

Freie wissenschaftliche Arbeit zur Erlangung des Grades eines Masters in  
Sozialmanagement an der Alice Salomon Hochschule Berlin  
(Masterarbeit)

Die Mitarbeiterauswahl und deren Förderung. Überlegungen unter  
besonderer Berücksichtigung von Fachkräften mit Migrationshintergrund  
in sozialen Dienstleistungen

eingereicht bei

Erstleser: Prof. Dr. Hans-Dieter Bamberg

Zweitleserin: M.A. Heike Böhm

von: Anne Gitmans

Gottlieb-Dunkel-Str. 55a

12099 Berlin

Matrikel-Nr.: 08132021

Berlin, den 14.02.2014

## DANKSAGUNG

Eine Masterarbeit ist das wissenschaftliche Erstlingswerk eines jeden Akademikers, und sie ist gekennzeichnet durch eine Phase unzähliger thematischer Diskussionen, umfangreicher Überarbeitungen und manchmal auch der schlaflosen Nächte. Diese spannende Phase meines Studiums liegt nun hinter mir, und es ist an der Zeit, mich bei allen zu bedanken, die mich in den vergangenen Wochen so tatkräftig unterstützt haben.

Danke möchte ich in erster Linie Herrn Professor Dr. Bamberg und Frau Böhm, die meine Arbeit und somit auch mich betreut haben. Nicht nur, dass sie mir wertvolle Hinweise gaben, auch die moralische Unterstützung und Motivation waren unschlagbar.

Ich danke meiner neugewonnenen Familie und meinen Freunden, die mich durch ihre Liebe und Fürsorge unterstützt und aufgebaut haben. Mir ein geborgenes Umfeld gegeben haben und auch emotional immer für mich da waren.

Ein ganz besonderer Dank gilt meiner besten Freundin und Schwester Anzilhasultan, die stets an meiner Seite war, die Nächte mit mir durchgearbeitet hat, mich aufbaute, wenn ich Tiefpunkte hatte und nie den Glauben an uns verloren hat. Ohne ihre Liebe und Behutsamkeit hätte ich diese Zeit nicht durchgestanden.

Nicht zuletzt gebührt meinen Eltern Dank, da Sie während des Studiums nicht nur finanziell, sondern vor allem auch emotional immer für mich da waren.

Ich liebe Euch und bin dankbar dafür, dass es Euch gibt.

## Inhaltsverzeichnis

	Seite
<b>1. Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>2. Personalbeschaffung in sozialen Dienstleistungen</b>	<b>3</b>
2.1 Definition zentraler Begriffe	4
2.2 Aufgaben und Ziele der Personalbeschaffung	5
2.3 Der klassische Personalbeschaffungsprozess	7
2.4 Beschaffungswege	10
2.4.1 Interne Personalbeschaffung	11
2.4.2 Externe Personalbeschaffung	12
2.4.3 Vor- und Nachteile der internen und externen Personalbeschaffung	12
2.5 Das Internet als Instrument der Personalbeschaffung - E-Recruiting	15
2.5.1 Motive und Ziele des Einsatzes von E – Recruiting	15
2.5.2 Methoden des Einsatzes von E-Recruiting	16
2.6 Social Media in der Personalbeschaffung	17
<b>3. Die Auswahl der Mitarbeiter in sozialen Dienstleistungen</b>	<b>19</b>
3.1 Phasen des Personalauswahlprozesses	19
3.2 Die Instrumente	21
3.3 Methodische Anforderungen an den Personalauswahlprozess	21
3.3.1 Reliabilität	21
3.3.2 Validität	22
3.3.3 Objektivität	23
3.3.4 Ökonomie	23
3.3.5 Utilität	24
3.3.6 Akzeptanz	24
3.3.7 Zusammenhänge und Wechselbeziehungen	25
3.4 Direkte Instrumente der Personalauswahl	25
3.4.1 Bewerbungsunterlagen	25
3.4.2 Vorstellungsgespräche	27
3.4.3 Testverfahren	27
3.5 Einstellungsentscheid und Eignungsdiagnostik	28
3.5.1 Entscheidungsrelevante Bereiche und Profiling	29
3.5.2 Instrumente der Eignungsdiagnostik	30

