



Das Spannungsfeld zwischen Linienführung und HR im Diversity-Thema

Bericht zum Meeting vom 20. Oktober 2015

HR-Fachleute entwickeln immer wieder Initiativen und tragen menschen- und gesellschaftsfreundliche Konzepte an die Linienverantwortlichen heran. Selten ist das Management abweisend, oft ohne Gehör, manchmal kooperativ. Warum ist das so?

Fehlt es an Information oder an Verständnis? Oder ist – aus der Funktion heraus – der Blick auf den Arbeitsalltag ein ganz anderer? Und damit die Prioritätenordnung bei der Inangriffnahme von Baustellen anders?

Und: Gibt es Mittel und Möglichkeiten oder spezielle Tricks, um mit Diversity-Anliegen in der Linie gut zu landen?

Unbestritten ist, Personalentscheidungen sind stets von der Linie zu verantworten, auch wenn fachliche Unterstützung durch Personalfachleute dabei eine Rolle spielen.

Im Rahmen des Silberfuchs-Netzwerkes hat sich die Überzeugung verfestigt, dass die Kontinuität von Anstellungsverhältnissen für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ü50 vor allem bei zwei Ereignissen bedroht ist: Chefwechsel und Umstrukturierungen. Dies gilt für öffentliche Verwaltungen wie für private Unternehmen. Lassen sich Manager in solchen Situationen zugunsten der Silberfuchse beeinflussen? Allenfalls wie?

Weil das Linienmanagement so wichtig ist, wollen wir seine Handlungslogik besser verstehen lernen. **Markus Mathys**, Head of Operations bei der Post CH AG hilft uns – als spezieller Gast – die Handlungsweisen der Linie besser einzuordnen und zu verstehen.

Zu Erfahrungen und Funktion: Herr Mathys verfügt alles in allem über 15 Jahre Führungserfahrung, zuvor arbeitete er zehn Jahre ohne Vorgesetztenfunktion; jetzt sind ihm 2000 Briefträgerinnen und Briefträger in der Nordwest- und Zentralschweiz unterstellt. Um genau zu sein: Aktuell steckt er für einige Wochen in einem Rotationsjob, eine Massnahme für alle neun Regionenleiter, die ihre berufliche Flexibilität trainieren soll. Denn Beweglichkeit ist überlebensnotwendig, weil das Geschäft mit der Briefpost schrumpft und mit weiteren Reorganisationen zu rechnen ist.

Vorgaben und Handlungsspielräume: Herr Mathys ist jede Woche mit seinen acht gleichrangigen Kollegen und der Kollegin direkt in Kontakt: Man misst und vergleicht Kosten, Qualität, Kundenzufriedenheit, Personalfriedenheit und überlegt, wie der Wegfall von physischer Post kompensiert werden könnte. Technische Möglichkeiten wie zum Beispiel die Gangfolgesortierung (vorsortierte Kiste) werden laufend geprüft, umgeplant und ausgeschöpft. Man trifft sich 14-täglich physisch in Bern zum Austausch über Kennzahlen, Strategieentwicklung und HR-Themen.

Dabei herrscht konstant ein beträchtlicher Druck, den M. Mathys persönlich zu absorbieren hat: Die Regionen werden monatlich verglichen, aber auch innerhalb von Teams gibt es Ranglisten. Geführt wird weniger mit starren Vorgaben, sondern mit Kennzahlen und hohen Erwartungen.

Welche HR-Leistungen spielen in diesem Kontext nun eine Rolle? Das Spektrum ist breit und erstreckt sich von der Anstellung bis zur Entlassung, dazwischen liegen Entwicklungsthemen. Beweglichkeit ist ein grosses Thema, geografisch wie sozial und funktional. Wer seinen Post-Job längerfristig behalten will, muss vielfältig einsetzbar bleiben. Das steht unter dem Stichwort *Employability*. Gesundheit ist wichtig. Bei Zustellenden, die tagtäglich draussen sind, ereignen sich Unfälle. Es wird viel offeriert in Sachen Krankheits-Prävention; das Absenzen-Management holt länger Abwesende sorgsam wieder in die Gruppe zurück. Jedes Team formuliert jeweils im Herbst in einem Vertrag, wie der Umgang untereinander zu gestalten ist.

