den Betroffenen zählen dabei neben den Beschäftigten auch Bewerber und Bewerberinnen, arbeitnehmerähnliche Personen und ausgeschiedene Beschäftigte. Das Datenschutzrecht weist dem Arbeitgeber als sogenannter verantwortlicher Stelle die grundsätzliche Verantwortung für die Einhaltung der Regelungen zu (§ 3 Abs. 7 BDSG).

§ 3a Datenvermeidung und Datensparsamkeit

Die Erhebung, Verarbeitung und Nutzung personenbezogener Daten und die Auswahl und Gestaltung von Datenverarbeitungssystemen sind an dem Ziel auszurichten, so wenig personenbezogene Daten wie möglich zu erheben, zu verarbeiten oder zu nutzen. Insbesondere sind personenbezogene Daten zu anonymisieren²¹ oder zu pseudonymisieren²², soweit dies nach dem Verwendungszweck möglich ist und keinen im Verhältnis zu dem angestrebten Schutzzweck unverhältnismäßigen Aufwand erfordert.

Generell fordert der § 3a BDSG, soweit es möglich ist, auf Erhebung, Verarbeitung und Nutzung personenbezogener Daten zu verzichten. Es sollen nur solche Daten erfasst werden, die für die Erfüllung der zugrunde liegenden Aufgaben unmittelbar erforderlich sind. Es darf keine anderen Mittel geben, die in ähnlicher Weise den Zweck erfüllen würden.

Bei der Bildung von Kennzahlen für das Diversity Management werden üblicherweise Daten aus operativen Personalsystemen, z. B. zur Personalstammdatenverwaltung, Gehaltsabrech-

²⁰ Bundesdatenschutzgesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 14. Januar 2003 (BGBl. I S. 66), zuletzt geändert durch Artikel 1 des Gesetzes vom 14. August 2009 (BGBl. I S. 2814)

²¹ § 3 Abs. 6 BDSG: Anonymisieren ist das Verändern personenbezogener Daten derart, dass die Einzelangaben über persönliche oder sachliche Verhältnisse nicht mehr oder nur mit einem unverhältnismäßig großen Aufwand an Zeit, Kosten und Arbeitskraft einer bestimmten oder bestimmbarer natürlichen Person zugeordnet werden können.

²² § 3 Abs. 6a BDSG: Pseudonymisieren ist das Ersetzen des Namens und anderer Identifikationsmerkmale durch ein Kennzeichen zu dem Zweck, die Bestimmung des Betroffenen auszuschließen oder wesentlich zu erschweren.



nung oder Zeiterfassung, übernommen.²³ In diesen Systemen sind die Daten notwendigerweise personenbezogen. Im Zusammenhang mit KPI für das Diversity Management ist der Rückschluss auf einzelne Beschäftigte jedoch weder gewünscht noch sinnvoll. Die auf Ebene einzelner Beschäftigter erhobenen personenbezogenen Daten können somit ohne weiter bestehenden Personenbezug genutzt werden. Sobald kein Personenbezug mehr vorliegt und auch nicht wieder herstellbar ist, findet das Bundesdatenschutzgesetz keine Anwendung mehr.²⁴

§ 4 Zulässigkeit der Datenerhebung, -verarbeitung und -nutzung

(1) Die Erhebung, Verarbeitung und Nutzung personenbezogener Daten sind nur zulässig, soweit dieses Gesetz oder eine andere Rechtsvorschrift dies erlaubt oder anordnet oder der Betroffene eingewilligt hat.

Bei der Erhebung, Verarbeitung und Nutzung personenbezogener Daten besteht eine Konstruktion, die als Verbot mit Erlaubnisvorbehalt bezeichnet wird. Grundsätzlich dürfen personenbezogene Daten nicht genutzt werden, es sei denn (1) das BDSG erlaubt dies ausdrücklich oder (2) eine andere Rechtsvorschrift (z. B. Regelungen in Tarifverträgen oder Betriebsvereinbarungen) erlaubt die Nutzung oder (3) der Betroffene willigt ein.

Im § 28 Abs. 1 BDSG wird geregelt, dass personenbezogene Daten nur dann erhoben oder genutzt werden dürfen, wenn es zur Erfüllung des eigenen Geschäftszwecks erforderlich ist. Konkret wird festgelegt, dass diese Bedingung vorliegt, wenn (1) ein Schuldverhältnis mit dem Betroffenen vorliegt, (2) die Wahrung berechtigter Interessen nur so möglich ist oder (3) die Daten generell zugänglich sind bzw. von der verantwortlichen Stelle veröffentlicht werden dürften. Die Erlaubnis in Satz 2 und 3 wird eingeschränkt, sofern die schutzwürdigen Interessen des Betroffenen überwiegen. Generell ist bei jeder Erhebung personenbezogener Daten der Zweck anzugeben (Satz 4).

§ 4 Zulässigkeit der Datenerhebung, -verarbeitung und -nutzung

(2) Personenbezogene Daten sind beim Betroffenen zu erheben. Ohne seine Mitwirkung dürfen sie nur erhoben werden, wenn ...

Grundsätzlich sollen die personenbezogenen Daten beim Betroffenen erhoben werden, nur ausnahmsweise (eine Verwaltungsaufgabe macht es erforderlich oder es entsteht sonst ein unverhältnismäßiger Aufwand) darf die Erhebung auf anderem Wege erfolgen.

Der § 4 Abs. 3 BDSG regelt für die Erhebung beim Betroffenen, dass er zu informieren ist, wer für die Erhebung verantwortlich ist (Identität der verantwortlichen Stelle), mit welchem Ziel die Erhebung erfolgt und an wen die Daten übermittelt werden. Zudem ist dem Betroffenen mitzuteilen, welche Rechtsvorschrift die Grundlage der Erhebung ist bzw. ob seine Angaben freiwillig sind.

²³ Vgl. Lisges, Schübbe, (2002), S. 358 f.

²⁴ Vgl. Gola, Schomerus (1997), S. 105 f.



4.3 Regelungen des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG)²⁵

Verfügt ein Unternehmen über einen Betriebsrat als gewählte Interessenvertretung der Beschäftigten, dann wird die Zusammenarbeit zwischen dem Arbeitgeber und dem Betriebsrat durch das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) geregelt. Dem Betriebsrat stehen Kontroll- und Einflussmöglichkeiten bei der Datenerhebung, -verarbeitung, -nutzung und -speicherung zu, die er im Sinne der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen ausübt.²⁶ Die gesetzliche Grundlage hierfür geht aus § 80 Abs. 1 Nr. 1, Abs. 2 und § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG hervor.

§ 80 Allgemeine Aufgaben

(1) Der Betriebsrat hat folgende allgemeine Aufgaben:

1. darüber zu wachen, dass die zugunsten der Arbeitnehmer geltenden Gesetze, Verordnungen, Unfallverhütungsvorschriften, Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen durchgeführt werden [...]

(2) Zur Durchführung seiner Aufgaben nach diesem Gesetz ist der Betriebsrat rechtzeitig und umfassend vom Arbeitgeber zu unterrichten [...]

Im Kontext mit den Diversity-KPI sind beispielsweise die Einhaltung der Regelungen des Bundesdatenschutzgesetzes oder die Anwendung von Betriebsvereinbarungen zur Erfassung, Verarbeitung und Nutzung personenbezogener Daten zu kontrollieren. Damit der Betriebsrat seine Überwachungsfunktion wahrnehmen kann, stehen ihm weitgehende Informationsrechte zu.

§ 87 Mitbestimmungsrechte

(1) Der Betriebsrat hat, soweit eine gesetzliche oder tarifliche Regelung nicht besteht, in folgenden Angelegenheiten mitzubestimmen: [...]

6. Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen [...]

In allen Fällen, in denen technische Einrichtungen die Überwachung des Verhaltens oder der Leistung von Arbeitnehmern oder Arbeitnehmerinnen möglich machen, gilt das uneingeschränkte Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats. Der Betriebsrat erhält damit bei der Einführung und Ausgestaltung von dv-gestützten Personalcontrollingsystemen²⁷ und damit auch bei der Einführung und Ausgestaltung von dv-gestützten Systemen zur Ermittlung von Diversity-KPI ein Mitbestimmungsrecht.

§ 92 Personalplanung

(1) Der Arbeitgeber hat den Betriebsrat über die Personalplanung, insbesondere über den gegenwärtigen und künftigen Personalbedarf sowie über die sich daraus ergebenden personellen Maßnahmen und Maßnahmen der Berufsbildung anhand von Unterlagen rechtzeitig und umfassend zu unterrichten. Er hat mit dem Betriebsrat über Art und Umfang der erforderlichen Maßnahmen und über die Vermeidung von Härten zu beraten.

Geht von den Diversity-KPI Einfluss auf die Personalplanung (z. B. Personalbeschaffungsplanung oder Personalentwicklungsplanung) des Unternehmens aus, dann kann der Arbeitgeber die Diversity-KPI heranziehen, um den Betriebsrat zu informieren. Zwar liegt die Entscheidungshoheit im Hinblick auf die Personalplanung beim Arbeitgeber, der sich jedoch Betriebsrat beraten muss.

²⁵ Betriebsverfassungsgesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 25. September 2001 (BGBl. I S. 2518), zuletzt geändert durch Artikel 9 des Gesetzes vom 29. Juli 2009 (BGBl. I S. 2424).

²⁶ Vgl. Gola, Klug (2003), S. 140.

²⁷ Vgl. Lisges, Schübbe (2002), S. 362-363.



§ 94 Personalfragebogen, Beurteilungsgrundsätze

(1) Personalfragebogen bedürfen der Zustimmung des Betriebsrats. [...]

(2) Absatz 1 gilt entsprechend für persönliche Angaben in schriftlichen Arbeitsverträgen, die allgemein für den Betrieb verwendet werden sollen, sowie für die Aufstellung allgemeiner Beurteilungsgrundsätze.

Sofern im Zusammenhang mit dem schriftlichen Arbeitsvertrag oder speziellen Personalfragebogen von den Betroffenen personenbezogene Daten erhoben werden sollen, muss der Betriebsrat der Erhebung zustimmen. Besteht der Wunsch zur Ermittlung von Diversity-KPI bestimmte Informationen über einen Personalfragebogen zu erheben oder unmittelbar bei der Einstellung zu erfassen, dann ist ebenfalls die Zustimmung des Betriebsrats erforderlich.



4.4 Betriebsvereinbarungen

Geht man davon aus, dass sowohl Arbeitgeber als auch Beschäftigte von der Einführung von Diversity-KPI profitieren können, weil z. B. mehr Geschlechtergerechtigkeit erreicht wird oder die anstehenden demografischen Probleme besser gelöst werden, dann besteht die Möglichkeit, eine Betriebsvereinbarung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat abzuschließen. Wobei entweder eine spezielle Betriebsvereinbarung zum Diversity-Management oder die Integration der Diversity-KPI in eine allgemeine Betriebsvereinbarung zum Personalcontrolling vorstellbar sind.

§ 77 Durchführung gemeinsamer Beschlüsse, Betriebsvereinbarung

(1) Vereinbarungen zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber, auch soweit sie auf einem Spruch der Einigungsstelle beruhen, führt der Arbeitgeber durch, es sei denn, dass im Einzelfall etwas anderes vereinbart ist. Der Betriebsrat darf nicht durch einseitige Handlungen in die Leitung des Betriebs eingreifen.

(2) Betriebsvereinbarungen sind von Betriebsrat und Arbeitgeber gemeinsam zu beschließen und schriftlich niederzulegen. Sie sind von beiden Seiten zu unterzeichnen; dies gilt nicht, soweit Betriebsvereinbarungen auf einem Spruch der Einigungsstelle beruhen. Der Arbeitgeber hat die Betriebsvereinbarungen an geeigneter Stelle im Betrieb auszulegen.

Eine Betriebsvereinbarung hat normativen Charakter, d. h. sie gilt unmittelbar und zwingend (§ 77 Abs. 4 BetrVG). Existiert eine Betriebsvereinbarung, dann entfallen zeitaufwändige Einzelabstimmungen, die ausführenden Beschäftigten bekommen mehr Rechtssicherheit, der Betriebsrat wird von vornherein beteiligt und eingebunden, die betroffenen Beschäftigten erhalten Sicherheit, dass mit ihren Daten verantwortungsvoll umgegangen wird und die verantwortliche Stelle wird veranlasst, die sensiblen Daten bewusst zu nutzen.²⁸

Die Betriebsvereinbarung muss die Verarbeitung von personenbezogenen Daten in den einzelnen Phasen konkret ansprechen. Es genügt nicht, dass die Verarbeitung bestimmter Informationen „stillschweigend“ vorausgesetzt wird.²⁹ Eine Betriebsvereinbarung sollte folgende Elemente³⁰ enthalten (1) allgemeine Formulierung von Zweck und Nutzen, (2) Angaben zu Datenquellen, Art der Verarbeitung und Formen der Auswertung, (3) Regelungen des Zugriffsrechts und (4) Festlegungen zu den Überwachungsrechten der Arbeitnehmervertretung.

²⁸ Vgl. Lisges, Schübbe (2002), S. 364.

²⁹ Vgl. Bergmann, Möhrle, Herb, BDSG § 4 Rdn. 17, In: Gola, Schomerus (1997), S. 114

³⁰ Vgl. Lisges, Schübbe (2002), S. 365.



4.5 Ergebnisse und Empfehlungen

- (1) Das Bundesdatenschutzgesetz und das Betriebsverfassungsgesetz legen im Wesentlichen den Rahmen für die Erhebung und Nutzung von Kennzahlen für das Diversity Management fest.
- (2) Das Bundesdatenschutzgesetz verfolgt den Zweck, die Persönlichkeitsrechte des Einzelnen zu schützen. Risiken, die aus dem Umgang mit den personenbezogenen Daten resultieren könnten, sollen minimiert werden.
- (3) Diese Minimierung der Risiken wird durch Datenvermeidung/Datensparsamkeit (so wenig personenbezogene Daten wie möglich) und Auflösung der Verbindung zu einer bestimmten Person, sofern das möglich ist, erreicht.
- (4) Es besteht beim Umgang mit personenbezogenen Daten ein Verbot mit Erlaubnisvorbehalt. D. h. personenbezogene Daten dürfen nur genutzt werden, wenn das BDSG dies ausdrücklich erlaubt, eine andere Rechtsvorschrift die Nutzung erlaubt oder der Betroffene einwilligt.
- (5) Der Betriebsrat ist aufgrund des Betriebsverfassungsgesetzes für die Überwachung von Schutzrechten für die Beschäftigten zuständig. Ihm obliegt es, die Einhaltung des Bundesdatenschutzgesetzes und evtl. auch von Betriebsvereinbarungen zur Verarbeitung personenbezogener Daten zu kontrollieren.
- (6) Weiterhin regelt das Betriebsverfassungsgesetz Mitbestimmungsrechte bei der Einführung von EDV-Systemen. Auch der Erhebung von personenbezogenen Daten bei den Beschäftigten über Personalfragebogen oder für den schriftlichen Arbeitsvertrag muss der Betriebsrat zustimmen.
- (7) Grundsätzlich besteht die Möglichkeit, eine Betriebsvereinbarung zwischen dem Arbeitgeber und dem Betriebsrat abzuschließen. Wobei entweder eine spezielle Betriebsvereinbarung zum Diversity-Management oder die Integration der Diversity-KPI in eine allgemeine Betriebsvereinbarung zum Personalcontrolling vorstellbar sind.

Wie die Ausführungen zeigen, können generelle Aussagen zu bestimmten Diversity-KPI nicht abgeleitet werden. Gesetz und Rechtsprechung treffen dazu keine Aussagen. Entscheidend ist stets der Zweck der Erhebung. Da zahlreiche personenbezogene Daten bereits in den operativen Personalsystemen (z. B. Personalstammdatenverwaltung oder Gehaltsbuchhaltung) vorhanden sind, empfiehlt es sich zu prüfen, ob die gewünschten KPI aus diesem Datenbestand nach Löschung des Personenbezugs gewonnen werden können. Werden Diversity-KPI gewünscht, für deren Ermittlung die Datenbasis bisher fehlt, sollte die Notwendigkeit und Nützlichkeit dieser KPI intensiv hinterfragt werden. Sofern sie nachweisbar hohe Relevanz für die Steuerung des Diversity Managements haben, muss mit dem Betriebsrat (und einzelnen Betroffenen) geklärt werden, ob und ggf. wie diese Daten erhoben werden sollen. Es sollte geprüft werden, ob der Abschluss einer Betriebsvereinbarung zum Diversity Management oder zum Personalcontrolling (inkl. Diversity-KPI) in der konkreten Unternehmenssituation nützlich ist, weil dann u. U. aufwändige Einzelabstimmungen entfallen.



5 Ausgewählte Diversity-Dimensionen und deren Key Performance Indicators

5.1 Diversity-Dimension Gender

5.1.1 Einordnung und begriffliche Grundlagen

Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung sehen Unternehmen zunehmend die Notwendigkeit, die Potenziale der weiblichen Beschäftigten verbessert zu nutzen und deren Bedürfnisse stärker zu berücksichtigen. In der Diversity-Dimension „Gender“ sollen Maßnahmen des Diversity Managements dazu beitragen, dass die Beschäftigten im Unternehmen unabhängig vom Geschlecht ein Umfeld vorfinden, das ihren Bedürfnissen entspricht und sie veranlasst, im Sinn und zum Nutzen des Unternehmens ihre Arbeitsleistung zu erbringen.

Der Begriff „Gender“ bezeichnet das soziokulturelle Geschlecht, das vom biologischen Geschlecht „sex“ zu unterscheiden ist. Männlichkeit und Weiblichkeit lassen sich durch „Gender“ nicht mehr nur dem biologischen Geschlecht zuschreiben, sondern auch der sozialen Kodierung des Geschlechts – der Geschlechterrolle. Es sind insbesondere kulturelle Akte, die einen Mann zu einem Mann und eine Frau zu einer Frau machen. Allerdings kann eine biologische Frau auf der sozialen Ebene auch männliche Rollenangebote für sich in Anspruch nehmen und umgekehrt. Damit erfolgt eine Erweiterung der Geschlechtsidentität über das angeborene biologische Geschlecht hinaus. Die Geschlechtsidentität, bestehend aus gender und sex, muss nicht identisch sein. Gender ist dabei nicht festgelegt, es kann variieren.³¹ Diese vorstehende Definition von Gender erweist sich im Zusammenhang mit der Ermittlung von KPI als nicht praktikabel, so dass im Folgenden das biologische Geschlecht für die Kennzahlenbildung herangezogen wird.

In der Diversity-Dimension Gender werden drei Diversity-Ziele betrachtet:

- die ausgeglichene Geschlechterstruktur,
- die ausgeglichene Gehaltsstruktur sowie
- die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

³¹ Vgl. Braun (2000), S. 16 ff., Braun, Stephan (2000), S. 9 ff. und Schössler (2008), S. 9 ff.



5.1.2 Diversity-Ziel „Ausgeglichene Geschlechterstruktur“

Bei der Analyse der Geschlechterstruktur wird unterstellt, dass das Management eine Vorstellung von der angemessenen Relation von Männern und Frauen im Unternehmen und auf den Hierarchieebenen hat. Als Ziel des Diversity Managements wird deshalb die ausgeglichene Geschlechterstruktur definiert, wobei die konkreten Zielgrößen unternehmensindividuell zu bestimmen sind. Mit Hilfe der Kennzahlen zur ausgewogenen Geschlechterstruktur lässt sich dann nachvollziehen, in welchen Unternehmensbereichen bzw. -ebenen unerwünschte Geschlechterasymmetrien vorliegen. Die Erhebung der KPI trägt generell zur Sensibilisierung für die Thematik der heterogenen Geschlechterstruktur im Unternehmen bei.

Zur Überprüfung des Diversity-Ziels einer ausgeglichenen Geschlechterstruktur werden im Folgenden ausgewählte KPI näher betrachtet.

Diversity-Ziel	KPI-Bezeichnung	KPI-Berechnung	Vergleichswert	Maßnahmen Beispiele
Ausgeglichene Geschlechterstruktur	Anteil Bewerberinnen	$\frac{\text{Anzahl Bewerbungen von Frauen} * 100}{\text{Anzahl aller Bewerbungen}}$	Zeitvergleich	<ul style="list-style-type: none"> - gezielte Ansprache von Frauen für die Bewerbung - Frauenspezifische Unternehmenswerbung - Employer Branding (z. B. Kinderbetreuung, Work-Life-Balance-Maßnahmen, Sportprogramme, Frauenförderung) - Sensibilisierung von Führungskräften - Frauenquoten bei Einstellungen und Beförderungen - Frauenquote in Leadership Development ACs oder Programmen - Austrittsgründe aus dem Unternehmen durch Fragebogen erfassen
	Anteil Einstellungen von Frauen	$\frac{\text{Anzahl eingestellter Frauen} * 100}{\text{Anzahl aller Einstellungen}}$	Soll-Ist-Vergleich	
	Anteil Vertragsablehnungen durch Bewerberinnen	$\frac{\text{Anzahl abgelehnter Vertragsangebote durch Bewerberinnen} * 100}{\text{Anzahl aller Vertragsangebote an Bewerberinnen}}$	u. U. Branchenbenchmark	
	Anteil Beförderungen von Frauen	$\frac{\text{Anzahl beförderter Frauen} * 100}{\text{Anzahl aller Beförderungen}}$		
	Anteil weiblicher Führungskräfte	$\frac{\text{Anzahl weibliche Führungskräfte} * 100}{\text{Anzahl aller Führungskräfte}}$		
	Fluktuationsquote Frauen	$\frac{\text{Anzahl Frauen, die das Unternehmen verlassen} * 100}{\text{Anzahl aller Frauen im Unternehmen}}$		

Tabelle 1: Übersicht über das KPI-Cluster „Ausgeglichene Geschlechterstruktur“



Erläuterungen zu den einzelnen Kennzahlen

(1) Anteil Bewerberinnen (Bewerberinnenquote)

Dieser KPI ermöglicht Aussagen darüber, ob das Unternehmen als interessanter Arbeitgeber von potenziellen Mitarbeiterinnen wahrgenommen wird. Das Image des Unternehmens als „familienfreundlicher Arbeitgeber“ oder „diverses Unternehmen“ kann dabei einen signifikanten Einfluss auf die Anzahl der Bewerbungen von Frauen haben. Allerdings ist zu beachten, dass bei der Analyse der Kennzahl die überhaupt vorhandene Anzahl von Männern und Frauen in einem bestimmten Berufsfeld beachtet werden sollten.

