

Perspektiven zur Mitarbeitendengewinnung in der Diakonie

Diakonie für
Menschen

Stand Mai 2010

■ Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	3
Vorwort	4
1. Aspekte der demografischen Entwicklung	5
1.1 Gegenläufige Bevölkerungsentwicklung und genereller Rückgang der Bevölkerung.....	5
1.2. Entwicklung des Erwerbspersonenpotenzials	5
1.3. Einwanderungsgesellschaft	6
2. Aspekte der sozialpolitischen Entwicklung	8
2.1 Fachkräftebedarf:	8
2.2 Veränderte Anforderungen an Fachkräfte	9
2.3 Anforderungen an das Profil von Mitarbeitenden in diakonischen Einrichtungen und Diensten	10
2.4 Mitarbeitende gewinnen unter schwierigen sozialpolitischen Bedingungen	10
3. Herausforderungen und Beispiele für das strategische Personalmanagement	12
3.1 Zielgruppenspezifisches Personal-Marketing – Schwerpunkt: Jugend gewinnen	12
3.2 Führungskräftegewinnung und -entwicklung	13
3.3 Aus-, Fort- und Weiterbildung	14
3.4 Personalentwicklung	14
3.4.1 Karriere- und Entwicklungsplanung	15
3.4.2 Diversity Management und Gendermainstreaming	15
3.4.3 Ältere Mitarbeitende	16
3.4.4 Salutogenese.....	16
3.4.5 Vereinbarkeit von Familie und Beruf	16
3.5 Arbeits- und Qualifizierungsmöglichkeiten für auf dem Arbeitsmarkt Benachteiligte	17
3.6 Innerdiakonischer Arbeitsmarkt	17
3.7 Vernetzung von Personalentwicklern, Wissensmanagement	17
3.8 Diakonisches Arbeitgeberprofil	18
3.9 Unternehmenskultur	18
3.10 Image sozialer Berufe	18
3.11 Verbesserung der Rahmenbedingungen für soziale Arbeit.....	18
4. Zusammenfassung der Empfehlungen zur Strategie- und Maßnahmenentwicklung.....	19
4.1 Aufgaben auf Bundesebene:	19
4.2 Aufgaben auf Landesebene	19
4.3 Aufgaben auf Trägerebene	19
Impressum	23

Vorwort

Gewinnung und Entwicklung von Mitarbeitenden wird für diakonische Einrichtungen vermehrt zu einem strategischen Thema für die mittelfristige Zukunft.

So sind insbesondere Auswirkungen der demografischen Entwicklung bereits in vielen Einrichtungen spürbar. Mit der älter werdenden Bevölkerung in Deutschland steigt auch der Altersdurchschnitt von Belegschaften in Betrieben und Unternehmen. Damit stellen sich auch in den Einrichtungen und Diensten der Diakonie Fragen nach der Pflege und Entwicklungsmöglichkeiten von älter werdenden Mitarbeitenden. Einrichtungen sozialer Dienste stehen beim Bemühen um Fachkräftenachwuchs zunehmender Konkurrenz auf dem Ausbildungs- und Arbeitsmarkt gegenüber. Bedarfe und Nachfrage sowie Profil und Struktur sozialer Leistungen sind auf Grund der gesellschaftlichen Entwicklung erheblichen Veränderungen und Umbauprozessen unterworfen. Anforderungen an Mitarbeitende in diakonischen Einrichtungen werden zunehmend

komplexer und umfassender. Qualifizierungsangebote und Angebote der Personalentwicklung müssen darauf zunehmend vorausschauender reagieren. Die Attraktivität von Arbeitsplätzen in der Diakonie stellt eine Herausforderung für Einrichtungen und Dienste dar.

Das Diakonische Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland legt hiermit eine Handreichung vor, die Herausforderungen und Handlungsfelder für das Personalmanagement sowie Perspektiven zur Mitarbeitengewinnung im Kontext der oben skizzierten Entwicklungen vorstellt. Dies umfasst zum einen Elemente von Personalentwicklung zur Begleitung von Prozessen zur Organisationsentwicklung. Zum anderen werden diakonie- und sozialpolitische Themen angeschnitten, die in diesem Rahmen Relevanz gewinnen können. Zum dritten werden zu den erwähnten Perspektiven Materialien und Hinweise Praxisbeispiele aus Einrichtungen der Diakonie dokumentiert.

Gretel Wildt
Zentrumsleitung
Zentrum Familie, Integration, Bildung,
Armut (FIBA)

Zusammenfassung

Gewinnung, Förderung und Bindung von Mitarbeitenden stellt für die Personalpolitik diakonischer Einrichtungen und Dienste mehr und mehr ein strategisches Thema für die mittelfristige Zukunft dar. Dabei sind Auswirkungen der demografische Entwicklung und der Gesellschaft des langen Lebens vordringliche Faktoren, die Einfluss auf die Strukturen und Angebote der Sozialen Arbeit der Diakonie nehmen und sich auch auf die Personalsituation in der Diakonie auswirken.

Zum anderen führt die demografische Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt zunehmend zu einem Mangel und zur Konkurrenz um geeigneten Nachwuchs einerseits und andererseits zu älter werdenden Belegschaften in Einrichtungen und Diensten. Maßnahmen zur Ansprache und Gewinnung von Jugendlichen für die Ausbildung in sozialen Berufen oder soziales Engagement und personalpolitische Konzepte für älter werdende Mitarbeitende in der sozialen Arbeit der Diakonie gewinnen vordringliche Bedeutung.

Viele Bereiche der Sozialen Arbeit stehen in einem Prozess der Veränderung und des Umbaus ihrer Angebote und Leistungen. Die Neuordnung der Sozialen Systeme, Wettbewerb und Kostendruck erfordern ebenfalls neue Konzepte der Organisations- und Personalentwicklung. Mitarbeitende müssen neuen und wachsenden Anforderungen gerecht werden. Wer „Mitarbeitende in der Diakonie gewinnen“ will,

muss sich daher über den quantitativen Bedarf an Mitarbeitenden hinaus, auch die Frage nach dem Qualifikationsbedarf für Mitarbeitende und Führungskräfte stellen.

Der zunehmende Personalmangel führt auch zu Fragen nach Einsatzmöglichkeiten und Qualifizierungsangeboten für Helfer- und Anlernkräfte. Das Profil von diakonischen Einrichtungen und Diensten wird wesentlich vom besonderen Engagement und der Leistung ihrer Mitarbeitenden geprägt. Um diese zu gewinnen und zu halten gilt es auch, für Attraktivität der Arbeitsplätze zu sorgen und in der Aus-, Fort- und Weiterbildungsbereitschaft für den eigenen Bedarf – und auch darüber hinaus – nicht nachzulassen.

Diese Veröffentlichung thematisiert einige Aspekte oder „Baustellen“ sowie Praxisbeispiele, die für Strategien zur Mitarbeitergewinnung in der Diakonie von Bedeutung sind. Dazu wurden Ergebnisse einer statistischen Umfrage zur Personalentwicklung in der Diakonie ausgewertet und um eine Expertenbefragung ergänzt, sowie ein Workshop durchgeführt.

Die Zusammenstellung und umfangreiche Recherche von Materialien und Hinweisen sowie Praxisbeispielen erfolgte durch Prof. Dr. Martin Sauer und Studierende der Fachhochschule der Diakonie, Bielefeld.

1. Aspekte der demografischen Entwicklung

1.1 Gegenläufige Bevölkerungsentwicklung und genereller Rückgang der Bevölkerung

Einrichtungen der sozialen Dienstleistungen gehen gegenwärtig vor allem unter den Bedingungen von Wettbewerb und Kostendruck noch von der Notwendigkeit aus, insbesondere die Personalkosten zu senken. Angesichts des mit der demografischen Entwicklung absehbar zusätzlich steigenden Bedarfs an Mitarbeitenden und des sich verändernden Arbeitsmarktes sind vorausschauende Konzepte zur Gewinnung von Mitarbeitenden erforderlich.

Deutschlands Bevölkerung nimmt seit 2003 ab. Auf Grund sinkender Geburtenraten wird ein genereller Rückgang der Bevölkerung prognostiziert. Ende 2008 lebten circa 82 Millionen Menschen in Deutschland. 2050 werden es – Hochrechnungen zufolge – etwa 70 Millionen sein. Der Rückgang wird kontinuierlich anhalten und sich noch verstärken. Langfristig wird die Bevölkerung in Deutschland unumkehrbar schrumpfen.

In den nächsten 10 Jahren ist zudem mit einer deutlichen Veränderung der Altersstruktur, das heißt mit einem zurückgehenden Anteil von jungen Menschen und mit einem zunehmenden Anteil von älteren Menschen auszugehen. Prognosen errechnen damit, dass der Anteil der unter 20-Jährigen an der Gesamtbevölkerung von heute etwa 16 Millionen (19 %) bis zum Jahr 2050 auf 10 Millionen (16 %) absinkt.

Demgegenüber steigt der Anteil der hochbetagten, über 80-Jährigen stetig an: von etwa 4 Millionen Menschen (5 % der Bevölkerung) im Jahr 2008 auf circa 10 Millionen (etwa 14 % der Bevölkerung) im Jahr 2050. Im Jahre 2050 wird demzufolge jeder Siebente 80 Jahre oder älter sein.

Bereits zum Jahr 2020 wird sich die Alterstruktur in den mittleren Altersgruppen spürbar verändern. Prognosen rechnen für diesen Zeitraum mit einer Zunahme der Altersgruppen der 50- bis 65-Jährigen um 24 % und einer Abnahme der Zahl der unter 50-Jährigen um 16 %. Im Jahr 2008 standen die 43-Jährigen statistisch in der Mitte der Altersverteilung der Gesellschaft. Bis Mitte der 2040er Jahre wird mit einer Steigerung des mittleren Alters um 9 Jahre gerechnet. Zwischen 2045 und 2060 wird etwa die Hälfte der Einwohner in Deutschland älter als 52 Jahre sein.¹

1.2. Entwicklung des Erwerbspersonenpotenzials

Die Bevölkerung im Erwerbsalter wird von Schrumpfung und Alterung besonders stark betroffen. Die Zahl der Menschen im Erwerbsalter wird insgesamt sinken und das Erwerbspersonenpotenzial der Zukunft wird zu einem erheblichen Teil über 50-Jährigen bestehen.

Als Erwerbsalter wird die Spanne von 20- bis 65 Jahren betrachtet. Heute gehören knapp 50 Millionen Menschen dieser Altersgruppe an. Ihre Zahl wird nach dem Jahr 2020 deutlich zurückgehen. Im Jahr 2050 ist noch mit etwa 36 Millionen Menschen im Erwerbsalter zu rechnen, das stellt einen Rückgang gegenüber 2008 um etwa 27 % dar.

Damit einher geht eine Verschiebung hin zu Älteren im Erwerbsalter. Im Jahr 2008 waren 9,9 Millionen (20 %) der Menschen im erwerbsfähigen Alter 20 bis 29 Jahre alt, den Hauptanteil machte die mittlere Altersgruppe der 30- bis 49-Jährigen mit 24,3 Millionen (49 %) aus, zu den Älteren zwischen 50 bis 65 Jahren rechneten bereits 15,5 Millionen (31 %).

Bereits zwischen 2017 und 2024 wird mit einem Erwerbspersonenpotenzial gerechnet, das zu jeweils

■ 1. Aspekte der demografischen Entwicklung

40 % aus 30- bis 49-Jährigen sowie aus 50- bis 65-Jährigen besteht. Mit der Erhöhung des Renteneintrittsalters auf 67 Jahre erhält die ältere Gruppe innerhalb des Erwerbsalters ein noch stärkeres Gewicht.

Nach 2050 ist von einem generellen Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials auf Grund des generellen Bevölkerungsrückganges auszugehen.