Im Zweijahres-Rhythmus wird überprüft, ob jeder Mitarbeitende im Zustelldienst am richtigen Platz wirkt; man identifiziert Diamanten und Fragezeichen. Gespräche werden nur den Diamanten mit Potential für anspruchsvollere Aufgaben offeriert. Auch Pöstler mit 20, 25 Jahren Betriebszugehörigkeit stehen nicht unter Heimatschutz und werden gelegentlich „wegentwickelt“. Die Mitglieder des Leitungsteams haben sich lokal einer Einschätzung zu stellen, die danach innerhalb des Teams reflektiert wird. Zweck ist das Aufspüren von Potential für anspruchsvollere Funktionen. Fragezeichen-Fälle erhalten ein Aufgebot für Entwicklungsgespräche mit den Vorgesetzten.

HR und Linie beobachten die Altersdurchmischung in der Belegschaft sehr genau und ergreifen Massnahmen. Weil bis 2020/2022 rund ein Drittel der Zustellerinnen/Zusteller pensioniert wird, hat man die Anzahl Lernender in der Zustellung von 150 auf 180 erhöht. Heute arbeiten nur wenige Mitarbeitende in der Zustellung bis zur ordentlichen Pensionierung, am häufigsten verabschieden sich die Kollegen mit 62, doch das ändert sich allmählich, weil sich die Konditionen negativ entwickeln. Grundsätzlich ist Beschäftigung über 65 hinaus möglich.

Diversität ist im Zusammenhang mit Rekrutierung schon ein Thema, doch über allem steht das Ziel, die richtige Person am richtigen Ort zu platzieren. (Was natürlich, dies sei in Klammer vermerkt, alles Gewicht auf die Definition von „richtig“ und auf die Wahrnehmung/ Zuschreibung von Verhalten verschiebt.) Frauen und Männer erhalten den gleichen Lohn; sexuelle Orientierung spielt keine Rolle. Spannungen entwickeln sich in den Teams nach Beobachtung von Markus Mathys nicht entlang dieser Konfliktlinien. Auch Zugewanderte und Personen ohne schweizerische Namen sind vorbehaltlos integriert, wie in der Fussball-Nationalmannschaft.

Postmanager Mathys wird schliesslich um Tipps gebeten: Wie lässt sich die „Linie“ erfolgreich fürs Diversitätsthema interessieren? Auf keinen Fall mit einer Quotenregelung für Frauen, lautet seine Antwort. Personal-Fachleute müssen die Arbeit des Managements verstehen, und die Linie mit Lösungen dort abholen, wo sie selbst Fragen stellt. Sicher nicht ihr Süpplein abseits im Kämmerlein kochen und danach Dampf machen. Zahlenvorgaben würden in seiner Umgebung eher Widerstand wecken. Gibt es davon ohnehin genug? Einsicht und Veränderung läuft über direkten Austausch.

Wie lässt sich die Schnittstelle zwischen HR und Linie im Diversitäts-Thema produktiv gestalten? Ein paar Erfolgsrezepte

Grundlegend sind sicher Kontext und Kultur und Rezepte sind am ehesten beim Beobachten der Art und Weise, wie generell Anliegen in der Organisation vorangetrieben werden, zu entdecken. Im öffentlichen Sektor gelten politische Vorgaben; grosse internationale Firmen beschäftigen zwar Diversitäts-Spezialisten, folgen in ihren Prozessen aber oft recht strengen Regeln, die stereotype Vorstellungen stützen. In KMUs spielen persönliche Überzeugungskraft und Vernetzung eine grosse Rolle.

