

# Personalentwicklung in der Sozialwirtschaft

## Dossier Nr. 6: Vielfalt nutzen



## Liebe Leserinnen und Leser,

die Sozialwirtschaft steht vor großen Herausforderungen: Zum einen ist sie eine Wachstumsbranche, da soziale Dienstleistungen im Zuge der demografischen Entwicklung zunehmend nachgefragt werden. Zum anderen sinkt das Arbeitskräfteangebot bedingt durch den demografischen Wandel insgesamt, was es sozialen Unternehmen zunehmend schwerer macht, genügend qualifizierte Fachkräfte zu finden.

Um diesen Auswirkungen wirkungsvoll zu begegnen, hat das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) gemeinsam mit der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V. (BAGFW) das Programm „rückenwind – Für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft“ entwickelt, das seit 2009 Personalentwicklungsprojekte in der gemeinnützigen Sozialwirtschaft aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) und des BMAS fördert. Im Verlauf von sechs Förderrunden konnten 131 Projekte auf den Weg gebracht werden, die vielfältige Ansätze zur Personalgewinnung und Personalbindung sowie zur Verankerung eines nachhaltigen Personalmanagements verfolgen.

Die Dossier-Reihe „Personalentwicklung in der Sozialwirtschaft“ möchte dazu beitragen, eine Auswahl der Ansätze aus den geförderten Projekten bekanntzumachen und Handlungsoptionen für sozialwirtschaftliche Unternehmen, Träger und Verbände aufzuzeigen. Mit sechs Dossiers, die sich thematisch an den Förderbereichen des Programms orientieren, erhalten Interessierte einen vielschichtigen Einblick in das Programm „rückenwind“ und seine Projekte. Die Dossiers werden nach und nach auf unserer Website [www.bagfw-esf.de](http://www.bagfw-esf.de) veröffentlicht.

Das vorliegende Dossier Nr. 6 widmet sich dem Thema Vielfalt nutzen. Auf den folgenden Seiten erhalten Sie zunächst einen einführenden Überblick über die Thematik. Im Anschluss stellt sich eine Auswahl an „rückenwind“-Projekten genauer vor, die sich dem Thema Vielfalt auf unterschiedliche Weise nähern – von der Entwicklung eines Analyseinstruments zur Nutzung personeller Vielfalt im eigenen Unternehmen, über Konzepte zur Integration und Qualifizierung von Personengruppen, die bisher als Fachkräfte zu wenig berücksichtigt wurden, bis hin zu Modellen, die die Grundlagen für eine generationen- und kultursensible Personalentwicklung in den Blick nehmen. Ergänzt wird das Dossier durch weiterführende Links und Literatur zum Thema.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre!

Dr. Gerhard Timm  
Geschäftsführer der BAGFW

## Inhalt

<b>Im Gespräch</b> .....	3
<b>Kunterbunt statt nur schwarz-weiß – Vielfalt nutzen durch ein effektives Diversity Management</b> .....	4
<b>Aus der Praxis</b>	
Vielfalt erkennen – Unternehmenskultur verbessern.....	6
Fachsprachliche Kompetenzen fördern.....	7
Unternehmen interkulturell öffnen.....	8
Weitere Ansätze .....	9
<b>Mehr zum Thema</b> .....	10
<b>Impressum</b> .....	11

# Im Gespräch

---

Dr. Werner Reimann ist Leiter Finanzen bei der Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland e.V. (ZWST) und vertritt seinen Verband in der Steuerungsgruppe des ESF-Programms „rückenwind – Für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft“.

**Herr Dr. Reimann, warum misst das Programm „rückenwind“ dem Thema Vielfalt eine besondere Bedeutung zu?**

In den kommenden Jahren werden wir es in allen Berufsfeldern der Sozialwirtschaft einerseits mit einer sich immer heterogener entwickelnden Mitarbeiterschaft und andererseits mit einer sich ausdifferenzierenden Klientenstruktur zu tun haben. Dabei geht es im Bereich der Beschäftigten nicht nur um das bisher viel zu wenig beachtete Potenzial von Menschen mit Migrationshintergrund oder mit Behinderung, sondern zum Beispiel auch um die Frage, wie wir älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern eine angemessene Berufsperspektive in den Tätigkeitsfeldern sozialer Berufe ermöglichen können oder welche Konzepte es gibt, um die Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern zu verbessern. In Zeiten von Globalisierung und demografischem Wandel können wir langfristig nur erfolgreich bleiben, wenn wir die Vielfalt in der Sozialwirtschaft kultivieren.

