

PRAXISBEISPIELE SOZIALER ARBEIT

In dieser Rubrik will die TUP-Redaktion über Projekte berichten, die als Anregung für die Praxis der Sozialen Arbeit dienen.

„Das Gold in den Köpfen“: Personalentwicklung für Beschäftigte mit Migrationshintergrund

Das Beispiel AWO Bezirksverband Niederrhein

Tamara Zeidler, Michaela Rosenbaum

Wer wettbewerbsfähig und erfolgreich bleiben will, muss sich verstärkt die Potentiale seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erschließen. Strategische Personalentwicklung ist der geeignete Weg, dem akuten Fach- und Führungskräfte-mangel, von dem der Dienstleistungssektor der Wohlfahrtspflege ganz besonders betroffen ist, entgegenzuwirken. Die AWO Bezirksverbände Niederrhein und Mittelrhein e.V. betreiben in Verbindung mit ihren 23 Kreisverbänden insgesamt rund 1.293 Einrichtungen und Dienste mit ca. 14.030 hauptamtlich Beschäftigten.

Auf „Das Gold in den Köpfen“ der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter setzt das Personalentwicklungsprojekt der AWO Bezirksverband Niederrhein e.V. in Zusammenarbeit mit der AWO Bezirksverband Mittelrhein e.V., um dem Fach- und Führungskräfte-mangel zu begegnen. Im Rahmen der Projektförderung durch den Europäischen Sozialfond und das Bundesministerium für Arbeit und Soziales aus dem Programm „rückenwind – Für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft“ 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. Dazu Projektleiterin Tamara Zeidler: „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 und/oder im Ausland erworbene Berufsabschlüsse in Deutschland nicht anerkannt werden.“

Gleichzeitig steigt der Anteil von Kundinnen und Kunden sowie Klientinnen und Klienten mit Migrationshintergrund exponentiell an. Krankheitsbilder wie Demenz und Aheimer erfordern eine muttersprachliche und kultursensible Pflege und Begleitung durch die Angehörigen. Auch in der Kinder- und Jugendhilfe steigt z. B. durch den Rechtsanspruch auf einen Kindergartenplatz seit 2013 sowie den Ausbau der Tagespflege der Anteil von Familien mit Migrationshintergrund. Dies hat auch einen höheren Bedarf an (muttersprachlichen) Fachkräften zur Folge. Verschärft werden die Folgen des demografischen Wandels durch eine hohe Fluktuationsrate von 20-30 % in den genannten Arbeitsbereichen.

Damit sich die Arbeiterwohlfahrt am Nieder- und Mittelrhein auch zukünftig 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 werden auch die non-formalen und informellen Kompetenzen besonders gewürdigt.

Ziel ist 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/Anerkennung von Bildungsabschlüssen sowie Nachqualifizierung pädagogischer bzw. pflegerischer Kompetenzen werden hier als methodische Grundlagen angewendet.

Die Qualifizierungsmodule für ALLE Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter umfassen Themen wie:

- Kultursensible Gestaltung des jeweiligen Arbeitsbereiches,
- Zusatz- und Aufbauqualifizierungen zu fachspezifischen Kompetenzen,
- Arbeit im interkulturellen und multiprofessionellen Team,
- Personalplanung und -entwicklung,
- Mitarbeiterführung sowie
- Unternehmenskultur.

Eine Sensibilisierung von Führungskräften ist insbesondere bzgl. der Schaffung von Anreizen für Menschen mit Migrationshintergrund vonnöten. Auch die gezielte Fort- und Weiterbildung der Führungskräfte über Personalbindungsstrategien und wertebasierter Unternehmenskultur ist forciert.

Konkret sollten im Rahmen dieses Projektes zunächst 3 % der Beschäftigten, also ca. 420 Beschäftigte mit Zuwanderungsgeschichte erreicht und auf Fach- und in Einzelfällen auf Führungspositionen vorbereitet werden.