Basisdaten:

- Anzahl Bewerbungen von Frauen im definierten Zeitraum
- Anzahl aller Bewerbungen im definierten Zeitraum

Berechnung:

Der Anteil Bewerberinnen wird berechnet, indem die Anzahl der Bewerbungen von Frauen mit 100 multipliziert und durch die Anzahl aller Bewerbungen dividiert wird. Dies kann sowohl für verschiedene Stellenausschreibungen individuell durchgeführt werden als auch während eines definierten Zeitraums über alle Stellen hinweg.

Rechenbeispiel:

Auf eine Stelle im Bereich Informatik haben sich insgesamt 12 Personen beworben, davon 3 Frauen. 25 % der Bewerbungen kamen von Frauen.

$$\text{Bewerberinnenquote} = \frac{3 \text{ Bewerberinnen} * 100}{12 \text{ Bewerbungen insgesamt}} = 25 \%$$

Vergleichswert:

Neben einem Zeitvergleich im Unternehmen kann die Quote der Bewerberinnen in bestimmten Tätigkeitsfeldern (z. B. Informatik) mit der Studentinnen- bzw. Absolventinnenquote in diesem Tätigkeitsfeld verglichen werden.

Maßnahmen zur Kennzahlensteuerung (Beispiele):

- gezielte Ansprache von Frauen für die Bewerbung
- frauenspezifische Werbung (z. B. Hochschulmarketing)
- Imagepflege



(2) Anteil Einstellungen von Frauen (Einstellungsquote Frauen)

Die Einstellungsquote von Frauen lässt erkennen, ob sich das Unternehmen durch seine Neueinstellungen einer ausgeglichenen Geschlechterstruktur annähert. Es wird empfohlen eine jährliche Erhebung durchzuführen sowie eine Differenzierung nach Unternehmensbereichen und Berufsfeldern.

Basisdaten:

- Anzahl eingestellter Frauen in einem definierten Zeitraum
- Anzahl aller Einstellungen in einem definierten Zeitraum

Berechnung:

Die Einstellungsquote von Frauen wird berechnet, indem die Anzahl der eingestellten Frauen mit 100 multipliziert und durch die Anzahl aller in dem betrachteten Jahr eingestellten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen dividiert wird.

Rechenbeispiel:

Im Jahr 2010 wurden von dem Unternehmen 230 Beschäftigte eingestellt, davon 65 Frauen. Die Einstellungsquote von Frauen lag bei ca. 28 %.

$$\text{Einstellungsquote} = \frac{65 \text{ Einstellungen von Frauen} * 100}{320 \text{ Einstellungen insgesamt}} = \text{ca. } 28 \%$$

Vergleichswert:

Die Einstellungsquote von Frauen kann im Zeitvergleich beobachtet werden. Die Relation von Bewerberinnen- und Einstellungsquote Frauen lässt Rückschlüsse auf das Einstellungsverhalten bei der Beschäftigung von Frauen zu. Empfehlenswert ist eine Differenzierung nach Unternehmensbereichen und Berufsfeldern.

Maßnahmen zur Kennzahlensteuerung (Beispiele):

- Frauenquoten bei Einstellungen
- Sensibilisierung von Führungskräften
- Employer Branding (z. B. Kinderbetreuung, Home Office, Work-Life-Balance-Maßnahmen, Sportprogramme, Frauenförderung)



(3) Anteil Vertragsablehnungen durch Bewerberinnen (Vertragsablehnungsquote Frauen)

Die Quote der Vertragsablehnungen durch Bewerberinnen zeigt, dass Frauen, die sich ursprünglich beworben haben, ein Vertragsangebot letztlich nicht annehmen. Die Quote der Vertragsablehnungen könnte ein Indikator dafür sein, wie attraktiv das Unternehmen als Arbeitgeber für Frauen ist oder wie von den Bewerberinnen der Bewerbungsprozess wahrgenommen wurde. Bei der Interpretation des KPI ist zu berücksichtigen, dass die generelle Arbeitsmarktsituation das Annahmeverhalten beeinflusst. Absolut hohe oder steigende Ablehnungsquoten können den Impuls für vertiefte Analysen setzen.

Basisdaten:

- Anzahl abgelehnter Vertragsangebote durch Bewerberinnen in einem definierten Zeitraum
- Anzahl aller Vertragsangebote an Bewerberinnen in einem definierten Zeitraum

Berechnung:

Die Vertragsablehnungsquote von Frauen wird berechnet, indem die Anzahl aller abgelehnten Vertragsangebote durch Bewerberinnen mit 100 multipliziert und durch die Anzahl aller Vertragsangebote an Frauen dividiert wird. Dieser KPI sollte regelmäßig für einen definierten Zeitraum erfasst werden, um die Arbeitgeberattraktivität für Bewerberinnen zu überprüfen.

Rechenbeispiel:

25 Frauen wurde ein Arbeitsplatz im Unternehmen angeboten. 5 Frauen haben das Angebot abgelehnt. Die Vertragsablehnungsquote lag bei 20 %.

$$\text{Ablehnungen} = \frac{5 \text{ Ablehnungen durch Frauen} * 100}{25 \text{ Angebote an Frauen}} = 20 \%$$

Vergleichswert:

Neben dem Zeitvergleich der Ablehnungsquote von Frauen kann der Vergleich mit dem Ablehnungsverhalten von Männern u. U. Hinweise auf Besonderheiten geben, die bei Männern und Frauen unterschiedliche Bedeutung für die Annahme haben. Die allgemeine Arbeitsmarktsituation kann über die Anzahl der offenen Stellen in die Bewertung einbezogen werden.

Maßnahmen zur Kennzahlensteuerung (Beispiele):

- Imagepflege
- Employer Branding (z. B. Kinderbetreuung, Home Office, Work-Life-Balance-Maßnahmen, Sportprogramme, Frauenförderung)



(4) Anteil Beförderungen von Frauen (Beförderungsquote Frauen)

Der Anteil der Beförderungen von Frauen lässt Rückschlüsse darauf zu, inwieweit Frauen unter allen Beförderten im Unternehmen vertreten sind. Es kann überprüft werden, ob die Durchlässigkeit des Unternehmens in Bezug auf Beförderungen ohne Geschlechterdifferenzen vorhanden ist. Eine Differenzierung nach Hierarchieebenen und bei größeren Unternehmen nach Unternehmensbereichen ist empfehlenswert.

Basisdaten;

- Anzahl beförderter Frauen in einem definierten Zeitraum
- Anzahl aller Beförderungen in einem definierten Zeitraum

Berechnung:

Die Berechnung des Anteils Beförderung von Frauen erfolgt, indem die Anzahl beförderter Frauen mit 100 multipliziert und anschließend durch die Anzahl aller Beförderungen dividiert wird. Ergebnis dieser Berechnung ist der Anteil beförderter Frauen in Prozent.

Rechenbeispiel:

In einem Unternehmen mit einer Gesamtbelegschaft von 10.000 Beschäftigten werden jedes Jahr Beschäftigte in die nächsthöhere Führungsebene befördert:

2008: insgesamt Beförderung von 276 Mitarbeitern, davon 10 Frauen; Anteil 3,6 %

2009: insgesamt Beförderung von 300 Mitarbeitern, davon 25 Frauen; Anteil 8,3 %

2010: insgesamt Beförderung von 350 Mitarbeitern, davon 51 Frauen; Anteil 14,6%

Der Anteil von Frauen, die befördert wurden, ist von 2008 bis 2010 kontinuierlich gestiegen.

Vergleichswert:

Neben dem Zeitvergleich wie im Beispiel können weitere Vergleichszahlen herangezogen werden, wie z. B. der Anteil von Frauen an der Gesamtbelegschaft. Für eine differenziertere Betrachtung könnte bezogen auf Hierarchieebenen der Frauenanteil und der Anteil der beförderten Frauen ins Verhältnis gesetzt werden. Für einen Soll-Ist-Vergleich wäre von der Unternehmensleitung ein Zielwert vorzugeben.

Maßnahmen zur Kennzahlensteuerung (Beispiele):

- Frauenquoten bei Beförderungen, Leadership Development ACs
- Sensibilisierung von Führungskräften
- Employer Branding (z. B. Kinderbetreuung, Frauenförderung)



(5) Anteil weiblicher Führungskräfte

Der KPI Anteil weiblicher Führungskräfte zeigt auf, wie hoch der prozentuale Anteil weiblicher Führungskräfte im Unternehmen ist. Auch in diesem Fall ist eine Differenzierung nach Hierarchieebenen im zweiten Schritt angebracht, um zu erkennen, ob und wie Frauen der Zugang zum Topmanagement gelingt. Mit dem KPI gewinnt das Unternehmen Transparenz darüber, inwieweit die Durchlässigkeit in der Unternehmenshierarchie ohne Geschlechterdifferenzen vorhanden ist.

Basisdaten:

- Anzahl aller weiblichen Führungskräfte zu einem bestimmten Erhebungszeitpunkt
- Anzahl aller Führungskräfte zu einem bestimmten Erhebungszeitpunkt

Berechnung:

Die Anzahl aller weiblichen Führungskräfte multipliziert mit 100 und dividiert durch die Gesamtanzahl der Führungskräfte eines Unternehmens ergibt den Anteil weiblicher Führungskräfte in Prozent.

Rechenbeispiel:

In einem Unternehmen sind von den 249 Führungskräften 69 Frauen. Es existieren 3 Hierarchieebenen:

1. Hierarchieebene: 9 Führungskräfte, davon 1 Frau; Anteil 10%
2. Hierarchieebene: 40 Führungskräfte, davon 8 Frauen; Anteil 20 %
3. Hierarchieebene: 200 Führungskräfte, davon 60 Frauen; Anteil 30 %

Insgesamt 249 Führungskräfte, davon 69 Frauen ; Anteil ca. 28 %

Der Anteil der weiblichen Führungskräfte liegt bei ca. 28 %, wobei im Topmanagement 10 % der Führungskräfte Frauen sind.

Vergleichswert:

Ein Zeitvergleich des Anteils von Frauen an allen Führungskräften kann durch den Quervergleich und den Zeitvergleich bezogen auf einzelne Hierarchieebenen ergänzt werden. Als weitere Vergleichsgröße kann der Frauenanteil im Unternehmen herangezogen werden. Die Vorgabe eines Zielwertes kann durch die Unternehmensleitung erfolgen und würde den Weg für Soll-Ist-Vergleiche eröffnen.

Maßnahmen zur Kennzahlensteuerung (Beispiele):

- Frauenquoten für Hierarchieebenen (Zielquoten)
- Frauenquoten bei Leadership Development ACs
- Sensibilisierung von Führungskräften
- Employer Branding (z. B. Kinderbetreuung, Frauenförderung)



(6) Fluktuationsquote Frauen

Für die Ermittlung der Fluktuationsquote bietet es sich an, nur die Fluktuation einzubeziehen, die auf eine Kündigung durch die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter zurückzuführen ist. Ein Vergleich der so ermittelten Fluktuationsquoten von Männern und Frauen kann bestehende Unterschiede aufzeigen. Da es vielfältige Ursachen für Beschäftigte gibt, den Arbeitsplatz zu kündigen ist eine intensive Analyse erforderlich. Attraktive Arbeitsplatzangebote außerhalb des Unternehmens können ebenso die Ursache sein, wie Unzufriedenheit mit der eigenen Situation im Unternehmen. Steigt die Fluktuationsquote von Frauen oder ist sie im Vergleich zu Männern deutlich höher, kann das u. U. ein Hinweis auf eine unbefriedigende Arbeitsplatzsituation speziell für Frauen sein.

Basisdaten:

- Anzahl Mitarbeiterinnen, die das Unternehmen aufgrund eigener Kündigung in einem definierten Zeitraum verlassen
- Anzahl aller Mitarbeiterinnen zu Beginn der Periode

Berechnung:

Die Fluktuationsquote von Frauen lässt sich ermitteln, indem die Zahl der Mitarbeiterinnen, die in einer definierten Periode gekündigt haben, mit 100 multipliziert und durch die Anzahl aller Mitarbeiterinnen im Unternehmen zu Beginn der Periode dividiert wird. Ergebnis dieser Berechnung ist die Fluktuationsquote von Frauen in Prozent.

Rechenbeispiel:

Von den 3.000 beschäftigten Frauen zum 01.01.2010 haben im Jahr 2010 150 Frauen das Unternehmen verlassen. Die Fluktuationsquote von Frauen liegt bei 5 %.

$$\text{Fluktuationsquote} = \frac{150 \text{ Kündigungen durch Frauen} * 100}{3.000 \text{ Mitarbeiterinnen am Periodenanfang}} = 5 \%$$

Vergleichswert:

Neben einem Zeitvergleich kann die Fluktuationsquote von Frauen mit der Fluktuationsquote von Männern verglichen werden, um Spezifika zu erkennen.

Maßnahmen zur Kennzahlensteuerung (Beispiele):

- Employer Branding (z. B. Kinderbetreuung, Home Office, Work-Life-Balance Maßnahmen, Sportprogramme, Frauenförderung)
- Sensibilisierung von Führungskräften,
- Analyse der Austrittsgründe (Gespräch, Fragebogen)



5.1.3 Diversity-Ziel „Ausgeglichene Gehaltsstruktur“

Das Diversity-Ziel besteht darin, eine gerechte Lohn- und Gehaltsstruktur zu erreichen, bei der Männer und Frauen gleichermaßen fair behandelt werden. Das Diversity-Ziel wird als ausgeglichene Gehaltsstruktur bezeichnet. Um die ausgeglichene Gehaltsstruktur zu messen, wird der Abstand zwischen den Löhnen von Männern und Frauen im Unternehmen ermittelt.

Frauen unterbrechen ihre berufliche Laufbahn häufiger als Männer, um den Mutterschutz in Anspruch zu nehmen und sich anschließend der Kindererziehung zu widmen. Die gesellschaftliche Rollenverteilung wird zwar zunehmend in Frage gestellt, trotzdem ist bisher keine grundlegende Veränderung erkennbar. Diese Unterbrechungen führen dazu, dass für die Karriere- und Gehaltsentwicklung wichtige Berufsjahre von beiden Geschlechtern unterschiedlich genutzt werden können. Unternehmen (und Mitarbeiterinnen) stehen vor der Herausforderung die berufliche Unterbrechung und Reintegration so zu gestalten, dass Gehaltsentwicklung und Karrieremöglichkeiten in möglichst geringem Umfang tangiert werden.³²

Zur Überprüfung des Diversity-Ziels einer ausgeglichenen Gehaltsstruktur wird im Folgenden der KPI Relation Medianlöhne näher betrachtet.

Diversity-Ziel	KPI-Bezeichnung	KPI-Berechnung	Vergleichswert	Maßnahmen Beispiele
Ausgeglichene Gehaltsstruktur	Relation Medianlöhne von Männern und Frauen	$\frac{\text{Medianlohn Männer} * 100}{\text{Medianlohn Frauen}}$	Zeitvergleich Soll-Ist-Vergleich bundesweiter Lohnunterschied zwischen Männern und Frauen	<ul style="list-style-type: none">- Lohnangleichung- gezielte Ansprache von Frauen für die Bewerbung- Employer Branding

Tabelle 2: Übersicht über das KPI-Cluster „Ausgeglichene Gehaltsstruktur“

³² Vgl. McKinsey (2007), S. 22.



Erläuterungen zur Kennzahl

Relation Medianlöhne zwischen Männer und Frauen

Der Medianlohn stellt den Lohn dar, der bei der Aneinanderreihung aller Löhne genau die Mitte der Lohnkette darstellt. Das heißt, dass genau 50 Prozent der Beschäftigten mit ihrem Lohn über dem Medianlohn und 50 Prozent darunter liegen. Sind die Medianlöhne von Frauen und Männern identisch, dann liegt eine zwischen den Geschlechtern ausgeglichene Gehaltsstruktur vor. Häufig wird statt der Medianlohnrelation die Relation der Durchschnittslöhne herangezogen. Dies hat gegenüber der Medianlohnrelation den Nachteil, dass hohe Abweichungen in der Lohnskala (z. B. Löhne des Vorstands) überproportionalen Einfluss auf das Ergebnis haben.

Basisdaten:

- Lohnreihe Frauen
- Lohnreihe Männer

Berechnung:

Zur Berechnung des KPI muss zunächst der geschlechterspezifische Medianlohn (mittlerer Lohn) durch Auszählen oder als Alternative der Durchschnittslohn ermittelt werden. Anschließend dividiert man den Medianlohn der Männer mit 100 multipliziert durch den Medianlohn der Frauen. Mit dem Bezugspunkt Frauen gleich 100% ergibt sich nun, wie viel Prozent die Männer vom Lohn der Frauen verdienen.

Vergleichswerte:

Bei regelmäßiger jährlicher Erhebung des KPI wird die Veränderung im Zeitablauf deutlich und die Relation zu einem ggf. vorhandenen Zielwert wird aufgezeigt. Um zu ermitteln, in welchen Bereichen besonderer Handlungsbedarf besteht, kann die Relation der Medianlöhne für bestimmte Unternehmensbereiche, Altersgruppen oder Hierarchieebenen einzeln berechnet werden. Für den externen Vergleich existiert auf der Basis des Medianlohns kein Vergleichswert. Bei einem solchen Vergleich muss der Durchschnittslohn als Basis verwendet werden. So haben beispielsweise im Jahr 2008 Männer durchschnittlich 17,8%³³ mehr verdient als Frauen.

Rechenbeispiel:

In einem Unternehmen beträgt der Medianlohn der Frauen 2.267 € und der der Männer 2.676 €. Die Männer verdienen 118,04% des Lohns der Frauen. Daraus ergibt sich der Unterschied von 18%. Das Rechenbeispiel zeigt, dass der Abstand zwischen den Löhnen von Männern und Frauen im Unternehmen etwa dem bundesweiten Lohnabstand auf Durchschnittslohnebene von Männern und Frauen entspricht.

$$\text{Lohnunterschied} = \frac{2.676 \text{ € Medianlohn Männer} * 100}{2.267 \text{ € Medianlohn Frauen}} = 118,04 \%$$

Maßnahmen zur Kennzahlensteuerung (Beispiele):

- Lohnangleichung (geschlechterunabhängige Entlohnung von gleichwertigen Funktionen)
- gezielte Ansprache von Frauen bei der internen und externen Stellenbesetzung
- Bindung und Qualifizierung während der Familienphase
- frauenfreundliches Employer Branding zur Erhöhung des Frauenanteils in hochwertigen Fach- und Führungsfunktionen

³³ Europäische Kommission (2011).



5.1.4 Diversity-Ziel „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“

Folgt man der aktuellen Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt, wird es vielen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern wichtiger, ein ausgeglichenes Verhältnis von Beruf sowie Familie und Freizeit zu erreichen. Dies spiegelt sich im Diversity-Ziel Vereinbarkeit von Beruf und Familie wider. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie beinhaltet, dass es Erwerbstätigen möglich ist, den eigenen Beruf sowie Karrierechancen wahrzunehmen und dabei gleichzeitig familiäre Verantwortung zu übernehmen. Diese Verantwortung ergibt sich aus der Elternschaft, aber auch aus der Pflegebedürftigkeit von Angehörigen. Die sogenannte familienbedingte Ausfallzeit umfasst dabei den gesetzlichen Anspruch auf Elternzeit (§ 15 BEEG) sowie den Anspruch auf Arbeitsfreistellung für die Betreuung des Kindes im Krankheitsfall (§ 45 SGB V). Ebenfalls umfasst die familienbedingte Ausfallzeit die Arbeitsfreistellung durch das Pflegezeitgesetz (§ 4 PflegeZG).

Zur Überprüfung des Diversity-Ziels Vereinbarkeit von Familie und Beruf werden im Folgenden ausgewählte KPI näher betrachtet.

Diversity-Ziel	KPI-Bezeichnung	KPI-Berechnung	Vergleichswert	Maßnahmen (Beispiele)
Vereinbarkeit von Familie und Beruf	durchschnittliche Geburtenrate der Frauen im Unternehmen	$\frac{\text{Anzahl Mutterschutzfreistellungen lfd. Jahr} * 100}{\text{Anzahl Frauen im Unternehmen}}$	Zeitvergleich bundesweite Vergleichsdaten	<ul style="list-style-type: none"> - Wiedereingliederungsprogramme für Mütter - Eröffnung eines Kindersparkontos (Startguthaben und monatlicher Kinderbeitrag) - bei Erfolgsbeteiligung: Eltern haben die Wahl, ob ein Teil der Ausschüttung auf das Konto der Kinder gehen soll
	familienbedingt Ausfallzeit	$\frac{(\text{Anzahl EZ-Tage} + \text{Anzahl PZ-Tage} + \text{Anzahl Krankheitstage Kinder}) * 100}{\text{Anzahl Fehltage aller Beschäftigten}}$		<ul style="list-style-type: none"> - Angebote zur Kinderbetreuung - Sensibilisierung des Arbeitsumfelds - Beratung und Information - Entlastungsangebote - Work-Life-Balance Maßnahmen
	Rückkehrquote aus familienbedingter Ausfallzeit	$\frac{\text{Anzahl RückkehrerInnen aus Eltern- bzw. Pflegezeit} * 100}{\text{Anzahl potenzieller RückkehrerInnen aus Eltern- bzw. Pflegezeit}}$		<ul style="list-style-type: none"> - Angebote zur Kinderbetreuung - Work-Life-Balance Maßnahmen - familienorientierte Arbeitszeitplanung - Kontakt während der Ausfallzeit

Tabelle 3: Übersicht über das KPI-Cluster „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“



Erläuterungen zu den einzelnen Kennzahlen

(1) Durchschnittliche Geburtenrate der Frauen im Unternehmen

Dieser KPI misst die unternehmensinterne Geburtenrate. Die Hypothese hierzu lautet: Je höher die Geburtenrate im Unternehmen ist, desto größer ist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie im jeweiligen Unternehmen. Allerdings beeinflussen auch andere Faktoren (z. B. die generelle gesellschaftliche Situation, die persönliche Situation der jeweiligen Frau, die Altersstruktur der Frauen in einem Unternehmen und deren Qualifikationsstruktur) die Geburtenrate. Eine einfache Kausalität zwischen Unternehmensverhalten und Geburtenrate ist somit nicht gegeben. Um Aussagen zur Performance also der Leistung des Diversity Managements aus der KPI-Entwicklung abzuleiten, müssen deshalb die Entwicklungen der anderen Einflussfaktoren intensiv beobachtet werden.