<b>4.</b>	<b>Mitarbeiterförderung in sozialen Dienstleistungen</b>	<b>33</b>
4.1	Was sind die Ziele einer individuellen Personalsentwicklung?	34
4.2	Leistung und Zufriedenheit stehen im Zusammenhang	34
4.3	Schritte zur Erreichung der Mitarbeiterzufriedenheit	35
4.4	Ausgewählte Instrumente der Mitarbeiterförderung	35
4.4.1	Karriere- und Nachfolgeplanung	36
4.4.2	Coaching	37
4.4.3	Outplacement und Arbeitsstrukturierung	38
4.4.4	Betriebliche Bildung	38
4.5	Personalentwicklung nach Maß	39
4.5.1	Qualifizierte Personalplanung	40
4.5.2	Mitarbeitergespräche	41
4.5.3	Mitarbeiterbefragung	41
4.5.4	Entscheidung durch die Führungskräfte	42
4.5.5	Bedarfsmeldung durch die Mitarbeiter	42
<b>5.</b>	<b>Die Rolle von Fachkräften mit Migrationshintergrund in der sozialen Arbeit</b>	<b>43</b>
5.1	Die Notwendigkeit von Fachkräften mit Migrationshintergrund	43
5.2	Kompetenzen im Umgang mit dem/den Fremden in der Sozialen Arbeit	44
5.2.1	Fremdheitskompetenz	45
5.2.2	Interkulturelle Kompetenz	47
5.2.3	Ethnospezifische Kompetenz	48
5.2.4	Transkulturelle Kompetenz	49
5.2.5	Ressourcenorientierte soziale Arbeit	49
5.3	Interkulturelle Ausrichtung von Institutionen	50
5.4	Hypothesen zur Rolle von MigrantInnen als Fachkräfte in der Sozialen Arbeit	52
5.5	Besondere Potentiale und spezifische Kompetenzen von Fachkräften mit Migrationshintergrund	54
5.6	Mögliche Schwierigkeiten oder Problematiken	55
5.7	Berufliche Chancen von Fachkräften mit Migrationshintergrund	57
5.8	Zusammenfassung der Experteninterviews und Bestätigungen der Hypothesen	57
<b>6.</b>	<b>Persönliches Fazit</b>	<b>60</b>
<b>7.</b>	<b>Literatur- und Quellenverzeichnis</b>	<b>63</b>

## 1. Einleitung

"Kulturelle Vielfalt fördert unterschiedliche Herangehensweisen und die Entwicklung innovativer Lösungsansätze. Zudem steigert sie die Unternehmensattraktivität für unsere internationalen Kunden."

*Dr. Georg Schwab Geschäftsführer AVL Software and Functions GmbH*

(<http://www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de/aus-der-praxis/unternehmen-positionieren/kulturelle-vielfalt>, 15.01.2014).

In dieser Abhandlung möchte ich dem Leser einen Überblick über den Einsatz von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund in sozialen Dienstleistungen geben.

Da sich in der Gesellschaft und auch in der Profession der Sozialen Arbeit das Bewusstsein im Hinblick auf kulturelle, ethnische und migrationsbedingte Aspekte unserer Lebenswelt immer stärker ausprägt, stellt sich die Frage, wie man diese Kompetenzen zum Wohle aller fördern und nutzen kann. Jeder Mensch verfügt über eine individuelle, selbst konstruierte Lebenswelt und Lebenshaltung, die sowohl kulturelle als auch soziale und reflexive Elemente einschließt (vgl. Krönner 2009, S. 39).

Hosemann/Trippmacher (2003) sprechen davon, dass die

„neuen, individuellen Aufgaben der Migration darin bestehen, diese zuerst fremden Elemente zu sortieren und zu organisieren in Gestalt einer neuen Identität, die sich jedoch mit der Zeit wie die alte anfühlen könnte, aber nicht mit ihr identisch ist“ (Hosemann/Trippmacher 2003:175 in Krönner 2009, S.39).

Die folgende These stelle ich an den Anfang:

**Fachkräfte mit Migrationshintergrund bringen speziellen Kompetenzen für die Soziale Arbeit mit, welche adäquat gefördert werden müssen. Daher sollten Unternehmen gesellschafts- und zukunftsorientiert handeln, so dass sie sich durch die richtige Personalbeschaffung und Auswahl neuen Herausforderungen stellen können.**

Mit meiner Ausführung möchte ich den Blick auf mehr Toleranz und Akzeptanz für professionelle Fachkräfte mit Migrationshintergrund lenken.

