

Als Diversity Management in Deutschland noch in den Kinderschuhen steckte, vor etwa zwanzig Jahren, war die Rekrutierung geeigneter Beschäftigter noch vergleichsweise einfach. Das ist heute anders. Wir stecken in vielen Branchen mittendrin im sogenannten Fachkräftemangel. Auch uns als AOK Hessen erwartet die größte demographische Herausforderung seit unserer Gründung. Hierauf bereiten wir uns in unserer Personalpolitik und Organisationsgestaltung bereits seit Jahren vor. Bis 2030 werden wir ein Viertel unserer Belegschaft verlieren – aus Altersgründen. Ähnlich sieht es bei vielen anderen Unternehmen aus. Deshalb müssen wir möglichst das gesamte Potential an Arbeitskräften ansprechen, neue Wege beim Recruiting gehen und weitergehende Produktivitätspotentiale erschließen.

Das Arbeitskräftepotential erweitern

Ohne umfängliches, vielfach erprobtes Diversitywissen ist eine zeitgemäße Personalstrategie nicht mehr möglich. Diversity Management leistet dabei zweierlei: Es sorgt zum einen für eine konsistente und offene Wertekultur, zum anderen wird damit ein klassisches betriebswirtschaftliches Ziel verfolgt – nämlich qualifiziertes Personal zu finden und zu binden. Eine hohe Arbeitgeberattraktivität und entsprechende Bewertungen in Portalen erhöhen die Chance auf qualifizierte Bewerbungen aus allen Alterskohorten merklich. Das alles funktioniert nur, wenn Diversity Management strategisch betrieben und in allen Organisationseinheiten gelebt wird.

Kulturwandel durch Tone at the Top

Das bedeutet: Diversity Management muss die Ebene von wohlformulierten Charts verlassen und Teil unternehmerischen Handelns sein. Dabei spielen das Management und die Führungskräfte eine entscheidende Rolle. Denn sie sind Promoter und Vorbilder für einen Kulturwandel. Aussagen von 1.000 Führungskräften im HR-Report von Hays (2022) legen allerdings nahe, dass hier noch einiges zu tun ist. Lediglich 14 Prozent von ihnen gaben an, dass in Vielfalt zu investieren auch eine besondere strategische Bedeutung haben könnte. Als AOK Hessen haben wir Werte und Entwicklungsfelder ganz speziell zur Weiterentwicklung unserer Führungskräfte formuliert, an denen wir kontinuierlich arbeiten. Damit wollen wir teils vorhandene Handlungs- und Handlungsmuster aufbrechen.

Ohne ernst gemeinte Wertschätzung für die unterschiedlichsten Menschen und Lebensentwürfe von Frauen, Männern, queeren Menschen, solchen in den Fünfzigern oder Zwanzigern, mit oder ohne Migrationshintergrund, in Führung oder nicht, spezialisiert oder nicht wird man früher oder später ins Straucheln kommen. Und heute bleibt nichts mehr wirklich intern. Über die unterschiedlichsten Medien und Bewertungsplattformen werdenhaltungen und Handlungen eines Unternehmens beziehungsweise von dessen Mitarbeitenden auch schnell öffentlich. Das beeinflusst die Chancen auf dem umkämpften Personalmarkt erheblich.



Illustration: Adobe Firefly (KI)

Gesucht und gefunden

Erfolgsfaktoren für die Personalgewinnung

Von Detlef Lamm

Vielfalt wird erwartet

Wir wissen aus zahlreichen Gesprächen und Studien, dass insbesondere für jüngere Personen eine vitale Diversitykultur immens wichtig ist. Der Gen-Z-Studie der Marketingagentur Lewis aus dem Jahr 2021 ist zu entnehmen, dass der Großteil dieser Generation nur dort arbeiten würde, wo eigene Werte geteilt werden. Soziales Engagement und Diversity – von Geschlechtergerechtigkeit bis zu Gedankenvielfalt und Gleichstellung ethnischer Gruppen – sind keine Kür mehr, sie werden erwartet, sogar eingefordert. Nicht wertgeschätzt wird ein Management, das den Betrieb lediglich „irgendwie am Laufen“ hält. Das untermauert eine Studie der IU Internationale Hochschule, die bundesweit 1.200 Auszubildende und Studierende befragt hat. 75 Prozent von ihnen ist es sehr oder eher wichtig, dass Unternehmen Maßnahmen zur Förderung von Diversity und Inklusion umsetzen.



Das bedeutet auch, dass diese Maßnahmen offen und transparent kommuniziert werden müssen.