Die Grafik zeigt die Altersstruktur der Beschäftigten in den sozialen und pflegerischen Berufen der Diakonie. Es überwiegen mit 33 % die Mitarbeitenden im Alter zwischen 40 und 49 Jahren. Die 30- bis 39-Jährigen machen mit 24 Prozent knapp ein Viertel der Belegschaft aus. Der Anteil der 20- bis 29-Jährigen und der 50- bis 59-Jährigen ist mit 19 Prozent gleich groß.

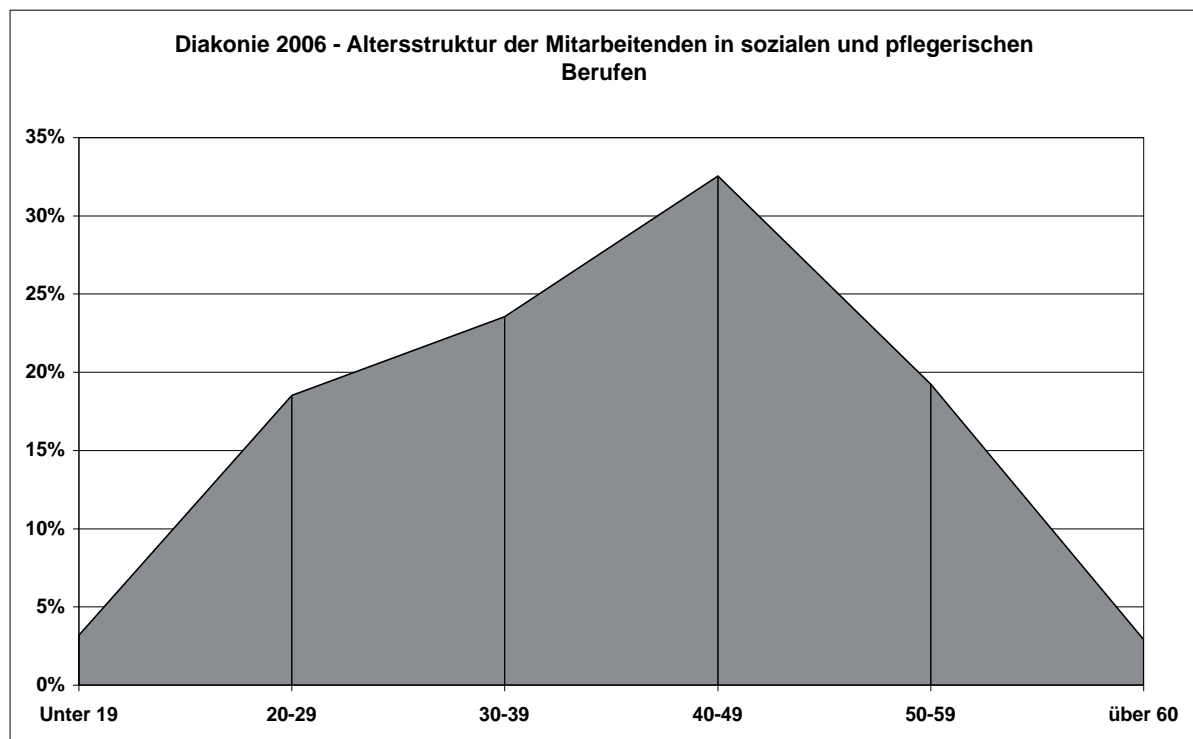
1.3. Einwanderungsgesellschaft

Deutschland ist ein Einwanderungsland. Etwa 19 % der Bevölkerung in Deutschland sind im Jahr 2008

Menschen mit Migrationshintergrund. Dabei handelt es sich keineswegs um eine einheitliche Bevölkerungsgruppe sondern um einen Bevölkerungsanteil in Deutschland mit sehr unterschiedlichen Merkmalen.

So gab es im Jahr 2008 etwa 7,3 Millionen Ausländerinnen und Ausländer (8,9 % der Bevölkerung), und 8,3 Millionen Deutsche mit Migrationshintergrund (10,1 % der Bevölkerung), darunter rechnet auch der Anteil der „Bevölkerung mit eigener Migrationserfahrung“, (zum Beispiel (Spät-)Aussiedler) oder der in Deutschland geborenen Bevölkerung „mit Migrationshintergrund ohne eigene Migrationserfahrung“.

Als wichtigste Herkunftsländer von Menschen mit Migrationshintergrund gelten die Türkei (gut 2,9 Millionen), die Nachfolgestaaten der ehemaligen Sowjetunion (knapp 2,9 Millionen), Polen (1,4 Millionen), Nachfolgestaaten des ehemaligen Jugoslawiens (1,3 Millionen). Italien (0,8 Millionen), Griechenland (0,4 Millionen). (Spät-)Aussiedler kommen



Quelle: Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland, Umfrage zur Personalentwicklung in der Diakonie 2006-2007

■ 1. Aspekte der demografischen Entwicklung

überwiegend aus der Russischen Föderation (0,7 Millionen), Polen (0,6 Millionen), Kasachstan (0,4 Millionen) und Rumänien (0,2 Millionen).²

Die Bevölkerungsgruppe der Menschen mit Migrationshintergrund insgesamt ist im Durchschnitt deutlich jünger (34,4 gegenüber 45,3 Jahre). Sie stellen inzwischen knapp ein Drittel der unter 5-Jährigen in der Bevölkerung.³ Auf dem Arbeits- und Ausbildungsmarkt haben sie mit Problemen zu rechnen, da ihnen häufiger ein allgemeiner Schulabschluss (14,2 % gegenüber 1,8 %) fehlt, demnach sind 44,3 % gegenüber 19,9 % ohne beruflichen Abschluss. Sie sind im erwerbsfähigen Alter zwischen 25 bis 65 Jahren doppelt so häufig erwerbslos (12,4 % gegenüber 6,6 % aller Erwerbspersonen) oder in geringfügiger Beschäftigung (13,7 % gegenüber 9,0 % aller Erwerbstätigen).

Diese Befunde machen die Bedeutung einer gelingenden Integrationspolitik auch im Blick auf die demografische Entwicklung deutlich.⁴

Jährlich wandern knapp 300.000 Menschen aus anderen Ländern nach Deutschland ein. Sie bringen in

der Regel wertvolle berufliche Ausbildungsstände und Erfahrungen mit. Ohne eine angemessene Bewertung der mitgebrachten Bildungs- und Berufsabschlüsse können viele Eingewanderte allerdings ihre Qualifikation nicht zur vollen Geltung bringen.

Stichprobenerhebungen⁵ legen nahe, dass mehr als die Hälfte der Eingewanderten christlichen Glaubens sind. Nach Schätzung der Bundesregierung leben 4,3 Millionen Muslime in Deutschland, das ist etwa ein Drittel der Bevölkerung mit Migrationshintergrund.

Die zunehmende Bedeutung der Zuwanderung für den Arbeitsmarkt ist Anlass zu Debatten über Mobilität von Arbeitnehmern und organisations- und personalpolitische Konzepte von Vielfalt und Diversität (Diversity). Noch gilt in vielen diakonischen Einrichtungen hinsichtlich der Einstellung von Mitarbeitenden das Prinzip der möglichst großen Ähnlichkeit, nicht das der Vielfalt – besonders hinsichtlich der Religionszugehörigkeit. In der Diakonie wird daher die Debatte geführt werden müssen, wie zukünftig Angebote im Blick auf einen heterogenen Personenkreis ausgestaltet werden sollen.⁶

2. Aspekte der sozialpolitischen Entwicklung

2.1 Fachkräftebedarf:

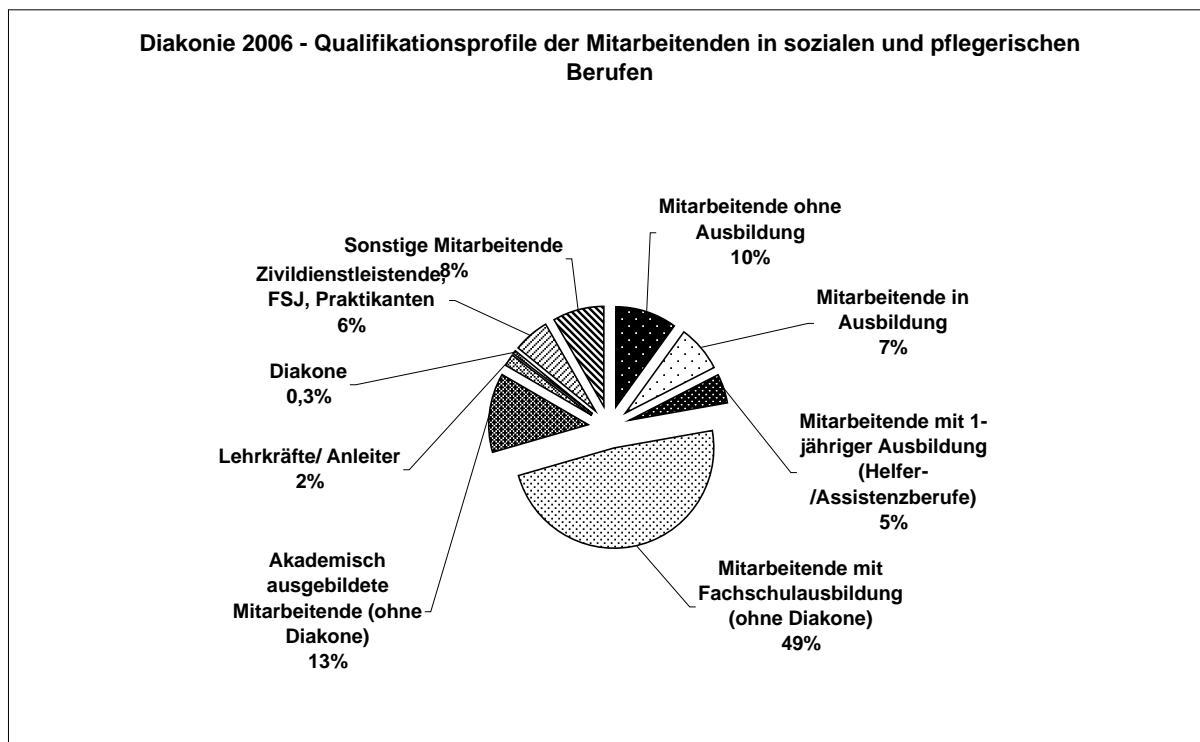
In allen Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit wird mit einem steigenden Bedarf an Leistungen gerechnet.⁷ Neue Aufgaben und Herausforderungen in pädagogischen⁸ und pflegerischen⁹ Handlungsfeldern gehen mit einer enormen Steigerung des Bedarfs an Mitarbeitenden einher.

Einige exemplarische Aspekte:

- Die Kinder- und Jugendhilfe muss in Zeiten eines beschleunigten gesellschaftlichen und kulturellen

Wandels von Lebenslagen und Partizipationschancen von Kindern und Jugendlichen zunehmend institutionelle Unterstützung bereitstellen, wo Ressourcen von Familien oder im sozialen und nachbarschaftlichen Umfeld nicht ausreichend oder nicht zur Verfügung stehen.¹⁰

- Im Kontext der Bildungsdebatte stehen neue Kooperationen und Netzwerke der Bildung, Erziehung und Betreuung im Mittelpunkt. Neue Aufgabengebiete entstehen im Bereich von Integration und Inklusion sowie in der Kooperation von Jugendhilfe und Schule.



Qualifikationsprofile der Mitarbeitenden in Helfefeldern der Sozialen Arbeit der Diakonie weisen überwiegend Fachschulausbildung auf.