Zunächst werde ich auf die Beschaffung von Personal in sozialen Dienstleistungen eingehen, da dies der erste Schritt zur Auswahl geeigneter Mitarbeiter und

Mitarbeiterinnen ist. Hierbei stehen die Aufgaben und Ziele der Personalbeschaffung, sowie die Beschaffungswege und Methoden im Vordergrund. Da heutzutage vieles über soziale Netzwerke läuft, ist es für mich wichtig, den Bezug zu *Social Media* im Punkt *Personalbeschaffung* näher zu erläutern.

Im Weiteren werde ich dann auf die Auswahl der MitarbeiterInnen zu sprechen kommen. Die richtige Personalauswahl steht für jedes Unternehmen im Vordergrund, denn jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin bringt unterschiedliche Kompetenzen und Potentiale mit, die dem Unternehmen wertvolle Vorteile bringen können, sei es der kulturelle Hintergrund bei Fachkräften mit Migrationshintergrund, sei es das erworbene Know-how durch jahrelange Erfahrungen. Dies muss jedoch erst durch die richtigen Prozesse herausgefunden werden. Daher stelle ich die Phasen und Ziele des Personalauswahlprozesses sowie die Instrumente und methodischen Anforderungen in den Vordergrund. Am Ende wird durch den Einstellungsentscheid und die Eignungsdiagnostik festgestellt, ob der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin in das Unternehmen passt und dort weiter gefördert werden kann.

Ist der richtige Mitarbeiter oder die richtige Mitarbeiterin gefunden, stellt sich für das Unternehmen die Frage, wie es diesen bzw. diese halten und fördern kann, damit die bestmögliche Leistung erbracht wird. Dabei stehen die Schritte zur Erreichung der Mitarbeiterzufriedenheit und Motivation im Vordergrund, denn Leistung und Zufriedenheit stehen im direkten Zusammenhang. Daher werde ich auf die Instrumente der Mitarbeiterförderung sowie auf die betriebliche Bildung zu sprechen kommen. Ein weiterer wichtiger Punkt in der Mitarbeiterförderung sind die Mitarbeitergespräche, um auf die Wünsche des Einzelnen eingehen und ihn in seiner Arbeit und Karriere unterstützen zu können.

MigrantInnen sind ein gutes Beispiel für die Rolle des „Außenseiters, der zugleich Innenseiter“ ist (vgl. Cunha Krönner 2009, S. 56).

Die Ressourcen, die sie aus ihren eigenen Kulturen und individuellen Biographien mitbringen, werden oft nicht erkannt, spielen aber gerade im Hinblick auf die Soziale Arbeit eine wichtige Rolle. Dies liegt vor allem daran, dass ethnische Minderheiten, wenn Angehörige ihrer Gesellschaft in gewissen sozialen Institutionen arbeiten, diese eher akzeptieren, als wenn dort Personal aus der Mehrheitsgesellschaft, welche eventuelle Vorurteile aus Unwissenheit mitbringen, arbeiten würden (vgl. Cunha Krönner 2009, S. 56).

Es stellt sich somit die Frage, welche Kompetenzen die Fachkräfte mit Migrationshintergrund aufweisen, um auf die Bedürfnisse der Minderheiten eingehen zu können.

Daher werde ich im Weiteren auf die Kompetenzen und die damit verbundenen Ressourcen, auf die Rolle von Fachkräften mit Migrationshintergrund sowie die möglichen Schwierigkeiten oder Problematiken eingehen.

Zum Ende hin möchte ich noch die beruflichen Chancen von Fachkräften mit Migrationshintergrund vorstellen und meine Arbeit mit einem persönlichen Fazit zu meiner eingangs aufgestellten These beenden.

Ich hoffe, dass meine Arbeit einen guten Einblick in die Thematik aus Sicht einer angehenden Sozialmanagerin geben kann.

## **2. Personalbeschaffung in sozialen Dienstleistungen**

Im Personalmanagement nimmt die Personalbeschaffung eine der wichtigsten Funktionen ein. Das Ziel besteht darin, die richtige Zahl von Mitarbeitern mit der passenden Qualifikation an den aktuellen Personalbedarf durch Neueinstellungen oder interner Rekrutierung anzupassen und im richtigen Zeitraum am richtigen Ort bereitzustellen. Es geht in diesem Prozess um die Gewinnung der bedarfsgerechten Anzahl von Mitarbeitern unter Berücksichtigung der Arbeitsmarktsituation und der spezifischen Arbeitnehmerinteressen (vgl. Nicolai 2009, S. 48).