Basisdaten:

- Anzahl der beanspruchten Mutterschutzfreistellungen in einem Jahr
- Anzahl aller Frauen im Unternehmen (ggf. Beschränkung auf das Alter 20-40) zu einem Stichtag

Berechnung:

Die Anzahl der beanspruchten Mutterschutzfreistellungen der im Unternehmen arbeitenden Frauen wird mit 100 multipliziert und durch die Anzahl aller beschäftigten Frauen dividiert.

Vergleichswert:

Neben einem unternehmensinternen Zeitvergleich kann die durchschnittliche Geburtenrate in Deutschland als Vergleichsgröße dienen. Zwischen den Frauen im Unternehmen und in der Bundesrepublik bestehen u. U. Strukturunterschiede (z. B. Alter, Qualifikation, Tätigkeit). Bei der Bewertung unternehmensspezifischer Zahlen im Vergleich zum bundesweiten Durchschnitt ist dies zu berücksichtigen.

Rechenbeispiel:

Bei einer Anzahl von 25 beanspruchten Mutterschutzfristen im Jahr 2010 und 400 Frauen zum Stichtag im Unternehmen ergibt sich eine Geburtenrate 6,25 %.

$$\text{Geburtenrate} = \frac{25 \text{ Mutterschutzfreistellungen} * 100}{400 \text{ Frauen im Unternehmen}} = 6,25 \%$$

Maßnahmen zur Kennzahlensteuerung (Beispiele):

- Wiedereingliederungsprogramme für Mütter
- Eröffnung eines Kindersparkontos (Startguthaben und monatlicher Kinderbeitrag)
- bei Erfolgsbeteiligung: Eltern haben die Wahl, ob ein Teil der Ausschüttung auf das Konto der Kinder gehen soll



(2) Familienbedingte Ausfallzeit

Die familienbedingte Ausfallzeit umfasst den gesetzlichen Anspruch auf Elternzeit (§ 15 BEEG), den Anspruch auf Arbeitsfreistellung zur Betreuung eines Kindes im Krankheitsfall (§ 45 SGB V) und die Arbeitsfreistellung zur Pflege von Angehörigen (§ 4 PflegeZG). Im KPI familienbedingte Ausfallzeit werden die drei Ausfalltypen zusammengeführt. Der KPI setzt die Fehlzeiten aufgrund familiärer Umstände ins Verhältnis zu den gesamten Fehlzeiten im Unternehmen.

Die Bedeutung der Pflegesituation nimmt in einer alternden Gesellschaft zu. Das seit 2008 in Kraft getretene Pflegezeitgesetz umfasst den Rechtsanspruch auf eine zehntägige kurzfristige Arbeitsfreistellung pro Jahr sowie eine bis zu sechs Monate andauernde Pflegezeit. „Ein Pflegefall im häuslichen Umfeld führt Untersuchungen zufolge genauso häufig zu Unterbrechungen der Erwerbstätigkeit wie ein Kind im Vorschul- oder Grundschulalter. Der berufliche Wiedereinstieg ist für die Betreuenden allerdings ungleich schwerer, da ihre Chancen, nach Beendigung der Pflege in den Beruf zurückzukehren, dann aufgrund ihres eigenen Alters gering sind.“³⁴ Weiterhin ist zu beachten, dass der Pflegeaufwand mit der Zeit tendenziell größer, wohingegen der Betreuungsaufwand bei Kindern mit der Zeit geringer wird und die Pflegesituation meist auch länger dauert, als die Kinderbetreuung.³⁵

Es muss kritisch hinterfragt werden, ob mit dieser Kennzahl die Leistung des Diversity Managements messbar ist. Bei den familienbedingten Ausfallzeiten werden drei sehr unterschiedliche Kategorien zusammengefasst, die teilweise gar nicht (Erkrankung eines Kindes) oder nur sehr begrenzt (Pflege, Elternzeit) durch das Diversity Management beeinflusst werden können. Trotzdem ist die Kennzahl aus informatorischen Gründen interessant und zeigt die Bedeutung der familienbedingten Ausfallzeiten für ein Unternehmen auf. Detailliertere Analysen müssen auf der Ebene der einzelnen Kategorien familienbedingter Ausfallzeiten ansetzen.

Basisdaten:

- Anzahl Arbeitstage in Elternzeit in einem definierten Zeitraum (Jahr)
- Anzahl Arbeitstage in Pflegezeit in einem definierten Zeitraum (Jahr)
- Anzahl Arbeitstage für Betreuung erkrankter Kindern in einem definierten Zeitraum (Jahr)
- Anzahl Fehltage insgesamt in einem definierten Zeitraum (Jahr)

Berechnung:

Die familienbedingte Ausfallzeit ergibt sich aus der Summe der Zahl der Elternzeittage, der Pflegezeittage und der Kinderkrankentage im Verhältnis zu der Anzahl der Fehltage aller Mitarbeiter. Das Ergebnis zeigt auf, wie hoch der Anteil der familienbedingten Ausfallzeit an der Gesamtzahl der Fehltage aller Beschäftigten im Unternehmen ist. Die Berechnung sollte auf der Basis von Vollzeitäquivalenten erfolgen.

³⁴ gaus | medien bildung politikberatung (2007) S. 3.

³⁵ Vgl. Weiling, Schulze Geiping (2007) S. 3.

**Rechenbeispiel:**

In einem Unternehmen sind im Jahr 2010 Elternzeit im Umfang von 1.000 Tagen, Kinderbetreuungszeit im Umfang von 20 Tagen und Pflegezeit im Umfang von 100 Tagen in Anspruch genommen. Die gesamten Fehlzeiten lagen bei 22.400 Tagen. Damit entfielen 5 % aller Fehlzeiten auf familienbedingte Ausfallzeiten.

$$\text{Anteil fam. Ausfallzeit} = \frac{1.120 \text{ familienbedingte Ausfalltage} * 100}{22.400 \text{ Fehltage insgesamt im Unternehmen}} = 5 \%$$

Vergleichswerte:

Grundsätzlich kann der unternehmensinterne Zeitvergleich, der weiter nach Kategorien (Elternzeit, Pflegezeit, Kinderbetreuung im Krankheitsfall) aufgliedert wird, Auskunft über die Entwicklung geben. Die Fixierung eines Sollwertes erscheint wenig angebracht. Die durchschnittliche Anzahl der Tage der familienbedingten Ausfallzeit lässt sich mit dem bundesweiten Durchschnitt vergleichen.

Maßnahmen zur Kennzahlensteuerung (Beispiele):

- Angebote zur Kinderbetreuung (Betriebskindergarten, Kinderbetreuungszuschuss, ggf. Kindernotfallbetreuung, Belegplätze in bestehenden Einrichtungen, Betreuungsangebote in Ferienzeiten)
- Sensibilisierung des Arbeitsumfelds (Beschäftigte über Veranstaltung, Intranet, Mitarbeiterzeitung und Führungskräfte über Fortbildungsmaßnahmen, Maßnahmen zur Prävention und Gesundheitsförderung³⁶)
- Beratung und Information der Betroffenen (rechtlich, finanziell und pflegepraktisch z. B. Anlaufstellen und Kurse für pflegende Angehörige, lokale Pflegeeinrichtungen und ambulante Pflegedienste, Gründung von Betroffenenengruppen)
- Entlastungsangebote (Belegplätze in Tagespflegeeinrichtungen, Vermittlung haushaltsnahe Dienstleistungen, Freiwilligenpool für die Betreuung³⁷, Flexibilisierung der Arbeitszeit durch Gleitzeitmodelle, Arbeitszeitkonten und des Arbeitsorts durch Home-Office-Angebote, Reduzierung der Arbeitszeit durch Teilzeitmodelle und Job-Sharing³⁸)
- Work-Life-Balance-Maßnahmen (Schulungsangebote)

³⁶ Vgl. Kluge, Tamm (2009), S.16.

³⁷ Vgl. Kompetenzzentrum Beruf und Familie (o. A).

³⁸ Vgl. Kluge, Tamm (2009), S.12.



(3) Rückkehrquote aus familienbedingter Ausfallzeit

Der KPI „Rückkehrquote“ gibt an, wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus der Eltern- und Pflegezeit in das Unternehmen zurückkehren. Eine weitere Teilung in die Rückkehrquote aus Elternzeit und die Rückkehrquote aus Pflegezeit ermöglicht detailliertere Analysen. Ferner kann untersucht werden, ob die Beschäftigten wieder in ihre alte Position im Unternehmen zurückkehren und ob dies im selben Stundenumfang erfolgt.

Basisdaten:

- Anzahl Rückkehrerinnen und Rückkehrer aus Eltern- bzw. Pflegezeit
- Anzahl potenzieller Rückkehrerinnen und Rückkehrer aus Eltern- bzw. Pflegezeit

Die Wertermittlung sollte jährlich erfolgen. Sofern Auswertungen dazu gewünscht sind, müssen zusätzlich der Stundenumfang sowie die Position bei Ausscheiden und Rückkehr erfasst und ausgewertet werden.

Berechnung:

Der KPI „Rückkehrquote aus familienbedingter Ausfallzeit“ wird berechnet, indem die Anzahl der Personen, die aus der Eltern- bzw. Pflegezeit zurückkehren mit 100 multipliziert und in das Verhältnis zur Anzahl der Personen gesetzt wird, deren Eltern- oder Pflegezeit in der Periode ausgelaufen ist. Das Ergebnis gibt Aufschluss darüber, wie viel Prozent der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach der Eltern- und Pflegezeit die Arbeit im Unternehmen wieder aufgenommen haben.

Rechenbeispiel:

Im Jahr 2010 hätten 40 Personen aus der Eltern- und Pflegezeit in das Unternehmen zurückkehren sollen, tatsächlich haben 34 Personen die Arbeit aufgenommen und 6 Personen das Unternehmen verlassen. 85 % aller Beschäftigten, die Eltern- oder Pflegezeit in Anspruch genommen haben, sind ins Unternehmen zurückgekehrt.

$$\text{Rückkehrquote} = \frac{34 \text{ RückkehrerInnen} * 100}{40 \text{ potenzielle RückkehrerInnen}} = 85 \%$$

Vergleichswert:

Ein unternehmensinterner Zeit- und Soll-Ist-Vergleich kann regelmäßig durchgeführt werden. Bundesdeutsche Vergleichswerte existieren bisher nur zur Elternzeit. 13 % der Frauen, die Elternzeit nehmen, sind bereits nach einem halben Jahr mit geringem Stundenumfang wieder erwerbstätig. Nach einem Jahr sind 31 % der Frauen wieder erwerbstätig, nach 1,5 Jahren 39% und nach zwei Jahren arbeiten 42 % der Frauen wieder.³⁹ Allerdings üben 9 % der Frauen eine andere Tätigkeit beim selben Arbeitgeber aus und 24 % der Frauen wechseln nach der Elternzeit den Arbeitgeber. 70 % der Frauen sind aber zufrieden oder sogar sehr zufrieden mit den Veränderungen im Job.⁴⁰

Maßnahmen zur Kennzahlensteuerung (Beispiele):

- Angebote zur Kinderbetreuung (Betriebskindergarten, Kinderbetreuungszuschuss, Kindernotfallbetreuung, Belegplätze in Einrichtungen, Betreuungsangebote in Ferienzeiten)
- Work-Life-Balance-Maßnahmen (Kursangebote)
- Familienorientierte Arbeitszeitplanung⁴¹ (Gleitzeit, Vertrauensarbeitszeit, Home Office)
- Kontakt während der Ausfallzeit (Teamtreffen, Vertretungseinsätze, Fort- und Weiterbildungen)⁴²

³⁹ Vgl. Kluwe, Tamm (2009), S. 8.

⁴⁰ Vgl. Kluwe, Tamm (2009), S. 15.

⁴¹ Vgl. Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie“ (2010), S. 6.

⁴² Vgl. Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie“ (2010), S. 7.



5.2 Diversity-Dimension Demografie

5.2.1 Einordnung und begriffliche Grundlagen

Der demografische Wandel steht derzeit vor allem unter dem Aspekt der Veränderung der Alterszusammensetzung der Gesellschaft im Mittelpunkt des Interesses.⁴³ Strukturelle Probleme der meisten Industrieländer ergeben sich aus ein anhaltender Geburtenrückgang und eine stetig steigende Lebenserwartung. Aus ihnen folgt eine abnehmende und im Durchschnitt ältere Bevölkerung. Es wird erwartet, dass die Zahl der jungen Arbeitskräfte im Alter von 15 bis 29 von 10 Mio. im Jahr 2010 auf 7,1 Mio. im Jahr 2050 sinken wird. Gleichzeitig wird geschätzt, dass die Zahl der älteren Arbeitskräfte zwischen 50 und 64 Jahren im selben Zeitraum von 10,3 Mio. (2010) auf 12,4 Mio. (2050) steigen wird.⁴⁴

Die demografische Entwicklung in Deutschland und anderen industrialisierten Ländern stellt Unternehmen vor neue Fragen und Herausforderungen. Mit zunehmend älteren Belegschaften müssen die technologischen und arbeitsorganisatorischen Veränderungen in der Arbeitswelt erfolgreich bewältigt werden. Hierzu werden Lern- und Dialogfähigkeit, Wissen und Erfahrung als entscheidende Ressourcen angesehen. Daher wird der Wert der beruflichen Weiterbildung auch älterer Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen zunehmend größer. Es wird aber auch davon ausgegangen, dass der Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften zukünftig aufgrund des technologischen und arbeitstechnischen Wandels steigen wird.⁴⁵ Die Sicherung dieser Fachkräfte ist daher umso wichtiger. Eine Studie von Stepstone vom März 2008 zeigte beispielsweise, dass 71 %⁴⁶ der deutschen Firmen einen akuten Fachkräftemangel wahrnehmen.

Wenngleich generell eine unternehmensspezifische Herangehensweise an den demografischen Wandel den größten Erfolg verspricht und es daher keine „fertigen Demografie-Konzepte“⁴⁷ gibt, wird nachfolgend dennoch versucht, die bedeutendsten KPI des Demografiebereichs vorzustellen, deren Erhebung für jedes Unternehmen sinnvoll ist.

In der Diversity-Dimension Demografie werden drei Diversity-Ziele betrachtet:

- die ausgewogene Altersstruktur,
- die Nachwuchssicherung und
- die Erhaltung der Arbeitskraft und Nutzung der Potenziale älterer Beschäftigter.

⁴³ Vgl. BMBF (2007)

⁴⁴ Vgl. Fuchs, Dörfler (2005), S.3.

⁴⁵ Vgl. Reinberg, Hummel (2004), S. 5.

⁴⁶ Theisen (2008), S. 20.

⁴⁷ Speck (2009), S. 49.



Für die Ausarbeitung der KPI wurden Annahmen bezüglich der Altersgruppenunterteilung, der Berufsklustereinteilung und der Unterscheidung krankheitsbedingter betrieblicher Ausfälle getroffen.

Altergruppeneinteilung
- ≤ 25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- ≥ 56

Berufskuster
- Gewerbliche Arbeitnehmer
- Tarifliche Angestellte
- Außertarifliche Angestellte
- Leitende Angestellte

Krankheitsdauer
- kurzfristig: bis zu 7 Tage
- mittelfristig: bis zu 42 Tage (6 Wochen)
- langfristig: länger als 6 Wochen

:



5.2.2 Diversity-Ziel „Ausgewogene Altersstruktur“

Ein Ziel des nachhaltigen Personalmanagements besteht darin, ein möglichst ausgewogenes Verhältnis zwischen jüngeren und älteren Beschäftigten herzustellen. Obwohl jedes Unternehmen sein eigenes Ziel definieren sollte, führt doch ein starkes Ungleichgewicht in der Altersstruktur in der Regel zu erheblichen Problemen. So versucht man durch eine ausgewogene Personalstruktur zu verhindern, dass zu viele Know-how-Träger zum selben Zeitpunkt in den Ruhestand gehen. Die Altersstruktur-Kennzahl kann z. B. Informationen darüber liefern, ob das Recruiting verstärkt werden sollte, da sich viele Beschäftigte kurz vor der Verrentung befinden. Keine eindeutige Position existiert in der Frage, altersgemischte Teams zu fördern. Befürworter der Prozessperspektive vertreten die Ansicht, dass in heterogenen Teams die Wahrscheinlichkeit des Auftretens von Konflikten zunimmt, homogene Teams also konfliktärmer und damit produktiver arbeiten. Vertreter der Ressourcen-Perspektive gehen davon aus, dass altersgemischte Teams bei kreativen und innovativen Entscheidungssituationen leistungsstärker sind als homogene Teams.⁴⁸

Zur Überprüfung des Diversity-Ziels einer ausgewogenen Altersstruktur werden im Folgenden ausgewählte KPI näher betrachtet.

Diversity-Ziel	KPI-Bezeichnung	KPI-Berechnung	Vergleichswert	Maßnahmen Beispiele
Ausgewogene Altersstruktur	Durchschnittsalter	$\frac{\text{Summe Alter aller Beschäftigten} * 100}{\text{Anzahl aller Beschäftigten}}$	Zeitvergleich Durchschnittsalter erwerbsfähige Bevölkerung (20-65 Jahre)	Förderung der Beschäftigung Älterer/Erfahrener: <ul style="list-style-type: none"> - Gezielte Ausschreibungen, Nutzung privater u. öffentlicher Arbeitsvermittler - Gesundheitsprogramme - Arbeitszeit-, Arbeitsplatzgestaltung
	Altersstruktur	$\frac{\text{Anzahl Beschäftigte einer Altersgruppe} * 100}{\text{Anzahl aller Beschäftigten}}$	Zeitvergleich Soll-Ist-Vergleich Altersstruktur Bundesrepublik Deutschland	Förderung der Beschäftigung Jüngerer: <ul style="list-style-type: none"> - Hochschul-/Schulkooperationen - Web 2.0 (z. B. Xing) - Firmenkontaktmessen, Girls Day, Tag der offenen Tür - Kinderbetreuung - Weiterbildungsangebote - Arbeitszeitgestaltung

Tabelle 4: Übersicht über das KPI-Cluster „Ausgewogene Altersstruktur“

⁴⁸ Vgl. Veen, Backes-Gellner (2009), S. 2.



Erläuterungen zu den einzelnen Kennzahlen

(1) Durchschnittsalter

Der KPI „Durchschnittsalter“ gibt das durchschnittliche Alter einer Belegschaft an. Das Durchschnittsalter als absoluter Wert ist nur begrenzt aussagefähig, weil über die Altersverteilung nichts bekannt ist. Entweder sollte der KPI durch ein statistisches Streuungsmaß ergänzt oder im Zusammenhang mit der Altersstruktur betrachtet werden. Der Vorteil des KPI „Durchschnittsalter“ besteht darin, dass eine einzelne stark verdichtete Zahl vorliegt. Hochrechnungen und Zeitvergleiche können erste Impulse im Hinblick auf Handlungsbedarfe aufzeigen.

Basisdaten:

- Anzahl aller Beschäftigten im Unternehmen
- Summe der Lebensalter aller Beschäftigten

Berechnung:

Das Durchschnittsalter wird berechnet, indem das Alter aller Beschäftigten addiert und durch die Anzahl der Beschäftigten dividiert wird.

Rechenbeispiel:

Unternehmen A: 5 Beschäftigte, Alter: 20, 20, 45, 60, 60 Jahre → Durchschnittsalter 41 Jahre
Unternehmen B: 5 Beschäftigte, Alter: 25, 35, 40, 50, 55 Jahre → Durchschnittsalter 41 Jahre
Am vereinfachten Beispiel wird deutlich, dass zusätzlich zum Durchschnittsalter weitere Informationen erforderlich sind, um das Ergebnis zu bewerten.

$$\text{Durchschnittsalter} = \frac{\text{Summe Alter aller Beschäftigten}}{\text{Anzahl aller Beschäftigten}} = \frac{20+20+45+60+60}{5} = 41 \text{ Jahre}$$

Vergleichswerte:

Grundsätzlich kann ein Zeitvergleich im Unternehmen erfolgen, um die Entwicklung des Durchschnittsalters zu beobachten. Auch Prognosen für künftige Jahre unter bestimmten Annahmen sind möglich. Eine externe Vergleichsgröße könnte das Durchschnittsalter der erwerbsfähigen oder erwerbstätigen Bevölkerung sein. Im Jahr 2009 lag das Durchschnittsalter der erwerbsfähigen Bevölkerung beispielsweise bei 42,9 Jahren.⁴⁹ Dieser Wert ist nicht als Zielwert zu verstehen, kann aber Impulse für die Ableitung eines eigenen Zielwerts setzen.

Maßnahmen zur Kennzahlensteuerung (Beispiele):

Die vorgeschlagenen Maßnahmen wirken sich auf beide KPI des Diversity-Ziels ausgewogene Altersstruktur aus. Die Maßnahmen werden unter dem KPI Altersstruktur aufgeführt.

⁴⁹ Ermittelt auf Basis der Bevölkerungsstatistik der Bundesrepublik Deutschland, vgl. Statistisches Bundesamt (2010).