Die Stadtzürcher Fachstelle für Gleichstellung zum Beispiel arbeitet ohne Weisungsbefugnis, aber

aufgrund eines Plans; Fort- und Rückschritte werden kontrolliert und rapportiert. Vorzugehen ist - thematisch und persönlich – den verschiedenen Bereichen/ Departementen angemessen, anknüpfend an mehr oder weniger eindeutige Signale oder Probleme.

Schrittweises Vorgehen und Konzentration auf ein paar Punkte macht wohl überall Sinn. Sprache ist wichtig; verwendete Begriffe müssen im Unternehmen vertraut klingen. Gleich und Gleich gesellt sich gern – wer diese Regel verflüssigen oder umdrehen will, braucht viele Ressourcen, nicht zuletzt Zeit, Engagement sowie strukturellen Einfluss. Das Verhalten der obersten Führungsebene setzt Maßstäbe; transparente Zielvorgaben und Entscheidungen schaffen klare Rahmenbedingungen und im Umsetzungsprozess (mit langem Atem, Resultate sind erst nach 4,5 Jahren sichtbar!) muss Erreichtes quantifiziert, belegt, ausgewiesen und gefeiert werden. Aussichtsreich sind Massnahmen, wenn sie eine Antwort auf latente oder artikulierte Probleme darstellen oder an persönliche Betroffenheit anknüpfen. Aktuelle Diversitätsthemen sind in Aus- und Weiterbildung sowie in Managementseminare einzupacken, aber auch ins routinemässige Reporting, einem gängigen Managementinstrument, einzufügen. Steter Tropfen höhlt den Stein, darüber reden fördert den Lernprozess.

SRF (Schweizer Radio und Fernsehen) setzt sich periodisch Benchmarks, praktiziert Gleichstellungscontrolling und steht unter aufmerksamer gewerkschaftlicher Beobachtung. Eine ausgewogene Geschlechterverteilung ist wichtig, Priorität beansprucht aber das Prinzip der richtigen Person für den richtigen Job. Teilzeitarbeit ist auch für Kaderleute möglich, aber konkret nicht verbreitet. Einer Karriere auch in späteren Berufsjahren steht formal nichts im Weg, praktisch ist sie selten. Altersgerechte Positionen anzubieten ist ein Thema, der rasche technologische Fortschritt erleichtert eine Antwort nicht. Was genau finden Ältere attraktiv? Da steht die Stereotypisierungsfalle weit offen... Geht man üblicherweise doch von der Annahme aus, dass Leute ü50 mit Technik weniger geschickt umgehen.

Gross ist die Hoffnung, dass erklärter und belegter Nutzen überzeuge. Zum Beispiel werden (bezüglich Geschlecht, Generationenzugehörigkeit, Kultur) gemischte Teams als überlegene Problemlöser gepriesen. Doch andere Rationalitäten sind manchmal dominanter: Es ist komfortabler und schneller, mit gleich tickenden Leuten zusammen zu arbeiten, als Vieles erst diskutieren zu müssen. Oft ist es Zufall, welches Nützlichkeitsargument überzeugt.

Es ist heutzutage gut möglich, ein Betriebswirtschafts-Studium an Fachhochschule oder Universität zu absolvieren, ohne je den Themen behinderter, migrierter oder älterer Arbeitskräfte zu begegnen.

