

Themenfeld 3: Arbeitsmarkt

Diversity Management als Konzept zur Fachkräftegewinnung und -bindung in Organisationen der Sozialwirtschaft

Susanne Dreas

Einrichtungen und Träger stehen vor der zunehmenden Herausforderung, qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen und durch optimale Arbeitsbedingungen langfristig zu halten. Der Beitrag geht der Frage nach, inwiefern sich Diversity Management als Strategie des *Personalmanagements* eignet, um Fach- und Führungskräfte in Einrichtungen der Sozialwirtschaft zu gewinnen und zu binden. Anhand von sechs Fallstudien in Deutschland und Österreich wird gezeigt, wie die Förderung und produktive Nutzung von Vielfalt in Instrumente und Aktivitäten des Personalmanagements integriert werden kann. Am Ende des Beitrags werden förderliche und hemmende Rahmenbedingungen für die Umsetzung einer diversity-orientierten Personalarbeit herausgearbeitet.

Diversity Management ist ein Konzept, das Prozesse, Maßnahmen und Aktivitäten zur Beseitigung von Diskriminierung und Wertschätzung von Vielfalt in der Organisation fördert (Krell/Sieben 2011). Diversity meint allgemein ausgedrückt Vielfalt oder alles, worin sich Menschen voneinander unterscheiden. Als Konzept der Organisationsführung umfasst Diversity das Management von Verschiedenartigkeiten und Gemeinsamkeiten (ebd.). Zu den klassischen Dimensionen, die auch im Allgemeinen Gleichstellungsgesetz (AGG) verankert sind, gehören Ethnie/Herkunft, Alter, Behinderung, Weltanschauung, Geschlecht und sexuelle Orientierung. In den eher sachzielorientierten Organisationen der Sozialwirtschaft kann Diversity Management dazu beitragen, die produktive Nutzung von Vielfalt für den Geschäftserfolg mit Beiträgen zu Chancengleichheit, Fairness und Gerechtigkeit zu verbinden (Rastetter/Dreas, 2016; Schröder 2012).

Als Aufgabe des *Personalmanagements* richtet sich Diversity Management darauf, Vielfalt in Prozessen des Personalmarketings, der Personalrekrutierung, der Personalentwicklung und der Vergütung zu berücksichtigen. Für das Personalmanagement ergeben sich zahlreiche Herausforderungen: innovative Rekrutierungsstrategien zur Ansprache neuer Zielgruppen wie z. B. Fachkräfte mit Migrationshintergrund, Überlegungen, wie gesundes und motiviertes Arbeiten bis ins hohe Erwerbsalter hinein gewährleistet werden kann, Strategien, um den Frauenanteil an Führungspositionen zu erhöhen oder die Förderung der Zusammenarbeit von älteren und jüngeren Generationen.

Zwischen Oktober 2017 und Juni 2018 wurden sechs Fallstudien in deutschen und einer österreichischen Organisation der Sozialwirtschaft durchgeführt. In dem Beitrag werden diversity-orientierte Ansätze des Personalmanagements von drei der untersuchten Fälle näher vorgestellt.

1. Die Stiftung das Rauhe Haus hat Maßnahmen zur *altersgerechten Personalentwicklung* entwickelt und erprobt. Diese umfassen ein demographie-orientiertes und generationensensibles Führungskonzept, Coachings zur Laufbahnplanung für Beschäftigte ab 40 Jahren, Teamentwicklung als Beitrag zum Erhalt der Leistungsfähigkeit von Älteren sowie Hospitationen älterer Beschäftigter in neuen Arbeitsbereichen.

2. Der Caritasverband hat sich zum Ziel gesetzt, den *Frauenanteil* in geschäftsführenden Vorständen und Aufsichtsräten zu erhöhen. Dazu wurden die Instrumente der Personalauswahl standardisiert und kompetenzorientiert gestaltet. Ergänzend wurden ein bundesweites Netzwerk für weibliche (Nachwuchs-) Führungskräfte gegründet sowie Fortbildungsangebote, Mentoring und Jobsharing auf Führungspositionen eingeführt.

3. Im Seniorenzentrum Haus am Sandberg gehört *interkulturelle Pflege* zum Kerngeschäft. Neben einem ausformulierten kultursensiblen Pflegekonzept findet sich Interkulturalität als Querschnittsthema in Strategie, Leitbild, Führung und Dienstanweisungen und wird als Alleinstellungsmerkmal aktiv zur Personalgewinnung genutzt.

Im Vergleich der Fallbeispiele zeigt sich, dass die vorgestellten Instrumente nur dann nachhaltig wirken können, wenn sie in Strukturen und Prozesse der Einrichtung wie dem Leitbild, dem QM-System, pädagogischen bzw. pflegerischen Handlungskonzepten oder in Betriebsvereinbarungen systematisch integriert wurden. Schwierigkeiten ergeben sich, wenn sich die Führungsebene nicht aktiv beteiligt oder wenn Ressourcen fehlen, um Diversity Management in das Tagesgeschäft der Personalarbeit zu integrieren.

Literatur

Krell, G.; Sieben, B. (2011): Managing Diversity: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsfaktor, in: dies. (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 155-174

Rastetter, D./Dreas, S. (2016): Diversity Management als eine betriebliche Strategie. Zwischen Marktlogik und Fairness, in: Fereidooni, K./Zeoli A. (Hrsg.): Managing Diversity. Die diversitätsbewusste Ausrichtung des Bildungs- und Kulturwesens, der Wirtschaft und Verwaltung, Wiesbaden: Springer VS, S. 319-339

Schröer, H. (2012): Diversity Management und Soziale Arbeit, ARCHIV für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit 1/2012

Kontakt:

Prof. Dr. Susanne Dreas
Professorin für Projektmanagement, Fundraising und Personalmanagement
FB Soziale Arbeit, Bildung und Erziehung
Hochschule Neubrandenburg, Brodaerstr. 2, D-17033 Neubrandenburg
E-Mail: dreas@hs-nb.de, Tel. +49 1578 5250066