

**#OhneUnsGehNichts. Auf dem Weg  
zu einer Fach- und  
Arbeitskräftestrategie der Diakonie**

26. Juni 2023

## **#OhneUnsGehtNichts Auf dem Weg zu einer Fach- und Arbeitskräftestrategie der Diakonie**

### **Teil 1:**

### **Mitarbeitende für die Diakonie gewinnen – Politische Positionen und Lobbyarbeit**

#### **1.1 – Ausbildung in sozialen Berufen attraktiv gestalten**

Eine attraktive und anspruchsvolle Ausbildung schafft Anreize, sich für soziale Berufe zu entscheiden, und ebnet den Weg in eine entsprechende berufliche Laufbahn. Zudem leistet sie einen wichtigen Beitrag dazu, den Personalmangel nachhaltig zu reduzieren.

Ausbildungskonzepte, die diesen Anforderungen genügen, können aber nur Ergebnis einer gemeinsamen Anstrengung aller relevanten Akteure, wie den Ausbildungsinstitutionen, den Trägern, den Verbänden der Freien Wohlfahrtspflege, Arbeitnehmer:innenvertretungen sowie den Bundes- und Landesministerien sein.

- Bund und Länder sollten alle relevanten Akteure an einen Runden Tisch „Ausbildung in den sozialen Berufen“ einladen, um Maßnahmen zur Attraktivitätssteigerung der Ausbildung zu vereinbaren.
- Ebenso sollte es eine zentrale Stelle geben, bei der alle Ausbildungsformate der Länder zusammengefasst und transparent aufbereitet sind.
- Ausbildungsoffensiven der Bundesregierung müssen alle sozialen Berufe einbeziehen. Es bedarf gleichzeitig auch finanzielle Anreize für Ausbildungswege in sozialen Berufen die einen eklatanten Fachmangel aufweisen.
- Das Aufstiegsfortbildungsfördergesetz (AFBG) muss so reformiert werden, dass den Besonderheiten schulischer Meister:innenausbildungen im Vergleich zu Ausbildungen in den kaufmännischen oder produzierenden Berufen besser Rechnung getragen wird.
- Fachschulen müssen unabhängig von der Trägerschaft in den Bundesländern 100%ig finanziert werden.
- Um im Vergleich mit anderen Ausbildungen mithalten zu können, müssen die Ausbildungen für die sozialen Arbeitsfelder, sowohl für Fachkraftberufe wie für assistierende Berufe, mit einer Vergütung einhergehen.
- Fachschulen und Hochschulen müssen die vertikale Durchlässigkeit der Ausbildungen hin zu Hochschulen und die gegenseitige Anerkennung erworbener

Qualifikationen und Kompetenzen weiter ausbauen. Dafür brauchen sie förderliche politische Rahmenbedingungen.

- Der Qualifikationsmix hinsichtlich der Fachkräfteanerkennung muss für die sozialen Berufe und für die unterschiedlichen Arbeitsfelder stärker ausgebaut werden.
- Die Externenprüfungen müssen vereinfacht werden, damit mehr Quereinsteigende diese Prüfungen erfolgreich bewältigen können.
- Praxisanleitung und Mentoring müssen in allen Ausbildungsformaten integriert werden.
- Die staatliche Anerkennung von Schulen muss das Akkreditierungsverfahren nach der Akkreditierungs- und Zulassungsverordnung Arbeitsförderung (AZAV) ersetzen.

## 1.2 – Fort- und Weiterbildungen in sozialen Berufen ausbauen

Die Fort- und Weiterbildung von Mitarbeitenden aller Ebenen ist ein wichtiges Instrument der kompetenzorientierten Personalentwicklung, Personalbindung und Organisationsentwicklung. Sie eröffnet Mitarbeitenden Perspektiven für ihre Berufsbiographie mit Aufstiegsmöglichkeiten und fachlichen Neuorientierungen.

- Die Bundesregierung muss bei der Entwicklung von Sozial-, Bildungs- und Gesundheitsberufen Belange der Fort- und Weiterbildung stärker berücksichtigen, denn Qualifizierung und Weiterbildung sind zentrale Anknüpfungspunkte für die Sicherung der Fachkräftebasis in den sozialen Arbeitsfeldern. Expert:innen der Beruflichen Bildung und Qualifizierung des Sozial-, Bildungs- und Gesundheitswesens sind in den entsprechenden, politischen Gremien in Bund und Ländern angemessen zu berücksichtigen.
- Bildungseinrichtungen der Fort- und Weiterbildung müssen finanzielle Unterstützungsleistungen bekommen.
- Fort- und Weiterbildungen in sozialen Berufen müssen eine bessere Durchlässigkeit zu fachlich verwandten oder höherwertigen Tätigkeitsfeldern ermöglichen.
- Der Zugang zu Weiterbildungsmaßnahmen muss für die Beschäftigten verbessert werden. Gerade in kleinen und mittleren Unternehmen, zu denen viele soziale Einrichtungen gehören, ist die Weiterbildungsbeteiligung unterdurchschnittlich. Fördermaßnahmen der Bundesregierung zur Stärkung der Weiterbildung und Anreize zur Wahrnehmung von Weiterbildungsangeboten sollten hier ansetzen.
- Berufliche Weiterqualifizierungen und Spezialisierungen müssen sich auch in Gehaltssteigerungen niederschlagen.

