

Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft

Journal of Leadership and Human Resource Management in Healthcare

PERSONELLE VIELFALT



Gleichstellung

Arbeitsmarkt

Fachkräftesicherung

Qualifizierte Mitarbeiter

Spezialisierung

Humankapital

Personalstruktur

Fähigkeiten

Demografie

Berufsgruppen

Stellenausschreibungen

Anerkennung

Pflegekräfte

Zuwanderung

Integration

Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft

IMPRESSUM

Herausgeber

Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm, University of Applied Sciences
Prof. Dr. Uta M. Feser, Präsidentin

Mitherausgeber/ Redaktion

Prof. Dr. Mario A. Pfannstiel (federführend), Prof. Dr. Sylvia Schafmeister (verantwortlich), V.
i. S. d. P.

Layout & Grafik

Simone Raymund, Theresa Osterholzer (Marketing und Presse)

Redaktionsanschrift

Hochschule Neu-Ulm, Fakultät Gesundheitsmanagement, Wileystraße 1, 89231 Neu-Ulm

Telefon: 0731 9762-1621, E-Mail: zfpg@hs-neu-ulm.de

Abonnement

Möchten Sie sich mit einem eigenen Beitrag in die Zeitschrift einbringen oder die Zeitschrift kostenlos per E-Mail erhalten, dann schreiben Sie uns bitte eine Anfrage.

Rechtliche Hinweise

Die Zeitschrift einschließlich aller in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung der Redaktion unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Nachdruck, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion oder des Herausgebers wieder.

Zitierweise

Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft, Hochschule Neu-Ulm, Jg. 3, Nr. 2, 2017, S. 1-58. DOI: 10.17193/HNU.ZFPG.03.02.2017-01

Erscheinungsort
Neu-Ulm, 11/ 2017

ISSN Online
2363-9342

ISSN Print
2364-2556

Auflage
1000

QR-Code



Webseiten

Zeitschrift
www.hs-neu-ulm.de/ZFPG

Hochschule
www.hs-neu-ulm.de

Druckerei

Datadruck GmbH
Leibier Weg 8
89278 Nersingen

Fachinterview

Titel

Personelle Vielfalt als Führungsaufgabe im Gesundheitswesen

Interview

Die Gesprächspartner Prof. Dr. Mario A. Pfannstiel und Andreas Merx (Vorstandsmitglied des Fachverbands Internationale Gesellschaft für Diversity Management – idm e.V.) werden im Folgenden mit MP und AM abgekürzt.

MP: Was bedeutet für Sie personelle Vielfalt?

AM: Personelle Vielfalt bedeutet zunächst einmal, dass in der Belegschaft eine breite Palette unterschiedlicher Arbeitsformen und Lebensweisen im Hinblick auf verschiedene Diversity-Dimensionen, denen Menschen zugehören, vorhanden ist und das ein Faktor ist, den es zu erkennen und gestalten gilt.

Die von Diversity-Ansätzen meist zentral in den Fokus genommenen „Kerndimensionen“ entsprechen den vom Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) geschützten Merkmalen (Lebens)Alter, physische/psychische Befähigung (im AGG: Behinderung), ethnische Herkunft, Geschlecht, Religion/Weltanschauung und sexuelle Identität. Dazu kommen soziale Dimensionen wie Einkommen, soziale/r Herkunft/Status, Familienstand/Elternschaft, Ausbildungsweg und geographische Herkunft sowie organisationale Dimensionen wie Dauer der Zugehörigkeit, Managementstatus/Ebene oder Funktion/Abteilung.



Merx: „Diversity sollte kumulativ umgesetzt werden, um Überforderungen zu verhindern“

Wichtig ist dabei das Verständnis, dass alle Menschen einzigartig sind und immer mehreren gesellschaftlichen Gruppen bzw. Diversity-Dimensionen gleichzeitig angehören (z. B. als mittelalte Frau mit Migrationshintergrund, alleinerziehend, areligiös und obere Führungsebene) und zwischen den verschiedenen Zugehörigkeiten komplexe Wechselbeziehungen bestehen (Intersektionalität).

