healthcare communications association

Wie Sie Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion (Diversity, Equity, Inclusion, DE&I) in Ihrer Organisation verankern: das Rahmenkonzept der HCA für Ihre DE&I-Transformation

Auf authentische Weise gemeinsam zum Besseren steuern

DE&I Diversity Equity Inclusion

Together for better

DE&I sind wichtige Stellschrauben für Aufschwung, Anpassungsfähigkeit und Neugestaltung.[1]

Die vergangenen drei Jahre haben uns vor zahlreiche Herausforderungen gestellt, etwa die Höhen und Tiefen der COVID-19-Pandemie und große politische Unruhen. [1–3]

Wir haben erlebt, dass effiziente Zusammenarbeit die schnelle Entwicklung und Herstellung von Impfstoffen ermöglichte. Wir haben aber auch Ungerechtigkeiten im Gesundheitssektor beobachtet, die bestimmte Bevölkerungsgruppen (z. B. in Ländern mit niedrigem oder mittlerem Einkommen sowie unterversorgte oder marginalisierte Gemeinschaften) besonders stark getroffen haben.[4]

Die weitreichenden Auswirkungen der Pandemie auf Individuen, Gesundheitssysteme und Volkswirtschaften haben gezeigt, wie komplex die Zusammenhänge zwischen diesen Bereichen sind – und welche Vorteile es hat, wenn wir gemeinsam auf ein Ziel hinarbeiten. Wenn wir unterschiedliche Erfahrungen, Denkweisen und Perspektiven in unsere Arbeit einbeziehen, werden wir auch künftig in der Lage sein, solche Herausforderungen zu meistern.[5]

Durch die jüngsten Ereignisse ist deutlich geworden, dass Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion (DE&I) das Fundament für wirtschaftliche, soziale und gesellschaftliche Entwicklung sind. Dabei kommt es auf jeden Einzelnen und jede Einzelne an.

DE&I-Projekte fördern Verständnis untereinander, Agilität und bessere Beziehungen, die großen Einfluss auf Fortschritt und Wandel haben. Somit ist DE&I – richtig verstanden und eingesetzt – ein Motor, auch für die Unternehmensleistung.[1]

> „Wir befinden uns alle auf verschiedenen Etappen dieser Reise – aber es ist eine Reise, auf die wir alle gehen müssen."

Dieses HCA-Rahmenkonzept soll dazu beitragen, den Worten Taten folgen zu lassen, damit Konzepte umgesetzt werden und Veränderung bewirken können.

Die HCA fördert und stärkt integrative Organisationen, die Diversität in Demografie, Erfahrungen und im Denken berücksichtigen und wertschätzen, und teilt Best Practices, die Anregungen bieten und zur Orientierung dienen.

Was bedeuten Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion (DE&I)?

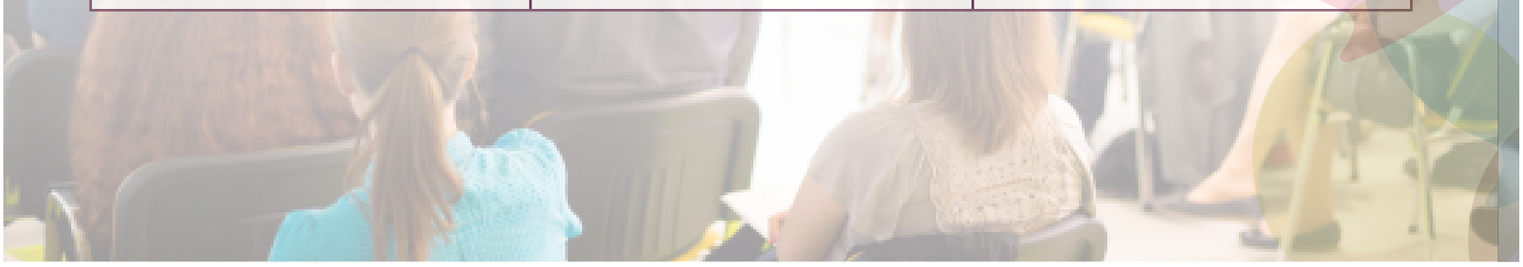
Jeder und jede hat ein Recht auf faire Chancen – in der Theorie. Die Realität ist jedoch allzu oft eine andere. Um Chancengleichheit herzustellen, ist es notwendig, Diversität zu fördern. Dies gelingt, indem DE&I in den Fokus gestellt wird.[6] Es reicht nicht aus, darüber zu sprechen: DE&I-Maßnahmen sind nur dann wirkungsvoll, wenn Mitarbeitende tatsächlich Chancengleichheit und Fairness am Arbeitsplatz erfahren.[1]

Was genau ist DE&I?

