

Neues aus dem Projekt »Vielfaltsbewusster Betrieb«

Begegnung des Fachkräftemangels mit vielfaltsbewusster Personalarbeit



Anika Peschl
ifaa – Institut für
angewandte Arbeits-
wissenschaft

Im Rahmen des Projektes »Vielfaltsbewusster Betrieb« ist der INQA-Check »Vielfaltsbewusster Betrieb« entstanden, der aktuell verbreitet und von kleinen und mittleren Unternehmen sowie Beraterinnen und Beratern der Offensive Mittelstand im Anschluss an die Bearbeitung evaluiert wird. Mit dem Selbstbewertungsinstrument können Unternehmensvertreterinnen und -vertreter ihre Potenziale zum Thema »Diversity« erschließen. Ein Themenfeld des Checks ist die vielfaltsbewusste Personalarbeit; sie zielt darauf ab, bei der Personalgewinnung und -bindung bewusst auf Vielfalt zu setzen. Vielfältige Blickwinkel und Fähigkeiten beim Personaleinsatz und der Personalentwicklung werden genutzt und ausgebildet, um eine positive Unternehmensentwicklung zu fördern. Zur Unterstützung der Konzeption und Durchführung von Maßnahmen in diesem Themenfeld wird im Rahmen des Projekts eine Praxishilfe entwickelt.



Nora Johanna Schüth
ifaa – Institut für
angewandte Arbeits-
wissenschaft

Das Thema »Fachkräftesicherung« ist brisanter denn je. Ein Großteil der Unternehmen kann aktuell seinen Personalbedarf nicht decken. Vor dem Hintergrund, dass qualifizierte Beschäftigte ein hohes Gut von Unternehmen sind, besteht dringender Handlungsbedarf. Ein strukturiertes Diversity-Management kann die Fachkräftesicherung unterstützen (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie 2012).

Zum einen werden dadurch Personengruppen bei der Personalauswahl miteinbezogen, die zuvor möglicherweise keine Berücksichtigung fanden. Zum anderen wird es dem Unternehmen dadurch möglich, sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren und seine positive Außenwirkung zu erhöhen. Zudem ist eine Belegschaft mit vielfältigen Fähigkeiten und Fertigkeiten, die gewinnbringend eingesetzt werden, eine gute Ressource, um Innovation im Unternehmen und auf den Märkten zu erreichen.

Einige Unternehmen sind sich dieser Vorteile bewusst, die konkrete Umsetzung ist allerdings – vor allem in kleinen und mittleren

Unternehmen – häufig herausfordernd. Ebenso wird oftmals nicht erkannt, dass sich die positiven Effekte von Vielfalt, beispielsweise beim Personaleinsatz, nicht automatisch einstellen. Vielfaltsbewusstsein bedeutet nicht nur dafür zu sorgen, dass verschiedenste Personengruppen im Unternehmen vertreten sind, sondern auch deren Fähigkeiten und Fertigkeiten zu fördern und zu nutzen sowie deren individuelle Bedürfnisse zu berücksichtigen. Deswegen bedarf es eines Praxisleitfadens, der verschiedene Themen sowie Fragestellungen zu vielfaltsbewusster Personalarbeit aufgreift und Hilfestellungen dazu gibt.

Vielfaltsbewusstsein in der Personalgewinnung und -bindung

Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels ist es wichtiger denn je, alle möglichen Personengruppen bei der Personalgewinnung zu berücksichtigen. Folgende Fragen sollten hierzu beispielsweise beantwortet werden:

- Wie spreche ich vielfältige Personengruppen gezielt an?
- Wie werbe ich Fachkräfte aus dem Ausland an?
- Welche Formulierungen wähle ich in Stellenanzeigen und wo platziere ich diese?

Vielfaltsbewusstsein bedeutet auch, die verschiedenen Bedürfnisse der Beschäftigten zu beachten. Das kann deren Zufriedenheit mit ihrem Arbeitsplatz fördern, was wiederum eine stärkere Bindung an das Unternehmen erzeugt. Damit stellt sich folgende Frage:

- Welche Anreize kann das Unternehmen unter Berücksichtigung vielfältiger Bedürfnisse schaffen (beispielsweise in Abhängigkeit vom Alter, dem Geschlecht oder der Lebenssituation)?

Beispielsweise können die Einräumung der Möglichkeit zum mobilen Arbeiten und flexible Arbeitszeiten signalisieren, dass persönli-

Allgemeine Informationen zu dem Projekt finden Sie unter: www.arbeitswissenschaft.net/forschungsprojekte/vielfaltsbewusster-betrieb-diversity/

che Bedürfnisse, individuelle Lebenssituationen, aber auch mögliche Einschränkungen bei der Arbeitsgestaltung beachtet werden. Das kann sowohl für Bewerberinnen und Bewerber einen Anreiz darstellen, das Unternehmen als potenziellen Arbeitgeber in Erwägung zu ziehen, als auch für aktuelle Beschäftigte mit ein Grund sein, im Unternehmen zu bleiben.