**Welchen Stellenwert hat Diversity innerhalb der ZWST und wie konnte „rückenwind“ dazu beitragen, diese Ressource wirkungsvoll zu nutzen?**

Die ZWST ist ein prägnantes Beispiel für das Zusammenarbeiten von Menschen aus unterschiedlichen Kulturen. Seit 1989 sind die jüdischen Gemeinden in Deutschland von rund 28.000 auf gut über 100.000 Mitglieder angewachsen. Die Mehrzahl der Mitglieder stammt jetzt aus der ehemaligen Sowjetunion und wurde dort auch beruflich sozialisiert. Viele von ihnen engagieren sich inzwischen auch hauptamtlich – etwa als Sozialbetreuerinnen, Sozialarbeiter oder Ge-

schäftsleitungen – in den bundesweit über 100 jüdischen Gemeinden. Sie bringen für diese Aufgaben oftmals zwar sprachliche und kulturelle Kompetenzen mit, sind aber mit dem deutschen Rechts- und Sozialsystem und seinen weitreichenden Regelungen aller Art gar nicht vertraut. Dank „rückenwind“ konnten wir in Kooperation mit der Fachhochschule Erfurt diese Mitarbeitenden im Rahmen einer modularen Weiterbildung schulen und ihnen so eine langfristige Berufsperspektive in der Sozialwirtschaft geben.

**Welchen Herausforderungen sieht sich die Sozialwirtschaft im Hinblick auf eine immer bunter werdende Mitarbeiterschaft in den nächsten Jahren gegenüber?**

Vorhandene Vielfalt erkennen und nutzen ist nicht nur ein Zeichen sozialer Verantwortung, sondern beinhaltet auch unternehmerischen Nutzen. Von daher sollten alte und bekannte Strukturen, Regeln und Traditionen im Bereich der Personalpolitik von Organisationen und Verbänden überdacht werden. Es besteht dringender Handlungsbedarf, wenn wir im Wettbewerb um die besten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter langfristig konkurrenzfähig bleiben wollen. Es wird darum gehen, Beschäftigte in ihren unterschiedlichen Fähigkeiten und Talenten wahrzunehmen und zu fördern. Sozialwirtschaftliche Unternehmen müssen sich in diesem Sinne für neue Beschäftigtengruppen öffnen und bereit sein, eine Unternehmenskultur zu etablieren, die geprägt ist von Vertrauen und Toleranz. Diversity Management ist hier ein strategisch sinnvoller Ansatz, der langfristig auch wirtschaftliche Vorteile nach sich ziehen wird.

Kunterbunt statt nur schwarz-weiß –

# Vielfalt nutzen durch ein effektives Diversity Management

Ob Alter, Geschlecht, ethnische Herkunft oder religiöse Zugehörigkeit – die Vielfalt der Beschäftigten in deutschen Unternehmen scheint grenzenlos. Dazu tragen Inklusion und sich auflösende geschlechtsspezifische Rollenbilder in der Arbeitswelt ebenso bei, wie Zuwanderung und demografischer Wandel.

Laut Statistischem Bundesamt waren im Jahr 2011 81 Prozent der Männer und 71 Prozent der Frauen erwerbstätig. Von den Nicht-EU-Bürgern und den über 55-Jährigen gehen jeweils rund 60 Prozent einer Beschäftigung nach.<sup>1</sup> Das zeigt, dass personelle Vielfalt in deutschen Unternehmen und Organisationen immer mehr zur Realität wird. Dies gilt auch für die Sozialwirtschaft, die zunehmend von großen kulturellen Unterschieden geprägt ist. So betrug der Anteil von Pflegenden mit Migrationshintergrund in der Altenhilfe im Jahr 2009 bereits 18,3 Prozent.<sup>2</sup>

Was bedeutet wachsende Vielfalt für die Sozialwirtschaft? Zum einen die Notwendigkeit, sich mit den Erwartungen einer facettenreichen Mitarbeiterschaft auseinanderzusetzen. Zum anderen werden auch die Klientinnen und Klienten in Zukunft älter und heterogener sein.<sup>3</sup> Es wird mehr ältere Menschen mit Migrationshintergrund geben und somit einen zunehmenden Bedarf an kultursensibler pflegerischer und gesundheitlicher Versorgung.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Statistisches Bundesamt (2012): Frauen und Männer auf dem Arbeitsmarkt. Deutschland und Europa. Wiesbaden, S. 6