Quelle: Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland, Umfrage zur Personalentwicklung in der Diakonie 2006-2007

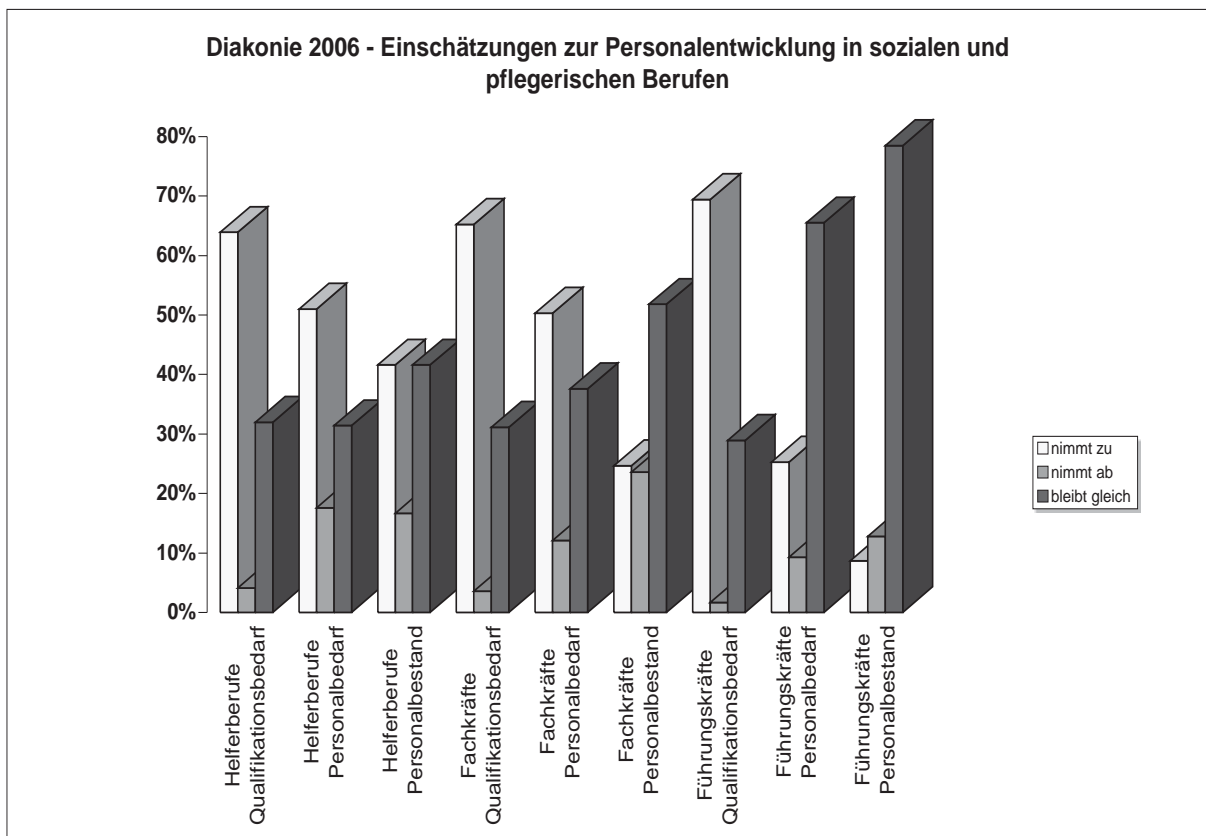
■ 2. Aspekte der sozialpolitischen Entwicklung

- Eine zunehmende Anzahl älterer Menschen benötigt mit zunehmendem Alter differenzierter Beratung und Unterstützung für vielfältige und individuelle Lebenslagen.
- Für Menschen mit Behinderung sind Dienstleistungen zu entwickeln, die Ressourcen der Selbsthilfe und der gegenseitigen Hilfe erschließen und wo erforderlich entlastende und unterstützende Hilfen bieten.
- In einer Gesellschaft des langen Lebens nimmt auch die Zahl der zu pflegenden und betreuenden Menschen stetig zu. Die Art der Belastungen verändert sich. Multimorbidität und gerontopsychi-

atrische Erkrankungen wie Demenz erfordern veränderten Pflegeaufwand.

2.2 Veränderte Anforderungen an Fachkräfte

Nicht nur ein steigender Bedarf an Leistungen ist zu verzeichnen. Die Handlungsfelder der sozialen Arbeit befinden sich auch in einem Prozess der ständigen Veränderung durch neue Herausforderungen und Aufgaben. Damit gehen auch veränderte Anforderungen an die Qualifikation von Fachkräften einher. Übergreifende Aufgaben wie Koordination, Organisation, Kommunikation sowie Steuerungs- und Anleitungsprozessen machen ein Zusammenspiel



Bei der Frage nach der Einschätzung zur zukünftigen Entwicklung der Mitarbeitenden (Qualifikationsbedarf, Personalbedarf, Personalbestand) wird überwiegend ein sich erhöhender Qualifikationsbedarf gesehen. Etwa ein Viertel der befragten diakonischen Einrichtungen geht von einem wachsenden Bedarf an Führungskräften aus und mehr als ein Drittel der Einrichtungen sehen den Fachkräftebestand zurückgehen. Hingegen wird der Bedarf an Mitarbeitenden auf der Assistenz- und Helferebene nach Einschätzung der Mehrheit der Einrichtungen steigen.

Quelle: Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland Umfrage zur Personalentwicklung in der Diakonie 2006-2007

■ 2. Aspekte der sozialpolitischen Entwicklung

professioneller Hilfen in unterschiedlichen Zusammenhängen erforderlich. Fachkräfte müssen künftig über ein generalistisch angelegtes Qualifikationsprofil mit der Möglichkeit zu einer aufgabenspezifischen Schwerpunktbildung verfügen. Um in interdisziplinären und sozialräumlich vernetzten Zusammenhängen arbeiten zu können bedarf es übergreifender durchlässiger und wechselseitig anerkannter Tätigkeits- und Qualifikationsprofile in der Sozialen Arbeit.

Aus-, Fort- und Weiterbildung der Fachkräfte muss dieser Durchlässigkeit der Aufgaben und Handlungsfelder und der Möglichkeit zu spezialisierten Qualifikationsprofilen Rechnung tragen. Möglichkeiten zu Umstiegen und lebensberufliche Perspektive gewinnen für Mitarbeitende und Einrichtungen zunehmend an Bedeutung.¹¹

2.3 Anforderungen an das Profil von Mitarbeitenden in diakonischen Einrichtungen und Diensten

Bereits seit längerem verändern sich die traditionellen Milieus, aus denen die Diakonie ihre Mitarbeitenden bisher gewinnen konnte. Eine selbstverständliche kirchliche Sozialisation kann heute unter den Mitarbeitenden nicht vorausgesetzt werden. EKD-Studien belegen eine abnehmende Bedeutung der Kirchengliederung in der Gesellschaft.¹²

Erwartungen an die Mitarbeit in kirchlichem und diakonischem Dienst sind in der so genannten „Zugehörigkeitsrichtlinie“ formuliert.¹³ Darin wird eine Beschäftigung von Mitarbeitenden, die keiner christlichen Kirche angehören, nicht grundsätzlich ausgeschlossen. Es finden sich aber auch nur wenige Hinweise auf einen konstruktiv-einladenden Umgang mit nicht-christlichen Bewerbern.

Sowohl die zukünftige Knappheit an Mitarbeitenden als auch die Frage der Nutzergruppen führen zur Frage, ob die Diakonie künftig generell auf Mitarbeitende aus gesellschaftlichen Teilgruppen verzichten kann, die nicht christlich sozialisiert sind oder nicht formal einer christlichen Kirche angehören. In dieser Konsequenz müssen neue Konzepte entwickelt werden, wie Prozesse der be-

wussten Vielfalt der Mitarbeiterschaften gestaltet und dabei das eigene christliche, diakonische Profil weiterentwickelt werden könnte, ohne ihm untreu zu werden.

Denn klar ist: „Wo Diakonie draufsteht, muss auch Diakonie drin sein“ – und für ein solches Profil können nur die Mitarbeitenden stehen. Die Herausforderung und das Potenzial müssen in der Entwicklung einer einladenden und lebendigen diakonischen Kultur liegen und der Annahme dieser Herausforderung durch die Führungskräfte.¹⁴

2.4 Mitarbeitende gewinnen unter schwierigen sozialpolitischen Bedingungen

Diakonische Unternehmen sind als Akteure im Rahmen sozialstaatlicher Leistungssysteme auf adäquate politische und finanzielle Rahmenbedingungen angewiesen. Diese haben sich in den 80er und 90er Jahren erheblich verändert. Unter dem Eindruck von Staatsverschuldung und Diskursen über zu hohe Lohnnebenkosten haben gedeckelte Finanzierungen, prospektive Pflegesatzvereinbarungen, Finanzierungen nach Landesdurchschnittswerten, in der Pflege auch der so genannte externe Vergleich und ein verschärfter Wettbewerb mit privatgewerblichen Anbietern in vielen Arbeitsfeldern die früher einigermaßen gesicherte Refinanzierung abgelöst.

Hinzu kommen Tendenzen zur Ablösung der bisherigen Sachleistungssysteme durch individuelle Geldleistungen wie das so genannte persönliche Budget. Der verstärkte Wettbewerb um Qualität und eine Stärkung der Kundensouveränität sind grundsätzlich zu begrüßen. In gleichem Maße muss sich die Diakonie aber auch für fachliche Standards und gute Arbeitsbedingungen für ihre Mitarbeitenden einsetzen.

Die fortdauernde Vermutung von „Effizienzreserven“ im Personalbereich sind angesichts eines im sozialen Bereich notwendigen hohen Personalkostenanteils unbegründet. Vielmehr kommt es auf Grund vielfach ungeklärter Refinanzierung von Kosten – insbesondere im Bereich von Aus-, Fort- und Weiterbildung sowie von Gehaltsentwicklungen in man-

■ 2. Aspekte der sozialpolitischen Entwicklung

chen Arbeitsfeldern zu Arbeitsverdichtungen und personellen Engpässen.

Kommen tarifliche Entwicklungen zu absinkenden Vergütungsniveaus, befristeten Beschäftigungsverhältnissen oder Teilzeitbeschäftigung hinzu, so können sich im Blick auf die Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden sowie die Attraktivität von Arbeits- und Ausbildungsplätzen in der sozialen Arbeit der Diakonie fatale Konsequenzen ergeben.

Strategien einer Mitarbeitengewinnung in Diakonie und auch der Wohlfahrtspflege insgesamt erfordern hier zunächst ein klares und deutliches politisch offensives Eintreten für Qualität und einen ehrlichen Umgang mit Mitarbeitenden und Kunden.

Gleichwohl kann aber der Hinweis auf mögliche zusätzliche Anreize in diesem Zusammenhang einen nicht zu unterschätzenden Faktor darstellen. Hierzu zählen insbesondere ein gutes Arbeitsklima, Strategien zum Stressabbau oder seelsorgerliche Begleitung. Diese sollten von Anfang an offensiv angeboten und im Betriebsablauf abgesichert werden. Ebenso können weitere tarifliche und außertarifliche sowie monetäre und nicht-monetäre Leistungen angeboten werden. Zusätzliche Altersversorgung oder weitere personalwirtschaftliche Instrumente wie zum Beispiel flexible Arbeitszeitregelungen, kontinuierliche Weiterbildung, Familienfreundlichkeit und Gesundheitsförderung gewinnen zunehmend an Bedeutung und müssen systematisch weiterentwickelt werden.

3. Herausforderungen und Beispiele für das strategische Personalmanagement

Konzepte des strategischen Personalmanagements – in der Fachliteratur auch als Wertschöpfungskette Personalentwicklung – bezeichnet, gewinnen im Blick auf die oben geschilderten gesellschafts- und sozialpolitischen Entwicklungen für Einrichtungen der Diakonie wachsende Bedeutung. Im folgenden werden hierzu Materialien und Praxisbeispiele vorgestellt.