Ein Azubi ohne Migrationshintergrund und einer z. B. mit türkischen Wurzeln können sich einerseits hinsichtlich kultureller Aspekte oder von Sprachkenntnissen durchaus unterscheiden. Wenn sie aber z. B. im gleichen Stadtteil aufgewachsen sind, den gleichen Bildungs- und Ausbildungsweg gemacht haben, im gleichen Fußballverein spielen, ähnliche Musik hören und im selben Freundeskreis unterwegs sind, gibt es viel mehr was sie verbindet als unterscheidet. In diesem Fall macht es dann nicht immer Sinn, nur auf „interkulturelle“ Zusammenhänge zu achten, sondern die individuellen Bedarfe und Kompetenzen müssen breiter gesehen werden.

Diversity-Ansätze versuchen daher Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen Menschen gleichzeitig in den Blick zu nehmen und zu überlegen, was das für die Personalarbeit und die Arbeitsorganisation bedeutet.

In der Praxis erfolgt meist aber dann wesentlich schlichter eine Konzentration auf eine Auswahl aus den Kerndimensionen. Studien deuten auf das Top-3-Ranking Geschlecht, Lebensalter/Lebensphasen und ethnische Herkunft/Internationalität hin. Dabei ist m. E. spätestens seit den PISA-Studien klar, dass es vor allem die soziale Herkunft ist, die in Deutschland stark über Bildungs- und Arbeitsmarktchancen und dann eben auch über Positionen in Unternehmen entscheidet. Weiterhin denke ich, dass Faktoren wie Vollzeit bzw. Teilzeit oder befristete bzw. unbefristete Beschäftigung ebenfalls oft wichtiger sein können, als nur der Blick auf die Kerndimensionen.

Personelle Vielfalt sollte weiterhin auf allen Hierarchieebenen eine Rolle spielen. Bei entsprechender Qualifikation und Interesse sollten alle die gleichen Chancen z. B. für den Aufstieg in Führungspositionen haben. In vielen Unternehmen, die mit Diversity viel Werbung machen, ist es aber so, dass ganz oben vor allem Männer sitzen, nur wenige Frauen und z. B. noch weniger Fachkräfte mit einem Migrationshintergrund aus den wichtigsten Herkunftsländern der deutschen Einwanderungsgeschichte. Weiter unten im Mittelbau gibt es dann schon mehr Frauen und ganz unten bei den einfachsten Tätigkeiten oder im Bereich Raumpflege oder Versand ist die ethnisch-kulturelle Vielfalt dann besonders groß. Wenn ein Unternehmen personelle Vielfalt und auch seine soziale Verantwortung ernst nimmt und mit seinem Diversity Management glaubwürdig sein will, sollten die z.T. noch bestehenden massiven Unterrepräsentationen vor allem auf den oberen Ebenen gezielt abgebaut werden.

MP: Warum sollten sich Unternehmen mit personeller Vielfalt auseinandersetzen?

AM: Weil die Vielfalt im Personal mit dem oben beschriebenen breiteren, ganzheitlichen und intersektionalen Verständnis oft schon vorhanden ist und die Mitarbeitenden auch von der Personalarbeit erwarten, dass ihre individuellen Bedürfnisse und Potentiale in der jeweiligen Vielfalt ihrer Person gesehen werden. Sie wollen nicht nur als „Frau nach der Elternzeit“, „behindert“ oder „russischer Kollege“ einsortiert werden, da häufig weitere Dimensionen und Lebenslagen eine wichtigere Rolle spielen.

In der Gestaltung von personeller Vielfalt liegen zugleich viele wirtschaftliche Chancen für Unternehmen, da sie z. B. durch ein mehr an Blickwinkeln und Fähigkeiten innovativer werden können und auch neue Märkte und Kundensegmente mit einer vielfältigen Belegschaft vielleicht besser verstehen und erreichen können.

Weiterhin verlangen der durch demografische Veränderungen wachsende Arbeits- und Fachkräftebedarf und die immer internationaleren und interkulturelleren Arbeits- und Absatzmärkte auch, dass Unternehmen stärker als bisher auf Arbeitnehmer*innen zugehen, die bisher ggf. noch nicht so im Blick waren.