(2) Altersstruktur

„Die Altersstrukturanalyse ist eine systematische Vorgehensweise zur Früherkennung und bildlichen Darstellung gegenwärtiger und zukünftiger Personalentwicklungen.“⁵⁰ Auf der Grundlage der Daten können sowohl Aussagen über die aktuelle, als auch über die zukünftige Altersstruktur im Unternehmen gemacht werden. Der KPI „Altersstruktur“ gibt an, welcher prozentuale Anteil der Belegschaft innerhalb einer bestimmten Altersgruppe liegt.

Da eine Analyse der Altersstruktur für den gesamten Betrieb häufig wenig aussagekräftig ist, können je nach Bedarf weitere Untergliederungen (z. B. Standorte, Divisionen, Funktionsebenen) gewählt werden. Außerdem ist es möglich, die Alterszusammensetzung bestimmter Berufscluster im Unternehmen abzubilden. Es kann dann festgestellt werden, in welchem Berufscluster beispielsweise besonders viele ältere Beschäftigte sind.

Basisdaten:

- Anzahl aller Beschäftigten
- Anzahl der Beschäftigten nach Altersgruppen

(Soll eine weitere Differenzierung erfolgen, dann sind zusätzlich zu jedem Beschäftigten z. B. Standort, Berufscluster, Beschäftigungsstatus oder Abteilung zu erfassen.⁵¹)

Berechnung:

Um den Anteil einer Altersgruppe zu ermitteln, wird die Anzahl der Beschäftigten einer Altersgruppe mit 100 multipliziert und durch die Anzahl aller Beschäftigten dividiert. Die Altersstruktur ergibt sich als Übersicht über die Anteile aller Altersgruppen im Unternehmen. Im Ergebnis kann festgestellt werden, wie hoch der Anteil der Beschäftigten in den einzelnen Altersgruppen ist.

Rechenbeispiel:

In einem Unternehmen mit einer Gesamtbelegschaft von 10.000 Beschäftigten, sind 1.000 Beschäftigte 25 Jahre oder jünger. Ferner sind 3.000 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zwischen 26 und 35 Jahre alt, 4.500 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind zwischen 36 und 45 Jahre alt, 1.000 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen befinden sich in der Altersgruppe zwischen 46 und 55 Jahren und 500 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind älter als 55 Jahre.

- Anteil Altersgruppe $x \leq 25$ = 10 %
- Anteil Altersgruppe $26 \leq x \leq 35$ = 30 %
- Anteil Altersgruppe $36 \leq x \leq 45$ = 45 %
- Anteil Altersgruppe $46 \leq x \leq 55$ = 10 %
- Anteil Altersgruppe $x \geq 56$ = 5 %

$$\begin{aligned} \text{- Anteil Altersgruppe } 36 \leq x \leq 45 &= \frac{4.500 \text{ Beschäftigte Altersgruppe } 36 \leq x \leq 45 * 100}{10.000 \text{ Beschäftigte gesamt}} = 45 \% \end{aligned}$$

⁵⁰ Speck (2009), S. 49.

⁵¹ Vgl. Speck (2009), S. 51.



Das Ergebnis kann in einem Säulendiagramm wie folgt dargestellt werden:

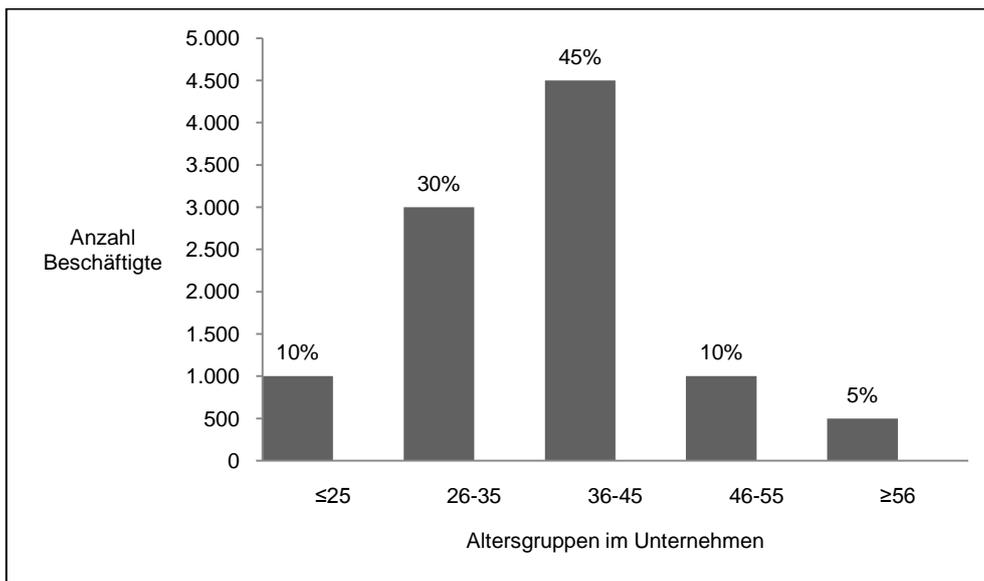


Abbildung 4: Beispiel Altersstruktur

Vergleichswerte:

Wie beim Durchschnittsalter kann ein Zeitvergleich durchgeführt werden. Für einen externen Vergleich eignet sich die Altersstruktur der erwerbsfähigen Bevölkerung der Bundesrepublik Deutschland. Für das Jahr 2009 wurde beispielsweise folgende Verteilung der erwerbsfähigen Bevölkerung ermittelt: 20-25 Jahre: 10%, 26-35 Jahre: 20%, 36-45 Jahre: 25%, 46-55 Jahre: 25 % und 56-65 Jahre: 20 %.⁵² Da allerdings eine möglichst ausgewogene Altersstruktur das Steuerungsziel im Unternehmen ist, kann der Vergleichswert lediglich Orientierung geben, aber nicht als Ziel interpretiert werden. Zum einen spiegelt sich das bestehende demografische Ungleichgewicht in den Zahlen zur erwerbsfähigen Bevölkerung wider, zum anderen gibt es eine Differenz zwischen der erwerbsfähigen und der erwerbstätigen Bevölkerung. Ausgehend von der gesellschaftlichen Situation sollte das Unternehmen eigene Zielzahlen ableiten. Damit wäre ein Soll-Ist-Vergleich möglich.

Maßnahmen zur Kennzahlensteuerung (Beispiele):

Förderung der Beschäftigung Älterer/Erfahrener :

- gezielte Ausschreibungen, Nutzung privater und öffentlicher Arbeitsvermittler
- Gesundheitsprogramme
- Arbeitszeit-, Arbeitsplatzgestaltung

Förderung der Beschäftigung Jüngerer:

- Hochschul-/Schulkooperationen
- Web 2.0 (z. B. Xing)
- Firmenkontaktessen, Girls Day, Tag der offenen Tür
- Kinderbetreuung
- Weiterbildungsangebote
- Arbeitszeitgestaltung

⁵² Ermittelt auf Basis der Bevölkerungsstatistik der Bundesrepublik Deutschland, vgl. Statistisches Bundesamt (2010).



5.2.3 Diversity-Ziel „Nachwuchssicherung“

Das Diversity-Ziel Nachwuchssicherung soll langfristig einen quantitativ und qualitativ angemessenen Personalbestand garantieren. Durch die Einstellung junger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird das Durchschnittsalter reduziert und die Struktur des Personalbestandes verändert. Das Ausscheiden älterer Beschäftigter kann kompensiert werden.

In den kommenden Jahrzehnten ist eine vermehrte Nachfrage nach qualifizierten Arbeitskräften zu erwarten. Gleichzeitig führt die demografische Entwicklung dazu, dass die Zahl der Hochschulabsolventinnen und -absolventen sinkt. Ohne Verwaltungsfachhochschulen betrug die Absolventenquote im Jahr 2006 21% und 2007 23%.⁵³ Im internationalen Vergleich liegt die Absolventenquote in Deutschland daher unter dem Durchschnitt der OECD-Länder, welcher 2006 bei 37% lag. Allerdings verfügen zahlreiche andere Länder nicht über ein dem deutschen System vergleichbares duales System der beruflichen Bildung, so dass der internationale Vergleich relativiert werden muss.

Durch Kenntnis der Absolventenzahlen bestimmter Fachrichtungen kann das Unternehmen erkennen, in welchen Feldern wenige Absolventinnen und Absolventen vorhanden sind, um dort mit zielgerichteten Maßnahmen die Nachwuchskräfte für das eigene Unternehmen zu gewinnen. Da auch in den klassischen Ausbildungsberufen mit Nachwuchsproblemen zu rechnen ist, sollte auch dieser Bereich beobachtet und steuernd eingegriffen werden.

Das KPI-Cluster „Nachwuchs“ bewertet die Diversity-Maßnahmen, die die Nachwuchssicherung zum Ziel haben. Dabei lassen sich drei KPI unterscheiden:

- Nachwuchsrekrutierungsquote⁵⁴,
- Bewerbungen Hochschulabsolventen sowie
- Bewerbungen Berufsausbildung.

⁵³ Vgl. Statistisches Bundesamt (2008).

⁵⁴ Hier zugrunde liegende Annahme: „junge Mitarbeiter“ ≤ 25 Jahre



Zur Überprüfung des Diversity-Ziels Nachwuchssicherung werden im Folgenden ausgewählte KPI näher betrachtet.

Diversity-Ziel	KPI-Bezeichnung	KPI-Berechnung	Vergleichswert	Maßnahmen (Beispiele)
Nachwuchssicherung	Nachwuchsrekrutierungsquote	$\frac{\text{Einstellungen Beschäftigte} \leq 25 \text{ Jahre} * 100}{\text{Einstellungen insgesamt}}$	Zeitvergleich Soll-Ist-Vergleich	<ul style="list-style-type: none"> - Hochschul-, Schulkoooperationen - Web 2.0 (z. B. Xing) - Firmenkontaktmessen, Girls Day, Tag der offenen Tür - Angebote zur Kinderbetreuung - Weiterbildungsangebote - Angebote zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung - Fitnessangebote
	Bewerbungen Hochschulabsolventen	$\frac{\text{Anzahl Bewerbungen HochschulabsolventInnen (nach Fachrichtungen)}}{\text{Anzahl ausgeschriebene Stellen (nach Fachrichtungen)}}$	Zeitvergleich Soll-Ist-Vergleich Hochschulabsolventen (bundesweit)	<ul style="list-style-type: none"> - Vorlesungen und Veranstaltungen - Kooperationen mit Instituten - Angebote für Studien- und Abschlussarbeiten - Sponsoring - bezahlte Praktika und Finanzierung von Auslandssemestern - Trainee- und Mentorenprogramme
	Bewerbungen Berufsausbildung	$\frac{\text{Anzahl Bewerbungen Berufsausbildung (nach Ausbildungsberufen)}}{\text{Anzahl Ausbildungsplätze (nach Ausbildungsberufen)}}$	Zeitvergleich Soll-Ist-Vergleich Ausbildungen (bundesweit)	<ul style="list-style-type: none"> - Schnupper- und Ausbildungstage - Attraktive Ausbildungsvergütung - Schulkoooperationen - Möglichkeit der Freistellung für späteres Studium - Weiterbildungsmöglichkeiten

Tabelle 5: Übersicht über das KPI-Cluster „Nachwuchssicherung“



Erläuterungen zu den einzelnen Kennzahlen

(1) Nachwuchsrekrutierungsquote

Der KPI „Nachwuchsrekrutierungsquote“ gibt an, wie hoch der Anteil der Personen ist, die bei ihrer Einstellung 25 Jahre oder jünger waren. Damit kann beobachtet werden, ob der Zugang von jungen Beschäftigten in angemessenem Umfang erfolgt. Die Grenzsetzung bei 25 Jahren wurde vorgenommen, weil dann sowohl Absolventinnen und Absolventen von Hochschulen als auch von beruflichen Ausbildungen im Regelfall erstmals in den Arbeitsmarkt eintreten. Die Grenze kann jedoch auch flexibel nach oben oder unten verändert werden. Je nach Ausgangssituation hinsichtlich der Personalstruktur muss jedes Unternehmen entscheiden, wo jeweils die angemessene Nachwuchsrekrutierungsquote liegt. Einstellungsspitzen in bestimmten Altersbereichen sollten generell vermieden werden, da das zuvor definierte Ziel einer ausgewogenen Altersstruktur sonst gefährdet ist. Die jährliche Erhebung des KPI wird empfohlen.

Basisdaten:

- Anzahl aller Einstellungen
- Alter der Beschäftigten bei Einstellung
- Anzahl der Einstellungen von Bewerbern \leq 25 Jahren

Berechnung:

Der KPI „Nachwuchsrekrutierung“ wird berechnet, indem die Einstellungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die 25 Jahre oder jünger sind, mit 100 multipliziert und durch die Anzahl aller Einstellungen in der Periode dividiert wird.

Rechenbeispiel:

Im letzten Jahr wurden insgesamt 200 neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingestellt. Davon waren 47 Personen bei ihrer Einstellung 25 Jahre oder jünger. Es wurden 23,5 % Personen eingestellt, die bei der Einstellung 25 Jahre oder jünger waren.

$$\text{Nachwuchsrekrutierungsquote} = \frac{47 \text{ Einstellungen } \leq 25 \text{ Jahre} * 100}{200 \text{ Einstellungen insgesamt}} = 23,5 \%$$

Vergleichswerte:

Grundsätzlich kann ein Zeitvergleich im Unternehmen erfolgen, um die Entwicklung zu beobachten. Die Formulierung unternehmensindividueller Zielwerte für einen Soll-Ist-Vergleich ist möglich.

Maßnahmen zur Kennzahlensteuerung (Beispiele):

Die Maßnahmen, die sich aus einer überdurchschnittlich niedrigen Nachwuchsrekrutierungsquote ableiten, sind zum einen gezielte Rekrutierungsmaßnahmen, um qualifizierte junge Menschen für das eigene Unternehmen zu begeistern und zum anderen effektive Anreiz- und Bindungssysteme für junge Beschäftigte.

- Hochschul- und Schulkooperationen
- Web 2.0 (z. B. Xing)
- Firmenkontaktmessen, Girls Day, Tag der offenen Tür
- Angebote zur Kinderbetreuung
- Weiterbildungsangebote
- Angebote zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung
- Fitnessangebote



(2) Bewerbungen Hochschulabsolventen

Der KPI „Bewerbungen Hochschulabsolventen“ soll Aufschluss darüber geben, wie viele Absolventinnen und Absolventen von Hochschulen sich im Unternehmen pro ausgeschriebene Stelle beworben haben, wobei eine Differenzierung nach Fachrichtungen empfohlen wird. Der KPI sollte jährlich erhoben werden, um die Entwicklung im Zeitablauf zu beobachten. Um den Bewerberpool abzuschätzen bietet es sich an, regelmäßig zum Vergleich die absoluten Absolventinnen- und Absolventenzahlen insgesamt und einzelner Fachrichtungen zu betrachten. Zusätzlich kann eine Analyse der Absolventinnen- und Absolventenzahlen in der Region erfolgen, wenn das Unternehmen erfahrungsgemäß primär lokal wahrgenommen wird. Punktuell wäre es möglich, gezielt zu prüfen, ob Maßnahmen des Hochschulmarketings unmittelbar das Bewerbungsverhalten der angesprochenen Zielgruppe beeinflussen.

Basisdaten:

- Anzahl der Bewerbungen von Hochschulabsolventen (nach Fachrichtungen) im Betrachtungszeitraum
 - Anzahl der ausgeschriebenen Stellen (nach Fachrichtungen) im Betrachtungszeitraum
- Die differenzierte Erfassung der Bewerbungen nach Medium der Ausschreibung oder Art der Bewerbung eröffnet weitere Auswertemöglichkeiten.

Berechnung:

Die Anzahl der Bewerbungen von Hochschulabsolventinnen und -absolventen aufgegliedert nach Fachrichtungen wird durch die Anzahl der ausgeschriebenen Stellen dividiert. Im Ergebnis kann aufgezeigt werden, wie viele Bewerbungen je Stelle eingegangen sind.

Rechenbeispiel:

Es wird angenommen, dass sich im Unternehmen im letzten Jahr 80 Informatikabsolventinnen und -absolventen beworben haben und für diesen Bewerberkreis 12 Stellen ausgeschrieben wurden. Je Stelle haben sich 6,7 Personen beworben.

$$\text{Bewerbungen je Stelle Informatik} = \frac{80 \text{ Bewerbungen}}{12 \text{ ausgeschriebene Stellen}} = 6,7 \text{ Bewerbungen/Stelle}$$

Vergleichswerte:

Die Bewerbungssituation im Bereich der Hochschulabsolventinnen und Absolventen kann differenziert nach Fachrichtungen im Zeitvergleich beobachtet werden. Zum externen Vergleich können die bundesweiten oder regionalen Absolventinnen- und Absolventenzahlen herangezogen werden. Damit ist das grundlegende Potenzial für die Akquisition ermittelt. Beispielweise beendeten im Jahr 2008 bundesweit 18.073 Personen ein Informatikstudium.⁵⁵

Maßnahmen zur Kennzahlensteuerung (Beispiele):

- Vorlesungen und Veranstaltungen
- Kooperationen mit Hochschulinstituten
- Angebote für Studien- und Abschlussarbeiten
- Sponsoring
- bezahlte Praktika und Finanzierung von Auslandssemestern
- Trainee- und Mentorenprogramme

⁵⁵ Vgl. Statistisches Bundesamt (2009).



(3) Bewerbungen Berufsausbildung

Der KPI „Bewerbungen Berufsausbildung“ zeigt auf, wie viele Bewerbungen je Ausbildungsplatz im Unternehmen eingegangen sind. Die Differenzierung nach Ausbildungsberufen ermöglicht eine gezielte Einflussnahme, um in Bereichen mit geringen Bewerbungszahlen gezielte Akquisitionsaktivitäten durchzuführen.

Basisdaten:

- Anzahl der Bewerbungen auf Ausbildungsstellen (nach Ausbildungsberufen) Betrachtungszeitraum
- Anzahl der Ausbildungsplätze (nach Ausbildungsberufen) Betrachtungszeitraum

Berechnung:

Der KPI „Bewerbungen Berufsausbildung“ wird berechnet, indem die Anzahl der Bewerberinnen und Bewerber einer Ausbildungsrichtung durch die Zahl der zu besetzenden Ausbildungsplätze dieser Ausbildungsrichtung dividiert wird. Im Ergebnis kann aufgezeigt werden, wie viele Bewerbungen je Ausbildungsplatz eingegangen sind.

Rechenbeispiel:

Es wird angenommen, dass sich im Unternehmen im letzten Jahr 35 Schülerinnen und Schüler für eine Ausbildung als Industriekaufrau/-mann beworben haben. Das Unternehmen bildet pro Jahr 5 Industriekaufleute aus. Für jede Stelle lagen 7 Bewerbungen vor.

$$\text{Bewerbungen je Stelle Industriekaufleute} = \frac{35 \text{ Bewerbungen}}{5 \text{ ausgeschriebene Stellen}} = 7 \text{ Bewerbungen/Stelle}$$

Vergleichswerte:

Die Bewerbungssituation im Bereich der beruflichen Ausbildung kann differenziert nach Ausbildungsberufen im Zeitvergleich beobachtet werden. Sofern das Unternehmen einen Zielwert fixiert, ist ein Soll-Ist-Vergleich möglich. Externe Vergleichszahlen zur Orientierung können die Ausbildungszahlen in bestimmten Ausbildungsberufen sein. Diese Zahl kann aber nicht unmittelbar auf das Unternehmen bezogen werden und ist somit nur begrenzt nützlich. Im Jahr 2008⁵⁶ wurden beispielsweise in Deutschland insgesamt 51.649 Industriekaufleute ausgebildet.

Maßnahmen zur Kennzahlensteuerung (Beispiele):

- Schnupper- und Ausbildungstage für Schülerinnen und Schüler
- attraktive Ausbildungsvergütung
- Schulkooperationen mit Sponsoring und Praktikumsangeboten
- Möglichkeit der Freistellung und finanziellen Unterstützung für späteres Studium
- innerbetriebliche Weiterbildungsmöglichkeiten nach der Ausbildung

⁵⁶ Vgl. BMBF (2008), S. 119.



5.2.4 Diversity-Ziel „Potenzialnutzung älterer Beschäftigter“

Aufgrund der demografischen Entwicklung und der politischen Entscheidung, mittelfristig eine spätere Verrentung zu erreichen, müssen sich die Unternehmen zunehmend mit den älteren Beschäftigten und ihrem Potenzial für das Unternehmen auseinandersetzen. Laut OECD sind ältere Beschäftigte „Personen, die in der zweiten Hälfte ihres Berufslebens stehen, noch nicht das Pensionsalter erreicht haben und gesund und arbeitsfähig sind“.⁵⁷ Die folgende Betrachtung grenzt die Gruppe der Älteren so ab, dass alle Beschäftigten, die älter als 45 Jahre sind, der Gruppe zugerechnet werden.

Alterungsprozesse können bei verschiedenen Menschen, aber auch innerhalb einer Person (physisch und psychisch) ganz unterschiedlich verlaufen.⁵⁸ Der Prozess des Alterns unterliegt gewissen Einflussfaktoren, die man durch gezielte Maßnahmen in bestimmten Grenzen steuern und kontrollieren kann. Im KPI-Cluster „Potenzialnutzung älterer Beschäftigte“ sollen Kennzahlen identifiziert werden, die zur Erfolgsmessung bei Maßnahmen geeignet sind, die die Potenzialerhaltung und –nutzung bei dieser Zielgruppe betreffen.

Um den Erfolg dieser Maßnahmen zu messen, werden drei Kennzahlen herangezogen:

- Weiterbildungstage älterer Beschäftigter,
- Renteneintrittsalter und
- Krankentage älterer Beschäftigter.

⁵⁷ Prezewowsky (2007), S. 68f.

⁵⁸ Vgl. Prezewowsky (2007), S. 64-68.