Maßnahmen können auf unterschiedlichen Ebenen und Bereichen wirksam werden. So können beispielsweise Öffentlichkeitskampagnen von Trägern, Einrichtungen durchgeführt werden, sie sind aber auch für Landes- beziehungsweise Bundesverbände oder Fachverbänden denkbar. Bei den folgenden Vorschlägen zu Maßnahmen sind daher jeweils die Ebenen in Klammern angegeben, bei denen nach Ansicht der Bearbeiter die Planungs- und Durchführungsverantwortung liegen sollte: Bundesverband (B), Landesverband (L), Fachverband (F), Regionale Zusammenschlüsse diakonischer Träger (R), Einzelträger (T).

Weder die genannten Handlungsfelder zur Personalentwicklung noch die Praxisbeispiele erheben Anspruch auf Vollständigkeit oder universelle Gültigkeit. Sie sollen lediglich Hinweise geben oder Impulse setzen.

3.1 Zielgruppenspezifisches Personal-Marketing – Schwerpunkt: Jugend gewinnen

Neben allgemeinen imagebezogenen Kampagnen für soziale Berufe in der Diakonie erscheint besonders die spezifische und zielgruppengerechte Ansprache von strategischer Bedeutung. Da zu erwarten ist, dass sich auf dem Arbeits- und Ausbildungsmarkt die Konkurrenz um gut qualifizierte Jugendliche verstärken wird, zählen Jugendliche zu den wesentlichen Zielgruppen der Ansprache. Eine Kampagne, die die Entscheidung für einen sozialen Beruf zum Ziel hat, muss insbesondere den auf persönliche Werte bezogenen Nutzen herausstellen („Was habe ich

davon, wenn ich mich in dieser Weise engagiere und dort beruflich arbeite?“).¹⁵

Eine entsprechende Botschaft muss die Werte der unterschiedlichen jugendlichen Zielgruppen aufgreifen und vor allem ein klares Bild aufzeigen, was sie von einem Engagement in der Diakonie oder der spezifischen Einrichtung haben oder erwarten können.

Dies ist besonders sinnvoll, bevor die Entscheidung für eine Berufsausbildung getroffen wird, also etwa 1 Jahr vor Schulabschluss in den jeweiligen Schultypen. Hier bieten sich Partnerschaften zwischen Schulen und Einrichtungen an mit den Möglichkeiten zu Sozialpraktika, Tagen der offenen Tür, Projekten, Unterrichtseinheiten usw.¹⁶ Auch Schülerzeitungen können als Kontaktmedium genutzt werden: Anzeigen schalten und zum Beispiel mit Berichten für Sozialpraktika verbinden (Musteranzeigen: B; Schalten: R, T)¹⁷, bei bestehenden Kooperationen zwischen Schulen und Einrichtungen können Berichte über gemeinsame Aktivitäten – zum Beispiel parallel in der Schüler- und der Heimzeitung erscheinen (T).

Wichtig sind feste Kooperationen mit Fachschulen und Hochschulen im Blick auf Ausbildungs- oder Praktikumsplätze. Diese können auch den Einsatz von eigenen Fachkräften als Lehrende oder Lehrbeauftragte vorsehen. So können frühzeitig Beziehungen zu den in Ausbildung Befindlichen hergestellt werden (T).

Weitere Möglichkeiten der Gewinnung Jugendlicher für die Diakonie entfalten sich, wenn man die Potenziale im gesamten Bereich von Kirche und Diakonie in den Blick nimmt. Niedrigschwellige Zugänge wie kirchliche oder diakonische Praktika werden in vielen Einrichtungen mit Erfolg durchgeführt. Auch der Zivildienst und das Freiwillige Soziale Jahr (FSJ) bringen diakonische Einrichtungen in Kontakt mit motivierten oder motivierbaren Jugendlichen.¹⁸ Die Teilnehmenden sollten allerdings systematischer

■ 3. Herausforderungen und Beispiele für das strategische Personalmanagement

als bisher oft üblich bezüglich ihrer Berufswahl beraten und Kontakte zu sozialen Ausbildungsstätten hergestellt werden (L, T).

Schulen und Kirchengemeinden können weitere Einzugsgebiete für die direkte Ansprache Jugendlicher sein. Mit diesen Bereichen direkter Ansprachemöglichkeiten und niedrigschwelligen Zugangsmöglichkeiten können kirchliche und diakoniespezifische Chancen zur Direktwerbung genutzt werden.

Beispiele aus der Wirtschaft zeigen, dass es Erfolg versprechend ist, zu zukünftigen Auszubildenden schon frühzeitig Kontakt aufzunehmen – zum Beispiel durch das Ermöglichen von Betriebsbesichtigungen, durch „Tage der offenen Tür“, durch Angebote zu Praktika oder Minijobs. Die dort locker geknüpften Beziehungen müssen in der Folge allerdings auch systematisch gepflegt werden¹⁹.

Hier finden sich auch Konzepte für die Betreuung von Praktikanten, die auf das Freiwillige Soziale Jahr oder den Zivildienst durchaus übertragbar sein können. (B)²⁰ darüber hinaus Beispiele für die Aussetzung von „Kopfprämien“ für die Anwerbung neuer Kollegen: Dabei wird unterstellt, dass eigene Mitarbeiter schlagen in der Regel nur gute Leute vorschlagen werden. (T)²¹

Regionale bzw. lokale Jugendmessen und Berufsinformationsmessen oder Jobbörsen können systematisch genutzt werden (allgemeines Info-Material und einheitliches Konzept: B, Koordination: L, örtliche Durchführung: R, T).

Besonders sollten die „neuen Medien“ für Imagewerbung genutzt werden. Über sie lassen sich Informationen über Ausbildung und Berufe im sozialen Bereich allgemein und auch über konkrete Ausbildungsmöglichkeiten und Arbeitsplätze regional gut vermitteln. Über spielerische Tests, Job-Casting²² (eine dreistündige Potenzialanalyse im Internet, die die Vorauswahlphase für Auszubildende verkürzt) und ähnliches lassen sich Kontakte zu Interessenten aufbauen²³. Verlinkungen zu Ausbildungs- oder Anstellungsträgern sind möglich. Diese Möglichkeiten werden gerade von der Diakonie noch wenig genutzt, was zu ihrem etwas „verstaubten“ Image beiträgt.

Beispiel:

– FSJ plus wirbt für das Freiwillige Soziale Jahr in Verbindung mit dem Erwerb eines Schulabschlusses als besondere Chance für Jugendliche ohne Schulabschluss (B, L). Dazu gehören Schulpartnerschaften, ein Info-Service und Unterrichtsmaterialien für Lehrkräfte zu sozialen Berufsfeldern. (B, R, T)²⁴

3.2 Führungskräftegewinnung und -entwicklung

Die Gewinnung und Entwicklung von Führungskräften stellt einen besonderen Schwerpunkt bei der Mitarbeitengewinnung in der Diakonie dar. Will man den eigenen Führungskräftenachwuchs fördern so bedarf es zunächst der Identifikation von Potenzialträgern. Hierzu sind geeignete Kriterien und Verfahren zu entwickeln. Förderlich bei der Einschätzung von Potenzialträgern ist das Mehraugenprinzip. Grundvoraussetzung ist auch eine konsequente Durchführung von Mitarbeitergesprächen und eine darauf aufbauende systematische Laufbahnplanung (T). Potenzialträger sollten zunächst unabhängig von aktuell zu besetzenden Stellen gefördert werden. Geeignete Qualifizierungswege für Führungskräftenachwuchs umfassen zum Beispiel die Übernahme von Projektaufgaben sowie Assistenzstellen bei Führungskräften. (T).

Auch berufsbegleitende Studiengänge bieten sich für die berufliche Weiterentwicklung an. Dafür sind geeignete Finanzierungsmodelle zu entwickeln, um Mitarbeitenden ein Studium zu ermöglichen²⁵ (T).

Beispiele:

– Das Ev. Johanneswerk, Bielefeld hat ein Instrument zur Erkennung und Förderung von Potenzialträgern für künftige Führungsaufgaben entwickelt.²⁶

– Berufsbegleitende Bachelor-Studiengänge an der Fachhochschule der Diakonie.²⁷

– Mentorenprogramm der von Bodelschwingschen Anstalten Bethel.²⁸

– Das Diakonische Werk Württemberg bietet unter dem Thema: „Einsteigen, Umsteigen, Arbeiten, Leben“ Weiterbildung zur berufsbiographischen Beratung in der sozialen Arbeit an.²⁹

3.3 Aus-, Fort- und Weiterbildung

Ausbildung an eigenen Aus-, Fort- und Weiterbildungsstätten bleibt ein wesentlicher Faktor zur Gewinnung und Entwicklung von Mitarbeitenden in der Diakonie. (B, T) Aus-, Fort- und Weiterbildung sind erforderlich, um „Beschäftigungsfähigkeit“ für ein ganzes Berufsleben zu erhalten. Sie bilden die Grundlage für eine attraktive lebensberufliche Perspektiven in der Diakonie. Diese Förderung des lebenslangen Lernens ist ein wesentliches Element der Bindung und Entwicklung von Mitarbeitenden.

Diakonische Einrichtungen müssen sich in diesem Zusammenhang zu Lern- und Entwicklungsorten entwickeln. Dazu müssen – auch angesichts der vergleichsweise bescheidenen Vergütung für große Teile der diakonischen Mitarbeiterschaft und der Zunahme von Teilzeitarbeitsverhältnissen – auf der Seite der Träger ausreichende Finanzmittel zur Verfügung stehen. (T).

Daneben liegt es auch bei den Mitarbeitenden selbst, sich eigenverantwortlich neues und aktuelles Wissen zu verschaffen, um die Herausforderungen der Zukunft bewältigen zu können. Regelmäßige Entwicklungsgespräche (sinnvoller Weise im Zusammenhang mit einem strukturierten Mitarbeitergespräch) sowie Transfer sichernde Maßnahmen³⁰ sind erforderlich, damit aufwändige Fortbildungsmaßnahmen nicht „verpuffen“ (T).

Neben den „klassischen“ internen oder externen Fort- und Weiterbildungsangeboten kommen weitere Formen der beruflichen Weiterentwicklung infrage: Job-Rotation, Job-Erweiterung, Mitarbeit in Projekten, Hospitationen in anderen Einrichtungen beziehungsweise anderen Arbeitsfeldern, Austauschprogramme mit anderen Einrichtungen, Begleitung durch einen Coach und anderes. (T)

Im Kontext des systematischen Aufbaus von Kompetenzentwicklung in den Einrichtungen kommt der Vernetzung von Aus-, Fort- und Weiterbildungsinstitutionen in Kirche und Diakonie eine besondere Bedeutung zu. Dabei können die beteiligten Bildungsinstitutionen die bereits bestehenden Möglichkeiten für anschlussfähige Übergänge von der Berufsbildung zum Hochschulsystem nutzen, zum

Beispiel durch kompatible Weiterbildungs- und Studienmodule und die Anrechnung von Kreditpunkten ETCS auf Studiengänge. Hier kann ein Leitgedanke sein, die Aus-, Fort- und Weiterbildung im kirchlich-diakonischen Bereich zu einer gemeinsamen Ressource zu entwickeln (B). Eine solche Entwicklung wird sich auf das Image der sozialen Arbeit in der Diakonie positiv auswirken.³¹

Beispiele:

- Führungsakademie für Kirche und Diakonie, Berlin: Vernetzung von beruflicher Bildung und Hochschule durch Modularisierung von Fort- und Weiterbildung³²
- Kooperationsstudiengänge der ev. Fachhochschulen und ev. Fachschulen zur Weiterentwicklung der Erzieherinnenausbildung³³
- Weiterbildungsstudiengänge der Fachhochschule der Diakonie und Kooperationen mit Fachschulen und Weiterbildungsstätten³⁴

3.4 Personalentwicklung

Personalentwicklung erfordert ein Gesamtkonzept, das die personellen Veränderungsbedarfe von Einrichtungen und Diensten mit den Interessen und Kompetenzen der Mitarbeitenden – soweit möglich – sinnvoll verbindet. Hier sind nicht nur das Personalmanagement, sondern auch Führungskräfte aller Hierarchieebenen gefragt.