Der gesetzliche Antidiskriminierungsauftrag durch das AGG ist ein weiterer Treiber, sich intensiver als bisher mit personeller Vielfalt auseinanderzusetzen. Wenn auch viele Unternehmen eher Ausweichstrategien zum AGG fahren und in einem Mehr an Chancengleichheit oder im Abbau von Vorurteilen und Diskriminierungen keine wirtschaftlichen Chancen erkennen - z. B. da es dann weniger Konflikte und Reibungsverluste und eine erhöhte Mitarbeitermotivation gibt – gehen einige Unternehmen hier doch sehr offensiv voran. Sie haben verstanden, dass Antidiskriminierung eine essentielle Voraussetzung von

Diversity ist und durch die Übernahme sozialer Verantwortung auch ihr Image als attraktiver und fairer Arbeitgeber gestärkt werden kann, zum Nutzen aller Beteiligten.

MP: Wann und in welchen Bereichen spielt personelle Vielfalt eine tragende Rolle?

AM: Das kann man nicht pauschal sagen. Es macht aber keinen Sinn zu sagen, mehr personelle Vielfalt ist immer und zu jeder Zeit besser. Denn Vielfalt kann auch anstrengend sein, Konflikte verursachen und zu viel Vielfalt und ein Zuviel an Vielfalt können schnell auch zu Überforderungen führen. Menschen und Unternehmenskulturen müssen Vielfaltschübe auch immer erst mal verarbeiten, damit sie von möglichst vielen akzeptiert und getragen werden können. Der Wandel zu mehr Vielfalt erfolgt daher meist evolutionär und muss an bestehende Strukturen (z. B. Aufbau- und Ablauforganisation, Führungsgrundsätze, Beurteilungsverfahren) anschließen können.

Daher muss jedes Unternehmen selbst ein gutes Gespür für passende Zeitpunkte und einen optimalen Mix aus mehr Vielfalt und gleichzeitig einem neuen, diversity-gerechten Verständnis für Standards und Regeln haben. Ebenso gilt es immer, Kosten und Nutzen gegenüberzustellen, wobei sich die Vorteile von Vielfalt oft erst nach einiger Zeit zeigen und Diversity-Aktivitäten z.T. eben auch erst mal als Investition, um zeitgemäß zu bleiben, gesehen werden müssen, die sich dann später auszahlen.

Die meisten Diversity-Konzepte konzentrieren sich sehr stark auf den Personalbereich und dann oft noch enger nur auf die Personalgewinnung. Dann ist das Thema schnell weg, wenn Personal abgebaut werden muss, wie das derzeit bei einigen Großunternehmen zu sehen ist. Und es kann auch kein tiefergehender, langfristiger Kulturwandel hin zu einer offenen, inklusiven und wertschätzenden Unternehmenskultur entstehen.

Daher ist es m.E. wichtig, ein Mainstreaming-Verständnis von Diversity zu haben, es möglichst hoch bei der Unternehmensleitung anzusiedeln und mit allen neben dem Personal wichtigen Hauptlinien wie z. B. Organisationsentwicklung, Arbeitsorganisation, Produkte/Dienstleistungen, Kommunikation, Führung oder Zusammenarbeit mit externen Partnern zu verbinden.

MP: Welche Konflikte treten vorrangig in Unternehmen durch personelle Vielfalt auf?

AM: Auch das ist natürlich von Fall zu Fall anders. Klar ist, dass stärkere Veränderungen in der personellen Zusammensetzung oder in der Unternehmenskultur fast immer auch zu Widerständen und Konflikten führen, da es ja oft um Macht und Privilegien geht. Oft ist es aber auch die Befürchtung vor weiterer Überlastung oder schlicht Sorge durch die Hinterfragung von Gewohnheiten und Routinen. Zugespielt könnte man aber auch sagen, dass dort, wo kein Widerstand oder keine Konflikte vorhanden sind, wohl auch keine Veränderung angestoßen wird. Konflikte sind insofern eher normal für Veränderungsprozesse generell.