Gruppendiskussion:

Entwicklung eines SRF Programms zu generationengerechtem HR-Management

- Analyse der aktuellen Situation (verfügbare Daten prüfen, Interviews mit betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern führen usw.) Eventuell Fokus- oder Arbeitsgruppen einsetzen, um Veränderungsbedarf und –möglichkeiten auszuloten. Dabei die Wechselwirkung zwischen Publikum (Klienten) und Mitarbeitenden im Auge halten.
- Ziele, Absichten und angepeilte Wirkungen, bzw. Nutzen definieren und einen klaren Auftrag vom Linienmanagement oder der strategischen Führung einholen – soweit praktisch möglich.
- Die neue Tri-mediale Produktion fokussieren, aktuelle Umstellungsprobleme identifizieren und Lösungen mittels Einsatz von Cross-Mentoring Duos oder Teams fördern (Cross-Mentoring meint wechselseitige Förderung).
- Arbeitskultur jüngerer und älterer MA erfassen, Chancen aus dem Zusammenwirken identifizieren, Projekte für gemischte Einheiten oder Lernpartnerschaften einfädeln oder spezielle Veranstaltungs-Formate für Wissensaustausch organisieren.

- Rotationsmöglichkeiten zwischen verschiedenen Jobs - auch temporär – etablieren.
- Zu Standortgesprächen und Impulsseminaren für Personen 45plus einladen.
- Pensionierten weitere Einsatzmöglichkeiten im Auftragsverhältnis und im Stundenlohn anbieten.
- Teilzeitarbeit und Pensenreduktion für Nebentätigkeiten fördern, um den Ausstieg aus dem Erwerbsalter abzufedern.
- Neue Laufbahnmuster entwickeln und bewirtschaften: Bogenkarriere auch finanziell vorstrukturieren. Umstiege zwischen Fach- und Führungskarrieren erleichtern. Beförderungen in jedem Alter praktizieren.
- In Mitarbeiterbefragungen gezielt abholen, welche zusätzlichen Flexibilitäten und Anpassungen erwünscht wären.
- Auch Personen ü50 neu einstellen, Chancen geben und damit Signale setzen.
- Zu Reflexion über Laufbahn und Zukunft und zu eigenen Initiativen in diesen Themen anregen.
- Mit der alternden Belegschaft und dem Kunden kontinuierlich im Austausch bleiben, um auf Veränderungen zügig reagieren zu können.

Gruppendiskussion:

Einflussnahme aufs Management

Wie wird das Thema Generationensensibilität wirkungsvoll im Linienmanagement, in der Ausbildung, in Meetings, in Weiterbildung und Netzwerken platziert?

- Verknüpfung mit laufenden Initiativen im Unternehmen.
- Integration ins Konzept wertorientierter Führung, mit grossem Freiraum, im Topmanagement beginnen und nach unten diffundieren (lassen).
- Brücken zum Gesundheitsmanagement oder zu Familienfreundlichkeit bauen.
- Ansprech-/Kontaktstelle für Führungskräfte und Mitarbeitende schaffen; Treffpunkte und Aussprachen mit Coaches und Fachperson organisieren; am besten intern, aber auch externe Möglichkeit anbieten.
- Schlüsselpersonen in der Organisation identifizieren, kontaktieren, mobilisieren, miteinander vernetzen und aus aktuellem Anlass regelmässig aktivieren.
- Netzwerke von Betroffenen fördern, zum Beispiel VEP's (Very Experienced People) im Kreis der Fachkräfte oder Führungskräfte mit mindestens zehn Jahren Vorgesetzterfahrung und sich dabei hinter die Ohren schreiben, dass Netze nur Veränderung bewirken und attraktiv sind, wenn starke Motoren sie befeuern. Im Idealfall beauftragt die GL solche Netzwerke mit speziellen Aufgaben oder Projekten.
- Massnahmen und Ergebnisse in individuelle Zielvereinbarungen der Führungskräfte integrieren und Erfolge geldwirksam sanktionieren.
- *Unconscious bias*-Übungen in Standardmeetings einbetten, nix predigen, einfach erfahren lassen und auf Konsequenzen zählen.
- Kulturspezifische Freiräume (für verschiedene Herkünfte und Sprachen, Geschlechter, Generationen usw.) einrichten und grenzüberschreitende Begegnungen sicherstellen.
- Fachhochschulen und Universitäten kontaktieren und auf die Thematik hinweisen.

11. November 2015/ ema & cr