## 1.3 – Inländisches Arbeitskräftepotentiale heben, Erwerbsbeteiligung verbessern

### Soziale Infrastruktur ausbauen

- Mehr Möglichkeiten für vollzeit- und vollzeitnahe Beschäftigung sichern: Der Fach- und Arbeitskräftemangel und die trotz Rechtsanspruch noch immer unzureichenden quantitativen und qualitativen Angebote in der Kindertagesbetreuung und der fehlenden Unterstützung der Zugehörigenpflege bedingen sich zum Teil gegenseitig. Viele Menschen arbeiten auch im sozialen Bereich in Teilzeit, weil sie Arbeit und familiärer Sorgearbeit vereinbaren müssen. Gleichzeitig fehlen Kräfte, um ausreichend Plätze in der Kindertagesbetreuung vorzuhalten bzw. Entlastungen in der Pflege (z.B. durch Tagespflege) zu ermöglichen.

### Gute Arbeitsbedingungen schaffen

- Erwerbsanreiz: Arbeit für andere darf nicht Selbstausbeutung derjenigen bedeuten, die diese Arbeit leisten. Die Arbeit im sozialen Sektor muss den Mitarbeitenden deshalb eine Perspektive auf abgesicherte Lebensverhältnisse bieten. Das bedeutet eine gesicherte Beschäftigung mit fairen Arbeitsbedingungen und auskömmlicher Entlohnung.
- Tarifbindung auch bei der Auftragsvergabe: Das Bekenntnis der Regierungskoalition zur Stärkung der Tarifbindung muss auch in den Arbeitsfeldern umgesetzt werden, in denen Leistungsträger Verträge ausschreiben. Tarifverträge und ihre Pendanten im kirchlichen Arbeitsrecht tragen wesentlich dazu bei, Arbeitsverhältnisse attraktiv und ausgewogen zu gestalten.

### Menschen mit geringer Qualifikation fördern

- Die Arbeitslosenquote ist in der Gruppe der Menschen ohne abgeschlossene Berufsausbildung besonders hoch. Deshalb bedarf es eines deutlich größeren Engagements im Bereich der Weiterbildungsberatung und Förderung berufsabschlussbezogener Qualifizierung für Erwerbslose und Geringqualifizierte im Bereich des SGB II und SGB III.
- Modulare Qualifizierungen in sozialen Berufen für Erwerbslose und gering Qualifizierte: passgenaue und insbesondere modulare Qualifizierungen ermöglichen es, Aus- und Weiterbildungen in einem überschaubaren zeitlichen Rahmen und mit begrenzten Lerninhalten zu gestalten. Das erleichtert vor allem Menschen mit geringer oder negativer Bildungserfahrung den Weg zum Berufsabschluss. Sie trauen sich eine solche Form der Berufsausbildung eher zu und bringen sie eher zu einem Abschluss. Einen solchen Weg brauchen wir auch für Qualifikationen in Sozialen Berufen zum Abschluss als Fach- oder Ergänzungskraft.

### Menschen mit Behinderung in den Arbeitsmarkt integrieren

- Menschen mit Schwerbehinderung sind auf dem Arbeitsmarkt nicht entsprechend der gesetzlichen Beschäftigungspflicht beschäftigt (Ist: 4,6% / Soll: 5,0 %), obwohl sie oft

überdurchschnittlich qualifiziert sind: Mehr als 70 Prozent haben eine abgeschlossene Ausbildung. Von insgesamt 173.000 dazu verpflichteten Unternehmen beschäftigen etwa 40.000 überhaupt keine Menschen mit einer anerkannten Schwerbehinderung. Es besteht politischer Handlungsbedarf, um einen inklusiven Arbeitsmarkt zu gestalten, auf dem die Rechte von allen Menschen mit Behinderungen auf Teilhabe, auf berufliche Aus- und Weiterbildung, auf die eigenständige Existenzsicherung und Selbstbestimmung durch Arbeit verwirklicht werden können und das Arbeits- und Fachkräftepotential der betroffenen Menschen genutzt wird.

- Die Förderinstrumente zur Teilhabe am Arbeitsleben müssen allen Menschen mit Behinderungen zugänglich werden. Die Kategorisierung der dauerhaften vollen Erwerbsminderung widerspricht dem Recht auf berufliche Rehabilitation und die Teilhabe am Arbeitsleben. Sie ist auf ihre Berechtigung zu prüfen und gegebenenfalls abzuschaffen.
- Das berufliche Ausbildungssystem ist inklusiv zu gestalten. Wird mit dem geplanten Gesetz zur Stärkung der Aus- und Weiterbildung eine gesetzliche Ausbildungsgarantie eingeführt, müssen die Belange von Menschen mit Behinderung berücksichtigt werden.
- Der Lohnkostenzuschuss des Budgets für Arbeit ist auf Personen begrenzt, die aufgrund einer attestierten dauerhaften Erwerbsminderung das Beschäftigungsrecht in einer Werkstatt für behinderte Menschen (WfbM) haben. Der berechtigte Personenkreis sollte auf alle Menschen mit anerkannten Behinderungen ausgeweitet werden. Die geförderten Arbeitsverhältnisse sollten beitragspflichtig zur Arbeitslosenversicherung werden.
- Das Budget für Ausbildung sollte für mehr Menschen geöffnet werden, die behinderungsbedingte Benachteiligungen bei der Teilhabe im Berufsleben erfahren, z.B. Schulabgänger:innen ohne Abschluss.
- In Hinblick auf den Arbeits- und Fachkräftemangel sind Initiativen von Bund und Ländern gefordert. Ein bundesfinanziertes Beschäftigungsprogramm wäre ein starkes Signal für die Teilhabe am Arbeitsleben von Menschen mit Behinderung.