Neben Aufgaben der „klassischen“ Karriere- oder Entwicklungsplanung (vergleiche: 3.4.1) ist künftig eine größere Vielfalt („Diversität“) der Zielgruppen des Personalmanagements und der Personalführung zu berücksichtigen (vergleiche: 3.4.2). So stellen zum Beispiel die zunehmende Zahl von Konfessionslosen und Erfordernisse interkultureller Öffnung die Einrichtungen der Diakonie vor neue Herausforderungen. Auch bezüglich einer größeren Geschlechtergerechtigkeit hat die Diakonie noch längst keine befriedigende Situation erreicht. Des Weiteren sind die Belange einer älter werdende Mitarbeiterschaft zu berücksichtigen (vergleiche: 3.4.3). Nicht nur zur Gesunderhaltung der älteren Mitarbeitenden ist ein betriebliches Gesundheitsmanagement wichtig (vergleiche: 3.4.4). Die Attraktivität eines Arbeitgebers wird wesentlich erhöht, wenn Mitarbeitenden gute Möglichkeiten zur

■ 3. Herausforderungen und Beispiele für das strategische Personalmanagement

Vereinbarung von Berufsarbeit und familiären Anforderungen geboten werden (vergleiche: 3.4.5).

3.4.1 Karriere- und Entwicklungsplanung

Grundlage vorausschauender Personalplanung ist die Erstellung von Stellenprofilen. Diese setzen wiederum Kenntnisse der personalpolitischen Bewegungen innerhalb der Organisation, zum Beispiel über die erforderlichen oder angestrebten Stellen in den Funktionsbereichen voraus.³⁵ Weiterhin ist unter anderem Wissen über Altersstrukturen, Fluktuation sowie Zeiten längerer Arbeitsunterbrechungen erforderlich. Personalentwicklung steht hier in enger Verbindung zur strategischen Organisationsentwicklung. So haben Veränderungen im Arbeitsfeld Auswirkungen auf Anforderungs- und Stellenprofile und stellen eine wichtige Grundlage der Personalbedarfsermittlung dar. (T)³⁶

Wichtige Instrumente der prospektiven Karriere- und Entwicklungsplanung sind systematische, an den Zielen der Einrichtung und der Mitarbeitenden orientierte Potenzialanalysen³⁷ und darauf aufbauende Förderpläne zur Entwicklungsplanung. Insbesondere große diakonische Einrichtungen nutzen dieses Instrument bereits. (B; T)³⁸

Beispiel:

– 2-tägiges Seminar für Mitarbeitende zur Standortbestimmung und eigener Bestimmung ihres fachlichen und persönlichen Entwicklungskonzeptes.³⁹

3.4.2 Diversity Management und Gendermainstreaming

Diversity (deutsch: Vielfalt) und Diversity Management (DiM) finden zunehmend mehr Eingang in Personalentwicklungskonzepte. DiM transportiert die Grundhaltung, dass sich Werte, Normen und Handlungen verändern müssen, um der Realität der Vielfalt der Beschäftigten bezogen auf Dimensionen wie Geschlecht, Alter, ethnische Herkunft, religiöse Überzeugungen etc. gerecht zu werden.⁴⁰ Zentrale Überlegung im Diversity-Konzept ist, dass Institutionen, die sich auf die Strategie des Diversity-Managements beziehen, offener, angemessener und flexibler auf komplexe Herausforderungen ein-

gehen können, dass sie fähiger sind zu agieren und sich nicht nur auf das Reagieren beschränken zu müssen.⁴¹

Zunächst sollten die diakonischen Leitungsgremien auf Bundes- und Landesebene den Diskurs darüber beginnen, welchen Teilen einer sich differenzierenden Gesellschaft sie zukünftig ihre Dienste anbieten möchten (B, L, F). Sollen die Dienstleistungen allen Bevölkerungsgruppen zur Verfügung stehen, dürfte dieses zur Konsequenz haben, dass auch Angehörige aller Bevölkerungsgruppen (zum Beispiel Eingewanderte anderer christlicher Konfessionen, Muslime oder Menschen ohne Religionszugehörigkeit) für die Mitarbeit in der Diakonie gewonnen werden müssen. Dazu sollten theoretische und praktische Modelle entwickelt werden, wie das Kriterium „Kirchenmitgliedschaft“ sinnvoll verändert werden kann, nach welchen Kriterien nicht-christliche Mitarbeitende eingestellt werden können und wie diese zu einer Identifizierung mit den Grundwerten der Diakonie geführt werden können, ohne dass sie dabei ihre eigene religiöse Identität aufgeben müssen (B). Und es müssen Konzepte entwickelt werden, wie die unterschiedlichen Eigenheiten in gemischte Mitarbeitergruppen sinnvoll genutzt und die Mitarbeitenden zu einem produktiven Miteinander geführt werden können. (B; T)

Gendermainstreaming zielt als Führungsstrategie auf Arbeits- und Entscheidungsprozesse, die sich förderlich auf die Gleichstellung von Frauen und Männern auswirken.⁴² In der Regel spielen hier neben Fragen der Laufbahnentwicklung und Vergütung vor allem Arbeitszeiten eine Rolle, die eine Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder entsprechende (Lebens-)Arbeitszeiten ermöglichen. (B, L, T).⁴³ In der Diakonie besteht eine charakteristische Verteilung von Männern und Frauen.⁴⁴ Die sozialen Berufe werden überwiegend von Frauen wahrgenommen, in den Leitungsebenen sind Männer mehrheitlich vertreten. So können Strategien im Rahmen des Gendermainstreaming auch Aktivitäten fördern, mehr Männer für soziale Berufe und mehr Frauen für Führungsstellen in der Diakonie zu gewinnen (B, L, T).⁴⁵

Beispiel:

– Mit Vielfalt gestalten – Diversity Management.⁴⁶

3.4.3 Ältere Mitarbeitende

Diakonische Einrichtungen sind in den verschiedenen Handlungsfeldern von einer älter werdenden Mitarbeiterschaft auf unterschiedliche Weise herausgefordert.⁴⁷ Mit Blick auf die demografische Entwicklung werden gegenwärtig Konzepte entwickelt, um das Wissen und die Kompetenzen der älter werdenden Fach- und Führungskräfte, aber auch ihre Arbeitsfähigkeit in den Betrieben zu erhalten.⁴⁸ Wesentliche Elemente der Personalentwicklung sind dazu die zielgruppenspezifische Entwicklungsplanung (insbesondere lernförderliche Motivation⁴⁹ und „horizontale“ Entwicklungsmöglichkeiten) und die Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsplätze (vergleiche 3.4.4: Salutogenese).

Alle genannten Elemente sind nicht nur für ältere Mitarbeitende von Bedeutung, sondern stellen Elemente der Personalentwicklung für Fach- und Führungskräften aller Alters- und Lebensphasen dar.⁵⁰

Ältere Mitarbeitende brauchen aber ein besonderes Augenmerk auf gesundheitserhaltende Arbeitsplätze⁵¹, während die Einrichtungen auf den Erhalt des Wissens und der Erfahrungen ihrer älteren Mitarbeitenden angewiesen sind. Hier entwickelt sich ein besonderer Bedarf an Maßnahmen zur Gesundheitsförderung, zur Arbeitsplatz- und Arbeitszeitgestaltung,⁵² im Blick auf altersgerechtes Lernen und auf den generationsübergreifenden Wissenstransfer (B, L, T).⁵³ Neue Aufgaben können von älteren Mitarbeitenden im Sinne veränderter Karrierepfade angenommen werden.⁵⁴

Beispiel:

– Entwicklung alternsgerechter Arbeitsplätze im Eylarduswerk: Um die Arbeitskraft der Älteren langfristig zu erhalten, werden im Eylarduswerk eine Reihe von Maßnahmen umgesetzt wie zum Beispiel flexible Arbeitszeiten, Arbeitszeitkonten, Altersteilzeit und Maßnahmen zur Gesundheitsförderung, zum Beispiel Rückentraining.⁵⁵

3.4.4 Salutogenese

Als wesentliche Grundlage von Maßnahmen zur Gesundheitsförderung kann der umfassende Gesundheitsbegriff der Weltgesundheitsorganisation (WHO) betrachtet werden. Demzufolge ist Gesundheit ein Zustand vollkommenen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens und nicht die bloße Abwesenheit von Krankheit oder Gebrechen.⁵⁶ Der Begriff der Salutogenese wurde als Leitbegriff eines umfassenden Ansatzes für Gesundheitsförderung im Gegensatz zu Pathogenese entwickelt.⁵⁷ Gesundheit wird ganzheitlich als körperliche, psychische und soziale Gesundheit gesehen, die die Verfügbarkeit über eigene oder fremde Ressourcen und Hilfsquellen umfasst, durch die Menschen zu Gesundheit oder präventivem Gesundheitsverhalten befähigt werden.

Eine wichtige berufliche Funktion hat Gesundheitsförderung in Zusammenhang mit Stressbewältigung und Vermeidung von ausgebrannt sein. In diesem Zusammenhang können diakonische Einrichtungen spirituelle und seelsorgerliche Angebote oder eine besondere Gestaltung von Auszeiten entwickeln und damit ihr Profil stärken (B, T) .

Einrichtungen stehen in ihren unterschiedlichen Handlungsfeldern auch vor unterschiedlichen Anforderungen an gesundheitsfördernde Maßnahmen für Mitarbeitende beziehungsweise dem Umgang von Mitarbeitenden mit der eigenen Gesundheit. Die Arbeitsplatzbedingungen in den Handlungsfeldern müssen daher an die spezifischen Beanspruchungs- und Belastungsfaktoren angepasst werden. Mit Blick auf eine Erhaltung und Förderung von Gesundheit sind einerseits gesundheitsförderndes Verhalten von Mitarbeitenden einzufordern und andererseits für gesundheitsfördernde Verhältnisse zu sorgen (T).⁵⁸ Beide Faktoren stehen in enger Wechselwirkung und müssen für die spezifischen Zielgruppen ausbalanciert werden.⁵⁹

3.4.5 Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Unter dieser Überschrift ist ein weitergehendes Verständnis einer subjektiv ausgeglichenen Bilanz von

■ 3. Herausforderungen und Beispiele für das strategische Personalmanagement

Arbeits- und Familienleben beziehungsweise des privaten und des Berufslebens gemeint. Dazu gehören nicht nur die Möglichkeit, Kinder oder pflegebedürftige Angehörige zu versorgen, sondern alle familien- oder nachbarschaftsbezogenen Aktivitäten zählen dazu. Die Annahme, Familienförderung sei eine überwiegend auf Frauen bezogene Maßnahme, ist überholt.⁶⁰

Förderlich sind Arbeitszeiten, die nicht nur Regelungen der täglichen oder wöchentlichen Arbeitszeiten umfassen, sondern die ganzheitliche Betrachtung von Lebensarbeitszeiten, Sabbaticals und Auszeiten (T) ermöglichen.⁶¹ Solche Arbeitszeitregelungen sind für die Einrichtungen nicht ohne Herausforderungen, da sie längerfristig geplant und Vertretungslösungen gefunden werden müssen. Hier können auf Bundesebene zum Beispiel Vertrags- und Arbeitszeitmodelle entwickelt beziehungsweise gute Beispiele veröffentlicht werden (B).

Eine strukturierte Kontaktpflege dient im Kontext von Familienphasen oder „Auszeiten“ der Bindung von Mitarbeitenden an die Einrichtung. Über die bloße Kontaktpflege hinaus besteht insbesondere die Option, beurlaubte Mitarbeitende möglichst nahtlos wieder zu integrieren. Hierzu gehören auch Planungen zum Wiedereinstieg⁶² und zur erforderlichen Qualifizierung, unter Umständen bereits während der Beurlaubungsphase, um den Anschluss an die veränderten Erfordernisse des Arbeitsplatzes wieder zu gewinnen (T).