Strategische Überlegungen

In Folge des demografischen Wandels steigt der Anteil von Kundinnen und Kunden mit Migrationshintergrund kontinuierlich an (jede/r 5. Einwohner/in NRW hat bereits heute einen Migrationshintergrund), gleichzeitig besteht akuter Fach- und Führungskräftemangel, der zu erheblichen Versorgungsengpässen führen wird, wenn nicht u. a. die Berufsperspektiven von Migrantinnen und Migranten verbessert werden.

Die Demografieforschung (Quellen: Bertelsmann-Stiftung, Wegweiser Kommune) zeigt, dass die demografische Entwicklung in den Kommunen und Kreisen der Regionen Nieder- und Mittelrhein durch Alterung und Wanderungsverluste, insbesondere durch Abwanderung von Familien und jungen Erwachsenen gekennzeichnet ist, wodurch demografische wie wirtschaftliche Strukturprobleme prognostiziert werden. Aufgrund des unterdurchschnittlichen Arbeitsplatzangebotes sehen immer weniger Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteiger sowie Bildungsabwanderinnen und Bildungsabwanderer hier eine berufliche Perspektive; im Jahr 2020 werden nahezu ein Drittel der Einwohnerinnen und Einwohner älter als 60 Jahre sein.

Das Projekt setzt genau in diesem Kontext an: Die Nachfrage in den skizzierten Arbeitsfeldern steigt, unsere Dienstleistungen werden

zunehmend von Migrantinnen und Migranten in Anspruch genommen, gleichzeitig wandern Fachkräfte ab, auch aufgrund der schlechten Rahmenbedingungen Sozialer Arbeit. Es gilt also, die vorhandenen personellen Ressourcen zu erkennen, zu erschließen und zu nutzen.

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/Workshop, Trainings-on-the-Job, Consultings (z.B. kollegiale Beratung) und Coachings abgeleitet. Hierdurch werden Beschäftigte mit Migrationshintergrund auf horizontale und vertikale Karriereoptionen vorbereitet und in ihrem beruflichen Selbstwertgefühl und Selbstbewusstsein gestärkt.

Im Mittelpunkt stehen ebenfalls die Nachqualifizierung pädagogischer und pflegerischer Kompetenzen sowie die intensive Unterstützung bei der Anerkennung ausländischer Schul-, Bildungs- und Berufsabschlüsse. Insgesamt ist dies nicht ausschließlich auf Beschäftigte mit Migrationshintergrund beschränkt, auch wenn auf ihnen der deutliche Fokus liegt. Im Sinne von Diversity können die Ziele nur im Miteinander und Voneinander Lernen erreicht werden. Die heterogene Struktur an über 150 Standorten macht eine kontinuierliche Begleitung durch Projektmitarbeitende schwierig. Diesem Sachverhalt wurde konzeptionell Rechnung getragen, indem die Ausbildung und Begleitung von Mentorinnen und Mentoren sowie Patinnen und Paten erfolgte. Diese fördern und begleiten die Beschäftigten während und nach ihrer Qualifizierung je-

weils vor Ort in den Einrichtungen kontinuierlich.

Eine weitere wichtige Komponente ist die Qualifizierung von Führungskräften, denn sie sind es, die das Diversity Management und eine entsprechende Organisations- und Personalentwicklung top-down vorantreiben müssen.

Durch eine eigens für das Projekt eingestellte Projektleitung nebst Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und einer Steuerungsgruppe ist eine permanente Evaluation und Zielsicherung des Projektes gewährleistet. Darüber hinaus wird das Projekt von einer externen Organisationsberatung begleitet, um Elemente der „Betriebsblindheit“ auszuschließen.

Eine abschließende Transferveranstaltung soll Projektverlauf und -ergebnisse über den Verband hinaus bekannt machen, damit auch andere davon profitieren können. Verbandseigene Weiterbildungsinstitute werden die entwickelten Fortbildungsmodule und Karriereplanungen in ihr Angebot implementieren, so dass die Nachhaltigkeit gewährleistet ist.