Konflikte können durch mehr personelle Vielfalt z. B. entlang von genderfokussierten oder ethnischen Konfliktlinien, durch sprachliche Missverständnisse, zwischen verschiedenen Abteilungen und Hierarchieebenen oder z. B. auch zwischen eher kreativ und für andere chaotisch wirkenden Mitarbeitenden und den eher ruhigeren im Hintergrund sehr strukturiert Mitarbeitenden entstehen.

Oft geht es in den vordergründig an Diversity-Dimensionen ausgetragenen Konflikten, die etwa durch Aussagen, wie z.B. „Frauen wollen ja gar nicht in die Führungspositionen, passen nicht dahin, ticken halt anders“ oder „die wollen sich halt nicht integrieren, sind eben anders als wir, passen eben nicht so gut

rein“ kommuniziert werden, eigentlich um etwas ganz anderes: nämlich meist um Ressourcen, Positionen, Zugänge und Macht.

Diversity-Verantwortliche müssen daher viel Empathie und Konfliktfähigkeit mitbringen, um zu erkennen, ob ein Konflikt wirklich durch die personelle Vielfalt entstanden ist oder eben nicht und dann entsprechend handeln. Viel Kommunikation von Anfang an und durchgehend vor allem über die Ziele, Maßnahmen und was einzelne Mitarbeitende davon haben, ist einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für die Akzeptanzsicherung in Diversity-Prozessen.

MP: Welche Chancen eröffnet personelle Vielfalt für Unternehmen?

AM: Wie schon oben erwähnt, können sie dem wachsenden Fachkräftebedarf offensiv begegnen und ein attraktiver Arbeitgeber bleiben, auf einem Markt, der immer enger und vielfältiger wird. Durch ein vorurteilsfreies und wertschätzendes Arbeitsumfeld können sich alle Mitarbeitenden voll einbringen und dieser Zugewinn an Perspektivenvielfalt kann zu besseren Problemlösungen oder zu neuen Produkten, wie z. B. einer anderen Innenausstattung von Autos für weibliche Kundinnen oder größere Tasten bei Handys für ältere Kunden, führen. Innovationsfähigkeit und Kreativität werden gefördert und es können so neue Kunden- und Marktsegmente im In- und Ausland erschlossen werden.

Weiterhin stärkt ein an Anerkennung, Respekt und Chancengleichheit orientiertes offenes Betriebsklima auch die Flexibilität der Mitarbeitenden und somit des Unternehmens insgesamt. Das ist oft wichtig, da in vielen Unternehmen immer stärker in immer wieder wechselnden verschiedenen Projektteams gearbeitet wird und nicht mehr nur relativ starr in den immer gleichen Zusammensetzungen. Die Mitarbeitenden müssen daher eine offene und wertschätzende Haltung und Diversity-Kompetenz in die immer neuen Teams mitbringen. Und so kann auch die

Lernfähigkeit des gesamten Unternehmens erhalten und weiterentwickelt werden.

MP: Welche Risiken bestehen bei zu hoher personeller Vielfalt?

AM: Neben den oben schon genannten möglichen Risiken wie ein erhöhtes Konfliktniveau, Kommunikationsproblemen oder der Überforderung von Menschen und Unternehmensstrukturen, kann es auch zu einer Gruppenbildung durch Stereotypisierungen kommen, wenn z. B. Personalverantwortliche oder Mitarbeitende sich selbst nach Blöcken wie „Männer-Frauen“, „jung-alt“, „Newcomer-Etablierte“ oder ethnischen Gruppen sortieren. Das kann zu einem abnehmenden Austausch zwischen den Mitarbeitenden führen und letztlich zu einer Zersplitterung der Personalstruktur.

Da es in Unternehmen ja auch immer darum geht, Ziele effektiv und gewinnbringend zu erzielen, muss darauf geachtet werden, dass die Vorteile durch mehr Perspektiven und Kreativität nicht auf Dauer durch die entstehenden Reibungsverluste und Anpassungskosten (z. B. durch längere oder andere Einarbeitung) überlagert werden.