3.5 Arbeits- und Qualifizierungsmöglichkeiten für auf dem Arbeitsmarkt Benachteiligte

Neben Tätigkeiten, die eine hohe Fachlichkeit erfordern, gibt es in den diakonischen Arbeitsfeldern auch eine Reihe von Tätigkeiten, für die keine Fachausbildung erforderlich ist und für die eine kürzere „Anlern-Zeit“ ausreicht. Gerade auch im Blick auf ihre gesellschaftspolitische Verantwortung sind diakonische Einrichtungen aufgefordert, auf dem Arbeitsmarkt benachteiligten Menschen Arbeits- und Verdienstmöglichkeiten zu bieten. Hier bietet sich zum Beispiel die Zusammenarbeit mit Ausbildungs- und Beschäftigungsinitiativen sowie den örtlichen Arbeitsgemeinschaften (ARGen) an. Wichtig ist dabei, langfristige

Beschäftigungsverhältnisse und Möglichkeiten einer beruflichen Qualifizierung anzustreben. (T)

Beispiel

– Die Mariaberger Ausbildungs- und Beschäftigungsoffensive 2006 bis 2008 (ABO) bietet in Zusammenarbeit mit dem Landratsamt, der Bundesagentur und regionalen Arbeitsagenturen jüngeren und älteren Menschen mit Vermittlungshemmnissen Arbeits- und Ausbildungsplätze. Außerdem wurden zusätzliche Plätze für Arbeitsgelegenheiten mit sozialpädagogischer Betreuung geschaffen. Die Initiative soll auf Grund der guten Erfahrungen 2009 weitergeführt werden.⁶³

3.6 Innerdiakonischer Arbeitsmarkt

Über den Fort- und Weiterbildungsbedarf hinaus ist eine Vernetzung der Ressourcen zur Gewinnung von Mitarbeitenden in der Diakonie von Bedeutung. Qualifizierte Mitarbeitende, die beim eigenen Träger keine beruflichen Weiterentwicklungsmöglichkeiten haben, können so der Diakonie erhalten bleiben. Erforderlich ist dazu die Entwicklung trägerübergreifender regionaler und auch überregionaler Stellenbörsen mit Verlinkungen auf die Intranet-Seiten der beteiligten Einrichtungen (B,L). Denkbar sind auch regionale und überregionale Vernetzungen für trägerübergreifende Pools für Bewerberinnen und Bewerber und auch die Zusammenarbeit bei der Suche nach Mitarbeitenden und bei Angeboten zur beruflichen Orientierung von Mitarbeitenden(L, T). Dies kann zum Beispiel durch die Entwicklung gemeinsamer Agenturen für Laufbahnberatung und Personalmanagement erfolgen. Mitarbeitende und Einrichtungen können so beraten, unterstützt und so die erforderlichen Kontakte hergestellt werden.

3.7 Vernetzung von Personalentwicklern, Wissensmanagement

Neben trägerübergreifenden Beratungsaufgaben kommt insgesamt der Vernetzung und dem Erfahrungsaustausch von Personalentwicklern auf Länder- oder Bundesebene eine erhöhte Bedeutung zu. Hierbei kann es neben der Erweiterung des eigenen Wissens auch um Fragen einer verbesserten und gemeinsamen Einflussnahme auf politische Rahmenbedingungen für Aus-, Fort- und Weiterbildung und

■ 3. Herausforderungen und Beispiele für das strategische Personalmanagement

das Personalmanagement diakonischer Einrichtungen gehen.

3.8 Diakonisches Arbeitgeberprofil

Für die Gewinnung von Mitarbeitenden ist ein klares Profil diakonischer Einrichtungen erforderlich, um sich auf dem Arbeitsmarkt unverwechselbar zu positionieren. Arbeitgebermarkenbildung (employer branding) ist eine unternehmensstrategische Maßnahme, bei der Konzepte aus dem Marketing, insbesondere der Markenbildung, angewandt werden, um ein Unternehmen insgesamt als attraktiven Arbeitgeber darzustellen und von anderen Wettbewerbern im Arbeitsmarkt positiv abzuheben.⁶⁴ Sinnvoll können zum Beispiel landesweit durchgeführte Tage der offenen Tür sein. (B, L, T) Maßnahmen der Arbeitgebermarkenbildung sind sowohl Diakonie umfassend als auch trägerspezifisch denkbar. Auf dem Weg zu einer besseren Wahrnehmung des Profils hilft die Annahme des Corporate Design (CD) der Diakonie, oder zumindest die Übereinkunft, neben dem unternehmensspezifischen CD immer auch das allgemeine Diakonie-Logo mitzuführen.

3.9 Unternehmenskultur

Unternehmenskultur beruht auf einem gemeinsamen Verständnis der Werte, Regeln und Normen und der besonderen Art, mit der auf allen Ebenen die Zusammenarbeit der Mitarbeitenden geprägt ist. Wertschätzung der Arbeit und der Person der Mitarbeitenden, glaubwürdige und umfassende Kommunikation und Information, Transparenz von Entscheidungen, Mitbestimmungs- und Mitgestaltungsmöglichkeiten, berufliche Weiterentwicklungsmöglichkeiten, sind Elemente einer Führungs- und Unternehmenskultur, die zur Attraktivität von Arbeitgebern wesentlich beiträgt.⁶⁵

Förderung und Pflege von Unternehmenskultur stellt eine wesentliche Aufgabe von Führungskräften dar. Gleichwohl tragen alle Mitarbeitenden ihren Anteil dazu bei, dass sie mit Leben erfüllt und wahrnehmbar wird.⁶⁶

Es empfiehlt sich, im regelmäßigen Abstand über die Verwirklichung dieser Kulturelemente mit der Mitarbeiterschaft (zum Beispiel per Fragebogen), der

Mitarbeitervertretung oder mit befristet eingerichteten Arbeitskreisen (Qualitätszirkeln) reflektierend ins Gespräch zu kommen. Das setzt allerdings voraus, dass bei den Führungskräften auch die Bereitschaft zur Veränderung vorhanden ist. (T)

Beispiel:

– Bethel fragt Bethel. Erste Mitarbeiterbefragung in den Von-Bodelschwingschen Anstalten Bethel.⁶⁷

3.10 Image sozialer Berufe

Von elementarer Bedeutung für die Personalgewinnung und die Positionierung auf dem Arbeitsmarkt ist ein starkes Image sozialer Berufe. Hierbei muss die Bedeutung der gesellschaftlichen Funktion herausgestellt werden. Im Blickfeld der Öffentlichkeit muss deutlich sein, dass für die anliegenden Aufgaben eine spezifische Fachlichkeit und Kompetenz erforderlich und nicht an andere Berufsgruppen delegierbar ist.⁶⁸ Auch der persönliche Nutzen zum Beispiel durch eine als sinnvoll für sich selbst und für andere erlebbare Arbeit sowie Perspektiven durch Spezialisierungs- und Aufstiegsmöglichkeiten sollten herausgestellt werden.⁶⁹

Kampagnen zu diesem Thema sollten nach Möglichkeit zusammen mit den anderen Wohlfahrtsverbänden durchgeführt werden. (B, L, R, T).⁷⁰ Übertragbar auf den sozialen Bereich ist auch eine Imagekampagne der bayerischen Schreinerhandwerks-Innung, mit der an einem Tag der offenen Tür 80.000 Besucher erreicht wurden.⁷¹ ([B],L, R, T).

3.11 Verbesserung der Rahmenbedingungen für soziale Arbeit

Eine der zentralen Bedingungen für die Gewinnung qualifizierter und motivierter Mitarbeitenden sind die Rahmenbedingungen der Sozialen Arbeit. Nur wenn es gelingt, in der Öffentlichkeit Verständnis dafür zu wecken, dass qualifizierte soziale Arbeit nicht zu Dumping-Preisen zu erhalten ist und wenn es gelingt, die politischen Entscheidungsträger davon zu überzeugen, kann die Diakonie auf Dauer attraktive Arbeitsplätze zur Verfügung stellen. Da dieses Problem auch für die anderen Wohlfahrtsverbände gilt, bieten sich hierfür gemeinsame Aktionen an. (B)

4. Zusammenfassung der Empfehlungen zur Strategie- und Maßnahmenentwicklung

4.1 Aufgaben auf Bundesebene

- politisches Eintreten für die Rahmenbedingungen sozialer Arbeit auf Bundesebene (2.4; 3.11)
- Kampagnen zur Verbesserung des Image sozialer Berufe (3.1) und zur Verbesserung der Diakonie als Arbeitgeber (3.8)
- Entwicklung von Materialien für zielgruppenspezifische Personalmarketing-Aktionen, insbesondere im Blick auf Jugendliche (3.1)
- Diskurs zur Frage der Diversität diakonischer Mitarbeiterschaften (3.4.2)
- Weiterverbreiten von Praxisbeispielen (zum Beispiel zu 3.4.2 bis 3.4.5; 3.7)

4.2 Aufgaben auf Landesebene

- politisches Eintreten für die Rahmenbedingungen sozialer Arbeit auf Landesebene (2.4; 3.11)
- Koordination von Image-Kampagnen auf Landesebene, Intensivierung von FSJ- und ZDL-Arbeit (3.10),
- Koordination von Kontakten zwischen Schulen, Fachschulen und Hochschulen mit Einrichtungen; Koordination der Beteiligung an Berufsinformationsmessen und Jobbörsen (3.7)
- Organisation von Best-Practice-Kreisen für Personalverantwortliche, Verbreitung guter Beispiele (3.4; 3.7)
- Einrichtung von trägerübergreifenden, internetgestützten Stellen- und Bewerberpools (3.6)

4.3 Aufgaben auf Trägerebene

- politisches Eintreten für die Rahmenbedingungen sozialer Arbeit, insbesondere bei den örtlichen Bundes- und Landtagsabgeordneten (2.4; 3.11)
- Mitwirkungen bei Kampagnen zur Verbesserung des Image sozialer Berufe (3.10) und zur Positionierung der Diakonie als Arbeitgeber (3.8)
- Schulpartnerschaften: Kontaktpflege zu Schulen, Fachschulen und Hochschulen und Lehrkräften; Zur-Verfügung-Stellen von Praktikumsplätzen; Betreuung, Beratung und Begleitung von Praktikanten, Freiwilligen im Freiwilligen Sozialen Jahr und Zivildienstleistenden
- Entwicklung von Kooperationsstudiengängen von Fachschulen und Hochschulen (3.3)
- Frühzeitige und langfristig angelegte prospektive Personalbedarfsermittlung (3.4.1)
- Förderung der Entwicklung und der Ressourcen der eigenen Mitarbeiterschaft durch Potentialanalysen, Laufbahnplanungen, Fort- und Weiterbildung, Mentorenprogramme; Job-Rotation, Hospitationen, Diversity-Trainings, Programme interkultureller Öffnung, Generationenübergreifende Tandems, Programme zur betrieblichen Gesundheitsförderung und ähnlichem, Einführung verbindlicher Mitarbeiter-Fördergespräche (3.4 bis 3.6)
- Programme zur beruflichen Integration von auf dem Arbeitsmarkt benachteiligten Menschen durch einen niedrighschwelligen Berufseinstieg auf Anlern- oder Helferniveau und gegebenenfalls anschließende passgenau Angebote der beruflichen Weiterentwicklung (3.5)
- Positionierung auf dem Arbeits- und Ausbildungsmarkt; Entwicklung von Unternehmenskultur (3.9)