DE&I-Bemühungen zielen darauf ab, sinnvolle systemische Veränderungen anzustoßen, die zu mehr Chancengleichheit im beruflichen Umfeld beitragen.[7]

> „...wie kann man seine Kunden repräsentieren, wenn man sie nicht versteht; wenn man kein Einfühlungsvermögen hat und wenn das Unternehmen ihre Perspektive nicht berücksichtigt?"

Vielfalt	Gleichstellung	Inklusion
Die Eigenschaften, mit denen wir geboren werden und die sich durch sichtbare und unsichtbare Erfahrungen entwickeln; Eigenschaften, durch die wir uns voneinander unterscheiden, die uns aber auch vereinen.[8]	Das Ergebnis der Berücksichtigung von Vielfalt und Inklusion, durch das allen Menschen Fairness zuteilwerden soll (in Bezug auf Chancen, Ressourcen und Potenzial), unter Beseitigung historischer und systemischer Barrieren und Privilegien, die Unterdrückung verursachen.[8]	Die Maßnahmen, die ergriffen werden, um die Stärken und Facetten der Identität aller Menschen zu verstehen, anzunehmen und zu nutzen, damit sich jeder willkommen, wertgeschätzt und unterstützt fühlt.[8]



In der Selbstverpflichtung der Robert Wood Johnson Foundation zu Gleichstellung, Vielfalt und Inklusion heißt es:[6]

„Die Perspektive jeder Person ist durch viele Faktoren geprägt, z. B. Herkunft, ethnische Zugehörigkeit, Geschlecht, körperliche und geistige Fähigkeiten, Alter, sozioökonomischer Status, Geschlechtsidentität und -ausdruck, sexuelle Orientierung, Familienstand, Bildung, Religion, Rechtsstatus, Militärdienst, politische Zugehörigkeit, Geografie sowie persönliche und berufliche Erfahrungen."

„Wir wissen, dass es nicht genügt, anzuerkennen, dass es unterschiedliche Perspektiven gibt. Deshalb setzen wir uns für ein inklusives Umfeld ein, in dem alle Menschen ermutigt werden, ihre Sichtweisen und Erfahrungen einzubringen. Wir sind davon überzeugt, dass wir nur dann eine gerechtere Arbeitswelt gestalten können, wenn wir unsere Unterschiede und Gemeinsamkeiten wertschätzen und die Förderung der Gleichstellung kontinuierlich voranbringen. Wir verpflichten uns, kontinuierlich zu lernen und mit anderen zusammenzuarbeiten, um Gleichstellung, Vielfalt und Inklusion zu fördern."

„Diesem Geist ist auch dieses Rahmenkonzept verpflichtet. Es ist dieses starke Zugehörigkeitsgefühl aller Menschen, zu dem die HCA uns alle ermutigt.
Das Rahmenkonzept der HCA fühlt sich dieser Erklärung verpflichtet: Wir wollen dazu ermutigen, das darin beschriebene Gefühl der Zusammengehörigkeit und Gemeinschaft zu schaffen und zu fördern."

Es ist dieses starke Zugehörigkeitsgefühl aller Menschen,
zu dem die HCA uns alle ermutigt.

Warum ist DE&I in der Kommunikation im Gesundheitswesen wichtig?

DE&I ist überall wichtig – nicht nur im Gesundheitswesen.

Organisationen, die sich kontinuierlich anpassen und erneuern können, eine Gesellschaft, die in der Lage ist, neue Ideen zu entwickeln, sowie ein Miteinander, in dem Transparenz und Unterstützung selbstverständlich sind, ermöglichen Chancengleichheit. [5,4] All dies basiert auf den Werten, die in DE&I enthalten sind.

Auf die Frage „Warum sollten wir das tun?" gibt es mehrere Antworten.