<sup>2</sup> Robert Koch Institut/ Statistisches Bundesamt (2009): Gesundheitsberichterstattung des Bundes, Themenheft 46 – Beschäftigte im Gesundheitswesen, Ergänzende Wertetabellen zu den Abbildungen. Berlin, S. 31

<sup>3</sup> Vgl. Deutsches Institut für Erwachsenenbildung (2006): Migrantinnen und Migranten in der Altenpflege. Bonn, S. 8

<sup>4</sup> Vgl. ebd., S. 10

Um diese Herausforderungen zu bewältigen, sollten soziale Unternehmen die personelle Vielfalt in den eigenen Reihen nutzen. Erfolgreiche Personalentwicklung heißt dann, alle Mitarbeitenden mit ihrem individuellen Wissen, ihren Fähigkeiten und Persönlichkeitsmerkmalen, Bedürfnissen, Motiven und Einstellungen wahrzunehmen.<sup>5</sup> Durch ein effizient angewandtes Diversity Management können diese Merkmale zielgerichtet genutzt werden. Basis ist eine Unternehmenskultur, die unabhängig von Herkunft, Alter, Geschlecht, Behinderung, Religion oder sexueller Orientierung individuelle Stärken anerkennt und fördert. Diese Wertschätzungskultur erhöht gleichzeitig die Motivation der Belegschaft und ihre Identifizierung mit der Organisation. Den positiven Effekt von Diversity Management in Bezug auf Personalgewinnung und -bindung zeigt auch eine Studie der Europäischen Kommission: 83 Prozent der befragten Unternehmen gaben an, wirtschaftliche Vorteile aus personeller Vielfalt zu ziehen.<sup>6</sup>

Doch wie kann erfolgreiches Diversity Management in der Praxis aussehen? Es ist entscheidend, dass sowohl auf Führungsebene als auch in der Belegschaft ein Bewusstsein für die Wertschätzung individueller Vielfalt existiert. Dieses Unternehmensbild muss auch nach außen getragen werden – so können neue Mitarbeitende gewonnen und neue Märkte erschlossen werden.<sup>7</sup> Jede Einrichtung muss dabei ihren individuellen Ansatz finden. Das heißt: Für ein erfolgreiches

<sup>5</sup> Marco Bambach/ Christine Kuhn-Fleuchaus (2011): Diversity Management – Unsichtbare Potenziale fördern. Stuttgart, S. 124

<sup>6</sup> Europäische Kommission (2005): Geschäftsnutzen von Vielfalt – Bewährte Verfahren am Arbeitsplatz. Luxemburg, S. 7

<sup>7</sup> Vgl. Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration (2007): Vielfalt nutzen. Diversity Management in mittleren und großen Unternehmen – Vorschläge aus der Praxis. Berlin, S. 10





Diversity Management sind kreative und unkonventionelle Methoden notwendig, die Rücksicht auf die spezifischen Merkmale und Bedürfnisse bisher zu wenig beachteter Mitarbeitergruppen nehmen.<sup>8</sup> Konkret können das alters- und kulturgemischte Teams, Tandem- oder Mentoring-Programme sein. Denkbar ist auch, Stellenprofile um Fähigkeiten wie Sprachkompetenzen zu ergänzen oder familienfreundliche Dienstpläne zu entwickeln. Um spezielle Bedürfnisse zu erkennen, sind Kompetenz- und interkulturelle Trainings sinnvoll.<sup>9</sup>

Langfristig erfolgreich ist Diversity Management vor allem dann, wenn es geplant abläuft: Dazu gehören Maßnahmen wie Diversity-Analyse und die Sensibilisierung von Mitarbeiterschaft und Management-Ebene. Bewährt hat sich in diesem Zusammenhang ein Vorgehen in fünf Schritten.<sup>10</sup> Im ersten Schritt sollte definiert werden, was das Unternehmen durch Diversity Management erreichen will. Im zweiten Schritt wird der Ist-Zustand ermittelt. In einem dritten Schritt werden die Ziele mit dem Ist-Zustand abgeglichen und geeignete Maßnahmen sowie ein Konzept entwickelt. Sie sind der Rahmen für den vierten Schritt: die Umsetzung. Abschließend sollte eine Evaluation erfolgen – auch mit Blick auf eventuell nötige Änderungen.<sup>11</sup>