Diversity-Ziel	KPI-Bezeichnung	KPI-Berechnung	Vergleichswert	Maßnahmen (Beispiele)
Potenzialnutzung älterer Beschäftigter	Weiterbildungstage ältere Beschäftigte	$\frac{\text{Anzahl Weiterbildungstage Beschäftigte} > 45 \text{ Jahre}}{\text{Anzahl Beschäftigte} > 45 \text{ Jahre}} * 100$	Zeitvergleich Vergleich mit anderen Altersgruppen	<ul style="list-style-type: none"> - Passgenaue Angebote für ältere Mitarbeiter (neue Technologien, neue Methoden) - Berücksichtigung der Gruppe Älterer (Führungskräfte sensibilisieren) - Lernbereitschaft fördern, neue Aufgaben mit Schulungen verbinden
	Renteneintrittsalter	$\frac{\text{Summe der Lebensalter der Beschäftigten, die in Rente gehen}}{\text{Anzahl der Beschäftigten, die in Rente gehen}}$	Zeitvergleich Durchschnittliches Renteneintrittsalter in Deutschland	<ul style="list-style-type: none"> - Gesundheitsvorsorgeprogramme, Sportangebote, Stressbewältigungsprogramme - Altersgerechte Aufgabenaufteilung - Motivation durch Verantwortung (Mentorenprogramme), Mitspracherechte
	Krankentage ältere Beschäftigte	$\frac{\text{Krankheitsbedingte Ausfalltage aller Beschäftigten} > 45 \text{ Jahre}}{\text{Anzahl Beschäftigte} > 45 \text{ Jahre}}$	Zeitvergleich Vergleich mit anderen Altersgruppen Durchschnittliche Anzahl der Krankentage in Deutschland	<ul style="list-style-type: none"> - Gesundheitsvorsorgeprogramme, Sportangebote, Stressbewältigungsprogramme - Arbeitsplatzgestaltung - Teambildung (Teamtage, -Events) - Führungskrafttraining (Erkennen von Problemlagen, Motivation)

Tabelle 6: Übersicht über das KPI-Cluster „Potenzialnutzung älterer Beschäftigte“



Erläuterungen zu den einzelnen Kennzahlen

(1) Weiterbildungstage ältere Beschäftigte

Der KPI „Weiterbildungstage ältere Beschäftigte“ gibt Aufschluss über die durchschnittliche Anzahl der Tage, an denen ältere Beschäftigte an Weiterbildungsmaßnahmen teilgenommen haben. Der Anteil älterer Beschäftigter in den Unternehmen steigt im Zuge des demografischen Wandels. Die Weiterbildung dieser Beschäftigtengruppe ist eine wesentliche Voraussetzung für deren Potenzialerhaltung und künftige Potenzialnutzung. Aus unterschiedlichen Gründen weisen ältere Beschäftigte aber in den Unternehmen oft eine geringere Weiterbildungsbeteiligung als Jüngere auf.⁵⁹ Obwohl der KPI keine Aussage über die Nützlichkeit der Weiterbildung erlaubt, bietet er trotzdem relevante Informationen. Im Vergleich zu anderen Altersgruppen kann die quantitative Partizipation älterer Beschäftigter an der Weiterbildung gemessen und der Effekt von Maßnahmen zur Förderung der Teilnahme Älterer im Zeitablauf überwacht werden.

Basisdaten:

- Anzahl der Weiterbildungstage der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen > 45 Jahre
- Anzahl Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen > 45 Jahre

Berechnung:

Die Weiterbildungstage werden berechnet, indem die Weiterbildungstage aller Beschäftigten, die älter als 45 Jahre sind, summiert und durch die Anzahl der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen dieser Altersgruppe dividiert werden.

Rechenbeispiel:

Die 1.500 Beschäftigten über 45 Jahre im Unternehmen haben im letzten Jahr zusammen 300 Weiterbildungstage in Anspruch genommen. Im Ergebnis wurden durchschnittlich 0,2 Weiterbildungstage pro Person genutzt.

$$\text{Weiterbildungstage} = \frac{300 \text{ Tage}}{1.500 \text{ Beschäftigte} > 45 \text{ Jahre}} = 0,2 \text{ Tage/Beschäftigter}$$

Vergleichswerte:

Der KPI „Weiterbildungstage ältere Beschäftigte“ kann im Zeitvergleich Aufschluss über die Entwicklung und den Erfolg von Maßnahmen geben. Im Quervergleich mit anderen Altersgruppen wird deutlich, ob ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrem Weiterbildungsverhalten von anderen Altersgruppen abweichen.

Maßnahmen zur Kennzahlensteuerung (Beispiele):

Um die Anzahl der Weiterbildungstage der älteren Beschäftigten zu steigern, kann ein auf diese Zielgruppe angepasstes Seminarangebot und –management installiert werden. Die Bedürfnisse können über Befragungen von Beschäftigten und Vorgesetzten erhoben werden. Unterschiede im Vergleich zu anderen Gruppen können sowohl inhaltlicher als auch didaktischer Natur sein. Generell ist die Sensibilisierung von Führungskräften und Trainern für die Besonderheiten bei der Qualifizierung Älterer erforderlich.

- passgenaue Angebote für ältere Mitarbeiter (neue Technologien, neue Methoden)
- Berücksichtigung der Gruppe Älterer (Führungskräfte sensibilisieren)
- Lernbereitschaft fördern, neue Aufgaben mit Schulungen verbinden

⁵⁹ Vgl. Deller et al. (2008), S. 92.



(2) Renteneintrittsalter

Der KPI „Renteneintrittsalter“ definiert das durchschnittliche Alter, mit dem Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Unternehmen verlassen und in Rente gehen. Ein Unternehmen sollte beobachten, ob die Beschäftigten bis zum gesetzlichen Renteneintrittsalter arbeiten oder früher ausscheiden. Es muss bei der Bewertung eines ermittelten Renteneintrittsalters die betriebswirtschaftlichen Kosten eines früheren Rentenbeginns sowie mittel- und langfristig die allgemeine demografische Entwicklung einbeziehen. Betriebswirtschaftliche Nutzenüberlegungen können aus Unternehmenssicht für einen früheren Renteneintritt sprechen.⁶⁰

Basisdaten:

- Alter der Beschäftigten beim Renteneintritt im Betrachtungszeitraum
- Anzahl der Beschäftigten, die im Betrachtungszeitraum in Rente gehen

Berechnung:

Das durchschnittliche Renteneintrittsalter wird berechnet, indem das Alter der Personen, die in Rente gehen, addiert und durch die Anzahl der Personen dividiert wird.

Rechenbeispiel:

In einem Unternehmen sind im letzten Jahr 30 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Rente gegangen. Die Summe der Lebensalter dieser Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen beträgt 1.800 Jahre. Das durchschnittliche Renteneintrittsalter in diesem Unternehmen liegt bei 60 Jahren.

$$\text{Renteneintrittsalter} = \frac{1.800 \text{ Jahre}}{30 \text{ Verrentungen}} = 60 \text{ Jahre}$$

Vergleichswerte:

Neben einem unternehmensinternen Zeitvergleich kann als Vergleichswert das durchschnittliche Renteneintrittsalter in der Bundesrepublik Deutschland herangezogen und damit der Wert des KPI besser eingeschätzt werden.

Maßnahmen zur Kennzahlensteuerung (Beispiele):

Das durchschnittliche Renteneintrittsalter kann sowohl durch Vorsorgemaßnahmen als auch durch altersgerechte Aufgabenaufteilung angehoben werden. Zusätzlich können motivationssteigernde Maßnahmen zu einer längeren Arbeitszeit im Alter führen.

- Gesundheitsvorsorgeprogramme, Sportangebote, Stressbewältigungsprogramme
- altersgerechte Aufgabenaufteilung
- Motivation durch Verantwortung, z. B. Mentorenprogramme, Mitspracherechte

⁶⁰ Vgl. Borjas (2008), S. 279ff.



(3) Krankentage

Der KPI „Krankentage“ informiert über die durchschnittliche Anzahl der Tage, an denen ältere Beschäftigte aufgrund von Krankheit ausgefallen sind. Die Krankentage geben Aufschluss über den gesundheitlichen Zustand sowie die physische und psychische Leistungsfähigkeit der Beschäftigten. Um die Krankentage zu beeinflussen, ist zunächst eine Ursachenanalyse erforderlich, um anschließend passende Maßnahmen abzuleiten.

Basisdaten:

- Anzahl krankheitsbedingter Ausfalltage der Beschäftigten > 45 Jahre
- Anzahl der Beschäftigten > 45 Jahre

Für eine detaillierte Analyse können die Krankentage in kurzfristige, mittelfristige und langfristige Ausfallzeiten untergliedert werden.

Berechnung:

Die durchschnittlichen Krankentage werden berechnet, indem die krankheitsbedingten Ausfalltage aller Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen > 45 Jahre summiert und durch die Anzahl der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen dieser Altersgruppe dividiert werden.

Rechenbeispiel:

Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen über 45 Jahre haben im letzten Jahr 18.000 Tage aufgrund von Krankheit gefehlt. Insgesamt beschäftigt das Unternehmen 1.500 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen über 45 Jahre. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über 45 Jahre waren im letzten Jahr durchschnittlich 12 Tage krank.

$$\text{Krankentage} = \frac{18.000 \text{ Tage}}{1.500 \text{ Beschäftigte} > 45 \text{ Jahre}} = 12 \text{ Tage/Beschäftigter}$$

Vergleichswerte:

Der KPI „Krankentage“ gewinnt im Zeitvergleich Aussagekraft. Durchschnittliche Krankentage der abhängig Beschäftigten können als externe Vergleichsgrößen herangezogen werden. Da zwischen einzelnen Berufsgruppen erhebliche Unterschiede bestehen (Altersgruppe 55-65 Jahre: Ingenieure 7,6 Tage; Maurer, Betonbauer, Zimmerer 44 Tage)⁶¹ sollte das Unternehmen prüfen, ob für die interne Kennzahlenbildung diese Unterschiede berücksichtigt werden müssen.

Maßnahmen zur Kennzahlensteuerung (Beispiele):

Die durchschnittlichen Krankentage können reduziert werden, indem das Unternehmen nachfolgende Maßnahmen anbietet.

- Gesundheitsvorsorgeprogramme, Sportangebote, Stressbewältigungsprogramme
- Arbeitsplatzgestaltung
- Teambildung (Team-Tage, -Events)
- Führungskräfte training (Erkennen von Problemlagen, Motivation speziell Älterer)

⁶¹ Vgl. BKK Bundesverband (2006).



5.3 Ergebnisse und Empfehlungen

- (1) Im Kapitel 5 werden exemplarisch die Diversity-Dimensionen „Gender“ und „Demografie“ betrachtet und für diese beiden Dimensionen konkrete Diversity-Ziele und Kennzahlen abgeleitet.
- (2) Die drei Diversity-Ziele der Dimension „Gender“ sind (1) die ausgeglichene Geschlechterstruktur, (2) die ausgeglichene Gehaltsstruktur und (3) die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.
- (3) Die drei Diversity-Ziele der Dimension „Demografie“ sind (1) die ausgewogene Altersstruktur, (2) die Nachwuchssicherung und (3) die Potenzialnutzung älterer Beschäftigter.
- (4) Auf der Ebene der Diversity-Ziele werden jedem Ziel ein oder mehrere KPI (Key Performance Indicators) zugeordnet, die dem Anspruch genügen sollen, die Leistung des Diversity Managements zu messen.
- (5) Beispiele solcher KPI sind für das Diversity-Ziel „ausgeglichene Geschlechterstruktur“ der KPI „Anteil Einstellung von Frauen“ und für das Diversity-Ziel „Potenzialnutzung ältere Beschäftigte“ der KPI „Weiterbildungstage“.
- (6) Zur Beurteilung der Mehrzahl der KPI wird neben dem Zeitvergleich (im Regelfall auf Jahresebene) ein Soll-Ist-Vergleich empfohlen. Dazu sind im Unternehmen Zielwerte festzulegen. Vergleiche mit externen Werten können in Einzelfällen zur Bewertung der eigenen Position hilfreich sein.

Nachfolgende Grafik stellt das komplette Modell von Diversity-Dimensionen, Diversity-Zielen und Diversity-KPI zusammenfassend dar.

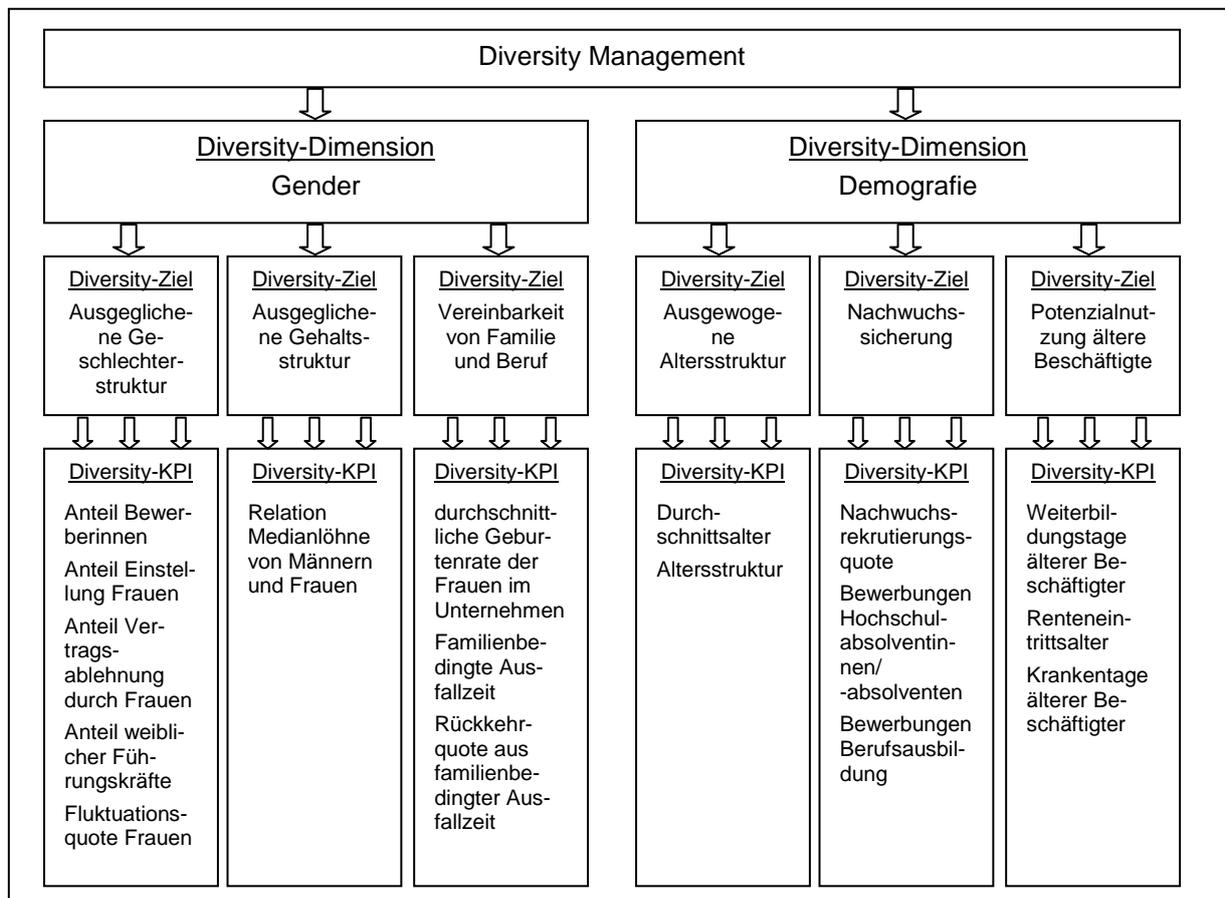


Abbildung 5: Überblick Diversity-Dimensionen, Diversity-Ziele und Diversity-KPI



Die Suche nach geeigneten KPI für die Erfolgsmessung des Diversity Managements für die Dimensionen „Gender“ und „Demografie“ bestätigt, dass es zwar eine Vielzahl möglicher Kennzahlen gibt, die Kernfrage, ob mit diesen Kennzahlen tatsächlich der Erfolg des Diversity Managements zu messen ist, jedoch nur mit Einschränkungen bestätigt werden kann.

Bei vielen der identifizierten Kennzahlen können Wirkzusammenhänge mit Maßnahmen des Diversity Managements plausibel unterstellt werden, gleichzeitig werden die Kennzahlen aber zusätzlich von weiteren Faktoren beeinflusst. Exemplarisch sei dazu auf den „Anteil Bewerbungen von Frauen“ verwiesen. Diese Kennzahl hängt z. B. wesentlich von der allgemeinen Arbeitsmarktsituation (Angebot und Nachfrage) oder dem Standort eines Unternehmens ab. Eine Zurechnung von Kennzahlenveränderungen auf Diversity-Maßnahmen ist also nur möglich, wenn die übrigen Einflussfaktoren als konstant unterstellt werden können.

Eine weitere Schwierigkeit, die allerdings generell für das Controlling von Maßnahmen gilt, besteht in der zeitlichen Verzögerung der Wirkung bestimmter Maßnahmen und damit der Kennzahlenveränderung. Während relativ kurzfristig festgestellt werden kann, ob sich nach dem Besuch von Schulen der KPI „Bewerbungen Berufsausbildung“ steigt, ist die Verbindung zwischen der Einrichtung eines Betriebskindergartens und einer Reduzierung des KPI „Familienbedingte Ausfallzeit“ nicht unmittelbar nachweisbar.

Bei einigen der im Projekt identifizierten Kennzahlen ist die Fixierung eines Zielwertes problematisch. Exemplarisch sei auf die KPI „Renteneintrittsalter“ oder „Durchschnittliche Geburtenrate Frauen im Unternehmen“ verwiesen. Ein betriebswirtschaftlich idealer Zustand, der über eine Zielwertfixierung festzulegen wäre, kann nur schwer oder gar nicht identifiziert werden.

Trotz dieser Einschränkungen sollte auf Steuerungskennzahlen für das Diversity Management nicht verzichtet werden. Dabei muss, dem Ansatz des Projektes folgend, zunächst Klarheit über die verfolgten Diversity-Ziele bestehen. Nur wenn eindeutige Aussagen dazu vorliegen, welche Ziele mit dem Diversity Management erreicht werden sollen, können ausgehend von diesen Zielen systematisch KPI abgeleitet werden. Die KPI sollten in einer möglichst unmittelbaren Beziehung zum Diversity-Ziel stehen und auf Diversity-Maßnahmen zur Zielerreichung möglichst direkt reagieren. Damit die Beurteilung des Erfolgs erfolgen kann, ist die Festlegung von Zielwerten für die KPI erforderlich.



6 Diversity Navigator

6.1 Rahmenbedingungen und Zielsetzung der Modellentwicklung

Management Weisheiten wie „What gets measured, gets done“⁶² und „If you can't measure it, you can't manage it“⁶³ zeigen die Bedeutung der spezifischen Definition, Zielsetzung, Erhebung und des Vergleichs von Kennzahlen im Unternehmenskontext auf. Überdies sind die Erhebung von Kennzahlen und deren regelmäßige Überprüfung bei der Steuerung und Kontrolle von unternehmerischen Maßnahmen essentiell. Ebenfalls gewinnt die Legitimation der Diversity-Maßnahmen vor der Unternehmensführung bzw. des Vorstands sowohl im Zuge des demografischen Wandels als auch im Bereich Gender zunehmend an Bedeutung. Daher sind die Erhebung, Kontrolle und Steuerung von Diversity-KPI, die es erlauben quantitative Aussagen über die Entwicklung und Wirkung verschiedener Maßnahmen zu treffen, von großer Bedeutung. Dies ist jedoch ein Prozess, der viele Ressourcen benötigt und schwer zu überschauen ist. Um diesen Prozess möglichst ressourcensparend und überschaubar zu gestalten, bietet sich eine elektronische Erfassung der Diversity-KPI an. Auf diese Weise werden die Erhebung und der regelmäßige Vergleich der KPI mit Vergangenheitswerten sowie dem unternehmensspezifischen Sollwert erleichtert. Überdies können Handlungsbedarfe frühzeitig erkannt und entsprechende Maßnahmen eingeleitet werden. Des Weiteren wird die bereits erwähnte Legitimation von Diversity-Maßnahmen erleichtert, da konkrete KPI-Werte, deren Entwicklung über mehrere Jahre sowie mögliche Wirkungen von Maßnahmen aufgezeigt werden können.

Ein Hauptvorteil der elektronischen Erfassung liegt in der einfachen und schnellen Berechnungsmöglichkeit der Kennzahlen.⁶⁴ Komplexe Sachverhalte werden dabei verdichtet. Dadurch wird eine bessere Übersichtlichkeit gewährleistet, wodurch zum einen leichter interpretiert werden kann, welche Wirkungen z. B. von Personalmarketing-Maßnahmen ausgehen. Zum anderen wird eine bessere Einschätzung ermöglicht, welche kritischen Entwicklungen, beispielsweise in der Mitarbeiterstruktur, zu erwarten sind.

Probleme eines solchen Kennzahlensystems liegen in den oftmals stark abweichenden Kennzahlendefinitionen in der Literatur. Daher ist es wichtig, Kennzahlen eindeutig zu definieren und deren Berechnung zweifelfrei festzulegen.⁶⁵ Externe Benchmarks können demnach nur durchgeführt werden, wenn sichergestellt ist, dass die jeweiligen Kennzahlenwerte der teilnehmenden Unternehmen nach gleicher Definition und Berechnungsweise generiert wurden.

Ein Unternehmen, das bereits versucht, seine Diversity-Maßnahmen anhand von edv-gestützten Kennzahlensystemen messbar zu machen, ist Henkel. Zu diesem Zweck wurden das sogenannte „Diversity Cockpit“ sowie der „Demographie-Radar“ entwickelt. Das Diversity-Cockpit dient der Erfolgskontrolle einzelner Maßnahmen sowie Entwicklungen und bildet die Dimensionen Internationalität, Geschlecht und Alter ab.⁶⁶ Das Cockpit hat zum Ziel den Personalaufbau in der „Struktur der Märkte und Gesellschaften, in denen sich das Unternehmen bewegt“, abzubilden.⁶⁷ Im „Demographie-Radar“ wird eine Analyse des Arbeitsmarkts durchgeführt und daraus Handlungsempfehlungen abgeleitet.⁶⁸

⁶² Kaplan, Norton (1996), S. 21.