Ich empfehle daher meist einen kumulativen Aufbau von Vielfalt auf der Ebene des Personals und der Organisationsentwicklung in mehreren Vernetzungs- und Komplexitätserweiterungsschleifen. Die Diversity-Verantwortlichen sollten sich und vor allem auch den Mitarbeitenden die Zeit geben, die es braucht, das Mehr an Vielfalt zu verarbeiten und sich auf neue Abläufe und Regeln zu einigen, um den Mehrwert Vielfalt mittelfristig zum Tragen zu bringen. Daher muss vor allem die Unternehmensleitung hinter einem langfristig angelegten Diversity-Konzept und -Verständnis stehen und Verantwortung übernehmen, da erste Maßnahmen nicht immer gleich zu großen Erfolgen führen. Die Investitionen lassen sich auch nicht immer leicht 1:1 mit den durchgeführten Maßnahmen in Zusammenhang bringen, Effekte wie

„besseres Betriebsklima“ oder „mehr Kreativität“ sind sehr komplex und entstehen auch durch viele informelle Prozesse und sind daher nicht immer leicht quantifizierbar.

MP: Wie wird der Status Quo personeller Vielfalt in Unternehmen erfasst und bewertet?

AM: Häufig erfolgt eine diversity-orientierte Auswertung bereits vorhandener Personalstatistiken z. B. in Bezug auf Alter, Geschlecht, Qualifikationen, Tätigkeiten/Arbeitsplatz, körperliche und psychische Beeinträchtigungen. Da oft nicht alle wichtigen Diversity-Dimensionen bereits erfasst sind, werden die Statistiken entsprechend erweitert. Da auf Datenschutzregelungen zu achten ist und der Migrationshintergrund beispielsweise nicht direkt abgefragt werden darf, wird dieser oder andere Dimensionen meist durch freiwillige Befragungen erfasst. Bindet man aber die Belegschaft von Anfang an ein und erklärt frühzeitig und umfassend, dass die angestrebte Personaldatenerhebung dem positiven Ziel der interkulturellen Öffnung und mehr Vielfalt im Unternehmen dient, so ist die Bereitschaft zur freiwilligen Beteiligung bei der Erhebung des Migrationshintergrunds doch oft hoch.

Einige größere Unternehmen haben bereits umfassendere Diversity-Balanced Scorecards mit einer sehr differenzierten Erfassung von Diversity entwickelt. Im internationalen Vergleich ist das Thema des Monitorings und Controllings von Diversity aber in Deutschland eher noch ausbaufähig.

Um den Status Quo zu bewerten wird vor allem bei den Großunternehmen häufig mit Soll-Ist-Analysen gearbeitet, z. T. wird ein sog. Diversity-Check durchgeführt. Das bedeutet, es werden sämtliche Personalprozesse auf Barrieren und Potentiale für Vielfalt durchleuchtet. In Bezug auf die Analyse von Personalstatistiken zählen dazu folgende Fragen:

- Wie verteilen sich die Angehörigen der verschiedenen Diversity-Dimensionen auf die Positionen und Ebenen im Unternehmen?
- Wie nehmen unterschiedliche Gruppen Förderangebote im Unternehmen in Anspruch?
- Wie wirken sich unterschiedliche Arbeitsbedingungen auf verschiedene Gruppen aus?
- Wie hoch ist der Anteil verschiedener Gruppen hinsichtlich der Statistiken zum internen Aufstieg, Bewerber-Pool, Krankenstand oder der Berücksichtigung für Weiterbildungsmaßnahmen?
- Welche intersektionalen Effekte sind in Bezug auf diese und andere Fragen zu erkennen?

Auch hinsichtlich der finanziellen Erfolgsmessung steht das Controlling in deutschen Großunternehmen vergleichsweise noch eher am Anfang. So bezeichneten 2013 in einer Befragung deutscher Großunternehmen durch Ernst & Young 31% der Unternehmen den Reifegrad ihres Controllings als gering. Bei 31% der Befragten war eine qualitative Erfolgsmessung bisher nicht vorgesehen, da sich ihr Diversity-Controlling noch im Entwicklungsstadium befand. Weitere 8% hatten an einer qualitativen Messung kein Interesse.