- 1 Statistisches Bundesamt (Herausgeber), 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung 2009
- 2 Statistisches Bundesamt, Fachserie 1 Reihe 2, 2009
- 3 Bundesamt für Migration und Flüchtlinge, Grunddaten der Zuwandererbevölkerung in Deutschland, 2009
- 4 vergleiche hierzu auch: Berlin Institut für Bevölkerung und Entwicklung, Ungenutzte Potenziale. Zur Lage der Integration in Deutschland 2009
- 5 zum Beispiel: http://fowid.de/fileadmin/datenarchiv/Migranten-Herkunftsland_Religionszugehoerigkeit_2006.pdf
- 6 vergleiche unter anderem: Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland, Handreichung zur Interkulturellen Öffnung in den Arbeitsfeldern der Diakonie, Diakonie Texte 13.2008
- 7 vergleiche Armbruster / Wertz, Die Zukunft der sozialen Arbeit und der sozialen Berufe, in: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins April 2004
- 8 vergleiche: Rauschenbach/Schilling, Demografie und frühe Kindheit, in: Zeitschrift für Pädagogik 1/2009. Die Autoren gehen von einem zusätzlichen Personalbedarf von 27.000 Mitarbeitenden in Tageseinrichtungen für Kinder bis zum Jahr 2014 aus.
- 9 Bis zum Jahr 2020 wird mit einem Nachwuchsbedarf von etwa 300.000 zusätzlichen Pflegekräften gerechnet. Neben dem erforderlichem Qualifikationsbedarf wird auch der Erhaltung der Gesundheit von Pflegekräften besondere Bedeutung beigemessen. Vergleiche Pflege 2020 – Trends und Entwicklungen, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation; und: Deutsches Institut für Pflegeforschung, Pflege thermometer 2007
- 10 vergleiche: Bundesjugendkuratorium, Stellungnahme zur Neupositionierung von Jugendpolitik 2009
- 11 Durchlässigkeit und Transparenz wird befördert durch die Entwicklung von kompetenzorientierten Qualifikationsprofilen. Die Europäische Kommission hat zur Beschreibung vergleichbarer Qualifikationen in Europa einen Qualifikationsrahmen vorgelegt, der bis 2012 in einem Deutschen Qualifikationsrahmen umgesetzt werden soll. Vergleiche: Europäische Kommission, Europäischer Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen, 2006; und: Arbeitskreis Deutscher Qualifikationsrahmen, Diskussionsvorschlag zu einem Deutschen Qualifikationsrahmen 2009
- 12 zum Beispiel: Kirchenamt der Evangelischen Kirche in Deutschland, (Herausgeber), Kirche – Horizont und Lebensrahmen, Erhebung über Kirchenmitgliedschaft 2003. Diese Erhebung zählt etwa 26,65 Millionen katholische und 26,45 Millionen evangelische Kirchenmitglieder sowie etwa 23 Millionen Konfessionslose
- 13 Richtlinie des Rates der Evangelischen Kirche in Deutschland über die Anforderungen der privatrechtlichen beruflichen Mitarbeit in der Evangelischen Kirche in Deutschland und des Diakonischen Werkes
- 14 vergleiche: Charakteristika einer diakonischen Kultur, Diakonie Texte 1.2008
- 15 Die repräsentativen Shell-Jugendstudien von 2002 und 2006 nehmen auf sehr differenzierte Weise die Einstellungen und Werte der Generation der 15- bis 25-Jährigen in den Blick: Ein ernüchternder, aber nicht überraschender Befund dieser Studie ist die religiöse Indifferenz von Jugendliche. Sie sind zwar in einem hohen Maße mit Werten identifiziert, diese haben sich aber unabhängig von Religion und Glauben entwickelt. Unter diesen Werten genießen Generationengerechtigkeit und soziale Gerechtigkeit sowie soziales Engagement einen hohen Stellenwert. Ebenso sehr ist ihnen an der eigenen sozialen Anerkennung und Zugehörigkeit gelegen. Jugendliche müssen sich im Blick auf ihre beruflichen und persönlichen Werdegänge mit einer aus verschiedenen Gründen insgesamt verlängerten Jugendphase (Post-Adoleszenz) auseinandersetzen. Im Blick auf ihre berufliche Entwicklung gehen sie längere Bildungswege, müssen aber gleichwohl mit unsicheren Perspektiven bei der Berufstätigkeit rechnen. Sie verhalten sich im Spannungsfeld gesellschaftlicher Unwägbarkeiten und eigener Lebensentwürfe „pragmatisch“ aber mit abnehmendem Zutrauen in die eigene Zukunft. Dem Wunsch nach stabiler sozialer Anerkennung zum Beispiel durch Familie, Freundschaft oder Partnerschaft steht daher eine starke Betonung des Wunsches nach Eigenständigkeit und persönlicher Unabhängigkeit gegenüber. Für die im September 2010 erscheinende Studie gehen die Forscher davon aus, dass sich die Trends noch verstärken werden.
- 16 vergleiche: Jugend gewinnen, Diakonie Texte 2.2009
- 17 vergleiche: Heinz-Josef Bontrup (Herausgeber): Handbuch Ausbildung: Berufsausbildung im dualen System 2001
- 18 vergleiche: Das Freiwillige Soziale Jahr (FSJ) und sein Beitrag zur Personalgewinnung, Diakonie Texte 4.2010
- 19 vergleiche: Bärbel Bergmann u.a.: Kompetent für die Wissensgesellschaft, Münster 2006; Robert Bosch Stiftung (Herausgeber), Ausbildung der Pflegeberufe in Europa, Hannover 2005
- 20 Personalmagazin, Heft 5/2008, S.90ff: Praktikanten fördern – ein Kinderspiel!
- 21 vergleiche: Personalmagazin Nr. 12/2007, S.36: Kopfprämien für Kollegen; vergleiche: auch Anregungen zu Fach- und Führungskräfte Netzwerken im Internet: <http://www.jobleads.de/>; www.xing.com
- 22 vergleiche: Personalmagazin, Nr. 2/2008, S.34: Job-Casting verkürzt die Auswahl
- 23 Anregungen in: Personalwirtschaft extra, Heft 11/2008, Ganzheitliches eCruiting; Zeitschrift ‚Personal‘ Nr. 5 /2002, S. 32: Von der Online-Präsentation zum integralen eCruiting; ‚Personal‘ Nr. 4/2004, S. 10: Spielerisch neues Personal finden
- 24 nähere Informationen: www.diakonie-wuerttemberg.de/; www.mipo-wue.de/fsj/fsjplus-realschulabschluss.html
- 25 vergleiche: Veröffentlichung der Bertelsmann-Stiftung und der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände zur Steigerung der Weiterbildungsmotivation durch steuerliche Begünstigungen, Zuschüsse und Darlehn; download unter: <http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/AeltereArbeitnehmer.pdf>

- 26 Nähere Informationen bei hans-werner.hinnenthal@johanneswerk.de
- 27 Management im Sozial- und Gesundheitswesen; Mentoring (Beraten und Anleiten) im Sozial- und Gesundheitswesen; Heilpädagogik und Management: Heilpädagogik und Mentoring an der Fachhochschule der Diakonie. Nähere Informationen unter www.fhdd.de
- 28 Nähere Informationen bei margit.hullmeine@bethel.de
- 29 Nähere Informationen unter www.diakonie-wuerttemberg.de
- 30 vergleiche: Modell der Transfersicherung in: Hauptelemente einer Personalentwicklung in der Altenarbeit. Arbeitshilfe des Deutscher Evangelischer Verband für Altenarbeit und Pflege 2003) Download unter: www.devap.de
- 31 vergleiche: Jost Bauer / Helmut Dieckmann, Die Bedeutung von Stufung und Modularisierung für die Profilbildung sozialer Berufe, in: Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge, Archiv für die Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit 2006
- 32 <http://www.fa-kd.de/>
- 33 nähere Informationen auf der Homepage der Rektorenkonferenz der kirchlichen Fachhochschulen: www.r-k-f.de
- 34 weitere Informationen unter: www.fhdd.de
- 35 vergleiche: Deutscher evangelischer Verband für Altenarbeit und Pflege, Arbeitshilfe, Hauptelemente einer Personalentwicklung in der Altenhilfe 2003 www.devap.de/uploads/media/impulse_personalentwicklung_teill.pdf
- 36 Jutta Wolf, Praxisbeispiel Commerzbank: Cross-Mentoring; in: Gertraude Krell, Chancengleichheit durch Personalpolitik, Wiesbaden 2008
- 37 vergleiche: J. Erpenbeck / L. v. Rosenstiel, Handbuch Kompetenzmessung. Stuttgart 2007
- 38 Uwe Kowalzik, Erfolgreiche Personalentwicklung. Was Pflegeeinrichtungen und -dienste dafür tun können, Hannover 2005
- 39 von Bodelschwingsche Anstalten Bethel, Strategische Personalentwicklung, margit.hullmeine@bethel.de
- 40 vergleiche: <http://www.volkshilfe.at/diversitycare>
- 41 vergleiche: Schmidt, Andrea: Differenz als Ressource. Diversity Management in Sozialen Einrichtungen – Wege zu mehr Vielfalt in der Sozialwirtschaft. In: Handbuch Sozialmanagement. Berlin: Raabe Verlag, 2005; Vedder, Günther (Herausgeber): Diversity-orientiertes Personalmanagement. München, 2006
- 42 vergleiche: EU Kommission, Rahmenstrategie zu Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern, 2000
- 43 vergleiche: G. Krell (Herausgeber): Chancengleichheit durch Personalpolitik, 2008, S.109ff; Bundesministerium für Familie, Senioren Frauen und Jugend, Gendermainstreaming. Was ist das? 2002; siehe auch: Bundesministerium für Familie, Senioren Frauen und Jugend, Rahmenkonzept zur Personalentwicklung im Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2002a; Bundesministerium für Familie, Senioren Frauen und Jugend, Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen. Kosten-Nutzen-Analyse 2003; Bundesministerium für Familie, Senioren Frauen und Jugend, Familienkompetenzen als Potenzial einer innovativen Personalentwicklung 2003a; Bundesministerium für Familie, Senioren Frauen und Jugend, Bilanz 2003 der Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft 2003b
- 44 vergleiche: Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland, Perspektiven der Geschlechtergerechtigkeit in der Diakonie, 2006; und: Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland, Zehn Jahre Gleichstellung von Frauen und Männern im Diakonischen Werk, 2007
- 45 ‚Diversity care‘, Projekt der österreichischen Volkshilfe mit umfassenden Integrationsfördernden Maßnahmen für den Bereich Pflege, in: R. Kay: Gewinnung und Auswahl von Mitarbeiter/innen; in: G. Krell (Herausgeber): Chancengleichheit durch Personalpolitik, 2008
- 46 Führungsakademie für Kirche und Diakonie, Weiterbildungsreihe für Personalverantwortliche in Diakonischen Unternehmen und Landeskirchen ab 2009
- 47 www.generation-gold.biz
- 48 Deller, J., Kern, S., Hausmann, E. & Diederichs, Y: Personalmanagement im demografischen Wandel 2008; U.Drewniak, M.Stein, Demografischer Wandel – die personalpolitischen Konsequenzen für die Deutsche Bank, In: G.Happe (Herausgeber): Demografischer Wandel in unternehmerischer Praxis 2007
- 49 Motiviert mitmachen ab 50 Jahren, in: Personalmagazin 11/2006. Um ein Gespür für die Befindlichkeiten und Bedürfnisse im Lebensabschnitt „jenseits der 50“ zu bekommen, werden Mitarbeitende dieser Altersgruppe befragt, was sie sich von ihrem Arbeitgeber erwarten und wie sie sich ihre Arbeit bis zum Eintritt in den Ruhestand vorstellen. Anschließend findet ein erster Workshop-Baustein unter dem Motto „Auf die 50 plus und los“ unter der Fragestellung „Was kann ich tun und was muss das Unternehmen tun?“ statt.
- 50 vergleiche: Zeitschrift für Führung und Organisation, Jahrgang 76/2007, Heft 2
- 51 vergleiche: Beauftragte für das Alter; in: Personalmagazin 7/2006
- 52 Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände, Ältere Mitarbeiter im Betrieb. Ein Leitfaden für Unternehmer 2003
- 53 Price Waterhouse Coopers, Studie „Pro 50 – Arbeit mit Zukunft – ist Ihr Unternehmen fit für den demographischen Wandel? 2008, Download: http://www.generation-gold.biz/bilder/beitraege/beitrag_330.pdf
- 54 vergleiche: Hartmut Buck, Alexander Schletz, Demografischer Wandel und Arbeitswelt, in: Hartmut Buck, Alexander Schletz (Herausgeber), Ergebnisse des Transferprojektes Demotrans 2004, Download: <http://publica.fraunhofer.de/eprints/urn:nbn:de:0011-n-196674.pdf>