Vielfaltsbewusstsein beim Personaleinsatz

Vielfalt per se stellt noch nicht zwingend einen Erfolgsfaktor für Unternehmen dar, sondern kann sogar die erfolgreiche Zusammenarbeit der Beschäftigten hemmen und Konflikte fördern. Deswegen sollten im Rahmen des Personaleinsatzes die Potenziale einer vielfältigen Belegschaft bewusst genutzt und bei der Zusammenstellung von Teams bedacht werden. Folgende Fragestellungen sind beispielsweise relevant:

- Wie identifiziere ich das Wissen und die Kompetenzen meiner Belegschaft, um die vielfältigen Kenntnisse und Fähigkeiten gewinnbringend einzusetzen?
- Wie setze ich interdisziplinäre Teams zusammen? Und was ist für eine effiziente sowie erfolgreiche Zusammenarbeit zu beachten?

Es ist die Aufgabe der Geschäftsführung beziehungsweise des Personalmanagements, mit Vielfalt so umzugehen, dass Vorteile daraus entstehen. Beispielsweise sollte bekannt sein, welche Beschäftigten über welches Fachwissen sowie über welche Kenntnisse und Fähigkeiten verfügen. Dies lässt sich beispielsweise mit einem systematischen Wissensmanagement und insbesondere mit einer konkreten Wissensidentifikation (zum Beispiel über eine Kompetenzmatrix oder Wissenslandkarten) erzielen. Die Kenntnis darüber, wer über welches Wissen verfügt, genügt für sich genommen nicht, denn das Wissen muss auch tatsächlich in der Arbeit und insbesondere in der Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen angewandt beziehungsweise verbreitet werden. Die Förderung eines gezielten und vertrauensvollen Aus-

tauschs zwischen den Beschäftigten kann den Nutzen einer diversen Belegschaft erhöhen.

Vielfaltsbewusstsein bei der Personalentwicklung

Um einen erfolgreichen Einsatz vielfältiger Beschäftigten zu gewährleisten, ist Vielfalt auch im Rahmen der Personalentwicklung zu thematisieren. Über diesen Bereich kann einerseits Vielfalt gefördert werden, andererseits können durch ihre Berücksichtigung passgenauere Weiterbildungen angeboten werden. In diesem Zusammenhang sind beispielsweise folgende Fragen zu beantworten:

- Wie sind Personalentwicklungsgespräche mit dem Ziel passgenaue Lösungen anzubieten zu gestalten?
- Wie kann ich speziell Führungskräfte für das Thema Vielfalt sensibilisieren?
- Mit welchen Trainings können die Kommunikation und Zusammenarbeit einer vielfältigen Belegschaft verbessert werden?

Einerseits sollten bei der Art und Gestaltung von Personalentwicklungsmaßnahmen persönliche Bedürfnisse und Fähigkeiten sowie der entsprechende Lerntyp zum Tragen kommen. Es ist ein Konzept zu entwickeln, das aufzeigt, mit welchen Fragen im Rahmen von Mitarbeitergesprächen eine solche passgenaue Weiterbildungsmaßnahme mit höchster Wirksamkeit identifiziert werden kann. Andererseits sollten Maßnahmen (zum Beispiel Workshops oder Teambuilding-Events) durchgeführt werden, die die vertrauensvolle Zusammenarbeit einer diversen Belegschaft fördern. Das ermöglicht, dass das Unternehmen auch tatsächlich von den vielfältigen Kenntnissen und Fähigkeiten profitieren kann. Eine besondere Rolle tragen hier Führungskräfte, die beispielsweise im Rahmen von Seminaren ein Bewusstsein für Vielfalt erlangen sollen.

Diese und weitere Themen sollen zukünftig im Rahmen des Projekts weiterentwickelt und vertieft werden, um Unternehmen einen praxisorientierten Handlungsleitfaden zur Verfügung stellen zu können. ■



Abb. 1: Titelbild des Praxisleitfadens zum INQA-Check

Literatur

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2012) Fachkräfte sichern – Diversity Management. Eigenverlag, Berlin

Autoren-Kontakt

Dr. Anika Peschl
ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.
Tel. +49 211 542263-21
E-Mail:
a.peschl@ifaa-mail.de

Nora Johanna Schüth
ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.
Tel. +49 211 542263-45
E-Mail:
n.j.schueth@ifaa-mail.de

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:

