

Mehr als ein Hype: Diversity Management Mit kultureller Vielfalt gegen den Fachkräftemangel

Alles war perfekt: Das Thema, das Fortbildungskonzept, die Werbung. Funktioniert hat es trotzdem nicht. „Wir hatten vielleicht drei Anmeldungen“, sagt Christine Zarft, Dozentin an der Führungsakademie für Kirche und Diakonie in Berlin. „Wahrscheinlich hat schon der Titel Diversity Management abgeschreckt. Auf viele wirkt das wie eine Modeerscheinung“, sagt sie heute. Deshalb gab es neben einer inhaltlichen Entschlackungskur auch einen neuen Namen: Das Projekt „Personal – Demografie – Strategie“ bietet jetzt Weiterbildungen für Führungskräfte in der Sozialwirtschaft zu Themen wie Personalgewinnung und –bindung an. Dazu gehören Personalmarketing, Generationen-, Wissens- und Gesundheitsmanagement und eine lebenslauforientierte Personalentwicklung. Das ist nicht mehr Diversity-Management in Reinkultur. Das Thema wurde in seine Einzelteile zerlegt -und das kommt an.

„Wir haben seit Sommer 2010 schon 260 Leute geschult“, sagt Zarft. Bis zum Ende im Juli 2012 sollen es 300 werden. Dass das Projekt trotz Startschwierigkeiten nicht scheiterte, hatte auch mit der Förderung durch das Programm des Europäischen Sozialfonds (ESF) „rückenwind – Für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft“ zu tun. „Die ESF-Regiestelle hat uns gut beraten und unterstützt“, sagt Zarft, die das Projekt zusammen mit zwei KollegInnen betreut.

Die meisten TeilnehmerInnen der Seminare, Workshops und Tagungen kommen aus dem Bereich Altenhilfe und Pflege. Hier ist der Fachkräftemangel schon deutlich zu spüren. „Um Personal zu gewinnen und zu halten, reicht es heute einfach nicht mehr, christlich zu sein“, sagt Zarft. „Sinnvolle Arbeit soll mit Lebensqualität verbunden werden.“ Und da kommt Diversity-Management ins Spiel: Es geht darum, soziale Vielfalt in einem Unternehmen konstruktiv zu nutzen. Damit sind Merkmale wie Geschlecht, Alter, Religion, sexuelle Orientierung oder Ethnie gemeint. Es geht um Chancengleichheit und einen klugen Umgang mit einer heterogenen Belegschaft – immer mit dem Ziel, betriebswirtschaftliche Erfolge nachhaltig zu sichern.

Was sich wie ein kompliziertes Theorie-Gerüst anhört, hat schnell Praxisbezug – zum Beispiel mit dem Index Personal. Das ist ein Fragebogen, mit dem ein soziales Unternehmen nicht nur seine personelle Vielfalt und die unterschiedlichen Lebenseinstellungen seiner Beschäftigten ermitteln kann. Der Index zeigt auch, wie die Organisation mit dieser Vielfalt umgeht: Was wird schon getan und wie kommen bereits gestartete Maßnahmen überhaupt an? „Damit ist es zum ersten Mal möglich, Diversität in sozialen Unternehmen umfassend zu begreifen“, sagt Zarft, die das Instrument mit ihrem Team und einer Wirtschaftswissenschaftlerin entwickelt hat.

Im Idealfall könnte Diversity Management in der Altenarbeit und Pflege so aussehen: Auszubildende werden dort geworben, wo sie sich am meisten aufhalten: in sozialen Netzwerken im Internet. MitarbeiterInnen in der Elternphase greifen auf flexible Arbeitszeitmodelle zurück. Wer später die eigenen Eltern pflegen muss, kann auch dann die Arbeitszeit reduzieren. Da Jobs im Bereich Altenhilfe und Pflege körperlich belastend sind und das Rentenalter steigt, kümmert sich der Arbeitgeber auch um Fitness und Gesundheitsvorsorge. Das Altern der Belegschaft wird strategisch in die Personalentwicklung integriert. „Das Ziel ist die Steigerung von Motivation und Arbeitszufriedenheit – natürlich auch um die Leistung zu erhalten“, erklärt Zarft.

Auch das Thema Spiritualität ist im Kontext von Diversity-Management zentral: „Die Diakonie leistet sich nur noch vereinzelt den Luxus, nur christliche Mitarbeitende zu beschäftigen“ sagt Zarft. Trotzdem: Das Kreuz bleibt eine Marke. „Die Frage ist, wie wir damit umgehen.“ Diversity wird deshalb auch als Interreligiösität verstanden: In manchen christlichen Krankenhäusern gibt es zum Beispiel schon Andachtsräume für verschiedene Religionen, in Kantinen auch Essen ohne Schweinefleisch. Ein Kopftuch muss nicht mehr generell ein Hindernis sein, wie der Fall einer muslimischen Ärztin zeigt. „Der Kompromiss war hier ein weißes Kopftuch – es geht um ein Umdenken, um ein neues Einfühlen bis in die Grundfesten“, sagt Zarft. Was vor wenigen Jahren noch ein Tabubruch war, gehört heute zum Alltag - eine Entwicklung, beschleunigt durch den Ärztemangel. „Für die Einrichtungen ist das aber immer noch ein enormer Kraftakt“, sagt Zarft.

In der freien Wirtschaft werden viele dieser Ansätze schon länger konsequent umgesetzt. Deshalb arbeitet das Projektteam nicht nur mit ReferentInnen aus dem sozialen Sektor, sondern auch mit großen Unternehmen zusammen. Dazu gehören zum Beispiel das Personalmarketing der Fraport AG und das Gesundheitsmanagement von BMW. Die körperlichen Arbeitsanforderungen in der Pflegebranche sind nämlich durchaus mit denen in der Autoindustrie vergleichbar. „Es geht uns um einen Erfahrungsaustausch, ums Netzwerken und die Vermittlung von Kompetenzen“, erklärt Zarft. Das scheint zu funktionieren: „Die Veranstaltungen kommen bei unseren Mitgliedern sehr gut an – sie halten nicht nur den Kontakt zu den ReferentInnen, sondern sind jetzt auch untereinander viel stärker vernetzt und unterstützen sich“, sagt Imme Lanz. Sie ist Geschäftsführerin des Deutschen Evangelischen Verbandes für Altenarbeit und Pflege, ein Kooperationspartner des Projektes.

Auch wenn es erst anders verpackt werden musste: Diversity-Management ist eine Chance, dem Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft zu begegnen. Für Zarft kommt das Problem zur richtigen Zeit: „Jetzt müssen verkrustete Strukturen aufgebrochen werden. Es stehen wirklich Menschen im Zentrum – nicht mehr nur PatientInnen, sondern auch MitarbeiterInnen.“

Kontakt zum rückenwind-Projekt „Personal – Demografie – Strategie“

Führungsakademie für Kirche und Diakonie

Christine Zarft

Dozentin

Berliner Dom - Portal 12 | Am Lustgarten |

10178 Berlin

Tel.: 030 - 204 597 5-13

Zarft@fuehrungsakademie-kd.de

www.fakd.org