Viele Betriebe schöpfen das Potenzial heterogener Belegschaften nicht aus, da Stellenprofile und Ausbildungszugänge nach wie vor von

starrten Normen und Werten bestimmt sind.<sup>12</sup> Diese Strukturen aufzubrechen und die Ressourcen der personellen Vielfalt zu nutzen, muss künftig eines der Ziele von Personalentwicklung in der Sozialwirtschaft sein. Nur so können die Bedürfnisse eines von Veränderung bestimmten Marktes befriedigt werden.

**Thomas Müller, M.A.**, ist Leiter der Personalberatung conQuaesso® bei der contec GmbH und externer Promovend an der Universität Duisburg-Essen. Der Diplom Sozialwirt (B.A.) begleitete diverse Projekte im Personalbereich und ist Autor zahlreicher Fachpublikationen, Studien und Arbeitshilfen. Er ist Vorstandsmitglied der Akkreditierungsagentur für Studiengänge im Bereich Gesundheit und Soziales AHPGS e. V.

**Jana Stahlschmidt** ist Personalberaterin bei conQuaesso®. Die Soziologin mit der Vertiefungsrichtung Arbeit, Beruf und Organisation unterstützt Unternehmen bei der Gewinnung von qualifizierten Fach- und Führungskräften im Bereich der Gesundheits- und Sozialbranche. Sie ist Autorin und Co-Autorin bei verschiedenen Fachpublikationen, unter anderem zum Themenschwerpunkt Personalentwicklung sowie Nutzung von web2.0-Instrumenten zur Personalgewinnung und -bindung.

<sup>8</sup> Marco Bambach/ Christine Kuhn-Fleuchaus (2011): Diversity Management – Unsichtbare Potenziale fördern. Stuttgart, S. 130

<sup>9</sup> Vgl. Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration (2007): Vielfalt nutzen Diversity Management in mittleren und großen Unternehmen – Vorschläge aus der Praxis. Berlin, S. 5–7

<sup>10</sup> Ebd., S. 11

<sup>11</sup> Vgl. ebd., S. 8

<sup>12</sup> „diversity hamburg“ (Hg.) (2005): Diversity-Management als Chance für kleine und mittlere Betriebe. Hamburg, S. 63

Aus der Praxis:

# Vielfalt erkennen – Unternehmenskultur verbessern

<b>Projekt</b> Personal – Demografie – Strategie	Für diakonische Einrichtungen reicht es nicht aus, christlich zu sein, um ihr Personal an das Unternehmen zu binden. Sie müssen vielmehr offen sein für die unterschiedlichen Bedarfe ihrer Beschäftigten.
<b>Laufzeit</b> 01.08.2009 – 31.07.2012	Wie diese konkret aussehen, ist unterschiedlich und abhängig von Merkmalen wie Geschlecht, Alter, Religion, Behinderung, sexueller Orientierung oder ethnischer Zugehörigkeit bis hin zum Familienstand und persönlichen Lebensentwurf. Die Führungsakademie für Kirche und Diakonie in Berlin (FAKD) hat deshalb den „Index Personal“ entwickelt – einen Fragebogen, der Führungskräfte dabei unterstützt, die personelle Vielfalt sowie die unterschiedlichen Lebenseinstellungen der Beschäftigten im eigenen Unternehmen zu ermitteln. Gleichzeitig erfasst der Index, wie die Organisation bisher mit dieser Vielfalt umgeht, was bereits getan wird und wie die bisherigen Aktivitäten ankommen. Ziel ist es, auf Grundlage der Ergebnisse Maßnahmen in den beteiligten Einrichtungen und Diensten umsetzen zu können, die die individuelle Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden erhöhen. Dazu gehört die Einrichtung flexibler Arbeitszeitmodelle ebenso, wie Projekte zur Gesundheitsvorsorge oder die Möglichkeit, Beschäftigten muslimischen Glaubens in der Kantine Essen ohne Schweinefleisch anzubieten. Um die Führungskräfte in den teilnehmenden Unternehmen fit für diese Organisationsentwicklungsprozesse zu machen, bietet die FAKD Weiterbildungen zu Themen wie Personalmarketing, Generationen-, Wissens- oder Gesundheitsmanagement an. Rund 300 Führungskräfte aus diakonischen Einrichtungen konnten so bisher bundesweit geschult werden.
<b>Region</b> bundesweit	
<b>Arbeitsfeld</b> übergreifend	
<b>Kontakt</b> Führungsakademie für Kirche und Diakonie gAG Christine Zarft Berliner Dom – Portal 12 Am Lustgarten 10178 Berlin  Telefon: 030 / 204 59 75-13 E-Mail: zarft@fuehrungsakademie- kd.de Website: www.fakd.org	<ul style="list-style-type: none"><li>– Empfehlung von Expertinnen und Experten zum erhobenen Handlungsbedarf im Unternehmen</li><li>– Konzeption und Durchführung von Tagungen und Weiterbildungen für Führungskräfte in der Sozialwirtschaft zu anschlussfähigen Themen der Personalentwicklung</li></ul> <p><b>Empfehlungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>– Eine interdisziplinäre Zusammenarbeit mit Expertinnen und Experten unterschiedlicher Branchen fördert einen konstruktiven Erfahrungstransfer.</li><li>– Eine lebendige Netzkultur zwischen sozialwirtschaftlichen Unternehmen kann zur Entwicklung und Nachhaltigkeit einzelner Diversitymerkmale beitragen.</li><li>– Netzwerke zwischen den Organisationen sichern darüber hinaus Lerneffekte im vielfältigen Umgang mit dem demografischen Wandel.</li><li>– Auch minimale Veränderungsprozesse in den zu beratenden Unternehmen können zu einem Strukturwandel im Sinne von Diversity beitragen.</li></ul>
	<p><i>„Es geht um Chancengleichheit und darum, soziale Vielfalt konstruktiv zu nutzen – immer auch mit dem Ziel, betriebswirtschaftliche Erfolge zu sichern.“</i></p> <p>Christine Zarft, Projektleiterin</p>

Aus der Praxis:

# Fachsprachliche Kompetenzen fördern

Rund 50 Prozent der Pflegekräfte bei der Arbeiterwohlfahrt haben einen Migrationshintergrund. Längst nicht alle sind den steigenden kommunikativen Herausforderungen in ihrem Beruf gewachsen.

Das Projekt „Fachsprache Deutsch in der Altenpflege“ des AWO Bundesverbandes leistet hier Hilfestellung. Gemeinsam mit Expertinnen und Experten aus den Bereichen „Berufsbezogenes Deutsch“ und Altenpflege haben die Projektverantwortlichen acht Schulungsmodulare entwickelt. Diese werden durch zusätzliche Online-Selbstlerninhalte ergänzt und an zehn Standorten mit 100 Teilnehmenden aus 22 AWO-Einrichtungen erprobt. Ziel ist es, Beschäftigten mit Migrationshintergrund mehr Sicherheit in der täglichen Kommunikation und den Arbeitsabläufen zu geben und Aufstiegschancen zu verbessern. Dadurch soll die Qualität der erbrachten Leistungen erhöht werden. Zielgruppe sind vor allem Pflegehilfskräfte, aber auch Pflegefachkräfte mit Migrationshintergrund. Um diesen möglichst passgenaue Schulungen anbieten zu können, haben die Projektmitarbeiterinnen im Vorfeld Pflegekräfte, Vorgesetzte, Bewohner/innen und Angehörige interviewt. Zusätzlich können die Schwerpunkte der Module an die konkreten Lernbedarfe der Schulungsteilnehmenden angepasst werden. Die Schulungsmaterialien werden in einem Handbuch zusammengefasst und allen Pflegeeinrichtungen und Pflegefachschulen der AWO sowie anderen Wohlfahrtsverbänden zur Verfügung gestellt. Die AWO Bundesakademie bietet darüber hinaus zukünftig Workshops für Multiplikator/innen und Dozent/innen an.

