



Wirtschaftsprüfung, Recht und Beratung

# Die Bedeutung von Diversity Management in Deutschland

Von Annemarie Fajardo, Altenpflegerin, Diplom-Pflegewirtin (FH), M.Sc. Wirtschaftspsychologie, und Anna Steger, Masterstudium Nonprofit-Management and Governance, B.A. Intercultural Management and Business Studies, CURACON GmbH

**Der Arbeitsmarkt in Deutschland lebt von der Vielfalt und dem Pluralismus der deutschen Gesellschaft. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels gewinnt die Frage, inwieweit den vielfältigen Lebensrealitäten und -konzepten der Arbeitnehmenden Rechnung getragen werden kann, zunehmend an Bedeutung. Gesetzliche Änderungen und Neuregelungen wie zum Beispiel das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) haben dafür in den letzten Jahren auch die politisch-rechtlichen Rahmenbedingungen geschaffen.**

Damit einher ging ein Wechsel der Perspektive in der politischen Debatte: von der ursprünglichen Problemausrichtung, die in erster Linie auf Nachteile durch Minderheiten hinwies, zur Orientierung nach ökonomischen und gesellschaftlichen Chancen einer vielfältigen Gemeinschaft. Dazu gehört die Verbreitung von Diversity-Ansätzen in Unternehmen, gesellschaftspolitischen Organisationen und öffentlichen Institutionen, u. a. in der Personal- und Organisationsentwicklung durch Diversity Management.

Nach wie vor gibt es keine einheitliche Definition von Diversity. Im Deutschen wird es u. a. mit Vielfalt, Heterogenität, Andersartigkeit, Ungleichheit, Individualität oder Verschiedenheit übersetzt. Das Konzept Diversity Management bezieht den Vielfaltsgedanken im professionellen Kontext auf die Mitglieder oder Bezugsgruppen einer Organisation hinsichtlich ihrer Lebensstile, Arbeitsformen und unterschiedlichen Identitätsmerkmale. Insbesondere in Krankenhäusern und Pflegeeinrichtungen gewinnt Diversity Management vor dem Hintergrund der Gewinnung ausländischer Pflegekräfte eine immer größere Bedeutung. So müssen ausländische Pflegekräfte in bestehende Unternehmenskulturen und Teams integriert werden, aber gleichzeitig auch das Gefühl erhalten, dass sie mit ihrer Arbeitsform und einem anderen Lebensstil willkommen sind. Entscheidende Personen sind bei diesem Einführungsprozess in die Organisation die Pflegemanager, die den kompletten Rekrutierungsprozess steuern: Vom Bewerbungsgespräch im Ausland bis hin zum ersten Arbeitstag im neuen Pfllegeteam eines Kranken-

*Diversity Management sollte in das Portfolio von Pflegemanagern überführt werden*

hauses oder einer Pflegeeinrichtung.

Als Prozess der strategischen Organisations- und Personalentwicklung impliziert der Begriff Diversity demnach, dass es sich dabei um eine Führungsaufgabe handelt. Um die Vorteile von Vielfalt (zum Beispiel Flexibilität, Kreativität) folglich gezielt nutzen und gleichzeitig die negativen Aspekte (zum Beispiel Kommunikationsschwierigkeiten, Zeitverlust) ausgleichen zu können, muss die Diversität in Organisationen durch geeignete Strategien und entsprechendes Führungsverhalten gesteuert werden.

Als Konzept der Wertschätzung und Förderung personaler Vielfalt trägt Diversity Management dazu bei, Formen der sozialen Diskriminierung zu reduzieren und stattdessen eine Organisationskultur zu implementieren, die alle Mitglieder mit ihren individuellen Bedürfnissen und Fähigkeiten widerspiegelt. So können bestehende Pfllegeteams unter federführender Moderation durch das Pflegemanagement nicht nur ausländische Pflegekräfte mit ihren individuellen Eigenheiten zügiger in bestehende Kulturen aufnehmen, sondern auch inländische

Kollegen, die aus anderen Einrichtungen kommen oder gerade erst die Ausbildung absolviert haben und nun das Pfllegeteam innerhalb der Einrichtung wechseln.

Die Arbeit von Pflegemanagern im Zuge von Organisationsveränderungen und der Entwicklung einer Kultur der Diversität gewinnt immer mehr an Bedeutung, da momentan noch die ganzheitliche Umsetzung von Maßnahmen des Diversity Managements in Krankenhäusern und Pflegeeinrichtungen im Vergleich zu Unternehmen anderer Branchen weit abgeschlagen liegt. Erklärungen hierfür liefern die nach wie vor straffen Hierarchien, autoritäre Führungsstile und ausgeprägtes berufsständisches Denken, sodass die Herausforderungen für Pflegemanager in der Veränderung bestehender Kulturen größer werden, je tradierter eine Organisation ist.