⁶³ Kaplan, Norton (1996), S. 21.

⁶⁴ Vgl. Zdrowomyslaw, Kasch (2002), S. 104.

⁶⁵ Vgl. Manhart (2008).

⁶⁶ Vgl. Ambaum, Fischer (2010).

⁶⁷ Ebenda.

⁶⁸ Vgl. Henkel (2010), S. 17.



Im dritten Kapitel wurde das Return-on-Diversity Model vorgestellt. Es stellt die Beziehung zwischen Unternehmenszielen, Perspektiven „Mitarbeiter“, „Kunden“ und „Prozesse“, Diversity-Zielen und Diversity Maßnahmen dar. Der Diversity Navigator baut auf den Überlegungen zu diesem Modell auf.

Der **Diversity Navigator** ist ein Kennzahlensteuerungstool, das eine gezielte Kontrolle des Diversity Managements und damit verbundener Diversity-Ziele ermöglichen soll. Ausgerichtet an den strategischen und operativen Zielen der Unternehmung erhebt der Diversity Navigator den Anspruch der Optimierung des Diversity Managements zur Sicherung einer wettbewerbsfähigen Organisation.

Der Diversity Navigator verfolgt das Ziel, Diversity-KPI und Diversity-Maßnahmen elektronisch in Form eines Modells übersichtlich darzustellen. Die KPI-Werte können mit geringem Aufwand geprüft und kontrolliert werden, weil eine Verdichtung der relevanten Indikatoren auf einfache Punktgrößen erfolgt. Die Verantwortlichen können den Diversity Navigator als integratives Steuerungstool nutzen, das es ermöglicht, Wirkungen von Maßnahmen und kritische Entwicklungen durch Warnindikatoren zeitnah aufzuzeigen. Es können für jede Diversity-Dimension bzw. das dazugehörige Diversity-Ziel die angestrebten Sollwerte individuell festgelegt und vergleichende Betrachtungen zwischen vorangegangenen Jahren bzw. Monaten vorgenommen werden. Eine Trendbetrachtung ermöglicht einen einfachen Überblick über die Entwicklung und Tendenz der KPI. Durch einen integrierten Maßnahmenkatalog werden Handlungsalternativen aufgezeigt und ein frühzeitiges Gegensteuern durch spezifische Maßnahmen ermöglicht. Der Diversity Navigator agiert somit als Warnsystem für eine Organisation, die eine heterogene, an den Diversity-Zielen orientierte, strategische Ausrichtung der Unternehmung verfolgt und nimmt zudem eine essentielle Steuerungsfunktion ein.



6.2 Struktur des Diversity Navigators

6.2.1 Überblick über das Vorgehen bei der Implementierung des Diversity Navigators

Um das beschriebene Ziel – Nutzung des Diversity Navigators als systematisches Kennzahlensteuerungstool – zu realisieren, ist ein schrittweises Vorgehen angebracht:

- (1) Festlegung der für das Unternehmen relevanten Diversity-Dimensionen
(z. B. Gender, Demografie, Kultur)
- (2) Benennung der verfolgten Diversity-Ziele zu jeder Dimension
(z. B. Gender: ausgeglichene Geschlechterstruktur)
- (3) Identifikation eines oder mehrerer KPI für jedes Ziel
(z. B. ausgeglichene Geschlechterstruktur: Anteil weiblicher Führungskräfte)
- (4) Festlegung von Zielwerten (und Schwellwerten) für jeden KPI
(z. B. Anteil weiblicher Führungskräfte: 30 %)
- (5) Beschreibung geeigneter Maßnahmen zur Beeinflussung der Istwerte der KPI
(z. B. Erhöhung des Anteils weiblicher Führungskräfte: Frauenquoten bei Assessment Centern)
- (6) Regelmäßige Ermittlung der Istwerte für jeden KPI
(z. B. Anteil weiblicher Führungskräfte: 15 %)
- (7) Vergleich der Istwerte mit
 - Sollwerten (numerischer Ausweis und Ampelanzeige)
(z. B. Anteil weibliche Führungskräfte: - 50 %, Ampelfarbe rot)
 - Vorjahreswerten (numerischer Ausweis und Trendpfeilbewertung)
(z. B. Anteil weibliche Führungskräfte: + 7 %, Trendpfeil nach oben)
- (8) Ableitung von Empfehlungen für Maßnahmen bei Sollwertabweichungen
(z. B. Frauenquoten bei Assessment Centern)

Die einzelnen Bestandteile des Diversity Navigators werden im Folgenden beschrieben, so dass die Anforderungen bei der praktischen Umsetzung und der Nutzen des Navigators transparent werden.



6.2.2 Beschreibung der Bestandteile

(1) KPI-Ebenen

Der Diversity Navigator gibt für die jeweiligen Diversity-Ziele relevante KPI auf verschiedenen Ebenen an. Neben den Hauptebenen gibt es je KPI verschiedene Unterebenen, die beliebig ein- und ausgeblendet werden können.

Für das Diversity-Ziel „Ausgeglichene Geschlechterstruktur“ des Bereichs Gender wurden beispielsweise die Hauptebenen-KPI „Anteil Bewerberinnen“, „Anteil Einstellungen von Frauen“, „Anteil Beförderungen von Frauen“ und „Anteil Frauen in Führungspositionen“ festgelegt. Der KPI „Anteil Bewerbungen von Frauen“ verfügt im Diversity Navigator über zwei Unterebenen, die die Kennzahlenwerte sowohl nach Abteilungen als auch nach Standorten separat aufschlüsseln.

Wie in Abbildung 6 erkennbar ist, können die Bestandteile der Unterebenen „Anteil Bewerberinnen nach Abteilungen“ oder „Anteil der Bewerberinnen nach Standorten“ ein- und ausgeblendet werden. Auf diese Weise kann mithilfe der einzelnen Werte überprüft werden, ob der Anteil Bewerberinnen zwischen den Abteilungen oder Standorten stark voneinander abweicht und in bestimmten Bereichen ein dringenderer Handlungsbedarf besteht als in anderen.

1	2	B	C
4		Gender KPIs	
5			
6		Diversity Ziel: ausgeglichene Geschlechterstruktur	
7			
8		Anteil weiblicher Bewerbungen	
9		Anteil weiblicher Bewerbungen nach Abteilungen	
10			
11			
12			
13		Anteil weiblicher Bewerbungen nach Standorten	
14			
15			
16			
17		Anteil weiblicher Einstellungen	
18		Anteil weiblicher Beförderungen	
19		Anteil Frauen in Führungspositionen	

1	2	B	C
4		Gender KPIs	
5			
6		Diversity Ziel: ausgeglichene Geschlechterstruktur	
7			
8		Anteil weiblicher Bewerbungen	
9		Anteil weiblicher Bewerbungen nach Abteilungen	
10		HR	
11		E-Commerce	
12		Sonstige	
13		Anteil weiblicher Bewerbungen nach Standorten	
14		Berlin	
15		Hamburg	
16		Sonstige	
17		Anteil weiblicher Einstellungen	
18		Anteil weiblicher Beförderungen	
19		Anteil Frauen in Führungspositionen	

Abbildung 6: Ansicht Haupt- und Unterebenen der KPI



(2) Auswertoptionen

Der Erhebungsturnus für KPI hängt von den Bedürfnissen des jeweiligen Unternehmens und von der Art der Kennzahl ab. Prinzipiell sind monatliche, vierteljährliche, halbjährliche oder jährliche KPI-Auswertungen möglich. Der Prototyp des Diversity Navigator sieht generell eine monatliche Ermittlung der Diversity-KPI vor. Die Auswertoptionen sind vom gewählten Auswerterhythmus abhängig.

Der Prototyp des Diversity Navigators bietet als Auswertoptionen:

- eine Monatsbetrachtung und
- eine über die Monate kumulierte Betrachtung des laufenden Jahres.

Die Monatsbetrachtung (Abbildung 7) ermöglicht es, kurzfristige Entwicklungen zu beobachten und Schwankungen der Kennzahlenwerte zu erklären, weil im jeweils betrachteten Monat eine verstärkte Ursachensuche vorgenommen werden kann. Werte einzelner Monate sind oft starken Schwankungen unterworfen und sollten im Zusammenhang mit anderen Monatswerten gesehen werden. Um einen Anhaltspunkt für die Interpretation eines einzelnen Monatswertes zu erhalten, wird im Diversity Navigator der Vergleich zum Vorjahresmonat angeboten.

Diversity Ziel: ausgeglichene Geschlechterstruktur	Einheit	Monatsvergleich	
		Oktober 2009	Oktober 2010
			
Anteil weiblicher Bewerbungen	%	39,2	45,0

Abbildung 7: Darstellung der Monatsbetrachtung

Der Jahresüberblick (Abbildung 8), der die Kennzahlenwerte der einzelnen KPI für den Zeitraum des laufenden Jahres darstellt (in diesem Fall Januar-Oktober), ermöglicht eine längerfristige Steuerung und Überprüfung der Diversity-Ziele. Dadurch, dass Extremwerte über den langen Zeitraum nicht mehr so stark ins Gewicht fallen, können die Kennzahlenwerte des Jahresüberblicks besser mit einem definierten Sollwert verglichen werden. Auch der Jahreswert des aktuellen Jahres wird im Diversity Navigator aus Vergleichszwecken dem Kennzahlenwert des gleichen Zeitraumes aus dem vorherigen Jahr gegenübergestellt.

Diversity Ziel: ausgeglichene Geschlechterstruktur	Einheit	Monatsvergleich		Jahresüberblick: Januar - Oktober					
		Oktober 2009	Oktober 2010	2009	2010	Trend*	Abw. 2010 zu 2009	Abw. 2010 zu Soll	Soll 2010
									
Anteil weiblicher Bewerbungen	%	39,2	45,0	41,2	42,9	↗	4,13	-10,63	48,0

Abbildung 8: Darstellung des Jahresüberblicks



Ausgehend von den kumulierten Jahreswerten des aktuellen und des vorherigen Jahres können die Monatswerte in tabellarischer und grafischer Form zur Detailanalyse herangezogen werden (Abbildung 9).

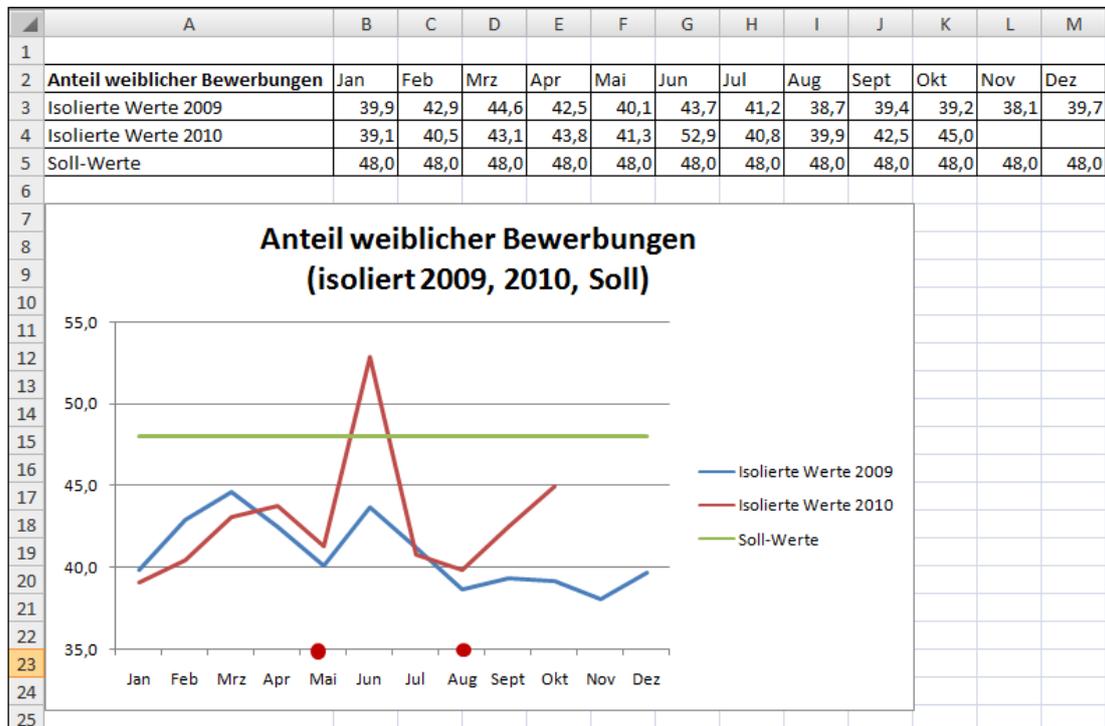


Abbildung 9: Monatsübersicht



(3) Trendpfeile und Ampelfarben

Der Diversity Navigator nutzt Trendpfeile und Ampeln, um einen schnellen Überblick zur Situation bei einzelnen KPI zu liefern.

Trendpfeile geben Aufschluss über die Entwicklung der kumulierten Jahreswerte eines KPI. Im Beispiel (Abbildung 8) war die Zahl der Bewerberinnen für den Zeitraum von Januar bis Oktober von 41,2 % im Jahr 2009 auf 42,9 % im Jahr 2010 gestiegen. Bei einem Zielwert von 48 % war somit eine Bewegung in Richtung des Zielwertes erkennbar. Die prozentuale Verbesserung lag bei 4,13 % $[100/41,2 \cdot (42,9 - 41,2)]$. Der zugehörige Trendpfeil war positiv (↗). Der Diversity Navigator arbeitet mit fünf Trendpfeilen (Abbildung 10). Die Schwellwerte für die Pfeile sind von jedem Unternehmen und für jeden KPI individuell spezifisch festzulegen.

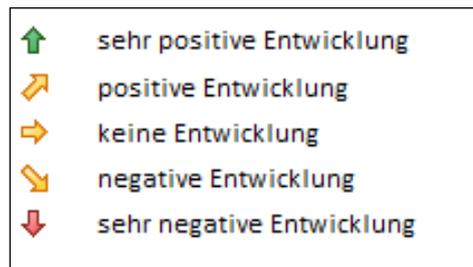


Abbildung 10: Definition Trendpfeile

Die **Ampel** bzw. ihre Farbe zeigt die Relation von Zielwert und Wert des aktuellen Jahres auf. Im Beispiel (Abbildung 8) lag die Zahl der Bewerberinnen bei 42,9 % im Jahr 2010 (Januar bis Oktober) bei einem Zielwert von 48 %. Die prozentuale Abweichung vom Zielwert lag bei -10,63 % $[100/48,0 \cdot (42,9 - 48,00)]$. Die zugehörige Ampelfarbe ist gelb. Für jeden KPI sind unternehmensspezifische Grenzwerte für die Ampelfarben zu definieren, bei denen die Ampel rot, gelb oder grün werden soll. Eine schwarze Ampel symbolisiert einen Wert, der jenseits des Zielwertes liegt und vom Unternehmen negativ bewertet wird.

Neben der Ampel, die direkt einem KPI zugeordnet ist, wird über alle KPI eines Diversity-Ziels (z. B. ausgeglichene Geschlechterstruktur) eine aggregierte Ampel ermittelt. Damit soll eine bessere Übersicht gewährleistet werden. Diese Ampel errechnet sich aus den kleinen Ampeln der Hauptebenen-KPI mit gewünschten Gewichtungen. Bewertet ein Unternehmen z. B. die Kontrolle über den Anteil der Einstellung von Frauen höher als den Anteil der Bewerberinnen, so kann eine entsprechende Gewichtung vorgenommen werden.⁶⁹

Während die Trendpfeile aufzeigen, wie die Entwicklung im Vergleich zum Vorjahr verlaufen ist, sind die Ampeln ein Indikator für den Status Quo der KPI. Die Trendpfeile haben überdies den Effekt, die Werte in Verbindung mit den Ampeln besser interpretieren zu können. Außerdem zeigen sie bereits dann eine Tendenz auf, wenn die Ampelfarbe sich im Vergleich zum Vorjahr nicht verändert hat. Ist die Ampel beispielsweise seit dem Vorjahr auf grün, die Tendenz geht jedoch deutlich nach unten in Richtung einer negativen Entwicklung, ist damit zu rechnen, dass die Ampel bald gelb werden wird. Im umgekehrten Falle können durch die Trendpfeile bereits positive Tendenzen aufgezeigt werden, auch wenn die Ampel seit dem Vorjahr auf rot oder gelb steht und die positiven Veränderungen noch nicht groß genug für eine Veränderung der Ampelfarbe sind.

⁶⁹ Schwarze Ampeln auf KPI-Ebene werden nicht berücksichtigt, weil sie zu einer Verzerrung der übergeordneten Ampel führen.



Abbildung 11 zeigt die Gesamtstruktur des Diversity Navigators mit Trendpfeilen und Ampeln auf Ebene einzelner KPI und auf Ebene des Diversity-Ziels.

	1	2	B	C	D	E	F	G	H	J	K	L	M	O	R																									
4	Gender KPIs																																							
5																																								
6	Diversity Ziel: ausgeglichene Geschlechterstruktur																																							
7	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Monatsvergleich</th> <th colspan="4">Jahresüberblick: Januar - Oktober</th> <th>Ampel</th> <th>Ampeldefinition</th> </tr> <tr> <th>Oktober 2009</th> <th>Oktober 2010</th> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>Trend*</th> <th>Abw. 2010 zu Soll 2010</th> <th>Soll 2010</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>39,2</td> <td>45,0</td> <td>41,2</td> <td>42,9</td> <td>↗</td> <td>-10,63</td> <td>48,0</td> <td>●</td> <td>grün: > 48; gelb: 42 - 48; rot: < 42</td> </tr> </tbody> </table>															Monatsvergleich		Jahresüberblick: Januar - Oktober				Ampel	Ampeldefinition	Oktober 2009	Oktober 2010	2009	2010	Trend*	Abw. 2010 zu Soll 2010	Soll 2010		39,2	45,0	41,2	42,9	↗	-10,63	48,0	●	grün: > 48; gelb: 42 - 48; rot: < 42
Monatsvergleich		Jahresüberblick: Januar - Oktober				Ampel	Ampeldefinition																																	
Oktober 2009	Oktober 2010	2009	2010	Trend*	Abw. 2010 zu Soll 2010	Soll 2010																																		
39,2	45,0	41,2	42,9	↗	-10,63	48,0	●	grün: > 48; gelb: 42 - 48; rot: < 42																																
8	Anteil weiblicher Bewerbungen																																							
9	Anteil weiblicher Bewerbungen nach Abteilungen																																							
13	Anteil weiblicher Bewerbungen nach Standorten																																							
17	Anteil weiblicher Einstellungen																																							
18	Anteil weiblicher Beförderungen																																							
19	Anteil weiblicher Führungskräfte																																							
20																																								
21	Demografie KPIs																																							
22																																								
23	Diversity Ziel: ausgewogene Altersstruktur																																							
24	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Monatsvergleich</th> <th colspan="4">Jahresüberblick: Januar - Oktober</th> <th>Ampel</th> <th>Ampeldefinition</th> </tr> <tr> <th>Oktober 2009</th> <th>Oktober 2010</th> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>Trend*</th> <th>Abw. 2010 zu Soll (%)</th> <th>Soll 2010</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>42,7</td> <td>43,3</td> <td>41,9</td> <td>43,5</td> <td>↘</td> <td>6,10</td> <td>41,0</td> <td>●</td> <td>grün: < 41; gelb: 41 - 45; rot: > 45</td> </tr> </tbody> </table>															Monatsvergleich		Jahresüberblick: Januar - Oktober				Ampel	Ampeldefinition	Oktober 2009	Oktober 2010	2009	2010	Trend*	Abw. 2010 zu Soll (%)	Soll 2010		42,7	43,3	41,9	43,5	↘	6,10	41,0	●	grün: < 41; gelb: 41 - 45; rot: > 45
Monatsvergleich		Jahresüberblick: Januar - Oktober				Ampel	Ampeldefinition																																	
Oktober 2009	Oktober 2010	2009	2010	Trend*	Abw. 2010 zu Soll (%)	Soll 2010																																		
42,7	43,3	41,9	43,5	↘	6,10	41,0	●	grün: < 41; gelb: 41 - 45; rot: > 45																																
25	Durchschnittsalter Gesamtbelegschaft																																							
26	Durchschnittsalter Gesamtbelegschaft nach Standorten																																							
30																																								
31	*Trend: es wird die Entwicklung des KPIs angezeigt																																							
32	sehr positive Entwicklung																																							
33	positive Entwicklung																																							
34	keine Entwicklung																																							
35	negative Entwicklung																																							
36	sehr negative Entwicklung																																							
37																																								
38																																								

Abbildung 11: Diversity Navigator – Gesamt und Monatsübersicht



(4) Maßnahmenauswahl und -wirksamkeit

Beim Aufbau des Modells wurden zu den einzelnen KPI Maßnahmen festgelegt, die abhängig von der jeweiligen Ampelfarbe geeignet sind, die Kennzahl in gewünschter Weise zu beeinflussen. Über die Ampel eines einzelnen KPI können dann direkt zur Farbe passende Maßnahmen angezeigt werden. Exemplarisch werden die Maßnahmen zum KPI „Anteil Bewerberinnen“ in Abhängigkeit von der Ampelfarbe angezeigt (Abbildung 12).