Die Durchführung

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. Das Projekt erhebt keinen Anspruch auf vollständige Erfassung aller Beschäftigten mit Migrationshintergrund. Wir konnten aber auf diesem Wege bereits ermitteln, dass rund 30 % der Beschäftigten in unseren Einrichtungen einen Migrationshintergrund haben.

„Viele Beschäftigte waren irritiert, als nun der Migrationshintergrund so in den Fokus genommen wurde, und wir merkten schnell, dass eine solche Abfrage Diskriminierungserfahrungen und/oder -ängste schüren kann und Stigmatisierungen vornimmt, die im Projekt nicht intendiert waren“, berichtet Michaela Rosenbaum, Referentin für Migration und Integration und maßgeblich an der Projektkonzeption beteiligt.

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 (nicht-organisiertes, strukturiertes Lernen aus Lebens- und Berufserfahrung) Kompetenzen, also solche, die üblicherweise bei einer Bewerbung nur nachrangig interessieren. Diese finden in der AWO 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 Gold in den Köpfen“ sowohl die Gesamtheit der formalen Qualifikationen als auch die Berufs- und Lebenserfahrungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das Projekt fördert gezielt die auf dieser Grundlage ermittelten Kompetenzen und schafft damit gute Voraussetzungen für die Weiterentwicklung von Beschäftigten in Fach- und Führungspositionen. Das eröffnet vielfältige Ansätze der Per-

sonalentwicklung und dient damit auch der Bekämpfung des Fach- und Führungskräfte-mangels. Für viele Beschäftigte war dieser, auf Wunsch durch ein Beratungsgespräch begleitete, Kompetenzcheck ein echtes Aha-Erlebnis. C. Canan, 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, Entwicklungspotentiale und -möglichkeiten durch z.B. den im Projekt entwickelten Kompetenzcheck erfolgt bei den Beschäftigten mit Migrationshintergrund die Bedarfsanalyse, aus der die Entwicklung und Umsetzung von Qualifizierungsmodulen zur Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz abgeleitet wird. Alle Maßnahmen werden kontinuierlich evaluiert und erfolgen in Abstimmung mit den PE-Planungen der Vorgesetzten und Führungskräfte.

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

Neben der Gewinnung von Fach- und Führungskräften aus den eigenen Reihen durch Qualifizierung von Beschäftigten mit Migrationshintergrund ist mit dem Projekt ein Paradigmenwechsel in der Personalwirtschaft intendiert. Die Entwicklung und Gestaltung attraktiver Rahmenbedingungen (Vereinbarkeit Familie und Beruf, Gleitzeit, Homeoffice) kann die Attraktivität der Sozialen Arbeit steigern und so die gesamte Personalakquise verbessern. Beschäftigte mit Migrationshintergrund erfahren durch das Projekt eine besondere, positi-

ve Wertschätzung, die es ihnen ermöglicht, sich auf Augenhöhe mit Kolleginnen und Kollegen zu bewegen. Die Selbstverständlichkeit eines interkulturell geöffneten Arbeitgebers mit multikulturellen Teams festigt sich nachweisbar im Betriebsklima und in der Belegschaft. Aber nicht nur das: Die Mitarbeitermotivation wird dadurch ebenfalls deutlich erhöht. Die ihnen durch die ganzheitliche Betrachtungsweise entgegengebrachte Wertschätzung nehmen die Beschäftigten sehr 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 am und mit dem Arbeitsplatz. Dazu S. Yilmaz, Wohnbereichsleiterin einer Senioreneinrichtung: „Durch das Projekt hatte ich die Möglichkeit, meine Rolle und meine Möglichkeiten zu reflektieren. Ich habe zum Beispiel festgestellt, dass ich sehr selbstbewusst vor Fachpublikum referieren kann. Es war eine tolle Erfahrung zu erleben, wie man mich als Expertin wahrnimmt! Das Projekt ermöglicht mir, mich als Expertin und Botschafterin für meinen Beruf und meine Einrichtung zu fühlen – auch um junge Leute mit Migrationshintergrund für Berufe in der Altenpflege zu begeistern!“

Öffentliche Wahrnehmung.