Mehr Beweise für den finanziellen Erfolg von Diversity zu haben, wäre – bei aller Schwierigkeit die Zusammenhänge zwischen Maßnahmen und Wirkungen direkt zu messen – wichtig, um das Konzept hierzulande zu stärken.

MP: Weshalb kann personelle Vielfalt eine „Wissensressource“ sein?

AM: Wenn alle Mitarbeitenden unabhängig von der Zugehörigkeit zu verschiedenen

Diversity-Dimensionen in einem Klima der Offenheit, des Respekts und ohne Angst, diskriminiert zu werden, ihre Arbeitserfahrungen, Qualifikationen, Expertisen und Sichtweisen voll einbringen können, kann ein großer bunter Schatz an Ideen und eine stetige Quelle von Wissen und wechselseitigem Lernen entstehen.

Wenn ich z. B. nicht nur klischeehaft denke, dass Jüngere vor allem kreativer und voller „frischer Ideen“ sind und Ältere vor allem Erfahrungswissen haben, dann wird ersichtlich, dass Veränderungen verschiedene Ausgangspunkte haben. Hinzu kommt, dass viele Jüngere bereits viele wertvolle Erfahrungen aus internationalen Reisen, Studienaufhalten und beruflichen Stationen mitbringen. Es gibt durchaus auch viele ältere Mitarbeitende, die im fortgeschrittenen Alter weiterhin sehr kreativ sind oder sogar noch kreativer, innovativer oder mutiger als bei ihrem Start im Unternehmen. Ältere Mitarbeitende sind sich ihrer Position viel sicherer und wenn sie wissen, dass sie nicht mehr viel zu verlieren haben, dann sichert das Unternehmen so einen wesentlich größeren Wissenstransfer als bei eher eindimensionalen Sichtweisen.

Einige Unternehmen erheben gezielt diversity-relevante Potenziale ihrer Mitarbeitenden, die bisher nicht erfasst waren oder nur wenig beachtet wurden, wie etwa Mehrsprachigkeit, Hochsensibilität oder soziale Kompetenzen und erweitern ihre vorhandenen Datenbanken ganz spezifisch zu einer Diversity-Potenzial-Datenbank. Wenn man z. B. weiß, dass in der Belegschaft einige Mitarbeitende Französisch oder Türkisch sprechen, ohne, dass das bisher von Bedeutung war, kann man diese bspw. als Sprachlotsen in Tandems mit Kollegen mit Fluchterfahrung aus einigen afrikanischen Ländern oder Syrer und Syrerinnen, die vor der Flucht nach Deutschland einige Jahre in der Türkei gelebt haben, einsetzen. Davon haben dann alle Beteiligten einen Vorteil.

Autorenbiografie

Andreas Merx ist freiberuflicher Organisations- und Politikberater, Politikologe und Trainer für Diversity und interkulturelle Kompetenz. Seit mehr als 10 Jahren arbeitet er mit seinem Beratungsunternehmen „pro diversity“ zu den Themen Diversity Management, Diversitätspolitik, Integration, Interkulturalität, Gleichbehandlung und Antidiskriminierung. Er ist Gastdozent an der Freien Universität Berlin sowie an der Georg-August-Universität Göttingen. Seit 2008 ist Andreas Merx Vorstandsmitglied des Fachverbands Internationale Gesellschaft für Diversity Management (idm e.V.), seit 2014 ihr Vorsitzender.

Autorenanschrift

Andreas Merx
Internationale Gesellschaft für Diversity Management e.V.
Nürnberger Str. 13
10789 Berlin

E-Mail: andreas.merx@idm-diversity.org

Prof. Dr. Mario A. Pfannstiel
Hochschule Neu-Ulm
Fakultät für Gesundheitsmanagement
Wileystraße 1
89231 Neu-Ulm

E-Mail: mario.pfannstiel@hs-neu-ulm.de