### **Freiwilliges Engagement stärken**

- Viele Träger der sozialen Arbeit bieten Freiwilligendienstplätze an. Freiwilligendienste sind ein Erfolgsmodell. Freiwillige übernehmen Verantwortung für sich und andere. Das solidarische Miteinander in der gegenseitigen Unterstützung sowie der Grundsatz der Freiwilligkeit sind dabei grundlegend. Freiwilligendienste bieten die Möglichkeit, soziale Berufe kennenzulernen und sich beruflich zu orientieren. Einrichtungen können sich als attraktiver Ausbildungsort oder zukünftige:r Arbeitgeber:in präsentieren.
- Freiwilligendienste müssen allen Interessierten ermöglicht und zivilgesellschaftlich weiterentwickelt werden.

- Träger, die die Freiwilligendienstleistenden pädagogisch begleiten, müssen für die bestehenden Angebote in der Ausstattung gestärkt werden.
- Organisationen, die Einsatzstellen zur Verfügung stellen, benötigen für eine gute Anleitung eine angemessene finanzielle Ausstattung.
- An der Schnittstelle zwischen Engagement und Fach- bzw. Arbeitskraft sind auch die Internationalen Freiwilligendienste (*Incoming* und *Outgoing*) unbürokratischer zu ermöglichen.

## 1.4 – Fach- und Arbeitskräfte aus Drittstaaten gewinnen

Die Fachkräftezuwanderung in Deutschland steigt zwar seit Jahren an. Allerdings macht der Anteil an zugewanderten Fachkräften mit 7 Prozent der Gesamtzuwanderung aus Drittstaaten weiterhin nur einen sehr kleinen Teil der Zuzüge aus. Der weitaus größere Effekt für das Erwerbspersonenpotenzial ergibt sich immer noch über die aus humanitären Gründen eingewanderten Menschen.

Die Politik muss eine effiziente, qualitätsgesicherte und ethisch vertretbare Gewinnung internationaler Mitarbeitender fördern und ermöglichen:

- Die für die Einreise und die Anerkennung von Ausbildungsabschlüssen zuständigen Behörden (v.a. auch deutsche Vertretungen im Ausland) brauchen eine qualifizierte personelle und technische Ausstattung, um zu gewährleisten, dass die eingehenden Anträge zeitnah bearbeitet werden. In den Bundesländern braucht es zentrale Ausländerbehörden/Ansprechpartner:innen. Darüber hinaus müssen die Verfahren für die Zuwanderung von Fach- und Arbeitskräften grundsätzlich bürokratisch verschlankt und komplexitätsreduziert werden. Digitale Prozesse müssen verstärkt etabliert werden, etwa durch Online-Visumsverfahren.
- Der gesetzgeberische Schwerpunkt bei der Arbeitskräftegewinnung aus Drittstaaten muss auch auf die erleichterte Zuwanderung über den Ausbildungsweg gelegt werden. Der Weg über eine Ausbildung, bei der eine lebensunterhaltssichernde Ausbildungsvergütung erfolgt, ist für viele Menschen ein realistischer und attraktiver Weg. Darüber hinaus sollten Visa für Kurzaufenthalte (z.B. Hospitationen oder Praktika) zum Zweck eines realistischen Berufsbildes und Erwartungsmanagement niedrighschwelliger und unbürokratischer erteilt werden.
- Arbeitgeber:innen benötigen im gesamten Prozess und für das Onboarding von internationalen Mitarbeitenden finanzielle Förderung. Das Onboarding ist gleichermaßen Ausdruck der Willkommenskultur und unverzichtbares Element einer gelingenden Integration. Einrichtungen, die der Fachkräftemangel zur Gewinnung internationaler Mitarbeitenden veranlasst, arbeiten aber bereits am Limit und haben kaum noch Kapazitäten für diese wichtige Aufgabe. Im Pflegebereich müssen die Gewinnung und öffentliche Förderung von der Einhaltung des Gütesiegels „Faure Anwerbung Pflege Deutschland“ abhängig gemacht werden.

- Bundesweit müssen einheitliche und praktikable Regelungen zur Anerkennung von Abschlüssen sichergestellt werden, die einen niedrighschwelligen und weniger zeitaufwändigen Anerkennungsprozess gewährleisten.
- Bei der Gewinnung von internationalen Fach- und Arbeitskräften müssen deren Familien stärker mitgedacht werden. Einreisebedingungen müssen auch für Partner:innen und Kinder erleichtert werden. Hauptprobleme diesbezüglich sind das sog. Wohnraumerfordernis, sowie die Regelerteilungsvoraussetzung der vollständigen Lebensunterhaltssicherung, die sich auf die ganze Familie bezieht.
- Bei der Gewinnung von Fach- und Arbeitskräften aus dem Ausland bzw. Drittstaaten sollten unerwünschte entwicklungspolitische Rückwirkungen wie „Brain Drain“ vermieden werden. Politisch geförderte bilaterale Migrations- und Ausbildungspartnerschaften (z.B. nachhaltige Global Skills Partnerships mit Governance-Mechanismen) sind eine gute Möglichkeit.
- Für asylsuchende und geduldete Personen, die sich bereits in der Bundesrepublik aufhalten, sollte die Möglichkeit einer Arbeitserlaubnis oder eines Wechsels des Aufenthaltsstatus bürokratiearm ausgebaut werden. Sie sollten während des Asylverfahrens oder nach negativem Bescheid bei Nachweis eines Arbeits- oder Ausbildungsplatzes leichter einen Aufenthaltstitel zum Erwerbzweck erlangen können. Ein Verzicht auf das mit Aus- und Wiedereinreise verbundene zeitaufwändige Visumverfahren würde solchen Spurwechsel erleichtern. Ein strenges Festhalten am schon überlasteten Visumverfahren gefährdet die effiziente Fach- und Arbeitskräftegewinnung.