Im Rahmen der großen Galaveranstaltung „Nacht der Personaler“ im Friedrichstadt-Palast in Berlin wurde das AWO-Projekt „Das Gold in den Köpfen – Nachwuchs fördern, Vielfalt stärken“ mit dem Personalmanagement Award 2012 ausgezeichnet. Vor 1.500 Gästen nahmen Projektleiterin Tamara Zeidler und Bereichsleiter Jürgen Otto von der AWO Bezirksverband Niederrhein e.V. die Auszeichnung entgegen. Überreicht wurde der Preis des Bundesverbandes der Personalmanager (BPM) von Joachim Sauer, BPM-Präsident und Geschäftsführer der Airbus Operations GmbH.

Das im Jahr 2010 begonnene und auf drei Jahre angelegte Personalentwicklungsprojekt der

AWO-Bezirksverbände Mittelrhein und Niederrhein hatte in der Kategorie „Organisationen und Verbände“ alle Konkurrenten hinter sich gelassen und wurde für seine besonders innovativen und erfolgreichen Leistungen im „Diversity Management“ ausgezeichnet.

Nachhaltigkeit und Ausblick

Das Ziel, Vielfalt und Diversität auf allen Ebenen im Unternehmen zum selbstverständlichen Bestandteil der Einrichtungen und Dienste zu machen, ist gesetzt. Die Instrumente, die den Weg dorthin ebnen sind unterschiedlich und bedarfsorientiert.

„Der Kompetenzcheck ist nur ein Instrument, das wir im Rahmen des Projektes entwickelt und eingesetzt haben“, betont Tamara Zeidler. „Unsere Einrichtungen am Niederrhein sind weit verstreut und haben je nach Einzugsgebiet auch unterschiedlich ausgeprägte Bedürfnisse an Personal und Personalentwicklungsinstrumenten. Wir bieten daher einen ‚Werkzeugkoffer‘ an, aus dem sich die Führungskräfte nach Bedarf bedienen können, denn strategische Personalentwicklung heißt nicht, allen den gleichen Deckel überzustülpen, sondern eine breite Palette bedarfsge rechter Angebote zu entwickeln und zu implementieren.“ Das sind bei den Bezirksverbänden z.B. Trainings-on (und off)-the-Job, Consultings, Coaching, kollegiale Beratungszirkel, Patenschaften, Mentorenprogramme, Rotationen, Aufgabenwandel, Talentförderung und Karriereplanungen.

Die Führungskräfte mit ins Boot zu holen und sie am Strategieprozess zu beteiligen, ist einer der wichtigsten Faktoren erfolgreicher Personalentwicklung. „Sensibilisierung von Führungskräften hat Priorität“, erklärt Tamara Zeidler, „denn Führungskräfte müssen Personalentwicklung von oben nach unten mittragen und implementieren. Darüber hinaus haben sie auch eine entscheidende Multiplikatoren- und Vorbildfunktion für viele Instrumente und Ideen.“

Personalentwicklung ist zwar immer auch Führungsaufgabe, dabei darf der ganzheitliche Blick auf das Unternehmen und die verschiedenen Unternehmensbereiche aber nicht fehlen. Das können die einzelnen Führungskräfte in ihrer Verantwortung für ihre jeweiligen Bereiche nicht leisten. Eine Professionalisierung der Personalentwicklung kann deshalb durch zielgerichtete, zentral gebündelte und gesteuerte Maßnahmen und Instrumente neue Impulse geben, Führungskräfte beraten und entlasten und die strategische Ausrichtung optimieren.

