

Patricia Tegtmeier

## Zukunftsorientiertes Personalmanagement – Diversität im Fokus

Tagungsbericht zum Transferforum II des BMBF-Projekts pinowa am 19.03.2014 in Essen



Die Referentinnen und Referenten des Transferforums (Foto: Tom Schulte).

Eigene wissenschaftliche Ergebnisse aus den letzten knapp zwei Jahren Forschung vor- und zur Diskussion zu stellen, war das Ziel dieser Tagung, zu der das Institut für Arbeit & Personal (iap) der FOM Hochschule im März nach Essen eingeladen hatte. Der thematische Schwerpunkt der Veranstaltung lag auf lebensphasen- und diversitätsorientiertem Personalmanagement. Das Projekt pinowa wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und der Europäischen Union gefördert und startete im Sommer 2012. Das Projekt ist in drei Teilvorhaben gegliedert, in denen zu verschiedenen Themen des Personalmanagements und der Arbeitsgestaltung in wissensintensiven Branchen geforscht wird.

### Fokus Diversität – thematische Einführung

Nachdem die wissenschaftliche Direktorin des iap, Prof. Dr. Ulrike Hellert, die Gäste begrüßt

hatte, gab Prof. Dr. Anja Seng, ihres Zeichens Rektoratsbeauftragte für Diversity Management (DiM) an der FOM, einen Einblick in das Diversity Management im eigenen Hause. Sie stellte die Aktivitäten in den vier Handlungsfeldern Hochschulmanagement, Forschung, Lehre und Praxis sowie einige Ergebnisse einer Befragung von Studierenden und Lehrenden der Hochschule vor. Die Erhebung habe gezeigt, dass sowohl Lehrende als auch Studierende sich eine stärkere Verankerung der Themen Diversität und DiM in der Lehre wünschen. Dr. Petra Köppel stellte im Anschluss daran in ihrer Key Note Thesen auf, die sowohl auf wissenschaftlichen Erkenntnissen als auch auf eigenen Erfahrungen basierten und zeigten, unter welchen Umständen Diversität im Unternehmen gelingen kann. Sie plädierte deutlich für eine Abkehr davon, DiM als Minderheitenprogramm zu begreifen. Sie argumentierte stattdessen für einen ganzheitlichen Ansatz von DiM als Change-Management-Prozess, der zu einer Diversität wertschätzenden Unternehmenskultur führen könne.

### Berichte aus der aktuellen Forschung

In der zweiten Hälfte des Vormittags wurden die einzelnen Teilvorhaben vorgestellt. Den Anfang machten Ute Peters und Christina Goesmann aus dem iap mit dem Vortrag „Diversität in KMU – Kernstrategie oder Nice-to-have?“ Nach einer Einführung zum Stand der Forschung referierten sie die Ergebnisse ihrer eigenen qualitativen Analysen in drei Unternehmen. Untersucht wurden die Forschungs- und Entwicklungsabteilungen. DiM werde in den Unternehmen vor allem als

lebensphasenorientiertes Personalmanagement praktiziert, welches sich nach den individuellen Bedürfnissen der Beschäftigten richtet. Allgemeingültige Angebote oder ein strategisches DiM fänden sich dort jedoch nicht. Auch würden die vorhandenen Stärken in diesem Bereich bisher nicht ausreichend genutzt, um die Unternehmen nach außen als attraktive Arbeitgeber/innen zu präsentieren.

Der zweite Vortrag „High performance-Teams im Entwicklungsbereich – je bunter, desto besser?“ kam von Dr. Anja Gerlmaier und Dr. Stephan Hinrichs vom Institut für Arbeit und Qualifikation (IAQ). Ihre Ergebnisse basieren auf quantitativen Erhebungen aus dem Bereich IT-Entwicklung. Sie stellen vor, wie sich erstens die Diversität und zweitens der kollektive Handlungsrahmen (sprich organisationale wie individuelle Belastungen und Ressourcen) auf die Übernutzung und die Unter-nutzung von Innovationspotenzialen und die Arbeitsmotivation auswirken. Sie kamen zu dem Schluss, dass der Einfluss von Diversität auf die Innovationsfähigkeit von Unternehmen eher gering ist; vielmehr sei der kollektive Handlungsrahmen ausschlaggebend. Dieser Handlungsrahmen werde jedoch von den Personen je nach Alter, Geschlecht und Familiensituation unterschiedlich wahrgenommen.