## Teil 2:

### **Gewinnen, halten, entwickeln – Strategien diakonischer Einrichtungen und Dienste**

#### **2.1 – Wertschätzende Personalführung**

##### **Eine wertschätzende Personalführung steigert die emotionale Bindung von Mitarbeitenden an die Arbeitgeber:innen.**

Wertschätzung steht im Zentrum einer auf individuelle und gemeinschaftliche Stärken orientierten Unternehmenskultur und ist die Grundlage für Experimentier- und Entwicklungsräume. Führungskräfte spielen eine entscheidende Rolle in der Schaffung einer Wertschätzungskultur. Sie prägen die Unternehmenskultur und sind Vorbilder, an denen sich Beschäftigte orientieren. Mitarbeitende, die sich wertgeschätzt fühlen, sind zufriedener, leistungsstärker und innovativer. Wertschätzende Führung stellt hohe Anforderungen an die Führungskräfte, sie muss erlernt werden, weshalb Führungskräfte kontinuierlich geschult werden.

## 2.2 – Beteiligung von Mitarbeitenden

### **Eine kontinuierliche Beteiligung von Mitarbeitenden erhöht die Zufriedenheit und Bindung an die Arbeitgeber:innen.**

Mitarbeitendenbefragungen ermöglichen, dass Mitarbeitende mit ihren Anliegen und Wünschen insbesondere von der Führungsebene ihrer Organisation gehört werden. Die Ergebnisse werden transparent kommuniziert, Konsequenzen abgeleitet und entsprechende Maßnahmen umgesetzt. Diese Form der Beteiligung trägt zur Erhöhung der Attraktivität des/der Arbeitgeber:in bei.

## 2.3 – Evangelisches Profil

### **Evangelische Profil für Mitarbeitenden verständlich kommunizieren.**

Das evangelische Profil ist ein Erkennungsmerkmal diakonischer Unternehmen. Um für evangelische Mitarbeitende, für christliche Mitarbeitende anderer Konfessionen und für nicht-christliche Mitarbeitende Transparenz und Orientierung zu schaffen, ist ein klares Verständnis des evangelischen Profils eines Unternehmens unerlässlich. Unternehmen übernehmen Verantwortung, ihr evangelisches Profil für den Kontext der Tätigkeit passend zu gestalten und eine inklusive Vermittlung des Profils für alle Mitarbeitenden zu ermöglichen.

## 2.4 – Diversität aktiv fördern

### **Diakonische Unternehmen fördern Diversität.**

Diakonische Organisationen, die die Diversität ihrer Mitarbeitenden wertschätzen und eine diversitätsorientierte Unternehmenskultur fördern, sind attraktive Arbeitgeber:innen. Fachkräfte suchen verstärkt Arbeitgeber:innen, die Vielfalt und Gleichstellung ernst nehmen – in ihren Angeboten, im Personal und in der Kommunikation. Vielfältige Teams entwickeln aus unterschiedlichen Perspektiven besonders innovative Lösungen, sind langfristig besonders robust und tragen so zum Erfolg diakonischer Arbeit bei. Kurzum: Diverse Unternehmen sind lernende Unternehmen und wirtschaftlich erfolgreicher.

## 2.5 – Unterstützung von Mitarbeitenden mit Erziehungs- und Pflegeverantwortung

### **Familienfreundliche Personalpolitik ist für die Personalsicherung unabdingbar.**

Besondere Unterstützung bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist unabdingbar geworden, um Mitarbeitende zu gewinnen und zu halten. Über flexible Modelle des Arbeitens hinaus, von denen alle Mitarbeitenden profitieren, sind spezielle Angebote für Mitarbeitende in Erziehungs- und Pflegeverantwortung sinnvoll und notwendig, wie insbesondere Angebote der Kinderbetreuung v.a. in Ferien- und Randzeiten, familienfreundliche Terminierungen und Vertretungskontingente in der Personalplanung, betriebliche Regelungen zu einer Pflegezeit.



## 2.6 – Menschen mit Behinderung und Langzeitarbeitslose in den Blick nehmen

**Durch Zusammenarbeit mit (diakonischen) Unternehmen, die auf die Qualifizierung und Arbeitsmarktintegration insbesondere von Langzeiterwerbslosen und Menschen mit Behinderungen spezialisiert sind, gewinnen diakonische Einrichtungen und Dienste neue Arbeits- und Fachkräfte.**

Beschäftigungs- und Qualifizierungsunternehmen, Inklusionsunternehmen, Berufsbildungswerke, Werkstätten für Menschen mit Behinderungen sowie sogenannte andere Leistungsanbieter haben besondere Kompetenzen in der erwerbsorientierten Beratung, Qualifizierung und Arbeitsmarktintegration von Menschen, die auf dem Arbeitsmarkt benachteiligt sind. Durch passgenaue, innovative Qualifizierungsansätze und Begleitung führen sie Menschen zum Berufsabschluss, bringen sie in Arbeit und begleiten sie ggf. für eine gewisse Zeit bei ihrer Tätigkeit. Durch regionale Kooperationen mit diesen Unternehmen können neue Wege zur Fachkräftesicherung vereinbart und Arbeitskräftepotenziale gehoben werden.