- 55 nähere Informationen über d.krause@Eylarduswerk.de
- 56 Verfassung der Weltgesundheitsorganisation, Unterzeichnet in New York am 22. Juli 1946; Weltgesundheitsorganisation – Regionalbüro für Europa, Gesundheit für Alle – 21 Ziele für das 21. Jahrhundert 1998
- 57 Aaron Antonovsky, Alexa Franke: Salutogenese – Zur Entmystifizierung der Gesundheit 1997
- 58 Badura, B., Ritter, W., Scherf, M., Betriebliches Gesundheitsmanagement. Ein Leitfadens für die Praxis 1999
- 59 vergleiche: Deutsches Netzwerk für betriebliche Gesundheitsförderung, Internetadresse: <http://www.dnbgf.de>
- 60 vergleiche: Strategien einer familienbewussten Personalpolitik, in: Zeitschrift Personal 11/2003; Bundesministerium für Frauen, Senioren, Familie und Jugend, Erfolgsfaktor Familie – Unternehmensnetzwerk, Internetadresse: <http://www.erfolgsfaktor-familie.de>
- 61 vergleiche: S. Pfahl, Flexibilisierung – Folgen für Arbeit und Familie; in: M. Szydlík (Herausgeber), Moderne Zeiten – Ansprüche an Arbeits- und Familienzeiten aus Sicht von Eltern und Kindern 2007
- 62 vergleiche: Elternfreundliches Klima; in: Personalmagazin 1/2007
- 63 nähere Informationen: Angelika Sachs, E-Mail: a.sachs@mariaberg.de
- 64 vergleiche: Zeitschrift Personalwirtschaft extra 8/2008; Zeitschrift Personal 10/2002
- 65 vergleiche: Paul-Gerhard Hanselmann, Qualitätsentwicklung in der Diakonie – Leitbild, System und Qualitätskultur 2007
- 66 Beate Hofmann, Grundlagen diakonischer Unternehmenskultur, in: R. Edtbauer, A. Köhler-Offierski (Herausgeber), Evangelisch – Diakonisch, Evangelische Hochschulperspektiven 4/2008; ebenso: Beate Hofmann, Diakonische Unternehmenskultur 2008
- 67 Präsentation: www.gep.de/bethel_1.ppt
- 68 vergleiche: Baldo Blinkert, Thomas Klie: Solidarität in Gefahr - Pflegebereitschaft und Pflegebedarfsentwicklung im demografischen und sozialen Wandel 2004
- 69 vergleiche: Deutsche Krankenhausgesellschaft, Projektbeschreibung Imagekampagne Personalmarketing 1992
- 70 vergleiche Bernd Reuschenbach: Personalgewinnung und Personalauswahl für die Pflege, München 2004
- 71 vergleiche: Christian Wenzler, Der Fachverband Schreinerhandwerk Bayern, in: Bernd Helmig, Robert Purtschert (Herausgeber): Nonprofit-Management – Beispiele für Best-Practices im Dritten Sektor 2006
- 72 Zitat: [Wenzler, a.a.O., S. 135] „Schließlich besteht ein bedeutendes Ziel darin, die Innungen und vor allem die Betriebe zu umfangreicheren und insbesondere zu konsequenteren sowie systematischen Marketinganstrengungen anzuregen. Die Mittel für die landesweite Kampagne sind beschränkt. Daher bietet sie vor allem auch diverse Konzepte und Hilfsmittel für den weiteren Ausbau und die Fortsetzung auf Innungs- und Betriebsebene an. Werden diese von den Innungen und Betrieben genutzt und umgesetzt, werden zusätzliche Mittel im Rahmen der systematischen Umsetzung der einheitlichen Kampagne eingesetzt. Damit kann ein Multiplikatoreffekt entstehen, der die Wirkung der Verbands-Kampagne vervielfachen und auf die Unternehmen selbst fokussieren kann. Um dies zu gewährleisten, baut die Image-Kampagne auf drei Ebenen auf: Die Verbands-, die Innungs- und die Betriebsebene. Auf Verbandsebene wird die gesamte Kampagne entwickelt und aufbereitet. Er informiert die Innungen und Betriebe über die laufenden beziehungsweise geplanten Maßnahmen und übermittelt die neuen Komponenten und Materialien den Mitgliedern. Zu diesem Zweck wurde ein sog. „Kampagnen-Ordner“ erstellt und jeder Mitgliedsinnung und jedem Mitgliedsbetrieb zur Verfügung gestellt. Darin sind alle Unterlagen der Kampagne abgedruckt. Sie reichen von Vorschlägen für Werbeaktionen über Anzeigenmotive bis hin zu vorproduzierten Radiospots. Darüber hinaus sind die wichtigsten Daten, zum Beispiel für Anzeigenvorlagen, auf einer CD-ROM enthalten, die dem Ordner ebenfalls beigelegt ist. Die weiterentwickelten Komponenten der Kampagne werden als Ergänzung des Ordners sowohl in gedruckter Form als auch auf CD-ROM den Innungen und Betrieben übersandt.“

Auszug Diakonie Texte 2008/2009/2010

- 07.2010 Deutsche aus der ehemaligen Sowjetunion
06.2010 Das Diakonische Werk der Evangelischen Kirche in Europa
05.2010 Perspektiven zur Mitarbeitengewinnung
04.2010 Das Freiwillige Soziale Jahr (FSJ) und sein Beitrag zur Personalgewinnung
03.2010 Es sollte überhaupt kein Armer unter Euch sein „Tafeln“ im Kontext sozialer Gerechtigkeit
02.2010 IKÖ Zusammenstellung von Stellungnahmen und Arbeitshilfen
01.2010 Bildung, Erziehung und Betreuung in der Kindheit
- 16.2009 Pflegestatistik zum 15.12.2007
15.2009 Einrichtungsstatistik – Regional, Stand 1. Januar 2008
14.2009 Vorstandsbericht: Gemeinsam in die Zukunft: „Weil wir es wert sind“
13.2009 Verbesserung der Teilhabe am Arbeitsleben von Menschen mit Behinderung außerhalb der WfbM
12.2009 Seelsorge in Palliative Care
11.2009 Gesundheitspolitische Perspektiven der Diakonie 2009
10.2009 Stationäre medizinische Rehabilitation von Kindern und Jugendlichen
09.2009 Einrichtungsstatistik zum 1. Januar 2008
08.2009 Fehlerhafte Transparenzberichte – Rechtsmittel gegen eine Veröffentlichung
07.2009 Zur Rechtsstellung einkommensarmer Menschen und den notwendigen Änderungen im SGB II
06.2009 Ziele, Indikatoren und Evaluation in Projekten der Migrationsarbeit
05.2009 Leistungs- und Qualitätsmerkmale im SGB XI
04.2009 Zukunftssicherung der Dienste in der Familienpflege und Dorfhilfe
03.2009 Bildungswege „Gesundheit und Soziales“ – attraktiv für Nachwuchskräfte
02.2009 Jugend gewinnen
01.2009 Krankheit als finanzielle Belastung
- 18.2008 Die „insoweit erfahrene Fachkraft“ nach § 8a Abs. 2 SGB VIII – eine neue fachdienliche Aufgabe?
17.2008 Characteristics of Diaconal Culture
16.2008 Vorstandsbericht Diakonisches Werk EKD
15.2008 Familien wirksam fördern
14.2008 Mobile Rehabilitation
13.2008 Interkulturelle Öffnung in den Arbeitsfeldern der Diakonie
12.2008 Integrationsarbeit von A-Z
11.2008 Die Migrationsersterberatung der Diakonie 2007
10.2008 Sucht im Alter – Herausforderungen und Lösungswege für diakonische Arbeitsfelder
09.2008 Sucht im Alter – Sozial- und gesundheitspolitische Forderungen der Diakonie
08.2008 Gesetz zur Neuregelung des Rechtsberatungsrechts RDG vom 12. Dezember 2007
07.2008 Synopse zum Pflege-Weiterentwicklungsgesetz
06.2008 Sucht im Alter
05.2008 Die Allgemeine Sozialarbeit der Diakonie im Wandel
04.2008 Gesunde Kinder – gesunde Zukunft? Zukunftsaufgabe Rehabilitation von Kindern und Jugendlichen
03.2008 Zukunftswege Pflegeausbildung
02.2008 Positionen der Diakonie zur Finanzierung von Kindertageseinrichtungen
01.2008 Charakteristika einer diakonischen Kultur

Impressum

Diakonisches Werk der
Evangelischen Kirche
in Deutschland e.V.
Staffenbergstraße 76
70184 Stuttgart

Verantwortlich für die Reihe:
Andreas Wagner
Zentrum Kommunikation
Postfach 10 11 42
70010 Stuttgart
Telefon: +49 711 21 59-454
Telefax: +49 711 21 59-566
redaktion@diakonie.de
www.diakonie.de

Kontakt:
Irene Waller-Kächele
Arbeitsfeld Bildung in sozialen
Berufen, Geschäftsbereich
Personal/-entwicklung
Staffenbergstraße 76
70184 Stuttgart
Telefon: +49 711 21 59-578
Telefax: +49 711 21-165
waller@diakonie.de

Prof. Dr. Martin Sauer
Fachhochschule der Diakonie
Lehrstuhl Sozialmanagement
und Personalarbeit
Grete-Reich-Weg 9
33617 Bielefeld
Telefon: +49 521 144-2704
Telefax: +49 521 144-3032
martin.sauer@fhdd.de

Layout: A. Stiefel

Druck:
Zentraler Vertrieb des
Diakonischen Werkes
der Evangelischen Kirche
in Deutschland e.V.
Karlsruher Straße 11
70771 Leinfelden-Echterdingen

© Mai 2010 · 1. Auflage
ISBN 978-3-941458-14-7

Die Texte, die wir in der
Publikationsreihe Diakonie
Texte veröffentlichen, sind im
Internet frei zugänglich.
Sie können dort zu nicht-
kommerziellen Zwecken
heruntergeladen und ver-
vielfältigt werden. Diakonie
Texte finden Sie unter
www.diakonie.de/Texte.
Im Vorspann der jeweiligen
Ausgabe im Internet finden
Sie Informationen, zu
welchem Preis Diakonie
Texte gedruckt im Zentralen
Vertrieb bestellt werden
können.

Bestellungen:
Zentraler Vertrieb des
Diakonischen Werkes
der Evangelischen Kirche
in Deutschland e.V.
Karlsruher Straße 11
70771 Leinfelden-
Echterdingen
Telefon: +49 711 21 59-777
Telefax: +49 711 797 75 02
Vertrieb@diakonie.de

Benutzer des Diakonie
Wissensportals können über
die Portalsuche nicht nur
nach Stichworten in den
Textdateien recherchieren,
sondern auch auf weitere
verwandte Informationen
und Veröffentlichungen aus
der gesamten Diakonie
zugreifen.
Voraussetzung ist die
Freischaltung nach der
Registrierung auf
www.diakonie-wissen.de

www.diakonie.de

Diakonisches Werk
der Evangelischen Kirche
in Deutschland e. V.
Staffenbergstraße 76
70184 Stuttgart

Telefon: +49 711 21 59-0
Telefax: +49 711 21 59-288
diakonie@diakonie.de
www.diakonie.de