

# Das Gold in den Köpfen



VON TAMARA ZEIDLER

Tamara Zeidler ist Projektleiterin Personalentwicklung bei der Arbeiterwohlfahrt Bezirksverband Niederrhein e. V.  
tamara.zeidler@awo-niederrhein.de

**Personalentwicklung und Organisationsentwicklung müssen Hand in Hand gehen. Ein Projekt der Arbeiterwohlfahrt konzentrierte sich dabei vor allem auf Beschäftigte mit einem sogenannten »Migrationshintergrund«.**

Auf das »Gold in den Köpfen« der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter setzt das Personalentwicklungsprojekt des Bezirksverbands Niederrhein e. V. der Arbeiterwohlfahrt in Zusammenarbeit mit dem Bezirksverband Mittelrhein e. V., um dem Fach- und Führungskräfte-mangel zu begegnen. Die beiden Verbände betreiben in Verbindung mit ihren 23 Kreisverbänden insgesamt rund 1.293 Einrichtungen und Dienste mit ca. 14.030 hauptamtlich Beschäftigten.

Im Rahmen der Projektförderung durch den Europäischen Sozialfonds und das Bundesministerium für Arbeit und Soziales aus dem Programm »rückenwind« konnten durch die zusätzlichen personellen Ressourcen eine umfangreiche strategische Personalentwicklung implementiert und vorhandene Strukturen und Instrumente optimiert werden. Hierbei lag der Fokus insbesondere auf den Beschäftigten mit Migrationshintergrund.

Der Fach- und Führungskräfte-mangel ist in den Bereichen Seniorendienste und Kinder- und Jugendhilfe schon deutlich spürbar. Menschen mit Migrationshintergrund werden häufig unter ihren tatsächlichen Möglichkeiten beschäftigt, weil deren besondere Kompetenzen, Talente und Fähigkeiten oft nicht genutzt oder im Ausland erworbene Berufsabschlüsse in Deutschland nicht anerkannt werden. Gleichzeitig steigt gleichzeitig der Anteil von Klientinnen und Klienten mit Migrationshintergrund an. Krankheitsbilder wie Demenz und Alzheimer erfordern eine muttersprachliche und kultursensible Pflege und Begleitung durch die Angehörigen.

Damit sich die Arbeiterwohlfahrt auch künftig auf dem stark umworbene Markt der Sozialwirtschaft in der stetig zunehmenden Konkurrenzsituation mit ihren qualitativ hochwertigen Angeboten platzieren kann, müssen sowohl der interne Zugang von Migrantinnen und Migranten zu qualifizierter Beschäftigung verbessert als auch vorhandene Potentiale und Ressourcen erkannt und entwickelt werden. So wird eine auf dem Arbeitsmarkt immer noch benachteiligte Beschäftigtengruppe gezielt gefördert und in ihrer beruflichen Entwicklung nachhaltig unterstützt.

### Projektziel

Die Steigerung der Anpassungs- und Wettbewerbsfähigkeit von Beschäftigten, insbesondere von Frauen mit Migrationshintergrund war wesentliches Ziel des Projektes. Durch eine Optimierung der interkulturellen Personalrekrutierungsstrategie wurde der interne Zugang von Migrantinnen und Migranten zu qualifizierter Beschäftigung verbessert. Dabei wurden auch die non-formalen und informellen Kompetenzen besonders gewürdigt.

Ziel war die Entwicklung und Optimierung von Schlüsselqualifikationen durch Methoden und Instrumente, die konsequent auf die Lernbiografien der Teilnehmerinnen und Teilnehmer ausgerichtet sind. Beratungsleistungen im Sinne von Kompetenzchecks, verbandsbezogene Bildungsberatung, Nachholen oder Anerkennung von Bildungsabschlüssen sowie Nachqualifizierung

pädagogischer und pflegerischer Kompetenzen wurden hier als methodische Grundlagen angewendet. Die Qualifizierungsmodule für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter umfassten Themen wie kultursensible Gestaltung des jeweiligen Arbeitsbereiches, Zusatz- und Aufbauqualifizierungen zu fachspezifischen Kompetenzen, Arbeit im interkulturellen und multiprofessionellen Team, Personalplanung und Personalentwicklung, Mitarbeiterführung sowie Unternehmenskultur. Eine Sensibilisierung von Führungskräften war insbesondere bei der Schaffung von Anreizen für Menschen mit Migrationshintergrund vonnöten. Auch die gezielte Fort- und Weiterbildung der Führungskräfte über Personalbindungsstrategien und wertebasierter Unternehmenskultur war forciert. Konkret konnten in dem Projekt über 600 Beschäftigte, hauptsächlich mit Zuwanderungsgeschichte, erreicht und auf Fach- und in Einzelfällen auf Führungspositionen vorbereitet werden.

## Der Projektstart

Um die Ausgangssituation zu konkretisieren, erfolgte eine Bedarfsermittlung. Zu diesem Zweck wurde ein »Kompetenzcheck zur Einschätzung der eigenen Fähigkeiten und Möglichkeiten« entwickelt, der auf Wunsch im Rahmen einer persönlichen und vertraulichen Beratung durch die Projektleitung begleitet wurde.

Daraus wurden passgenaue Qualifizierungsmodule für die jeweiligen Beschäftigungsbereiche mit den Methoden Seminar und Workshop, Trainings-on-the-Job, Consultings (z. B. kollegiale Beratung) und Coachings abgeleitet. Hierdurch wurden Beschäftigte mit Migrationshintergrund auf horizontale und vertikale Karrieremöglichkeiten vorbereitet und in ihrem beruflichen Selbstwertgefühl und Selbstbewusstsein gestärkt.