Obwohl im Laufe der Jahre die Technisierung und Automatisierung Einzug gehalten haben, bilden MitarbeiterInnen nach wie vor die wichtigsten Faktoren für ein Unternehmen (vgl. Karagah 2010, S. 1).

Die Suche nach geeignetem Personal stellt auf Grund der aktuellen Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt, die sich durch rückläufige Bevölkerungsentwicklung, Fluktuation und höhere Qualifikation auszeichnen, eine große Herausforderung für Unternehmen dar. Des Weiteren gibt es mittlerweile zum klassischen Arbeitsmarkt zusätzlich einen Bewerbermarkt. Dort bewerben sich nicht mehr die Arbeitnehmer auf geeignete Stellenausschreibungen, sondern die Unternehmen gehen gezielt auf Suche nach potentiellen Mitarbeitern. Dies führt im Zuge der Globalisierung zu einem erhöhten Aufwand für die Unternehmen, „denn durch die Konkurrenz um Bewerber mit ähnlichen Qualifikationsprofilen befinden sich die Unternehmen untereinander in einem sogenannten ‚War of Talents‘“ (Karagah 2010, S. 1).

Die Unternehmen müssen dadurch auf vielfältige Weise bei potentiellen Bewerbern auf sich aufmerksam machen; und dafür reichen die traditionellen Instrumente, auf welche ich im Laufe der Arbeit näher eingehe, nicht mehr aus. Das Internet nimmt als

Instrument der Personalbeschaffung heutzutage eine immer wichtigere Rolle ein, ebenso die sozialen Netzwerke, um Mitarbeiter für Unternehmen zu rekrutieren.

## **2.1 Definition zentraler Begriffe**

Im Folgenden werden zentrale Begriffe der Personalbeschaffung definiert, welche für den Zusammenhang zwischen Personalbeschaffung und sozialen Netzwerken von Bedeutung sind und auf die ich im späteren Verlauf noch zu sprechen komme.

### **„Personal**

Personal sind alle Beschäftigten, die in einer abhängigen Stellung für eine Organisation eine Arbeitsleistung gegen Entgelt erbringen.

Personal kann aus zwei Sichtweisen betrachtet werden.

Aus wirtschaftlicher Sicht ist Personal eine Ressource, Produktionsfaktor oder Produktionsmittel. Unter verhaltenswissenschaftlicher Sicht ist Personal ein Individuum mit freier Entscheidungsgewalt, welches selbst entscheidet, ob es einer Organisation beitrifft oder diese verlässt sowie in welchem Ausmaß es seine Leistungen erbringt.

### **Personalmanagement**

Personalmanagement bzw. die hierzu oft verwendeten Synonyme Personalwirtschaft oder HRM (engl. Human Resource Management) setzen sich mit dem Produktionsfaktor Arbeit bzw. mit dem Personal auseinander und beschäftigen sich mit den personellen Fragen im Unternehmen

### **Personalbedarf**

Unter dem Personalbedarf eines Unternehmens versteht man „die Gesamtheit an Arbeitskräften, die zur Wahrnehmung aller Aufgaben im Betrieb benötigt werden.“

Der Gesamtpersonalbedarf setzt sich zusammen aus dem Brutto- und Nettopersonalbedarf:

Der Bruttopersonalbedarf ist eine Zusammensetzung aus dem tatsächlichen Einsatzbedarf (Bedarf zur Erfüllung der Arbeitsaufgabe) und dem Reservebedarf (Bedarf durch Ausfallzeiten wie Urlaub und Krankheit).

Der Nettopersonalbedarf zeigt den tatsächlichen Bedarf an Mitarbeitern an und ist die Differenz zwischen dem derzeit festgestellten Bruttopersonalbedarf und dem



Personalbestand. Für einen künftigen Nettopersonalbedarf müssen der Bruttopersonalbedarf und die absehbaren Veränderungen, wie Personalzugänge und -abgänge von einem späteren Zeitpunkt berücksichtigt werden.

### **Personalplanung**

Die Personalplanung als „ein wichtiger Teil der Unternehmensplanung soll alle zukünftigen Maßnahmen berücksichtigen, die notwendig sind, damit dem Unternehmen zur Erreichung seiner Ziele die dazu erforderlichen Mitarbeiter zur Verfügung stehen“.