Die Prämisse lautet dabei: Bewährtes beibehalten und neue Handlungsstrategien für kommende Herausforderungen zielgerichtet entwickeln, wie beispielsweise der Umgang mit dem demografischen Wandel. „Ich verstehe mich als interne Dienstleisterin für und mit den Führungskräften“, erklärt Tamara Zeidler. „Unsere Führungskräfte lernen gerade, dass systematische Personalentwicklung sie in ihrer Rolle als Führungskraft unterstützen kann. Durch umfangreiche Workshops mit den Führungskräften – u. a. unserer Seniorendienste – haben wir Bedarfe ermittelt und gemeinsame Strategien gegen den Fach- und Führungskräfemangel entwickelt“, berichtet Projektleiterin Tamara Zeidler dazu.

Dieses Selbstverständnis von Personalentwicklung hilft bei der Umsetzung von Leitbildern und Unternehmensphilosophie. Insbesondere bei der Arbeiterwohlfahrt, die sowohl als Dienstleistungsunternehmen als auch als sozialpolitischer Verband agiert. Auch die Attraktivität als Arbeitgeberin erhöht die AWO durch die besondere Ansprache von potentiellen Beschäftigten mit Migrationshintergrund. Michaela Rosenbaum, Referentin für Migration und Integration: „Bislang sind insbesondere Menschen aus dem muslimischen Kulturkreis im Bereich der stationären Pflege eher unterrepräsentiert. Doch auch hier werden sich die Bedürfnisse und Bedarfe in den kommenden Jahren verändern. Viele jüngere Menschen sind durch

ihre eigene Berufstätigkeit und ihre dadurch geprägten Lebensstile nicht mehr in der Lage oder bereit, ihre Familienangehörigen langfristig selbst zu pflegen. Dies wird auch Familien mit Migrationshintergrund betreffen, denn die erste Generation der angeworbenen ‚Gastarbeiter‘ aus den Jahren 1961 und folgende kommt nun in ein Alter, in dem Pflegebedürftigkeit ein Thema ist. Eine stationäre Einrichtung ist immer der letzte Schritt. Umso wichtiger ist es, dass Angehörigen dort ein hohes Maß an Kultursensibilität vermittelt wird. Die Beschäftigung von Menschen mit Migrationshintergrund auch in wichtigen Positionen ist eine gute Voraussetzung, auch mehr Menschen mit Migrationshintergrund als Kundinnen und Kunden gewinnen zu können“. Und Bereichsleiter Jürgen Otto meint abschließend: „Ich freue mich sehr, dass es uns gelungen ist, für das Projekt ‚Das Gold in den Köpfen‘ im Rahmen des Programms ‚rückenwind – für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft‘ eine Anschubfinanzierung aus dem Europäischen Sozialfonds und dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales zu erhalten. Unsere bisher damit erzielten Erfolge sind sehr ermutigend. Und der Personalmanagement Award 2012 bestärkt uns in unserer Auffassung, dass wir mit dem Projekt ‚Das Gold in den Köpfen‘ auf dem richtigen Weg sind.“

Der Bezirksverband Niederrhein der Arbeiterwohlfahrt bildet mit 32.000 Mitgliedern den bundesweit zweitstärksten Mitgliederverband der AWO. In mehr als 150 Ortsvereinen und 16 Kreisverbänden – im gesamten Bereich des Regierungsbezirks Düsseldorf – ist eine Vielzahl der Mitglieder ehrenamtlich aktiv. Circa 8.500 hauptamtlich Beschäftigte sind in nahezu 700 sozialen Diensten und Einrichtungen tätig – von der Kindertagesstätte bis zum Seniorenzentrum. Der Jahresumsatz der AWO am Niederrhein beträgt ca. 300 Mio. Euro.

*Tamara Zeidler, Michaela Rosenbaum,
Email: tamara.zeidler@awo-niederrhein.de*