Die einfache Antwort lautet: Weil es der richtige Weg ist. Darüber hinaus aber ergeben sich viele weitere Vorteile für Individuen und Unternehmen:

> "Diverse und inklusive Gesundheitsfachkräfte können dazu beitragen, Vertrauen und Empathie zu herzustellen und die Verbindung zu Patient*innen sowie Gemeinschaften zu stärken – sowohl im klinischen als auch im nicht klinischen/betrieblichen Bereich."

- DE&I fördert Innovation, Kreativität und Empathie in einer Weise, wie es in homogenen Umgebungen nur selten geschieht.[8] Susan Hill schrieb in der Harvard Business Review: „Führungskräfte können Potenziale im Unternehmen fördern, indem sie Organisationsstrukturen und eine Firmenkultur schaffen, die die unterschiedlichen Fähigkeiten und individuellen Wünsche Einzelner in den Fokus rücken. Werden diese vielfältigen Potenziale zusammengeführt, entsteht eine innovative kollektive Genialität. Die Frage lautet nicht:, „Wie sorge ich dafür, dass Innovationen entstehen?", sondern vielmehr:„Wie schaffe ich die Voraussetzungen dafür?" [5]
- Der McKinsey-Bericht 'Why Diversity Matters' aus dem Jahr 2020 zeigt, dass im Vergleich zum Bericht von 2015 die Wahrscheinlichkeit deutlich gestiegen ist, dass divers aufgestellte Unternehmen, etwa hinsichtlich Geschlecht und Herkunft, mehr Gewinn generieren als nicht divers aufgestellte Unternehmen.[1]
- Unternehmen, die auf Vielfalt in der Belegschaft setzen und unterschiedliche Perspektiven einbeziehen, sind insgesamt stärker aufgestellt – nicht nur für die Pandemie, sondern auch für die Zukunft.[1]
- DE&I schafft ein Gefühl der Zugehörigkeit und echten Inklusion2 – sei es in einer Organisation, einer Gemeinschaft oder einer Gesellschaft. Es geht nicht nur um Herkunft und Geschlecht: Alle marginalisierten Gruppen müssen berücksichtigt werden, z. B. neurodiverse Menschen.2 Ein starkes Gefühl der Gemeinschaft fördert Ideen, Partnerschaften und Innovationen. [5]

DE&I Diversity Equity Inclusion
Together for better

DE&I-Bemühungen fördern Verständnis, Agilität und Beziehungen und erzielen so eine einzigartige Wirkung.

Besonders im Gesundheitswesen besteht nachweislich ein enger Zusammenhang zwischen DE&I in der Belegschaft und einer verbesserten gesundheitlichen Chancengleichheit unter den Patient*innen.[7]

Die Auseinandersetzung mit Rassismus, Diskriminierung und anderen Vorurteilen hat positive Auswirkungen auf die gesundheitliche Chancengleichheit und kann Organisationen einen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Diese Ausrichtung der Arbeitskultur/Firmenkultur steigert die Attraktivität als Arbeitgeber, wodurch hochkarätige Talente/Spitzenkräfte angeworben können. Zudem trägt sie dazu bei, die Behandlungsqualität zu erhöhen. [5]Durch die Einbeziehung der vielfältigen 'gelebten Erfahrung' – der direkten, persönlichen Erfahrung mit einem bestimmten Thema oder einer bestimmten Dienstleistung –, die von verschiedenen Menschen eingebracht wird, gelingt es, Patienten und Patientinnen sowie unterschiedliche Zielgruppen im Gesundheitswesen besser zu verstehen.[9]

Welche Herausforderungen auf das Gesundheitswesen zukommen werden, ist ungewiss. Klar ist jedoch, dass es qualifizierte Arbeitskräfte und starke Partner*innen braucht, um sämtlichen Hürden und Chancen begegnen zu können. DE&I-Bemühungen fördern Verständnis, Agilität und Beziehungen und wirken sich positiv aus, wie wir beispielsweise anhand der schnellen Entwicklung und Bereitstellung von Impfstoffen dank kollektiver Zusammenarbeit sehen konnten.

Das 5-A-Prinzip für Ihre DE&I-Transformation

Aus unterschiedlichen Modellen zu Verhaltensänderungen wissen wir, dass die Bereitschaft des Einzelnen, sich gesünder und positiver zu verhalten, eine Reise ist, die aus verschiedenen Phasen besteht. [10]

Dies gilt auch für DE&I-Transformationen.