### **Personalbeschaffung**

Die Personalbeschaffung als ein Bestandteil der Personalplanung hat in quantitativer, qualitativer, zeitlicher und örtlicher Hinsicht die Aufgabe, Beschaffungsalternativen auf dem internen oder externen Arbeitsmarkt aufzuzeigen, welche die bestehende Kapazitätslücke schließen.

Es gibt zahlreiche Gründe für den Bedarf an neuen Mitarbeitern und damit der Schließung der bestehenden Kapazitätslücke, wie etwa die Wiederbesetzung einer Stelle, die Besetzung einer neuen Stelle oder die Schaffung eines Nachwuchspools.

### **Personalauswahl**

Die Personalauswahl hat die Aufgabe, aus mehreren potentiellen Kandidaten den geeignetsten Bewerber, der den Anforderungen der zu besetzenden Stelle am besten gerecht wird, auszuwählen. Dies findet durch die Analyse der Bewerbungsunterlagen und das anschließende Vorstellungsgespräch sowie zusätzliche Auswahlverfahren wie das AC (Assessment Center) statt. Die Auswahlphase endet mit dem Abschluss des Vertrages“ (Karagah 2010, S. 3-5).

## **2.2 Aufgaben und Ziele der Personalbeschaffung**

„Die Aufgabe der Personalbeschaffung ist eine bedarfsgerechte und kostengünstige Versorgung des Unternehmens mit potentiellen Arbeitskräften.

Das Ziel ist es, einen geeigneten und passenden Bewerber mit vertretbarem Aufwand zu finden“ (Karagah 2010, S. 5).

Welchen Stellenwert die Einstellung von qualifizierten und passenden Bewerbern für die Unternehmen hat, scheint vielen Unternehmen nicht bewusst zu sein.

Die Auswirkung auf Grund mangelhafter oder unsorgfältiger Auswahlverfahren sehen wie folgt aus:

- Demotivierte und überforderte MitarbeiterInnen führen zum Anstieg der Fluktuationsrate, da sie oft den Job wieder wechseln oder auf Grund von Kündigung wieder wechseln müssen
- Verschlechterung des Arbeitsklimas, da andere MitarbeiterInnen ihre Arbeit mittragen müssen
- Zeitliche Belastung des Teams und Managements, da unmotivierte MitarbeiterInnen das Zeitmanagement nicht einhalten
- Absorbierung von Energie durch Einführung, da der Zeitaufwand für neue Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die nicht ins Unternehmen passen, zu hoch ist und die Einarbeitenden Energie kostet
- Fluktuation von Firmen-Know-how, da MitarbeiterInnen, auch wenn sie nur kurz im Unternehmen waren, das Wissen mit in andere Unternehmen tragen
- Negative Einflüsse auf Kundenzufriedenheit und Reputation, da ein ständiger Wechsel von Ansprechpartnern bei Kunden zu einer hohen Unzufriedenheit führt und der Ruf des Unternehmens dadurch Schaden nimmt (vgl. Maier 2011, S.12).

Dies sind nur einige Beispiele für Fehlentscheidungen, die durch schlechte Auswahlverfahren einem Unternehmen schaden können. Daher ist es wichtig, im Vorfeld alle beschaffungsrelevanten Informationen zusammenzutragen. Zu diesen gehören der Personalbestand, der Personalbedarf, der aus der Personalbedarfsermittlung erfolgt, die aktuelle Arbeitsmarktsituation, die Stellung des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt, die Erwartungen und Ziele der derzeitigen und potentiellen MitarbeiterInnen, das Anforderungsprofil sowie die inner- oder außerbetriebliche Personalbedarfsdeckung (vgl. Karagah 2010, S.5).