## 2.7 – Gesundheit am Arbeitsplatz

**Diakonische Arbeitgeber:innen fördern die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden.**

Präventive Gesundheitsförderung (z.B. Räumlichkeiten und Büroausstattung, Zeitmanagement, Leitungsverhalten, Sportangebote) dient dazu, die Gesundheit und Teilhabe der Mitarbeitenden zu erhalten und sie dadurch zu binden. Dabei ist insbesondere die psychische Gesundheit mehr als bislang zu berücksichtigen. Das bedeutet auch, dass Ansätze, die psychosoziale Risiken erheben und Beanspruchungen reduzieren können, nachhaltig verfolgt werden. Die gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeit ist ein wichtiges Anliegen der Diakonie, das nur partizipativ mit den Beschäftigten und ihrer Interessensvertretung gelingen kann.

## 2.8 – Schutz vor Diskriminierung

**Schutz vor Diskriminierung ist die Basis für gute Arbeit und eine Frage der Glaubwürdigkeit.**

Ein diskriminierungskritisches Umfeld trägt zur Arbeitszufriedenheit und damit zur Motivation von Mitarbeitenden bei. Das Gegenteil gilt auch: Diskriminierung macht unzufrieden, untergräbt Vertrauen, schwächt den Zusammenhalt und macht psychisch krank. Wenn Diakonie sich das Ziel setzt, alle Menschen zu stärken und ihnen zu helfen, arbeitet glaubwürdig und tritt tatkräftig gegen jegliche Diskriminierung ein – von diakonischen Mitarbeitenden und freiwillig Engagierten, von Hilfesuchenden, Patient:innen und Kund:innen. Diakonische Unternehmen bauen konkretes Fachwissen auf und setzen Ressourcen gezielt ein, um bei Diskriminierung zu beraten und vor Diskriminierung zu schützen.

## 2.9 – Strategisch differenziertes Recruiting

**Ein strategisches Recruiting orientiert sich an Zielgruppen, ist kreativ, authentisch und nutzt bewusst neue digitale Plattformen.**

Viele (potentielle) Bewerber:innen sind fast nur noch über digitale Kanäle erreichbar. Für die Gewinnung neuer Mitarbeitende ist es für diakonische Arbeitgeber:innen zentral im Einklang mit ihrer Recruiting- und Kommunikationsstrategie ihre „digitale Identität“ zu entwickeln und digitale Möglichkeiten des Employer Branding, Personalmarketing und der Personalgewinnung konsequent zu nutzen. Dazu zählt z.B. die professionelle und kreative Nutzung von Social-Media-Kanälen sowie Job- und Bewertungsplattformen, aber auch die Etablierung schneller und niedrighschwelliger digitaler Bewerbungsprozesse. Analoge, regional bezogene Wege der Personalgewinnung werden strategisch ausgebaut. Dazu gehört etwa die Präsenz an Ausbildungsstätten und Schulen, um potenzielle Auszubildende und Mitarbeitende frühzeitig anzusprechen.

## 2.10 – Fachkräfte ausbilden

**Schon heute bilden 83 Prozent der diakonischen Unternehmen aus. Anstrengungen werden weiter intensiviert, um mehr Fachkräfte für die diakonische Arbeit zu gewinnen.**

Eine eigene Ausbildungsstrategie ist die Grundlage einer nachhaltigen Personalbeschaffung. Diese bezieht sowohl quantitative Kriterien (z.B. ausreichende Ausbildungskapazität entsprechend dem eigenen Personalbedarf unter Berücksichtigung von Abbruch- und Fluktuationsquoten) als auch qualitative Kriterien (z.B. horizontale und vertikale Durchlässigkeit, um z.B. auch Menschen ohne Schulabschluss bis zur Fachkraft zu entwickeln, niedrighschwellige Zugangswege über Praktika oder Freiwilligendienste) mit ein und ist eng mit dem Arbeitgeber:innen- und Personalmarketing verknüpft.

## 2.11 – Weiterbildung und Personalentwicklung priorisieren

**Eine kontinuierliche Weiterbildung und kompetenzorientierte Personalentwicklung auf allen Qualifikationsstufen sind zentral, um mit Freude und Selbstbewusstsein im Beruf zu wachsen.**

Der Erfolg sozialwirtschaftlicher Unternehmen wird künftig stärker davon abhängen, ob es gelingt, Schlüsselpositionen mit Leistungs- und Potenzialträger:innen zu besetzen, diese zu entwickeln und langfristig zu binden. Eine konsequente, lebensphasenorientierte und individualisierte Personalentwicklung aller Mitarbeitenden trägt zu ihrer Arbeitszufriedenheit und Bindung bei. In einer sich wandelnden Arbeitswelt bedürfen Mitarbeitende wie Unternehmen einer kontinuierlichen Aktualisierung und Ergänzung von Wissen und Kompetenzen. Dazu prüfen sie auch innovative Wege, wie die Übernahme von Gebühren für ein Aufbaustudium oder ein Teilzeitstudium innerhalb der Arbeitszeit. Ein Blick auf die Fördermöglichkeiten der Agenturen für Arbeit für die Qualifizierung von Beschäftigten kann lohnenswert sein.