Jede Organisation befindet sich in einem anderen Stadium ihrer DE&I-Reise. [2, 3] Die Stadien der Veränderung lassen sich zum besseren Verständnis in fünf Stufen unterteilen:

AUFBRUCH

Ein Meilenstein/Wendepunkt, durch den es notwendig wird, Veränderungen auszulösen. Im Jahr 2020 war dies beispielsweise die Pandemie, aber auch tiefgreifende politische und soziale Unruhen motivierten Einzelpersonen und Organisationen daz „etwas zu tun"

ACHTSAMKEIT

Erkennen, was sich ändern muss und warum (das Positive und das Negative ausarbeiten)

AKZEPTANZ

Identifizierung von Bereichen, in denen der Wandel vorangetrieben werden soll (Übernahme von Eigenverantwortung und Vorbereitung von Maßnahmen), von der Spitze einer Organisation aus startend und dann stufenweise weiter

AKTION

Realistische und dennoch weitreichende Maßnahmen, die einen positiven Wandel vorantreiben, werden initiiert und implementiert. Gemeinsam vereinbarte Ziele werden erreicht, indem Potenziale in der Zusammenarbeit (in Praktiken, Prozessen und Kultur) sinnvoll eingesetzt werden

VERANTWORTLICHKEIT

Der Fortschritt wird kontinuierlich gemessen, um den Wandel aufrechtzuerhalten: Wo auf dem Weg befindet sich die Organisation aktuell? Was müssen wir tun, um mehr zu erreichen?

In den Phasen ACTION und ACCOUNTABILITY setzen wir konkrete Veränderungen um und messen die Fortschritte.

Nutzen Sie den HCA-Fahrplan [siehe nächste Seite], um Ihre eigenen Aktionen und Maßnahmen festzulegen und Ihre DE&I-Maßnahmen voranzutreiben.

Ihre DE&I-Transformation: Wie Sie vorgehen, wie Sie vorankommen

Jede Organisation hat ihren eigenen Weg und ihren eigenen Zeitplan, um DE&I tatsächlich auf allen Ebenen umzusetzen. Es gibt keine einheitliche Schablone und keinen allgemeingültigen Ansatz für DE&I. [3]

DE&I kann nicht von einer einzelnen Person getragen werden: Der Impuls muss zwar von der Spitze ausgehen, aber jede und jeder in der Organisation ist aufgefordert, sich an der Umsetzung zu beteiligen. [3, 11] DE&I sollte in jeden Bereich der Organisation eingebunden werden.

Sobald Sie die Phasen ACTION und ACCOUNTABILITY des 5-A-Prinzips erreicht haben, empfehlen wir Ihnen, unsere Roadmap der 'Straßen' als Leitfaden zu nutzen, um in Ihren Bemühungen weiterzukommen.

Dazu gehört, dass Sie die vier wichtigsten 'Straßen' in Ihrer Organisation unter die Lupe nehmen: Betrieb, Kultur, Arbeit sowie Partnerschaften und zwischenmenschlicher Umgang – und feststellen, wo und wie DE&I-Strategien eingebettet, verbessert und bewertet werden könnten. [2]

Die DE&I-Roadmap der HCA

	Straße 1	Straße 2	Straße 3	Straße 4
Richtung	Betrieb	Kultur	Arbeit	Partnerschaften/ zwischenmenschlicher Umgang
Überblick	Wie Sie Ihre internen Prozesse für die Rekrutierung, die Bindung von Mitarbeitenden, das Management individueller Bedürfnisse und die Gewährleistung von Strategien und Prozessen auf Ihre DE&I-Bemühungen ausrichten	Wie die Mitarbeitenden die DE&I-Bemühungen des Unternehmens verinnerlichen	Wie sich die DE&I-Werte in der Arbeit widerspiegeln – zur Sicherstellung eines vielfältigen Kundenstamms und Integration persönlicher Erfahrungen	Wie Sie Partner*innen mit ähnlichen Werten auswählen und Ihre DE&I-Bemühungen in allen Formen der Zusammenarbeit umsetzen und letztendlich Veränderungen für Ihren vielfältigen Kundenstamm bewirken

Schnelle Erfolge

- Führen Sie Audits durch, um festzustellen, wo Sie sich auf Ihrer DE&I-Reise befinden. [2, 11]
- Zeigen Sie Engagement: Stellen Sie sicher, dass Ihr Engagement für DE&I allen Mitarbeitenden bekannt ist, und sprechen Sie mit den Teams über DE&I-Richtlinien. Machen Sie DE&I zu einem unternehmensweiten Thema – nicht zu einer separaten Abteilung. [8]
- Vereinbaren Sie klare Ziele für das weitere Vorgehen.