#### Handlungsstrategien:

- Sprachbedarfsermittlung in unterschiedlichen Arbeitsplatzsituationen in stationären Pflegeeinrichtungen in zwei Regionen
- Entwicklung von acht Schulungsmodulen mit berufsbezogenen Schwerpunkten (Pflegeplanung, Pflegedokumentation, Fallbesprechung, Kommunikation mit Bewohner/innen und Kolleg/innen) sowie ergänzende Online-Module

- Durchführung innerbetrieblicher Schulungen von ca. 30 Pflegefach- und 70 Pflegehilfskräften in stationären Altenpflegeeinrichtungen
- Organisation von Workshops für Multiplikator/innen und Dozent/innen zum Themenfeld „Fachsprache Deutsch“

#### Empfehlungen:

- Vor dem Hintergrund einer sich diversifizierenden Kundschaft muss verstärkt das Potenzial von Pflegekräften mit kultur- und sprachspezifischen Kompetenzen verbessert werden. Einrichtungsleitungen sollten hierauf durch ein vorgeschaltetes Sensibilisierungsangebot vorbereitet und eng in die Projektumsetzung einbezogen werden.
- Mitarbeiter/innen mit Migrationshintergrund haben unterschiedlichen fachsprachlichen Förderbedarf. Schulungen sollten deshalb so konzipiert sein, dass sie passgenau auf die Bedürfnisse der Teilnehmenden eingehen können.
- Eine an die Arbeitsbedingungen in der Pflege angepasste Organisationsform der Qualifizierung mit Präsenz- und Online-Angeboten erleichtert die Erreichbarkeit der Zielgruppe.

*„Mit FaDA haben wir ein Angebot entwickelt, um die Sprachkenntnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und dadurch ihre Beschäftigungsfähigkeit zu verbessern.“*

Dragica Baric-Büdel, Projektleiterin

#### Projekt

Fachsprache Deutsch in der Altenpflege (FaDA)

#### Laufzeit

01.05.2011 – 30.04.2014

#### Region

Baden-Württemberg, Bayern, Nordrhein-Westfalen, Saarland, Thüringen

#### Arbeitsfeld

Altenpflege

#### Kontakt

Arbeiterwohlfahrt  
Bundesverband e. V.  
Dragica Baric-Büdel  
Blücherstraße 62 – 63  
10961 Berlin

#### Telefon:

030 / 263 09 166

#### E-Mail:

dragica.baric-buedel@awo.org

#### Website:

<http://fada.awo.org>

## Aus der Praxis:

# Konkurrenzfähig durch interkulturelle Öffnung

<b>Projekt</b> VITAL! Vielfalt fördern – Interkulturelle Talente finden!	Im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte kann es gerade für kleine, regionale Dienste und Einrichtungen hilfreich sein, ein individuelles Profil zu entwickeln – z. B. durch interkulturelle Öffnung.	
<b>Laufzeit</b> 01.11.2011 – 31.10.2014	Auf diese Strategie setzt der Caritasverband Iserlohn mit dem Aufbau interkultureller Pflege-teams in der ambulanten Pflege. Ziel ist es, so auf den steigenden Bedarf an Pflegeangeboten für Menschen mit Migrationsgeschichte in der Region zu reagieren und die Anwerbung und Integration von Beschäftigten mit Migrationshintergrund zu erleichtern. Gleichzeitig soll die Zusammenarbeit kulturell gemischter Teams verbessert werden. Das Projekt vermittelt allen Pflegekräften des Verbandes im Rahmen von Teamentwicklungsworkshops interkulturelle Kompetenzen. Parallel dazu werden unter dem Dach des eigens geschaffenen Lernnetzwerkes „CariUniversity“ die Führungskräfte der Organisation in modularen Qualifizierungen und Coachings zu Methoden des Personalmarketings und der Personalentwicklung geschult. Sie sollen so in die Lage versetzt werden, gezielt Fachkräfte mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen für den ambulanten Pflegebereich anzuwerben. Eigene Umsetzungsprojekte sichern den Wissenstransfer in die Praxis und bilden die Grundlage für eine Best Practice-Sammlung erfolgreicher Personalentwicklungsansätze im Bereich interkultureller Öffnung. Zusätzliches Ziel der „CariUniversity“ ist die Förderung von kollegialem Austausch sowie der Erfahrungstransfer zu den entwickelten Konzepten.	Personalentwicklung unter Einbeziehung von Managing Diversity, Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie Gender Mainstreaming – Netzwerkarbeit (z. B. mit Migranten-Communities) für Personalmarketing und Kundenakquise – Zusammenführung von Best Practice-Methoden in einem Praxishandbuch für Führungskräfte
<b>Region</b> Nordrhein-Westfalen		
<b>Arbeitsfeld</b> übergreifend		
<b>Kontakt</b> Caritasverband Iserlohn e.V. Angela Köneke Arnsberger Str. 10 58636 Iserlohn  Telefon: 02371 / 7971 422 E-Mail: a.koeneke@caritas-iserlohn.de Website: www.caritas-iserlohn.de		<b>Empfehlungen:</b> – Die Vermittlung von Ansätzen und Methoden des Managing Diversity für die Führungskräfte muss praxisnah gestaltet sein und sollte mit einem Transfer in das eigene Arbeitsfeld sowie kollegialer Beratung verknüpft werden. – Begleitende Teamentwicklungsmaßnahmen sind wichtig, um alle Mitarbeitenden aktiv in den interkulturellen Öffnungsprozess einzubinden. – Interkulturelles Erfahrungswissen einzelner Mitarbeitender sollte als Kompetenz anerkannt und so gezielt genutzt werden. – Eine aktive Netzwerkarbeit mit Migrantenorganisationen hilft, Angebot und Nachfrage kultursensibler Pflege zielgruppengerecht zu gestalten.
	<b>Handlungsstrategien:</b> – Sukzessiver Aufbau interkultureller Pflege-teams – Entwicklung und Erprobung von passgenauen Personal- und Teamentwicklungsmodulen zum Thema interkulturelle Kompetenz für alle Pflegekräfte – Schulung von Führungskräften im Rahmen der „CariUniversity“ zu Personalmanagement, Methoden des Personalmarketings und der	<i>„Interkulturell geschulte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind eine wichtige Voraussetzung für kultursensible Pflege.“</i>  Angela Köneke, Projektleiterin