1	2	A	B	C	D	E	F
	1	Maßnahmen zum KPI Anteil weiblicher Bewerbungen					
	2						
	3	Aktuelle Maßnahmen:					
	4	Career For You 2010					
	5	Frauen Karriere Tag					
	6						
	7	Schwarze Ampel:					
	8	Reduzieren der gezielten Frauenansprache					
	9	Reduzieren der frauenspezifischen Unternehmenswerbung					
	10						
	11	Rote Ampel:					
	12	Gezielte Ansprache von Frauen durch Personalmarketingmaßnahmen					
	13						
	14						
	15	Gelbe Ampel:					
	16	Frauenspezifische Unternehmenswerbung					
	17						
	18						
	19	Grüne Ampel:					
	20	Gender Employer Branding (z.B. Kinderbetreuung, Work-Life Balance Maßnahmen)					
	21						

Abbildung 12: Verknüpfung Ampelstatus mit Maßnahmen

Um einen Eindruck der Wirksamkeit von Maßnahmen zu gewinnen, kann die Entwicklung des KPI (Abbildung 9) herangezogen werden. In der Jahresübersicht werden die durchgeführten Maßnahmen im entsprechenden Monat angezeigt (z. B. „Career For You Day 2010“ – August 2010) und es ist erkennbar, ob und wie der KPI darauf reagiert hat.



6.3 Abschließende Betrachtung des Diversity Navigators

Die Relevanz des Diversity Managements als Teil des Personalmanagements ist von vielen Unternehmen als Basis für Wettbewerbsvorteile auf dem Absatz- und dem Arbeitsmarkt erkannt. Die Steuerung und Kontrolle von Diversity-Maßnahmen über Diversity-KPI gewinnt damit an Bedeutung. Diese Aufgabe kann effizient und effektiv durch ein edv-gestütztes Steuerungstool wahrgenommen werden. Einzelne Unternehmen haben bereits Steuerungssysteme im Einsatz wie beispielsweise die Firma Henkel mit dem „Diversity Cockpit“ und dem „Demographie-Radar“.⁷⁰

Mit dem Diversity Navigator wurde ein unternehmensspezifisch anpassbares Steuerungstool konzipiert. Er bietet die Möglichkeit der elektronischen und kennzahlenbasierten Abbildung von Diversity-Dimensionen und damit verbundenen Zielen und Maßnahmen. Zudem erfolgen eine Trendbetrachtung mit Trendpfeilen sowie eine Status Quo-Bewertung in Form eines Ampelmodells. Damit werden den Entscheidungsträgern im Unternehmen Informationen zur Steuerung und Kontrolle des Diversity Managements angeboten.

Der vorliegende Prototyp des Diversity Navigators ist im Rahmen des studentischen Projektes entstanden. Der Fokus liegt dabei primär auf der inhaltlichen Gestaltung und weniger auf der edv-technischen Realisierung. Sofern Unternehmen über ein klassisches edv-gestütztes Personalcontrollingsystem verfügen, sollte geprüft werden, ob eine Integration der Diversity-KPI in dieses System erfolgen kann. Eine autonome Realisation eines Diversity-EDV-Systems ist ebenfalls möglich, sollte aber in enger Abstimmung mit den vorhandenen Personalsystemen erfolgen und insgesamt in die EDV-Welt des Unternehmens eingepasst werden. Nur so können Redundanzen, Doppelarbeiten und Dateninkonsistenzen vermieden werden.

⁷⁰ Vgl. Ambaum, Fischer (2010), vgl. Henkel (2010), S. 17.



7 Zusammenfassung

Unternehmen sind zunehmend mit einer größeren Vielfalt der Belegschaft konfrontiert. In dieser Vielfalt sind Chancen und Risiken enthalten. Das bewusste Diversity Management soll dazu beitragen, die Chancen, die vielfältige Belegschaften bieten, zu nutzen. Es tritt jedoch das Problem auf, dass der Nutzen bestimmter Diversity-Maßnahmen für das Unternehmen häufig nicht oder nur schwer messbar ist. Das Ziel des Projektes bestand darin, Ansätze zur Messung des Erfolgs des Diversity Managements zu entwickeln.

Die grundlegenden Wirkungszusammenhänge zeigt dabei das **Return-on-Diversity-Model** (RoD-Model) auf. Es verbindet vier Ebenen: 1. Diversity-Maßnahmen, 2. Diversity-Ziele, 3. Perspektiven und 4. Unternehmensziele. Auf der Ebene der Perspektiven wird die Wirkung von Diversity-Management auf Beschäftigte, Kunden und Prozesse betrachtet, auf der Zielebene die Wirkung auf Umsatz, Produktivität und Kosten. Das Modell kann sowohl bottom-up (Welche Effekte hat eine Maßnahme auf die Zielebene?) als auch top-down (Was kann getan werden, um ein Ziel besser zu erreichen?) zum Einsatz kommen.

Bei der Entwicklung und dem Einsatz eines edv-gestützten Kennzahlensystems für das Diversity Management sind **rechtliche Regelungen** insbesondere des Bundesdatenschutzgesetzes und des Betriebsverfassungsgesetzes zu beachten. Das Bundesdatenschutzgesetz regelt den ordnungsgemäßen Umgang bei der Erhebung, Verarbeitung und Nutzung personenbezogener Daten (z. B. Alter, Geschlecht). Das Betriebsverfassungsgesetz legt fest, wie der Betriebsrat zu beteiligen ist.

Exemplarisch werden die Diversity-Dimensionen „**Gender**“ und „**Demografie**“ betrachtet⁷¹ und für diese beiden Dimensionen systematisch konkrete Key Performance Indicators (KPI) abgeleitet. Die drei Diversity-Ziele der Dimension „Gender“ sind (1) die ausgeglichene Geschlechterstruktur, (2) die ausgeglichene Gehaltsstruktur und (3) die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Die drei Diversity-Ziele der Dimension „Demografie“ sind (1) die ausgewogene Altersstruktur, (2) die Nachwuchssicherung und (3) die Potenzialnutzung älterer Beschäftigter. Auf der Ebene der Diversity-Ziele sind jedem Ziel ein oder mehrere KPI zugeordnet. Zur Beurteilung der Istwerte der KPI sind Zeit- und Soll-Ist-Vergleiche vorgesehen. Bei bestimmten KPI können auch externe Vergleichswerte herangezogen werden.

Der **Diversity Navigator** ist ein unternehmensspezifisch anpassbares Steuerungstool. Es bildet Verknüpfungen von Diversity-Dimensionen, Diversity-Zielen, Diversity-KPI und Diversity-Maßnahmen edv-gestützt ab. Die KPI werden monatlich ausgewertet und im Monats- und Jahresvergleich ausgewertet. Über eine Trendbetrachtung mit Trendpfeilen sowie eine Status Quo-Bewertung in Form eines Ampelmodells werden den Entscheidungsträgern im Unternehmen Informationen zur Steuerung und Kontrolle des Diversity Managements angeboten.

Im Ergebnis stehen mit den beiden Modellen (RoD-Model, Diversity Navigator) konzeptionelle Ansätze zur Erfolgsmessung zur Verfügung. Konkretisiert sind diese Ansätze für die Diversity-Dimensionen „Gender“ und „Demografie“ in Form einzelner KPI zur Erfolgsmessung. Die grundlegenden Schwierigkeiten der Erfolgsmessung werden damit zwar nicht beseitigt, das Kennzahlensystem ermöglicht jedoch trotzdem Hinweise auf den Erfolg von Diversity-Maßnahmen.

⁷¹ Im ersten Projektteil wurde auch die Dimension „Kultur“ betrachtet. Das Projektergebnis befindet sich im Anhang.



Anhang – Diversity-Dimension Kultur

Die Diversity-Dimension „Kultur“ wurde im ersten Teil des Projektes bearbeitet. In Abstimmung mit den Projektpartnern wurde dieses Thema nicht weiterentwickelt. Schwierigkeiten traten bei der konkreten Datenerhebung aufgrund der unscharfen Abgrenzung des Kulturbegriffs sowie bei der Formulierung sinnvoller Zielwerte auf. Die grundsätzliche Relevanz des Themas Kultur wird jedoch anerkannt und die Ergebnisse deshalb nachfolgend dargestellt.

Einordnung und begriffliche Grundlagen

Weltweit spüren Unternehmen zunehmend den globalen Einfluss, der einerseits erhöhte Konkurrenz im heimischen Markt bewirkt, jedoch auch Chancen zum Eintritt in neue Märkte und zur Nutzung von Standortvorteilen in Produktions- und Entwicklungsprozessen bietet. Ein global agierendes Unternehmen stellt sich der Herausforderung, verschiedene Märkte und kulturell unterschiedliche Konsumentenbedürfnisse zu bedienen. Überdies muss sich die Struktur des Unternehmens auf eine sehr dynamische und heterogene Umwelt einstellen. Um im Wettbewerb bestehen zu können, sind Ressourcen nicht nur effizient, sondern auch flexibel einzusetzen. Insbesondere das Wissen und die Kompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind von hoher Bedeutung, da deren gezielter Einsatz Erfolgskriterien bei der Erstellung von innovativen Produkten und Dienstleistungen darstellt.

Durch diese Einflüsse der Globalisierung, die unter anderem in der steigenden Mobilität der Arbeitskräfte Ausdruck finden, erfolgt eine Pluralisierung der Gesellschaft, in der immer stärker Individuen und Subgruppen aus der großen homogenen Masse hervortreten.⁷² Dies spiegelt sich ebenfalls in der kulturellen Vielfalt der deutschen Bevölkerung wider. Im Jahre 2008 betrug die Anzahl der Menschen mit Migrationshintergrund 15,6 Mio., was einen Anteil von 18,9% an der Gesamtbevölkerung in Deutschland darstellt.⁷³ Dies zeigt die Notwendigkeit auf, dass sich Unternehmen mit einer zunehmend kulturellen Heterogenität innerhalb der Belegschaften auseinandersetzen müssen. Das Thema der kulturellen Diversität in Unternehmen gewinnt daher zunehmend an Bedeutung.

Hier setzt Cultural Diversity Management an, welches sich als betriebswirtschaftliches Instrument zur Nutzung und Handhabung der kulturellen Vielfalt in Unternehmen versteht. Diese kulturelle Diversität entsteht durch Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen unterschiedlicher Herkunft, Nationalität oder internationaler Erfahrung, die vielfältige Werte, Normen, Einstellungen und Überzeugungen in das Unternehmen einbringen. Die Heterogenität bringt Potentiale und Herausforderungen mit sich. Auf der einen Seite sorgt kulturelle Vielfalt für umfangreiche, wertvolle Fähigkeiten und Kenntnisse, die dem Unternehmen zur Verfügung stehen, um zum Beispiel eine möglichst individuelle Anpassung an unterschiedlichste Kundenbedürfnisse zu erreichen. Auf der anderen Seite können kulturelle Unterschiede zu Missverständnissen und Reibungsverlusten führen. Spezifische Maßnahmen für den richtigen Umgang sind notwendig.

In der Diversity-Dimension Kultur werden vier Diversity-Ziele exemplarisch betrachtet:

- Kulturelle Vielfalt und deren Verteilung
- Kulturell-vielfältiges Recruitment
- Interkultureller Austausch
- Integration internationaler Beschäftigter

72 Vgl. Köppel, P.; Lüdicke, J. und Yan, J. (2007), S 4 ff.

73 Vgl. Statistisches Bundesamt (o.A.):

<http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Navigation/Statistiken/Bevoelkerung/MigrationIntegration/MigrationIntegration.psm1>.



Diversity-Ziel „Kulturelle Vielfalt im Unternehmen“

Diversity-Ziel	KPI-Bezeichnung	KPI-Berechnung	Vergleichswert	Maßnahmen Beispiele
Kulturelle Vielfalt im Unternehmen	Anzahl unterschiedlicher Nationalitäten im Unternehmen	Anzahl Nationalitäten	Zeitvergleich	- Kulturabende - Kulturstammtische - Interkulturelle Teams
	Prozentualer Anteil internationaler Beschäftigter	$\frac{\text{Anzahl intern. Beschäftigter}}{\text{Gesamtzahl aller Beschäftigten}} * 100$		

Tabelle 7: Übersicht über das KPI-Cluster „Kulturelle Vielfalt“

Die KPI-Gruppe „Kulturelle Vielfalt und deren Verteilung“ dient dem Ziel, die kulturelle Vielfalt im Unternehmen zu erfassen und Maßnahmen für deren bestmögliche Nutzung abzuleiten. Hierbei ist es zunächst entscheidend, sich einen Überblick über die im Unternehmen vorhandene kulturelle Diversität zu verschaffen. Zum einen lässt sie sich über die absolute Anzahl verschiedener im Unternehmen beschäftigter Nationalitäten erfassen. Je höher diese Kennzahl ist, desto diverser können die kulturellen Einflüsse sein. Ergänzen lässt sich dieser KPI, indem man den Anteil der internationalen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Gesamtzahl der Beschäftigten des Unternehmens ermittelt.

Als internationale Beschäftigte sollen dabei alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verstanden werden, die einen ausländischen Pass oder eine doppelte Staatsbürgerschaft besitzen. Je höher der Prozentsatz ist, desto intensiver können die kulturellen Einflüsse sein. Bei der Erhebung dieser Kennzahl empfiehlt es sich, nicht nur eine Gesamtunternehmensbetrachtung vorzunehmen, sondern die Quote auch für bestimmte Abteilungen, Standorte oder Hierarchiestufen zu erheben. So ließe sich herausfinden, ob sich die internationalen Beschäftigten im Unternehmen in bestimmten Bereichen konzentrieren oder eine Durchmischung mit nationalen Beschäftigten vorliegt.

Hintergrund dieser Betrachtung ist die Vorstellung, dass positive Effekte kultureller Diversität nur entstehen können, wenn es Berührungspunkte zwischen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen unterschiedlicher kultureller Prägung gibt und diese nicht durch Abteilungs-, Standort- oder Hierarchiegrenzen separiert werden. In Kombination geben die zuvor genannten KPI einen Überblick über die Vielfalt kultureller Einflüsse sowie ihre Intensität und Verteilung. Dabei sollte auch die Entwicklung dieser Kennzahlen im zeitlichen Verlauf berücksichtigt werden, damit mögliche Tendenzen erkannt und passende Maßnahmen abgeleitet werden können. Um Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu motivieren, ihre kulturell verschiedenen Werte, Normen, Einstellungen und Überzeugungen in das Unternehmen mit einzubringen, können zum Beispiel Kulturabende bzw. Kulturstammtische organisiert werden oder Teamzusammensetzungen auch in Hinblick auf ihre kulturelle Struktur erfolgen. Nur die Unternehmen, welche kulturelle Diversität „leben“, also aktiv damit umgehen, werden aus dieser dauerhaft einen Nutzen ziehen können.



Diversity-Ziel "Kulturell vielfältiges Recruitment"

Diversity-Ziel	KPI-Bezeichnung	KPI-Berechnung	Vergleichswert	Maßnahmen Beispiele
Kulturell vielfältiges Recruitment	Prozentualer Anteil internationaler Bewerbungen	$\frac{\text{Anzahl intern. Bewerbungen} * 100}{\text{Anzahl aller Bewerbungen}}$	Zeitvergleich	<ul style="list-style-type: none">- Kooperationen mit ausländischen Hochschulen- Teilnahme an Messen und halten von Fachvorträgen im Ausland- Angepasste Stellenanzeigen im Ausland- Training von Recruitern
	Prozentualer Anteil internationaler Einstellungen	$\frac{\text{Anzahl intern. Einstellungen} * 100}{\text{Anzahl aller Einstellungen}}$		

Tabelle 8: Übersicht über das KPI-Cluster „Kulturell vielfältiges Recruitment“

Die KPI-Gruppe „Kulturell vielfältiges Recruitment“ zielt darauf ab, kulturelle Vielfalt im Unternehmen zu erhöhen. Dafür ist es zunächst entscheidend, dass das Unternehmen im ersten Schritt Bewerbungen von internationalen Kandidatinnen und Kandidaten erhält und diese im zweiten Schritt auch einstellt. Als „international“ gelten alle, die einen ausländischen Pass besitzen (inklusive Personen mit doppelter Staatsbürgerschaft).

Als KPI bietet sich der Anteil internationaler Bewerbungen an der Gesamtzahl der eingehenden Bewerbungen an. Je höher diese Kennzahl, desto größer die Chance über den Mitarbeiteraustausch und -zuwachs eine kulturell diverse Belegschaft auf- und auszubauen. Zu empfehlen ist die Erhebung dieser Kennzahl für jeden abgeschlossenen Bewerbungsprozess (pro Stellenausschreibung) und für bestimmte Zeiträume. Um den Anteil internationaler Bewerbungen zu erhöhen, könnten als Maßnahmen Stellenanzeigen im Ausland geschaltet werden. Es wäre auch denkbar, Kooperationen mit ausländischen Universitäten aufzubauen, um so insbesondere den Anteil internationaler Bewerbungen von Hochschulabsolventinnen und -absolventen bzw. Young Professionals zu vergrößern. Des Weiteren können Arbeitgeber ihr Unternehmen auf ausländischen Messen vertreten oder verstärkt Fachvorträge im Ausland halten, um so den Bekanntheitsgrad des Unternehmens im Ausland zu steigern und ihren internationalen Fokus zu demonstrieren.

Eine Erhöhung des Anteils internationaler Beschäftigter tritt ein, wenn internationale Bewerbungen auch tatsächlich zur Einstellung führen. Zur Einschätzung der Chancengleichheit internationaler Bewerbungen kann der Anteil internationaler Bewerbungen mit dem Anteil internationaler Einstellungen verglichen werden. Gründe für Abweichungen können zum Beispiel auf der Unwissenheit der Recruiter über die Ausbildungsstandards in anderen Ländern oder der unbewussten Ablehnung bestimmter Bewerbergruppen beruhen. Hier können Trainings angeboten werden, die das in den Bewerbungsprozess involvierte Personal zu diesen Themen schulen. Es kann auch der Fall sein, dass sich zwar viele internationale Bewerberinnen und Bewerber für die ausgeschriebenen Stellen interessieren, für diese jedoch nicht qualifiziert sind. Entsprechende Maßnahmen des Personalmarketings, die spezifisch auf die Zielgruppen abgestimmt sind, könnten hier Abhilfe schaffen. Eine weitere mögliche Erklärung ist auch, dass die Stellenanforderungen zu eng gefasst sind. Zum Beispiel kann die Erwartung an fließende Deutschkenntnisse die Rekrutierung internationaler Bewerber und Bewerberinnen deutlich erschweren. Wird eine Internationalisierung der Belegschaft angestrebt, sollte damit auch eine Anpassung der Arbeitsplätze einhergehen – in diesem Beispiel die Umstellung der Unternehmenskommunikation auf eine Lingua Franca wie Englisch und das Angebot von Deutschkursen als Personalentwicklungsmaßnahme.



Diversity-Ziel „Interkultureller Austausch“

Diversity-Ziel	KPI-Bezeichnung	KPI-Berechnung	Vergleichswert	Maßnahmen Beispiele
Interkultureller Austausch	Prozentualer Anteil Expatriates (Impatriates)	$\frac{\text{Anzahl Expatriates (Impatriates)}}{\text{Anzahl aller Beschäftigten}} * 100$	Zeitvergleich Soll-Ist-Vergleich	<ul style="list-style-type: none"> - Strukturiertes Entsendungsmanagement - Mentorenprogramme - Vorbereitungsprogramme - Reintegrationsprogramme - Stammtische
	Durchschnittliche Entsendungsdauer Expatriates (Impatriates)	$\frac{\text{Anzahl Entsendungstage aller Expatriates (Impatriates)} * 100}{\text{Anzahl Expatriates (Impatriates)}}$		

Tabelle 9: Übersicht über das KPI-Cluster „Interkultureller Austausch“

Das Ziel dieser KPI Gruppe ist es, den kulturellen Austausch und die Vernetzung ins Ausland zu fördern. Um das Ausmaß des kulturellen Austausches eines Unternehmens aufzuzeigen, wäre es denkbar, das Expatriate- bzw. Impatriate-Management zu betrachten. Dabei sind Expatriates Fachkräfte, die vom Unternehmen für eine bestimmte Dauer an eine ausländische Zweigstelle entsandt werden. Impatriates dagegen sind Fachkräfte ausländischer Zweigstellen, die für eine bestimmte Dauer in Deutschland eingesetzt werden. Diese Entsendungen können den kulturellen Austausch fördern, da die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nicht nur über einen längeren Zeitraum in einem anderen Land leben und arbeiten und so die Kultur näher kennenlernen, sie bauen auch Kontakte zu den ausländischen Kolleginnen und Kollegen auf, die sie idealer Weise auch nach ihrer Rückkehr in das Entsendungsland pflegen. Zudem können kulturelle Eindrücke entstehen, die fortan die Denk- und Arbeitsweise prägen.

Als Kennzahl könnte der prozentuale Anteil der Expatriates bzw. der Impatriates an der Gesamtmitarbeiterzahl erhoben werden. Um die Anteile zu erhöhen, bietet sich ein strukturiertes Entsendemanagement an. Einzelmaßnahmen könnten sich auf die Vor- und Nachbereitung des Auslandsaufenthaltes beziehen. Als weiterer KPI, um das Ausmaß des kulturellen Austausches zu ermitteln, kann die durchschnittliche Entsendedauer ermittelt werden. Hierfür wird die Gesamtdauer (in Tagen) aller abgeschlossenen Entsendungen des vergangenen Geschäftsjahres getrennt nach Expatriates und Impatriates durch die Anzahl der Entsendungen dividiert.

Um die Berechnung der KPI zu vereinfachen, wurde die generelle Definition für Entsendungen konkretisiert, so dass nur Beschäftigte, die länger als 3 Monate durchgehend außerhalb des Landes ihrer Festanstellung für das Unternehmen tätig waren und die im vergangenen Geschäftsjahr in das Entsendungsunternehmen zurückgekehrt sind, berücksichtigt werden. Durch die Festlegung der Ausreisedauer soll verhindert werden, dass kurze Business Trips, die keine intensive Auseinandersetzung mit einer anderen Kultur mit sich bringen, die Statistik verfälschen. Die Erhebung der Kennzahlen nach der Rückkehr bringt die zwei Vorteile, dass es nicht zu Mehrfachmessungen kommen kann und dass die exakte Entsendungsdauer feststeht, was zu Beginn der Entsendung nicht zwangsläufig der Fall ist.