Beschleunigtes Recruiting

Neben der Ansprache eines möglichst großen Spektrums möglicher Mitarbeitenden müssen wir aber auch beim Recruiting selbst umdenken. Wir haben in diesem Jahr ein großes Rekrutierungsprogramm angestoßen und uns speziell hierfür neue Spielregeln auferlegt, um den Prozess effizient in kürzerer Zeit abzuschließen. Innerhalb von nur sechs Monaten konnten wir über 200 neue Kolleginnen und Kollegen für uns gewinnen. An einem Standort in Südhessen suchten wir beispielsweise für eine bestimmte Funktion mehrere Mitarbeitende und luden vierzig geeignete Menschen direkt in die Arbeitslocation ein. Die Hälfte von ihnen unterschrieb in derselben Woche einen Arbeitsvertrag. Vor Ort kamen sie direkt mit ihren zukünftigen Kolleginnen und Kollegen in Kontakt, lernten das Umfeld aus nächster Nähe kennen, bekamen Einblicke in Workflows und Teamstrukturen.

Es gibt mehrere Gründe, warum dieses für uns neue Vorgehen funktioniert hat. Zum einen wären keinesfalls so viele Menschen erschienen, wenn Diversity für uns ein eher nachrangiges Feld wäre, man hierzu nichts auf unserer Website oder in unserem Geschäftsbericht finden würde. Zum anderen waren die Begegnungen persönlicher und weniger formal als in regulären Auswahlprozessen. Die Interviews wurden zudem verkürzt, die Ergebnisse mit den Gremien zügig abgestimmt. Der Tag war genau durchgetaktet, bot aber trotzdem

genügend Spielraum, um in ein freies Gespräch zu kommen, zum Beispiel mit der zukünftigen Führungskraft. Hier zeigt sich dann auch unmittelbar, inwieweit Hierarchien eine Rolle spielen oder nicht, wie untereinander interagiert wird, welche Umgangsformen üblich sind. Somit gab es mehr Gelegenheiten, sich gegenseitig kennenzulernen – denn heute bewerben sich ja die Menschen nicht nur bei den Unternehmen, sondern auch umgekehrt die Unternehmen bei den Menschen.

Wissenstransfer managt Übergänge

Neues Personal zu gewinnen reicht aber nicht aus. Ein strukturierter Wissenstransfer von den ausscheidenden zu den neuen Mitarbeitenden ist ein unverzichtbarer Baustein. Relevantes Wissen wird identifiziert und zugänglich gemacht – das kann bei spezialisierten Tätigkeiten mehrere Monate dauern. Wir haben hierfür einen Leitfaden und passende Methoden entwickelt. Die Struktur basiert auf einem auf uns zugeschnittenen Kompetenzmodell. Von besonderer Bedeutung sind dabei Personen, die über Wissen verfügen, das im Unternehmen nur einmal vertreten ist, oder die Aufgaben erledigen, welche sonst niemand – oder nur mit erheblichem Mehraufwand – erledigen kann. Erfahrungswissen zu transferieren ist dabei eine entscheidende Komponente.

Prozesse effizienter gestalten

Neben den personalstrategischen Instrumenten ist gerade in Zeiten der Verknappung von Arbeitskräften das Erschließen von Produktivitätspotentialen von elementarer Bedeutung. Neben der klassischen Prozessoptimierung bieten insbesondere IT-Innovationen hier entscheidende Möglichkeiten, die es zu nutzen gilt und die durch das Management gezielt anzuschieben sind. Denn auch die beste Personalstrategie ist nicht hinreichend, wenn sie nicht die künftige betriebswirtschaftliche Prozessgestaltung mit einbezieht.

Wertekultur gesamtgesellschaftlich sehen

Die ausschnittsweise und exemplarisch beschriebenen Wege der AOK Hessen sind natürlich kein Allheilmittel und auch bei weitem nicht die alleinigen Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Personalrekrutierung. Sie sind als Anregung zu verstehen, um über eigene Möglichkeiten nachzudenken. Und vor dem Hintergrund, dass fast alle Branchen in Deutschland perspektivisch auf einen Personalmangel zusteuern – oder sich schon darin befinden –, wird gesamthaft das erfolgreiche Rekrutieren des einen die Situation für den anderen erschweren. Und gerade deshalb ist das Setzen auf Vielfalt, das Ansprechen von möglichst vielen Menschen für den Arbeitsmarkt – also Diversity Management – nicht nur ein Thema für ein Unternehmen, sondern eines von gesamtgesellschaftlicher und volkswirtschaftlicher Bedeutung. ■

Detlef Lamm ist Vorstandsvorsitzender der AOK Hessen.