Aus der Praxis:

# Weitere Ansätze

Im Programm „rückenwind“ beschäftigen sich noch viele weitere Projekte mit dem Thema Vielfalt. Im Folgenden haben wir einige interessante Herangehensweisen für Sie zusammengestellt. Auf der Website der ESF-Regiestelle finden Sie weiterführende Informationen über die Projekte und aktuelle Entwicklungen im Programm „rückenwind“: [www.bagfw-esf.de](http://www.bagfw-esf.de)

## Projekt

WingOrganization

## Kontakt

Der Paritätische Wohlfahrtsverband  
Gesamtverband e.V.  
Dr. Joachim Rock, Projektleiter  
[rueckenwind@paritaet.org](mailto:rueckenwind@paritaet.org)

## Unternehmen auf Kurs halten

WingOrganization vermittelt Personalverantwortlichen aus Mitgliedsorganisationen des Paritätischen Handwerkszeug zur Entwicklung von Personalmanagementstrategien. Durch auf die Organisation zugeschnittene Fortbildungen und Coachingangebote werden die Teilnehmenden befähigt, Personalentwicklungsprozesse in ihren Unternehmen zu initiieren. Im Rahmen des angebotenen Themenschwerpunkts „Diversity Management“ kommt dem Führen altersgemischter und multikultureller Teams sowie der Erschließung von Innovationspotenzialen besondere Bedeutung zu.

Weitere Informationen: [www.der-paritaetische.de](http://www.der-paritaetische.de)

## Projekt

Sozialwirtschaft Inklusiv – Weiterbildung zur Realisierung von Inklusion

## Kontakt

DRK Soziale Arbeit und Bildung gGmbH  
Bernadette Kannenbäumer  
[b.kannenbaeumer@kv-borken.drk.de](mailto:b.kannenbaeumer@kv-borken.drk.de)

## Inklusion fördern

Menschen mit Behinderung sind nur selten als Fachkräfte in sozialwirtschaftlichen Unternehmen tätig. In vielen Einrichtungen und Diensten fehlt zudem das Wissen, wie erfolgreiche Inklusion möglich sein kann. Das DRK Soziale Arbeit und Bildung will deshalb 50 Fach- und Führungskräfte in modularen Fortbildungen dazu befähigen, die eigene Organisation inklusiv zu gestalten und dabei als Multiplikator/innen zu fungieren. Langfristiges Ziel ist es, in den Einrichtungen mehr Arbeitsplätze für Menschen mit Behinderung zu schaffen.