## 2.12 – Fach- und Arbeitskräftegewinnung aus dem Ausland

**Zuwanderungsinteressierte aus dem Ausland können einen wichtigen Beitrag zur Deckung des Fach- und Arbeitskräftebedarfes leisten.**

In internationalen Projekten und -netzwerken bieten diakonische Einrichtungen und Dienste arbeits- und ausbildungssuchenden Drittstaatsangehörigen die Möglichkeit der regulären Migration, der beruflichen Qualifikation mit einer lebensunterhaltssichernden Vergütung sowie der Integration in die deutsche Gesellschaft. Erfahrungen diakonischer Projekte zeigen, dass insbesondere die Gewinnung zur Ausbildung erfolgversprechend ist. Die Ausbildung und Beschäftigung von Mitarbeitenden aus dem Ausland erfordert Angebote zum Erwerb der deutschen Sprache, zur Gestaltung von sozialer Eingliederung und Teilhabe, Internationalität und Vielfalt.

## 2.13 – Qualitätsmanagement

**Qualität macht attraktiv. Ein Qualitätsmanagement schafft die Grundlagen für gute und wirkungsorientierte Arbeit.**

Diakonische Werteorientierung, fachliche Kompetenz und ressourcenorientiertes Handeln zeigen sich in der Qualität. Qualitätsstandards unterstützen die professionellen Leistungen der Diakonie. Bedarfsgerechte Qualitätsmanagementsysteme unterstützen Organisationen dabei, definierte Standards zu erfüllen, um die Qualität zu sichern sowie flexibel und adäquat auf neue Situationen reagieren zu können. Qualitätsmanagement orientiert sich an den Anforderungen der Kund:innen und Mitarbeitenden.

Es schafft Transparenz und gibt Richtlinien in der wirkungsorientierten Gestaltung ihrer Arbeit. Wirksamkeit ist nicht nur Ziel der sozialen und gesundheitlichen Angebote der Diakonie, sondern eine Motivation vieler Mitarbeitender. Durch Qualitätsmanagement wird – im Sinne der Wirkungsorientierung – Wirkung sichtbar und messbar.

## 2.14 – Digitalisierung

**Digitalisierung ermöglicht, Zeit für das Wesentliche zu haben.**

Durch die Digitalisierung von Standardprozessen werden Mitarbeitende von Bürokratie- und Verwaltungsaufwand entlastet, sie haben mehr Zeit für ihre Kernaufgaben. Insbesondere digitalaffine Bewerber:innen erwarten inzwischen eine moderne Arbeitsausstattung. Der Digitalisierungsgrad ist zu einem relevanten Entscheidungskriterium für oder gegen einen Arbeitsplatz geworden. Diakonische Arbeitgeber:innen wollen daher die Potenziale der Digitalisierung konsequent ausschöpfen. Auch der bewusste und kritische Einsatz von Instrumenten Künstlicher Intelligenz kann zukünftig diakonische Unternehmen dabei unterstützen, Mitarbeitenden Raum für die Arbeit zu geben, die wesentlich ist.

## 2.15 – Flexibilisierung von Arbeit

**Arbeitgeber:innen sind attraktiver, wenn sie eine Flexibilisierung der Arbeit ermöglichen und das Arbeiten und Führen in neuen Arbeitszeitmodellen (z.B. Jobsharing, Arbeiten über das Rentenalter hinaus, Lebensarbeitszeitkonto) fördern.**

Mitarbeitende wollen die Möglichkeit haben, neue Arbeitszeit- und Arbeitsortmodelle zu erproben und in flexiblen, ihren Bedürfnissen angepassten (Lebensarbeitszeit-)Modellen zu arbeiten. Möglichkeiten beispielsweise für eine berufliche Fortbildung, für gesellschaftliches Engagement oder ein Sabbatjahr gewinnen an Bedeutung. Manche ältere Mitarbeitende können sich vorstellen, auch über die Regelaltersgrenze in der Rente hinaus einer möglicherweise veränderten Beschäftigung bei ihrem:r Arbeitgeber:in nachzugehen. Durch diese Möglichkeit werden Fach- und Arbeitskräfte in verschiedenen Lebenslagen und Altersstrukturen unterstützt und gebunden.

## 2.16 – Attraktive Vergütung

**Eine angemessene, attraktive Vergütung bedeutet Anerkennung und Wertschätzung der Arbeit und trägt zentral zur Fach- und Arbeitskräftesicherung bei.**

Das Gehalt orientiert sich an den Anforderungen der Tätigkeit und den Qualifikationen der Mitarbeitenden und entspricht den Arbeitsvertragsrichtlinien. Mitarbeitende werden dadurch in ihrer Arbeit anerkannt, ihre Zufriedenheit gesteigert und die Bindung an die Arbeitgeber:innen erhöht. Arbeitsverhältnisse werden so weit wie möglich unbefristet gestaltet.

## 2.17 – Mitarbeitendenwohnen

**Das Angebot einer Dienstwohnung durch die Arbeitgeber:innen kann im Wettbewerb um Fach- und Arbeitskräfte ein entscheidender Faktor sein.**

Der Mangel an bezahlbarem Wohnraum und der drohende Verlust des bisherigen sozialen Umfelds belasten viele Jobwechsel, nicht nur in Metropolregionen. Durch Wohnungen für Mitarbeitende (früher „Werkwohnungen“) können Fach- und Arbeitskräfte gewonnen und gebunden werden. Auch mit Blick auf die Gewinnung junger Erwachsener für einen Freiwilligendienst ist die Zurverfügungstellung von Wohnraum ein zentraler Anreiz. Kooperationen mit Kommunen, Kirchengemeinden und mit der lokalen Wohnungswirtschaft können im Hinblick auf Bauland und Umsetzung initiiert werden. Auch Genossenschafts- und Gemeinnützigkeitsmodelle, der Ankauf von Belegungsrechten im Rahmen der Vermögensverwaltung oder Mitarbeitendenwohnen als Teil der Altersvorsorge können in die Überlegungen einbezogen werden.