Den Abschluss des Vormittags übernahm Katrin Gül vom Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung München (ISF). Unter dem Titel „Berufliche Entfaltung ein Arbeitsleben lang – Rollen- und Karrierekonzepte lebensphasensensibel gestalten“ wurden die Ergebnisse qualitativer Erhebungen dargestellt. Sie identifizierte vier Handlungsfelder, die für die Realisierung dieser beruflichen Entfaltung relevant seien: die Entzerrung der Rush-Hour des Lebens, die Öffnung horizontaler beruflicher Entwicklungspfade, die Nutzung der Potenziale erfahrener Beschäftigter und die Schaffung nachhaltiger Arbeitsbedingungen. Gerade Umbruchsituationen im Unternehmen seien geeignet, um „mit der Welle“ lebensphasenorientierte Rollen- und Karrierekonzepte in den Unternehmen einzuführen.

### Praxisrelevanz der Forschungsthemen

Auch für den Praxisbezug der vorgestellten Ergebnisse war Raum vorgesehen. Dafür gab es am Nachmittag drei parallele Workshops, die von den beteiligten drei Instituten des Projekts ange-

boten wurden. Ziel war es, die aktuellen Themen des Projekts zur Diskussion zu stellen und mit den jeweiligen Teilnehmer/innen der Workshops aktiv weiterzuentwickeln.

Das iap stellte gemeinsam mit Marco Götz von der Pilkington Deutschland AG die Frage, welche Rolle Intuition in der Personalauswahl spielt und wie sie in der potenzialorientierten Rekrutierung genutzt werden kann. Im Workshop des IAQ wurde zusammen mit Claus Hoffmann vom Fraunhofer Institut der Frage nachgegangen, wie in der betrieblichen Praxis der Wissensarbeit Kreativität und Gesundheit gefördert werden können. Im Workshop des ISF stellten Dr. Heidrun Kleefeld von der SAP AG und Monika Neumann von der Software AG die in ihren Unternehmen praktizierten Ansätze lebensphasenorientierter Karriere-Modelle zur Diskussion.

### Resümee

Die Ergebnisse aus den Workshops wurden anschließend ins Plenum getragen. Hierzu übergab Gundula Grzesik, die bis dahin durch die Veranstaltung geführt hatte, die Moderation an Dr. Petra Köppel. Diese machte durch Interviews mit den Workshopleiterinnen und -leitern die erarbeiteten Inhalte für das Plenum zugänglich. Hieraus entstanden wieder neue Fragen, die im Laufe der Veranstaltung nicht abschließend beantwortet werden konnten. So wurde angeregt darüber diskutiert, wie man auch jene Beschäftigten von den Vorteilen von Diversität überzeugen könnte, die durch die aktuellen Strukturen im Unternehmen privilegiert sind. Auch wie die betriebliche Debatte über die hier besprochenen Kernthemen Geschlecht und Alter auf andere Diversitythemen wie zum Beispiel Behinderung ausgeweitet werden kann, wurde von den Anwesenden thematisiert. Insgesamt hat die Tagung mit den klar dargestellten Projektergebnissen und ihrem breiten Raum für Diskussion viele Fragen beantworten können und gleichzeitig das Thema mit vielen neuen Fragen weiter aufgespannt.

Die Dokumentation der Tagung ist über die Projekthomepage abrufbar. Das Projekt pinowa geht nun in die letzte Phase, in der die Ergebnisse der letzten beiden Jahre in praxisnahe Handreichungen und Instrumente überführt werden. Diese sollen auf der Abschlussveranstaltung im März 2015 in Duisburg vorgestellt werden.

### Kontakt und Information

Dr. Patricia Tegtmeier  
FOM Hochschule für  
Oekonomie & Management  
iap – Institut für  
Arbeit & Personal  
Leimkugelstraße 6  
45141 Essen  
patricia.tegtmeier@fom.de  
www.pinowa.de

# DuEPublico

Duisburg-Essen Publications online

UNIVERSITÄT  
DUISBURG  
ESSEN

*Offen im Denken*

ub | universitäts  
bibliothek

Dieser Text wird über DuEPublico, dem Dokumenten- und Publikationsserver der Universität Duisburg-Essen, zur Verfügung gestellt. Die hier veröffentlichte Version der E-Publikation kann von einer eventuell ebenfalls veröffentlichten Verlagsversion abweichen.

**DOI:** 10.17185/duepublico/72541

**URN:** urn:nbn:de:hbz:464-20200805-170904-6



Dieses Werk kann unter einer Creative Commons Namensnennung 4.0 Lizenz (CC BY 4.0) genutzt werden.