Messung des Fortschritts

- Auf dem Weg gibt es Meilensteine, die es zu erreichen gilt und die Sie messen können.
- Setzen Sie sich Verbesserungsziele, z. B. die Umsetzung von mindestens 50 Prozent der gesteckten Ziele innerhalb einer vereinbarten Zeit.
- Stimmen Sie Interventionen intern ab, damit Sie die gesetzten Ziele erreichen können.
- Überprüfen Sie regelmäßig, z. B. alle drei Monate, ob Ihre Strategie noch in die gewünschte Richtung führt oder ob Anpassungen nötig sind.

Was sollte die Führungsebene tun?

- Konkrete Unterstützung für Teams bieten
- Aktiv daran arbeiten, die gesetzten Ziele zu erreichen und zu vermitteln, was gut läuft
- Sicherstellen, dass Mitarbeitende, Lieferant*innen und Partner*innen die DE&I-Werte berücksichtigen
- Nutzung von Analysetools, um Prozesse und Ergebnisse sichtbar zu machen
- Identifizieren Sie, wo Ziele nicht erreicht werden und warum, und ändern Sie den Prozess.
- Kund*innen und Partner*innen überzeugen, DE&I in ihre Geschäftsabläufe einzubeziehen

Beispiele

Straße 1

- Umsetzung einer Null-Toleranz-Politik gegenüber diskriminierendem Verhalten jeglicher Art[1]
- Förderung des Zugehörigkeitsgefühls durch uneingeschränkte Unterstützung der Vielfalt, bei der alle Mitarbeitenden das Gefühl haben, dass sie sich voll und ganz in die Arbeit einbringen können[1]
- Führen Sie ein Audit zur Barrierefreiheit an Ihrem Standort durch.[6]

Straße 2

- Stellen Sie sicher, dass Ihr Team die Zielgruppen widerspiegelt, die Sie unterstützen, oder dass es die Einwohnerstruktur der Stadt widerspiegelt, in der Sie tätig sind
- Stellen Sie sicher, dass Ihr Rekrutierungsprozess eine diverse Belegschaft zulässt – fühlen sich Ihre Teammitglieder geschützt?[6]
- Berücksichtigen Sie besondere Bevölkerungsgruppen; werden ihre Bedürfnisse erfüllt, ist der Zugang inklusiv?
- Tauschen Sie Best Practices aus, damit Erfahrungen und Möglichkeiten gemeinsam genutzt werden können.

Straße 3

- Stellen Sie sicher, dass Ihre Teams allen Kunden und Kundinnen stets Ihre DE&I-Strategie präsentieren – genauso wie Ihre Marketing-/ Geschäftsstrategieangebote.
- Berücksichtigen Sie DE&I in allen Ihren Aufträgen, einschließlich der schriftlichen, kreativen und visuellen Aufträge
- Stellen Sie sicher, dass Ihre Produkte und Dienstleistungen für alle Bevölkerungsgruppen zugänglich sind und deren Gesundheit fördern[4]
- Stellen Sie sicher, dass die Arbeit, die von der Unternehmenskultur ausgeht, inklusiv ist.[2]

Straße 4

- Engagieren Sie einen vielfältigen Pool von Berater*innen, Auftragnehmer*innen und Lieferant*innen mit ähnlichen Werten wie den Ihren[6] und einer Agenda, die DE&I vorantreibt.
- Appellieren Sie an Ihre Partner*innen, Initiativen transparent zu machen und die DE&I-Prinzipien einzuhalten[4]
- Laden Sie Stakeholder außerhalb Ihrer Organisation ein, um DE&I-Herausforderungen gemeinsam anzugehen.

Ihre Reise wird auf den einzelnen „Straßen" in unterschiedlichem Tempo vorangehen.