Kritisch ist darauf hinzuweisen, dass Entsendungen für das Unternehmen mit erheblichen Mehrkosten im Vergleich zur Beschäftigung Lokaler verbunden sind. Üblicherweise werden Entsendungen nicht als Instrument des kulturellen Austauschs eingesetzt. Sie dienen dem Kompetenzaustausch zwischen Standorten. Als Indikator für den Erfolg des Diversity Managements sind die Kennzahlen deshalb problematisch. Der generelle Informationswert ist jedoch gegeben.



Diversity-Ziel „Integration internationaler Beschäftigter“

Diversity-Ziel	KPI-Bezeichnung	KPI-Berechnung	Vergleichswert	Maßnahmen Beispiele
Integration internationaler Beschäftigter	Anzahl Kulturprogramme	Anzahl Kulturprogramme	Zeitvergleich Soll-Ist-Vergleich	<ul style="list-style-type: none">- Kulturevents- Interkulturelle Trainings (Kulturstandards, Trainings zum Thema Cultural Awareness)- Netzwerke- Mentorenprogramme
	Anteilnahme an Kulturprogrammen	$\frac{\text{Anzahl Teilnehmer an Kulturprogrammen} * 100}{\text{Anzahl Beschäftigte}}$		
	Zufriedenheit Beschäftigte mit kulturellen Aspekten	Kulturkennzahl (Mitarbeiterzufriedenheitsanalyse)		

Tabelle 10: Übersicht über das KPI-Cluster „Integration internationaler Beschäftigter“

Die KPI-Gruppe „Integration internationaler Beschäftigter“ hat das Ziel, eine produktivere Arbeitsatmosphäre zu schaffen. Dafür können im Rahmen eines Cultural Diversity Managements zum einen die interkulturellen Kompetenzen aller Beschäftigten auf- und ausgebaut werden. Zum anderen kann die Integration internationaler Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in das Unternehmen unterstützt werden. Das Verständnis gegenüber fremden Kulturen und der Austausch mit ihnen sollen zu einem von Respekt und Wertschätzung geprägten Umgang miteinander führen.

Eine Möglichkeit diese Ziele zu erreichen stellen Kulturprogramme dar. Darunter fallen unter anderem Kulturevents, interkulturelle Trainings, Kultur-Netzwerke und Mentorenprogramme, bei denen Mentor und Mentee aus unterschiedlichen Kulturen stammen. Kulturprogramme dienen dazu die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den im Unternehmen vertretenen Kulturen vertraut zu machen und einen, unter Einbezug der deutschen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, besseren Kontakt und Austausch unter den Nationalitäten zu gewährleisten. Das Unternehmen kann von der verbesserten Kommunikation profitieren.

Eine mögliche Kennzahl wäre die absolute Anzahl der im Unternehmen angebotenen Kulturprogramme. Je mehr Möglichkeiten ein Unternehmen zur Erweiterung kultureller Kompetenzen und zum Austausch zwischen den Kulturen anbietet, desto höher die Chancen, dass dieses Ziel auch erreicht wird. Darüber hinaus scheint auch eine Betrachtung der Teilnehmerzahlen in Relation zu der Größe der Gesamtbelegschaft sinnvoll. Dies soll überprüfen, ob die Angebote wirklich allen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen gleichermaßen offen stehen oder von diesen genutzt werden. Stellt sich heraus, dass nur eine begrenzte Gruppe diese Angebote tatsächlich in Anspruch nimmt, ist zu hinterfragen, ob zumindest die Kernzielgruppe damit abgedeckt ist oder worauf die mangelnde Beteiligung beruht. Eine nähere Analyse der Teilnehmerzusammensetzung von Kulturprogrammen würde notwendig werden.

Darüber hinaus kann auch ein Vergleich dieser KPI mit den Kennzahlen des ersten Blockes „Kulturelle Vielfalt und deren Verteilung“ erfolgen. Hier sollte zum Beispiel darauf geachtet werden, ob bei steigender Anzahl der Nationalitäten im Unternehmen auch die Anzahl der Kulturprogramme zugenommen hat. Zudem ist es empfehlenswert, jährlich eine Mitarbeiterzufriedenheitsumfrage mit speziellen Cultural Diversity Management-Fragen durchzuführen. Hier könnte beispielsweise ermittelt werden, wie zufrieden die Beschäftigten mit den angebotenen Kulturprogrammen oder den interkulturellen Trainings sind, wie erfolgreich sie die Zusammenarbeit mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen anderer Kulturen bewerten und wie hoch



sie den Nutzen internationaler Kooperationen einschätzen. Obwohl dies eine aufwendige Datenbeschaffung darstellt, sind diese Ergebnisse aufgrund ihrer Aussagekraft sehr lohnenswert. Zudem ist eine Integration der Fragen in einen vorhandenen Fragebogen möglich und eine Onlinedurchführung im Gegensatz zu Paper-Pencil-Verfahren zeit- und kostensparend.

Anmerkungen und Ausblick – Diversity-Dimension Kultur

Die zentrale Problematik der Erhebung von Aspekten der kulturellen Diversität ist die Bestimmung der Personen, die kulturelle Vielfalt mit in das Unternehmen bringen. Eine Ermittlung der kulturellen Prägung Einzelner wäre nur mit Hilfe einer umfassenden Befragung möglich, die Zeitressourcen und Kosten sprengen würde und regelmäßig wiederholt werden müsste. Als Arbeitsdefinition wurde daher die Staatszugehörigkeit als Messkriterium zugrunde gelegt. Um die Einflüsse internationaler Erfahrung zumindest teilweise abzubilden, wurden ebenfalls Auslandsentsendungen betrachtet. Es sei jedoch erwähnt, dass damit keinesfalls alle kulturell-diversen Personen erfasst werden und es sich daher um sehr enge Definitionen handelt. Es ist zu prüfen, ob die Erfassung von Personen mit zum Beispiel internationalen Bildungsabschlüssen oder Migrationshintergrund möglich ist. Dies könnte eine sinnvolle Ergänzung zu den zuvor genannten Kriterien darstellen.

Zudem gestaltet sich die Formulierung von Zielwerten als sehr anspruchsvoll. Aufgrund der Individualität von Menschen ist es unmöglich festzulegen, welche Nationalitätenstruktur für das Unternehmen am geeignetsten für die Zielerreichung ist. Kulturelle Diversität ist nur solange von Vorteil, wie mit ihr umgegangen und sie optimal genutzt werden kann. Ansonsten droht die Gefahr eines Culture Clashes. Zu bedenken ist daher, dass das Ziel nicht nur die stetige Erhöhung der Kultur-KPI sein kann, sondern auch immer eine parallele Überprüfung der Handhabbarkeit bzw. des Nutzens stattfinden muss.

Ein Aspekt, der aufgrund seiner Komplexität vernachlässigt wurde, ist das Kosten-Nutzen-Kalkül von Maßnahmen des Cultural Diversity Managements. Zwar lassen sich die Kosten im Regelfall problemlos erfassen, doch der (monetäre) Nutzen der vorgestellten Maßnahmen ist weitgehend nicht quantifizierbar. Somit ist der Erfolg der Maßnahmen letztlich nicht oder nur über Schätzungen bestimmbar.



Literaturverzeichnis

- AMBAUM, Heike; FISCHER, Bettina (2010): Presseinformation. Düsseldorf. Online in Internet: URL: <http://www.henkel.de/presse/dossier-diversity-profil-18207.htm> [Stand 08.01.2011].
- ARETZ, Hans-Jürgen; HANSEN, Katrin (2002): Diversity und Diversity-Management im Unternehmen. Eine Analyse aus systemtheoretischer Sicht. Münster: Lit-Verl., S. 10.
- BKK BUNDESVERBAND (2006): Weiter niedrige Krankenstände in Niedersachsen und Bremen. Online in Internet: URL: http://www.dnbgf.de/fileadmin/texte/Downloads/uploads/dokumente/2006/BKK_Gesundheitsreport_2006.pdf [Stand 02.01.2011].
- BMBF (2007): Berufsbildungsbericht 2001. Online in Internet: URL: <http://www.bmbf.de/de/9576.php> [Stand 06.01.2011].
- BMBF (2008): Berufsbildungsbericht 2008. Online in Internet: URL: http://www.bmbf.de/pub/bbb_08.pdf [Stand 09.01.2011].
- BORJAS, George J. (2008): Labor Economics. New York: McGraw-Hill International.
- BRAUN, Christina von (2000): Gender, Geschlecht und Geschichte. In: Braun, Christina von; Stephan, Inge (Hg.): Gender-Studien. Eine Einführung. Stuttgart: Metzler, S. 16-57.
- BRAUN, Christina von; STEPHAN, Inge (2000): Einleitung. In: Braun, Christina von; Stephan, Inge (Hg.): Gender-Studien. Eine Einführung. Stuttgart: Metzler, S. 9-15.
- DELLER, Jürgen et al. (2008): Personalmanagement im demografischen Wandel. Ein Handbuch für Veränderungsprozesse. Heidelberg: Springer.
- EUROPÄISCHE KOMMISSION (2011): Wie wird es gemessen? Online in Internet: URL: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=684&langId=de> [Stand 15.01.2011].
- FAMILIEN MIT ZUKUNFT (o.A.): Elterngeld: Die meisten Paare beziehen die Leistung zeitweise gemeinsam. Online in Internet: URL: <http://www.familien-mit-zukunft.de/index.cfm?uuid=2E65BF1AC2975CC8AA396DFB4A98B20D> [Stand 16.01.2011].
- FINKE, Merve (2006): Diversity Management. Förderung und Nutzung personeller Vielfalt in Unternehmen. 2. Auflage, München: Hampp.
- FRANZEN, Martin (2010): Arbeitnehmerdatenschutz - rechtspolitische Perspektiven. In: Recht der Arbeit. H 5. S. 257-263.
- FUCHS, Johann; DÖRFLER, Katrin (2005): Projektion des Erwerbspersonenpotenzials bis 2050. Demografische Effekte nicht mehr zu bremsen. IAB-Kurzbericht 11/2005. Online in Internet: URL: <http://doku.iab.de/forschungsbericht/2005/fb2505.pdf> [Stand 06.01.2011].
- GARDENSWARTZ, Lee; ROWE, Anita (1995): Diverse Teams At Work. Capitalizing on the Power of Diversity. Chicago: Irwin Professional Pub.
- GOLA, Peter; KLUG, Christoph (2003): Grundzüge des Datenschutzrechts. München: Beck.
- GOLA, Peter; SCHOMERUS, Rudolf (1997): BDSG. Bundesdatenschutzgesetz mit Erläuterungen (6. Aufl.). München: Beck.
- GOLA, Peter; WRONKA, Georg (1989): Handbuch zum Arbeitnehmer Datenschutz. Köln: Datakontext.



- HENKEL (2010): Globales Team - gemeinsam gewinnen. Online in Internet: URL: http://www.frankfurt-school.de/content/de/news/newsfolder/2010/12/03122010_n/dmsFS/0/file1/20101202_PraesentationSBagelTrah.pdf. [Stand 08.01.2011].
- HOFFMANN, Olaf (1999): Performance Management. Systeme und Implementierungsansätze. Dissertation Universität St. Gallen 1999. Bern: Haupt (Schriftenreihe des Instituts für Rechnungswesen und Controlling),
- HUBBARD, E. E. (1999): How to calculate the Diversity Return on Investment. Petaluma, CA: Global Insights.
- HUBBARD, E. E. (2004): The diversity scorecard: Evaluating the impact of diversity on organizational performance. Burlington, MA: Elsevier Butterworth.
- INQA.DE - Initiative Neue Qualität der Arbeit (2010): Fehlzeiten - Report 2010. Wettbewerbsvorteil Vielfalt. Online in Internet: URL: <http://www.inqa.de/Inqa/Navigation/Service/meldungen,did=254742.html> [Stand 05.01.2011].
- JUNG, Rüdiger H. (2003): Vielfalt gestalten. Kulturenvielfalt als Herausforderung für interkulturelle Humanressourcenentwicklung in Europa = Managing diversity. 3. Völlig neu bearbeitete Auflage. Frankfurt: Verlag für Interkulturelle Kommunikation.
- KAISER, Eva (2004): Diversity - wie Unternehmen messbar profitieren. Wirtschaft und Weiterbildung, 11/12, S. 20-23.
- KAISER, Eva (2004a). Von der Diversity-Strategie zur Rendite mit der Balanced Scorecard. Personal-Manager, 4, S. 8-10.
- KAPLAN, Robert, S.; NORTON, David, P. (1996): The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action. Boston.
- KIENLE, Anja (o.A.): Pflege auf einen Blick. Frankfurt am Main: berufundfamilie gemeinnützige GmbH. Online in Internet: URL: http://www.beruf-und-familie.de/system/cms/data/dl_data/10c1eae6166c8420c00c9c0741806a19/spezial_pflege.pdf [Stand 16.01.2011].
- KLUWE, Jochen; TAMM, Markus (2009): Evaluationsbericht Bundeselterngeld- und Elterngeldgesetz 2009. Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Online in Internet: URL: <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/beeg-evaluation,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf> [Stand 13.01.2011].
- KOMPETENZZENTRUM Beruf und Familien (o.A.): Elder Care - Nicht nur Kinder brauchen Unterstützung. Online in Internet: URL: <http://www.statistik-bw.de/FFBetr/07/ueberblick.asp> [Stand 16.01.2011].
- KÖPPEL, P.; LÜDICKE, J.; YAN, Junchen. (2007): Cultural Diversity Management in Deutschland hinkt hinterher. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh.
- LISGES, Guido; SCHÜBBE, Fred (2002): Personalcontrolling. Personalbedarf planen, Fehlzeiten reduzieren, Kosten steuern. Planegg.
- MANHART, Klaus (2008). Grundlagenserie Business Intelligence (Teil 2): Berichtssysteme: Kennzahlen, Dashboards und Scorecards. Online in Internet: URL: http://www.tecchannel.de/server/sql/1758102/berichtssysteme_teil_2_kennzahlen_dashboards_und_scorecards/index2.html [Stand 10.01.2011].



- MCKINSEY (2007): Women Matter. Gender diversity, a corporate performance driver. Online in Internet: URL: http://www.mckinsey.de/html/publikationen/women_matter/index.asp [Stand: 16.01.2011].
- NETZWERKBÜRO "Erfolgsfaktor Familie" (2010): Familienbewusste Personalpolitik in Apotheken - Aus der Praxis für die Praxis. Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Führung. Online in Internet: URL: <http://www.statistik-bw.de/FFBetr/Infomaterial/Datenbank/20101125.1.pdf> [Stand: 16.01.2011].
- PREZEWOWSKY, Michel (2007): Demografischer Wandel und Personalmanagement. Herausforderungen und Handlungsalternativen vor dem Hintergrund der Bevölkerungsentwicklung. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- REINBERG, Alexander; HUMMEL, Markus (2004): Fachkräftemangel bedroht Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft. In : Aus Politik und Zeitgeschichte. B28 (5. Juli 2004). Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament, S.3-10. Auch Online in Internet: URL: <http://www.bpb.de/files/MTP0H4.pdf> [Stand 05.01.2011].
- SCHMIDT, Viviane (2004): Diversity Dimension Alter. Der demographische Wandel als Erfolgsfaktor für das Personalmanagement. Düsseldorf: Müller.
- SCHÖSSLER, Franziska (2008): Einführung in die Gender Studies. Berlin: Akad.-Verl., S. 9-19.
- SPECK, Peter (2009): Employability - Herausforderungen für die strategische Personalentwicklung. Konzepte für eine flexible, innovationsorientierte Arbeitswelt von Morgen. 4. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2008): Hochschulabsolventenquote erreicht Höchststand im Jahr 2007. Pressemitteilung Nr. 499. 19.12.2008. Wiesbaden. Online in Internet: URL: http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2008/12/PD08__499__213,templateId=renderPrint.psm1 [Stand 02.01.2011].
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2009): Nichtmonetäre hochschulstatistische Kennzahlen - Fachserie 11 Reihe 4.3.1 - 1980 - 2008. Wiesbaden. Online in Internet: URL: https://www-ec.destatis.de/csp/shop/sfg/bpm.html.cms.cBroker.cls?cmspath=struktur,sfgsuchergebnis.csp&action=newsearch&op_EVASNr=startswith&search_EVASNr=2130 [Stand 02.01.2011].
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2010): Bevölkerungsstatistik der Bundesrepublik Deutschland 1910 und 2009. Wiesbaden. Online in Internet: Email von Jutta Gebhardt <Fortschreibung@destatis.de> [Stand 03.12.2010].
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2010): Durchschnittliche Kinderzahl je Frau sinkt 2009 leicht auf 1,36. Online in Internet: URL: http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2010/11/PD10__414__12641,templateId=renderPrint.psm1 [Stand 15.01.2011]
- STATISTISCHES BUNDESAMT (o.A.), Migration und Integration. Online in Internet: URL: <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Navigation/Statistiken/Bevoelkerung/MigrationIntegration/MigrationIntegration.psm1> [Stand 21.06.2010].
- STUBER, Michael (2006): Diversity Management in der Gesundheitsförderung – Zielgruppen und Zielgruppengenauigkeit im Wandel. In: Altgeld, Thomas; Bächlein, Bärbel; Deneke, Christiane (Hg.) (2006): Diversity Management in der Gesundheitsförderung. Nicht nur die leicht erreichbaren Zielgruppen ansprechen! Frankfurt/Main: Mabuse Verlag, S. 35-48.
- THEISEN, Sascha (2008): Der Prophet im eigenen Land. In: Personalwirtschaft. Sonderheft 08 (2008). S.20-22.



- TINNEFELD, Marie-Theres; EHMANN, Eugen; GERLIN, Rainer W. (2005): Einführung in das Datenschutzrecht. München: Oldenbourg.
- VEEN, Stephan; BACKES-GELLNER, Uschi (2009): The Impact of Workforce Age Heterogeneity on Company Productivity. Working Paper No. 78. Institute for Strategy and Business Economics: University of Zurich.
- WAGNER, Dieter; SEPEHRI, Peyvand (1999): Managing Diversity - alter Wein in neuen Schläuchen? In: Personalführung, H.5/1999, S. 18-21.
- WAGNER, Dieter; VOIGT, Bernd-Friedrich (Hg.)(2007): Diversity-Management als Leitbild von Personalpolitik. Wiesbaden: Deutscher Univ.-Verl.
- WEILING, Christiane; SCHULZE GEIPING, Annika (2007): Handlungsleitfaden für Unternehmen: Vereinbarkeit von Pflege und Beruf. Dortmund: gaus| medien bildung politikberatung. Online in Internet: URL: <http://www.statistik-bw.de/FFBetr/Infomaterial/Datenbank/20100610.1.pdf> [Stand 16.01.2011].
- ZDROWOMYSLAW, Norbert; KASCH, Robert (2002): Betriebsvergleiche und Benchmarking für die Managementpraxis. München: Oldenbourg.

**2011**

- 10 Söffker, Christiane & Projektteam: Managing Diversity – Ansätze zur Erfolgsmessung. Dokumentation der Ergebnisse eines studentischen Projektes [März 2011]
- 9 Holstenkamp, Lars/Degenhart, Heinrich: Fonds zur Revitalisierung von Brachflächen. Überblick und Analyse von Ansätzen öffentlich-privater Kooperation [März 2011]

2010

- 8 Holstenkamp, Lars/Ulbrich, Stefanie: Bürgerbeteiligung mittels Fotovoltaikgenossenschaften. Marktüberblick und Analyse der Finanzierungsstruktur [Dezember 2010]
- 7 Holstenkamp, Lars/Hein, Wolfgang: Financing Solutions for Innovation and Sustainable Development in the Energy Sector. Conceptual Framework [November 2010]
- 6 Degenhart, Heinrich: Die Finanzierung von Biomasse-Nahwärme-Genossenschaften. Ein Überblick [Oktober 2010]
- 5 Guerra González, Jorge/Schomerus, Thomas Der Gold Standard als Garant für die Nachhaltigkeit von CDM-Projekten in Entwicklungsländern? [Januar 2010]

2009**2008**

- 4 Degenhart, Heinrich/Schomerus, Thomas: Business Opportunities through the Financing of Renewable Energy Installations in Germany [December 2008]
- 3 Söffker, Christiane (Projektleitung): Leitfaden für das Personalcontrolling kleiner und mittelständischer Unternehmen. Dokumentation der Ergebnisse eines studentischen Projektes [Juli 2008]
- 2 Clausen, Sabine/Degenhart, Heinrich/Holstenkamp, Lars: Rechtliche und ökonomische Aspekte der öffentlich-privaten Kooperation im Rahmen eines privaten Brachflächenfonds. Unter besonderer Berücksichtigung des Kommunal-, Bau-, Bodenschutz-, Vergabe- und EU-Beihilferechts [Juni 2008]
- 1 Clausen, Sabine/Degenhart, Heinrich/Holstenkamp, Lars: Konzeption eines privaten Brachflächenfonds. Dokumentation der Ergebnisse des Workshops am 14.12.2007 in Lüneburg [April 2008]

Institut für Wirtschaftsrecht (IfWR) der Leuphana Universität
Lüneburg
Wilschenbrucher Weg 69
21335 Lüneburg
<http://www.leuphana.de/ifwr>

Die Verantwortung für die Inhalte der Arbeitspapiere und sämtliche Copyrights liegen bei den jeweiligen Verfasser/innen. Allgemeine Anfragen zu den Arbeitspapieren richten Sie bitte an Dipl.-Vw. Lars Holstenkamp, Professur für Finanzierung und Finanzwirtschaft, Fon: +49 4131 677 7784, holstenkamp@uni.leuphana.de.

Institute of Business Law at Leuphana University of Lüneburg
Wilschenbrucher Weg 69
21335 Lüneburg
Germany
<http://www.leuphana.de/ifwr>

The author/s hold/s sole responsibility for the contents of the papers. Copyrights by the author/s. General requests regarding the working papers to: Lars Holstenkamp, research associate, Chair of Financing and Financial Institutions, Fon: +49 4131 677 7784, holstenkamp@uni.leuphana.de.