Die heterogene Struktur an über 150 Standorten machte eine kontinuierliche Begleitung durch Projektmitarbeitende schwierig. Diesem Sachverhalt wurde konzeptionell Rechnung getragen, indem die Ausbildung und Begleitung von Mentoren und Paten erfolgte. Diese förderten und begleiteten die Beschäftigten während und nach ihrer Qualifizierung jeweils vor Ort in den Einrichtungen kontinuierlich.

## Die Projektdurchführung

Die Ermittlung der Zielgruppe »Beschäftigte mit Migrationshintergrund« erwies sich als erste große Herausforderung. In der Definition dieser Begrifflichkeit wurde dem offiziellen Mikrozensus gefolgt. Erster Filter war hier das Geburtsland und die Staatsangehörigkeit. Im zweiten Filter wurden die Vorgesetzten befragt in der Annahme, dass sie ihre Mitarbeitenden gut kennen. Im dritten Filter wurde im Zuge der internen Vermarktung des Projektes versucht, alle Beschäftigten über Flyer zu erreichen, verbunden mit dem Aufruf, sich bei Interesse selbst zu melden. Wir konnten auf diesem Wege ermitteln, dass rund 30 Prozent der Beschäftigten in unseren Einrichtungen einen Migrationshintergrund haben.

Der Fokus »Migrationshintergrund« hat einige Beschäftigte irritiert aufgrund persönlicher Diskriminierungserfahrungen: Durch gezielte Aufklärung und Freiwilligkeit der Angaben haben viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dann doch die Chance gesehen, die sich über die Projektkategorie »Migrationshintergrund« für sie ergeben hat. Wichtig war in diesem Kontext die Entkoppelung des Projektes von der Personalabteilung. Alle im Projekt gewonnenen Daten und Erkenntnisse wurden nicht an die Personalabteilung übermittelt und vertraulich behandelt.

Danach ging es an die Entwicklung eines Kompetenzchecks, ein freiwilliges Angebot an die Beschäftigten, um die eigenen Talente und Fähigkeiten zu reflektieren und systematisch zu erfassen. Hier geht es vor allem um die sogenannten non-formalen (systematisches und zielgerichtetes Lernen außerhalb der ordnungspolitischen Bildungsebenen) und informellen (nichtorganisiertes, strukturiertes Lernen aus Lebens- und Berufserfahrung) Kompetenzen, also solche, die üblicherweise bei einer Bewerbung nur nachrangig interessieren. Diese finden in der Arbeiterwohlfaht jetzt mehr Berücksichtigung.

Nach wie vor sind die Qualitätsstandards in Bildung und Beruf von standardisierten Zertifikaten und Abschlüssen dominiert. Mit seinem ganzheitlichen Ansatz berücksichtigt das Projekt »Das Gold in den Köpfen« sowohl die Gesamtheit der formalen Qualifikationen als auch die Berufs- und Lebenserfahrungen der Mitarbeitenden. Das Projekt förderte gezielt die auf dieser Grundlage ermittel-

ten Kompetenzen und schafft damit gute Voraussetzungen für die Weiterentwicklung von Beschäftigten in Fach- und Führungspositionen. Für viele Beschäftigte war dieser, auf Wunsch durch ein Beratungsgespräch begleitete Kompetenzcheck ein Aha-Erlebnis. Eine Erzieherin in einer Kindertagesstätte: »Ich war sehr überrascht als mir klar wurde, was ich eigentlich schon alles in meinem Leben geleistet habe. Dass meine Erfahrungen, meine eigene Oma zu pflegen und mein tänzerisches Talent, mir hilfreich bei meiner beruflichen Weiterentwicklung sein können, finde ich toll!«

Nach Abklärung der persönlichen Ziele und Entwicklungspotentiale durch den im Projekt entwickelten Kompetenzcheck erfolgte bei den Beschäftigten mit Migrationshintergrund die Bedarfsanalyse, aus der die Entwicklung und Umsetzung von Qualifizierungsmodulen zur Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz abgeleitet wurde. Alle Maßnahmen werden kontinuierlich evaluiert und erfolgen in Abstimmung mit den Planungen der Vorgesetzten und Führungskräften.

Die Fortbildungen werden vorzugsweise vor Ort in den Einrichtungen und teilweise auch halbtags durchgeführt, um möglichst vielen Beschäftigten, die in Schichtdiensten und in Teilzeit tätig sind, die Fortbildungen zu ermöglichen, ohne den laufenden Personalplan unnötig zu belasten.

## Bewertung der Ergebnisse

Beschäftigte mit Migrationshintergrund erfuhren durch das Projekt eine besondere, positive Wertschätzung, die es ihnen ermöglicht, sich auf Augenhöhe mit Kolleginnen und Kollegen zu bewegen. Die Selbstverständlichkeit eines interkulturell geöffneten Arbeitgebers mit multikulturellen Teams festigte sich nachweisbar im Betriebsklima und in der Belegschaft.

Die Mitarbeitermotivation wurde durch das Projekt ebenfalls deutlich erhöht. Die ihnen durch die ganzheitliche Betrachtungsweise entgegengebrachte Wertschätzung nehmen die Beschäftigten deutlich wahr. Und die Möglichkeit die Dinge, die man gut kann und für die man sich in besonderem Maße interessiert, teilweise mit in den Berufsalltag integrieren zu können, fördert auch die Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz. ■