Auf Ihrer persönlichen DE&I-Reise vorwärtskommen

Die Einbindung von Vielfalt, Gleichstellung und Inklusion ist keine Aufgabe, die sich nebenbei erledigen lässt. Sie muss im Kern unserer Gesundheitsorganisationen verankert werden, damit wir die Bedürfnisse unserer Kund*innen und Patient*innen besser verstehen und erfüllen können. Initiativen und Aktivitäten müssen messbar, nachhaltig und sinnvoll sein.[8]

Die DE&I-Transformation ist eine Reise. Jede und jeder von uns befindet sich auf unterschiedlichen Streckenabschnitten. Ungeachtet dessen ist es unser aller Aufgabe, die Reise entlang der einzelnen Abschnitte stetig voranzutreiben, damit wir gemeinsam die gesteckten Ziele erreichen können.

Erst durch diese Zusammenarbeit können wir für alle Menschen repräsentativ sein und MedComms in die Lage versetzen, DE&I-Strategien in die Geschäftswelt zu tragen.

Um dieses grundlegende Verständnis bei MedComms zu verankern, ist es wichtig, schnelle Erfolge zu erzielen, das Potenzial der Zusammenarbeit zu nutzen und bekannte Fallstricke zu vermeiden.

Die DE&I-Reise wird nicht immer reibungslos verlaufen. Wir sollten uns daher darauf konzentrieren, dem Fortschritt Vorrang vor der Perfektion zu geben.

Dieses Denken muss in unser aller Handeln verankert werden, und die HCA möchte Sie auf Ihrem Weg dorthin unterstützen.

Dieses Rahmenkonzept ist der Beginn einer großen Reise für uns alle.

Quellen, die für Ihre DE&I-Reise nützlich sein können

- Hunt V, et al. McKiney and Company. Diversity wins. How inclusion matters. May 2020.
- Atkins P, et al. Amplifying Black voices. Deloitte Insights. 22 July 2021.
- Truelove C. Diversity, Equity & Inclusion Special Feature: Agencies Continue DE&I Journey. PharmaLive. Available at: https://www.pharmalive.com/diversity-equityinclusion-special-feature-agencies-continue-dei-journey/. Accessed February 2022.
- Ernst & Young LLP press release. EY launches first Neuro-Diverse Centre of Excellence in the UK to boost client innovation. 6 July 2021. Available at: https://www.ey.com/en_uk/news/2021/07/ey-launches-first-neuro-diverse-centre-of-excellence-in-the-ukto-boost-client-innovation. Accessed February 2022.
- PharmaTimes. Engaging neurodivergent talent for pharma roles. 26th May 2020. Available at: https://www.pharmatimes.com/web_exclusives/Engaging_neurodivergent_talent_for_pharma_roles_1340894. Accessed February 2022.

Weitere Informationen zur Unterstützung bei der DE&I-Transformation finden Sie unter: the-hca.org/DEI

Kontaktieren Sie die HCA unter: info@the-hca.org

Quellen
1. Hunt V, et al. McKiney and Company. Diversity wins. How inclusion matters. May 2020.
2. Truelove C. Diversity, Equity & Inclusion Special Feature: Agencies Continue DE&I Journey. PharmaLive. Available at: https://www.pharmalive.com/diversity-equity-inclusion-special-feature-agencies-continue-dei-journey/. Accessed February 2022.
3. Gebreyes K, et al. Mobilizing toward health equity: Action steps for health care organizations. Deloitte Insights, May 26, 2021.
4. Gebreyes K, et al., Activating health equity: A moral imperative calling for business solutions. Deloitte Insights, April 12, 2021.
5. Hill LA, et al. Collective Genius. Harvard Business Review, June 2014.
6. Robert Wood Johnson Foundation. Our Equity, Diversity, and Inclusion Commitment. Updated February 2018.
7. YW Boston. Beyond the DE&I Acronym: What are Diversity, Equity, and Inclusion? March 26, 21019.
8. Atkins P, et al. Amplifying Black voices. Deloitte Insights. 22 July 2021.
9. Community Fund. The role of lived experience in creating systems change. A report by CFE Research. September 2020.
10. Prochaska JO, Veliker WF. Am J Health Promot 1997;12(1):38-48.
11. Vaughan N. How diversity, equity and inclusion can influence healthcare. Relias. 20 September 2020.

DE&I Diversity Equity Inclusion
Together for better

hca healthcare communications association