## 2.18 – Mobilität

### **Smarte Mobilitätsstrategien für Mitarbeitende sind ein Wettbewerbsvorteil.**

Die Erreichbarkeit der Arbeitsstelle und der damit verbundene finanzielle und zeitliche Aufwand für Arbeitnehmer:innen sind zentrale Faktoren bei der Entscheidung für oder gegen eine Arbeitsstelle. Moderne, umweltbewusste Arbeitgeber:innen entwickeln eine Mobilitätsstrategie, die einen umfassenderen Blick auf die verschiedenen Mitarbeitendengruppen in ihren Lebensphasen wirft. Gemeinsam mit den Mitarbeitenden werden attraktive umweltfreundliche Lösungen gefunden. Das gilt für Arbeitgeber:innen sowohl in städtischen als auch in ländlich geprägten Regionen. Die Bezuschussung des neuen „Deutschlandtickets“ für Hauptamtliche, aber auch für freiwillig Engagierte, wird konstruktiv geprüft und ermöglicht.

### **Teil 3:**

### **Impulse, Ideen und Anregungen zur Unterstützung von Träger, Einrichtungen und Dienste durch den Bundesverband**

## 3.1 – Infrastruktur: Die Größe der Diakonie nutzen

### **Datenbank für Praktikumsplätze**

Ausbildungsbezogene Praktika stellen für diakonische Unternehmen eine wichtige Möglichkeit dar, vertieften Kontakt zu potentiellen Arbeitnehmer:innen herzustellen und diese ggf. frühzeitig an das Unternehmen zu binden. Eine nutzerfreundliche, deutschlandweite Datenbank ggf. integriert im Karriereportal für Praktikumsplätze bei diakonischen Trägern würde Auszubildenden und Studierenden, insbesondere von evangelischen Bildungseinrichtungen, einen unkomplizierten Zugang zu Praktikumsplätzen ermöglichen.

### **Rahmenverträge mit Jobbörsen**

Die Anzeigenschaltung von Stellenanzeigen über Jobbörsen ist sehr kostenintensiv und stellt insbesondere für kleine Träger eine hohe finanzielle Belastung dar. Durch den Bundesverband verhandelte Kontingente bei Jobbörsen könnten helfen, die Kosten abzufedern bzw. zu reduzieren. Gleichzeitig könnte durch die zentrale Steuerung die Wirksamkeit der verschiedenen Jobbörsen ein gezieltes Monitoring erfolgen.

### **Datenbank zu Personalvermittlungsagenturen**

Diakonische Unternehmen machen sehr unterschiedliche Erfahrungen mit Personalvermittlungsagenturen. Eine Datenbank würde den Unternehmen einen schnellen Überblick über die verschiedenen Anbieter ermöglichen. Über eine Feedback-Funktion könnten die Erfahrungen mit den verschiedenen Anbietern geteilt werden.

### **Rahmenverträge mit Beratungsdienstleister:innen**

Mit der Unterstützung von Beratungsdienstleister:innen können diakonische Unternehmen Recruiting-Strategien entwickeln, die auf ihre individuellen Rahmenbedingungen und Bedarfe

zugeschnitten sind. Insbesondere für kleine Träger ist die Beratung eine zusätzliche finanzielle Belastung, die durch Rahmenverträge reduziert werden könnte.

### **Fort- und Weiterbildungsportal für diakonische Träger**

Der Fort- und Weiterbildungsmarkt ist für Arbeitnehmer:innen oft unübersichtlich. Es gibt viele unterschiedliche Angebote und es bedarf einiger Recherche, um ein passendes Angebot zu finden. Ein Fort- und Weiterbildungsportal könnte alle Informationen bündeln und einen vereinfachten Zugang zu Weiterbildungen für alle Mitarbeitenden in der Diakonie ermöglichen. Die Anbieter:innen stellen die Informationen selber ein, so dass diese immer aktuell sind. Neben einer Übersicht aller Anbieter:innen, werden zentral Informationen zu Finanzierungs- und Fördermöglichkeiten für die verschiedenen Weiterbildungen bereitgestellt. Über eine Feedbackfunktion können Teilnehmende von Weiterbildungen ihre Erfahrungen teilen. Eine Umsetzung wäre mit der Bundesarbeitsgemeinschaft Fort- und Weiterbildung zu prüfen.

### **Tätigkeits-Wechselbörse**

Mitarbeitende, die sich beruflich verändern möchten, aber grundsätzlich bei einem:r diakonischen Arbeitgeber:in bleiben möchten, könnten über eine „Tätigkeits-Wechselbörse“ Ihr Interesse an einem neuen Job signalisieren. Eine Plattform für den Wechsel der Tätigkeit / des Trägers trägt zur Fachkräftebindung an die Diakonie bei. Für „Active Sourcing“ sollte es für die Mitarbeitenden die Möglichkeit geben, anonymisiert Lebensläufe und Karrierewünsche zu hinterlegen.

### **Diakonie Karriereportal weiterentwickeln**

Das Diakonie Karriereportal sollte erweitert und weiterentwickelt werden. Für Arbeitgeber:innen sollte es die Möglichkeit geben, Klickzahlen auszuwerten. Arbeitnehmer:innen sollten Suchaufträge hinterlegen können. Die Bewerbung über das One-Click-Verfahren sollte integriert werden.

### **Agentur für ausländische Personalgewinnung**

Viele diakonische Unternehmen gewinnen einen Teil ihrer Fach- und Arbeitskräfte bereits im Ausland. Die Verfahren sind jedoch sehr aufwendig, die Erfahrungen mit Agenturen zur Anwerbung ausländischer Fach- und Arbeitskräfte sehr unterschiedlich. Eine zentrale Agentur zur Gewinnung ausländischer Fach- und Arbeitskräfte im Bundesverband könnte mit Partnern vor Ort kooperieren und auch Vernetzungen mit ausländischen Freiwilligen herstellen. Die Diakonie Deutschland würde dabei von einem Vertrauensvorschuss als evangelischer Wohlfahrtsverband mit einem „ethisch korrekten Label“ profitieren, Expertise und Kräfte könnten im Bundesverband gebündelt werden.

### **Gemeinsame Testung von neuen Angeboten**

Wesentliches Merkmal des diakonischen Selbstverständnisses ist die Orientierung am aktuellen Bedarf der Menschen. Um bedarfsgerechte Unterstützungs- und Hilfsangebote auch in Zeiten von Sparzwang und Personalmangel aufzusetzen und auszuprobieren, benötigt es Ressourcen für trägerübergreifende Modellprojekte u.a. aus dem

Bundesverband. Die Ansätze und Erfahrungswerte können so auch bundesweit Trägern zur Verfügung gestellt werden.

### **3.2 – Vernetzung: Voneinander miteinander lernen**

#### **EASY als Plattform für Austausch und Vernetzung**

Mit der digitalen Plattform EASY ist ein wertvolles Tool vorhanden, um träger- und bereichsübergreifend Informationen und Ideen auszutauschen, Projekte vorzustellen und mit- und voneinander zu lernen. Hierbei können, je nach Anlass, auch externe Partner:innen mitwirken. Zudem ermöglicht EASY auch eine ortsungebundene Form der Zusammenarbeit und Kooperation und eignet sich damit ideal für zum Beispiel Projektgruppen und Facharbeitskreise. Zielgruppe sind an dieser Stelle Praktiker:innen wie Verwaltungs- und Leitungsebene.

#### **Regionalgruppen**

Über Regionalgruppen kann eine trägerübergreifende Vernetzung zur Fach- und Arbeitskräftegewinnung erfolgen und gemeinsame Strategien entwickelt werden.

### **3.3 – Expertise sammeln, erwerben und aufbereiten, Expert:innen zur Verfügung stellen**

#### **Beispiele Guter Praxis sammeln und nutzbar machen**

Viele diakonische Träger haben sich mit innovativen Ideen und Strategien auf dem Weg gemacht, um dem Fach- und Arbeitskräftemangel entgegen zu wirken. Die hierbei entstandenen Maßnahmen sollen gesammelt, auf ihre Gelingens- und Risikofaktoren evaluiert und zur Übertragung auf andere Träger und Arbeitsbereiche hin aufbereitet werden. Als Format eignen sich Handreichungen und Fachtagungen ebenso wie digitale Plattformen und Social Media.

#### **Wissensmanagement**

Der Fach- und Arbeitskräftemangel ist ein branchenübergreifendes und politisch hoch aktuelles Thema. Dabei werden zahlreiche Maßnahmen, Strategien etc. auf nationaler wie internationaler Ebene entwickelt. Auch auf der politischen wie Verwaltungsebene ist viel in Bewegung. Die Aufarbeitung neuer (digitaler) Formate auch unter Einbeziehung von KI und die Anwendung der wesentlichen Punkte für die Praxis unterstützen Träger und Einrichtungen.

#### **Materialien**

Besonders für kleine Träger ist der Zugang und die Unterstützung in Form von aufbereiteten Handlungsleitlinien, Kampagnen, Vorlagen, Checklisten hilfreich. Sie können mit relativ geringen Ressourcen zur Personalgewinnung und -bindung genutzt und eingesetzt werden. Den konkreten Bedarf gilt es hier regelmäßig abzufragen.

### 3.4 – Profil- & Öffentlichkeitsarbeit: Diakonie als starke Arbeitgeberinnenmarke

#### **Kampagne**

Zur Erhöhung der Sichtbarkeit sowie zur Steigerung der Attraktivität gilt es eine bundesweite Diakonie Kampagne in Anlehnung an #ausliebe zu fahren. Dabei soll das diakonische Profil ebenso wie die wertvolle vielfältige Tätigkeit und guten Karrieremöglichkeiten im Sozial & Gesundheitsbereich mit Kernbotschaften herausgestellt werden.

#### **Social-Media-Strategie**

Dazu passend bzw. darin eingebettet erhöht eine gemeinsame Social-Media-Strategie die Sichtbarkeit der Diakonie, nicht nur bei bestimmten Altersgruppen und bündelt Kräfte. Bausteine und Element für die Nutzung der Kampagne auf regionaler und lokaler Ebene könnten zentral entwickelt und den Mitgliedern zur Verfügung gestellt und auf Zielgruppen und Kanäle angepasst werden. Eine Kooperation mit Influencer:innen findet statt.

#### **Materialien**

Eine zeitgemäße Gestaltung der Stellenanzeigen könnte durch die Bereitstellung von Textbausteinen unterstützt werden. Insbesondere kleinere Träger könnten von einem solchen Angebot profitieren. In Verbindung mit einem einheitlichen Corporate Design könnte dies die Wahrnehmung der Diakonie als Arbeitgeberin positiv beeinflussen.

---