Weitere Informationen: [www.drkborken.de](http://www.drkborken.de)

## Projekt

„Flexibel bleiben“ – Altersgerechte und generationensensible Personalentwicklung in sozialen Arbeitsfeldern

## Kontakt

Stiftung Das Rauhe Haus  
Katrin Haider-Lorentz  
[khaider-lorentz@rauheshaus.de](mailto:khaider-lorentz@rauheshaus.de)

## Alter(n)sgerecht planen

Neben Führungskräftebildungen zu demografie- und generationensensibler Personalführung erprobt die Stiftung Das Rauhe Haus gemeinsam mit drei Hamburger Partnerorganisationen Maßnahmen zur Gestaltung altersgerechter Arbeitsbedingungen. Dazu gehören Hospitationen zur Förderung der Wechselbereitschaft zwischen den Arbeitsfeldern, Coachings für ältere Mitarbeitende sowie Teamentwicklungsangebote und Qualitätszirkel, aus denen Leitfäden und ein Maßnahmenkatalog mit Strategien zur alter(n)sgerechten Personalentwicklung entstehen sollen.

Weitere Informationen: <http://www.rauheshaus.de/das-rauhe-haus/fachforum.html#c805>

# Mehr zum Thema

## **Gemeinsam für Vielfalt**

Die Charta der Vielfalt ist eine Unternehmensinitiative zur Förderung von Vielfalt in Unternehmen. Bis heute ist die Gruppe der Unterzeichner auf mehr als 1.350 gewachsen. Träger der Initiative ist seit 2010 der gemeinnützige Verein Charta der Vielfalt e.V. Dieser bietet auf seiner Internetseite u. a. eine umfangreiche Datenbank mit Erfolgsbeispielen zur Umsetzung von Vielfalt in Unternehmen an und veröffentlicht einen regelmäßigen Newsletter zu aktuellen Aktivitäten der Initiative sowie Neuigkeiten aus dem Bereich Diversity Management.

Weitere Informationen: [www.charta-der-vielfalt.de](http://www.charta-der-vielfalt.de)

## **Hilfe bei Diskriminierung**

Die Antidiskriminierungsstelle des Bundes (ADS) ist eine unabhängige Anlaufstelle für Menschen, die von Diskriminierung betroffen sind. Sie wurde 2006 eingerichtet, nachdem das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) in Kraft getreten ist und steht Menschen, die Diskriminierung erfahren, mit kompetenter juristischer Beratung zur Seite. Die ADS und ihre Aufgaben sind im Antidiskriminierungsgesetz festgeschrieben und entsprechen den EU-Gleichbehandlungsrichtlinien. Außerdem arbeitet die Antidiskriminierungsstelle daran, mehr Erkenntnisse zum Thema Diskriminierung zu gewinnen und die Forschung hierzu voranzutreiben.

Weitere Informationen: [www.antidiskriminierungsstelle.de](http://www.antidiskriminierungsstelle.de)

## **Wissen rund um Diversity Management**

Die Internationale Gesellschaft für Diversity Management (idm) ist ein bundesweites Netzwerk mit Mitgliedern aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik, Verwaltung, Verbänden und NGOs. Mitgliedsorganisationen bietet die idm Austausch und Beratung in einem Netzwerk aus internationalen Expertinnen und Experten an. Auf ihrer Internetseite informiert sie über Fachveranstaltungen und Weiterbildungen im Bereich Diversity Management. Darüber hinaus stellt die idm eine umfangreiche Literaturliste zum Thema zur Verfügung sowie eine Liste von Organisationen, die über Expertise bei der Umsetzung von Diversity Management verfügen.

Weitere Informationen: [www.idm-diversity.org](http://www.idm-diversity.org)

## **Impressum**

Herausgeber:  
Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V. (BAGFW)  
ESF-Regiestelle  
Oranienburger Straße 13–14  
10178 Berlin

Telefon: 030 / 240 89 116  
E-Mail: [regiestelle@bag-wohlfahrt.de](mailto:regiestelle@bag-wohlfahrt.de)  
Website: [www.bagfw-esf.de](http://www.bagfw-esf.de)

Konzeption und Redaktion: ESF-Regiestelle  
Gestaltung: Mira Mattmüller, Rosendahl Berlin CCD  
Fotos: Holger Groß, BAGFW (Seite 1, Seite 5, Seite 9)

Das Programm „rückenwind – Für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft“ wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

---

[www.bagfw-esf.de](http://www.bagfw-esf.de)