Heterogene soziale und demografische Strukturen steigern die Komplexität und Diversität innerhalb der deutschen Gesellschaft und im Arbeitskontext. Die



Annemarie Fajardo



Anna Steger

Aspekte wie kulturelle und ethnische Identität, Herkunft, Religion, Behinderung, Alter und sexuelle Orientierung rücken zunehmend ins Blickfeld. Diversity Management bietet Möglichkeiten, Vielfalt wertzuschätzen, zu fördern und zum eigenen Vorteil zu nutzen, sowohl auf operationaler als auch strategischer Ebene.

Im Gesundheits- und Sozialwesen geht es nicht nur um die bisher angesprochene Integration ausländischer Pflegekräfte, sondern auch um die Anpassungsfähigkeit an die sich verändernden „Kunden“-Strukturen und Marktbedingungen. Einer wachsenden Zahl an Pflegebedürftigen und Patienten mit diverser kultureller und religiöser Herkunft stehen Pflegekräftemangel, ein steigendes Durchschnittsalter der Pflegenden und ein hoher Anteil weiblicher Pflegekräfte gegenüber, die einzig mit der Maßnahme zur Gewinnung ausländischer Pflegekräfte mittelfristig nicht kompensiert werden können.

Umso entscheidender ist eine zeitnahe Implementierung gezielter Strategien zur erfolgreichen Akquisition und Bindung potenzieller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die bereits in den Einrichtungen tätig sind bzw. aktuell eine Ausbildung absolvieren. Die Gewinnung und Bindung von Personal müssen die zuständigen Führungskräfte als Kernelement des zukünftigen Unternehmenserfolgs und als Voraussetzung nachhaltigen Wachstums der betreffenden Einrichtungen auf-

greifen, wenn den sich verändernden Kunden- und Marktanforderungen begegnet werden soll.

Darüber hinaus erforderten die Anwerbung und Bindung ausländischer Fachkräfte anspre-

chende Programme zur Förderung und Integration sowie die Positionierung des Unternehmens als attraktiven Arbeitgeber am Arbeitsmarkt.

Ziel muss die Etablierung einer Willkommenskultur sein, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausländischer Herkunft ein diskriminierungsfreies Arbeitsumfeld bietet. Ohne die Eingliederung der neuen Arbeitnehmenden in soziale Strukturen besteht ein hohes Risiko, dass diese das Unternehmen nach kurzer Zeit wieder verlassen. Für die erfolgreiche Umsetzung dieser Maßnahmen sind entsprechend qualifizierte Führungskräfte gefragt, die Vielfalt, Toleranz und Offenheit vorleben und auch von ihren Mitarbeitenden einfordern. Gleichzeitig müssen Zuwendenden Wertschätzung und Zugehörigkeit vermittelt und Chancengleichheit eingeräumt werden. Die engmaschige Begleitung neuer Fachkräfte, der Zugang zu beruflichen Entwicklungschancen sowie die Unterstützung bei sozialer und gesellschaftlicher Integration sind Voraussetzungen und gleichzeitig Erfolgsfaktoren für die zukünftige Gewinnung ausländischer Pflegekräfte.

Vorreiter im Bereich des Gesundheits- und Pflegewesens und Exempel einer erfolgreichen Implementierung und Anwendung des Diversity Managements ist die Unternehmensgruppe RENAFAN.

Das Unternehmen wirbt aktiv Fachkräfte unterschiedlicher Herkunft, Religion und Kultur an und bietet ihnen ein umfassendes Programm zum Spracherwerb, der Einarbeitung sowie Eingliederung am Arbeitsplatz. Die Strategie der Weltoffenheit und Diversität scheint sich bereits auszuzahlen: das Unternehmen wurde in den vergangenen Jahren mehrfach von Institutionen und Fachzeitschriften als erstklassiger Arbeitgeber und Leistungserbringer prämiert. ♦

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

*Diversität zahlt sich aus*

Anzeige



**Solidaris**  
SOLIDARIS.DE

**Nutzen stiften – mit Freude für Menschen**

WIRTSCHAFTSPRÜFUNG  
PRÜFUNGSNAHE BERATUNG  
STEUERBERATUNG  
UNTERNEHMENSBERATUNG  
RECHTSBERATUNG

Die Solidaris-Gruppe blickt auf eine 85-jährige erfolgreiche Geschichte zurück und zählt zu den wenigen Unternehmensverbänden, die auf die Betreuung von Einrichtungen und Trägern der Altenhilfe und sonstigen Organisationen des Gesundheits- und Sozialwesens sowie der Freien Wohlfahrtspflege spezialisiert sind. Als führende Prüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland bietet Solidaris an neun Standorten bundesweit zukunftsweisende Expertise in allen wirtschaftlichen und rechtlichen Belangen von Einrichtungen und Trägern unterschiedlicher Größe und Rechtsform aus einer Hand. Sprechen Sie uns an!

02203.8997-0    [info@solidaris.de](mailto:info@solidaris.de)

Berlin  
Erfurt  
Freiburg  
Hamburg  
Köln  
Mainz  
München  
Münster  
Würzburg

*Veränderte Marktbedingungen: Vielfalt im Kollegium nutzen*