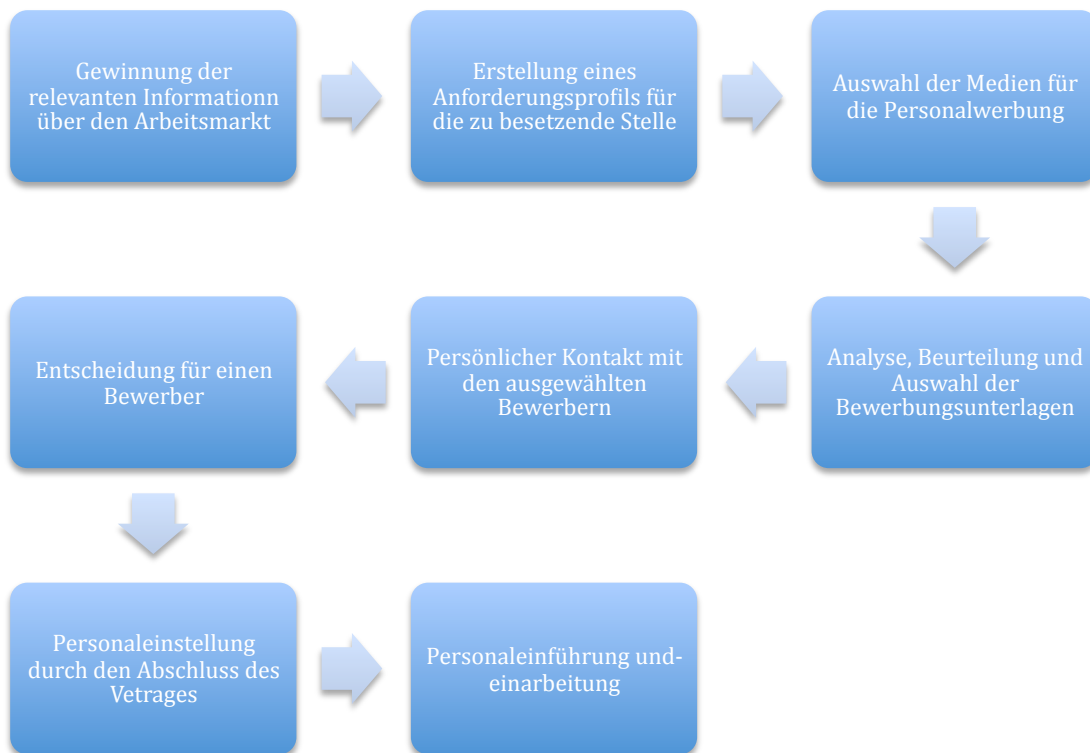
Gerade in sozialen Dienstleistungen muss die Personalbeschaffung einen höheren Stellenwert einnehmen, denn dort herrscht die größte Kunden- bzw. Klientenunzufriedenheit, die oft durch die Überforderung und Unzufriedenheit der

Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen entsteht und auf die Klientel übertragen wird. Die Fluktuation in sozialen Dienstleistungen ist enorm hoch und der Aufwand zur Einarbeitung neuer MitarbeiterInnen wird so minimal wie möglich betrieben, was zur Folge hat, dass diese Unwissenheit das ganze Team und damit das komplette Arbeitsklima belastet. Letztendlich leiden die Kunden bzw. Klienten unter dieser Situation.

### 2.3 Der klassische Personalbeschaffungsprozess

Die klassische Personalbeschaffung zeichnet sich durch die Bedarfsdeckung mit herkömmlichen Methoden, das heißt ohne digitale Medien aus (vgl. Schneider 2012, S. 5). Die Personalabteilungen sind hierbei angehalten, selbst aktiv nach geeigneten Bewerbern zu suchen, indem sie beispielsweise eine Stellenanzeige schalten.

„Dincher und Strutz nehmen eine Einteilung der Personalbeschaffung in unterschiedliche Phasen vor. Diese gleichen sich in den Grundzügen, eine endgültige Form besteht dabei jedoch nicht. Zusammenfassend lassen sich aber folgende Phasen festhalten“ (Karagah 2010, S. 6):



(Abb.1 : Phasen der Personalbeschaffung, Karagah 2010, S. 6)

In der ersten Phase, der Gewinnung relevanter Informationen über den Arbeitsmarkt, stehen die Bedürfnisse der BewerberInnen und das Wettbewerbsumfeld im Vordergrund. In der zweiten Phase wird ein ausführliches Stellenanforderungsprofil erstellt, welches die benötigten Fähigkeiten und Eigenschaften sowie die zentralen Aufgaben des Unternehmens in den Mittelpunkt stellt. Dabei wird zwischen Muss- und Kann-Anforderungen unterschieden. Bei den Muss-Anforderungen muss der neue Mitarbeiter oder die neue Mitarbeiterin die festgelegten Aufgaben in einem angemessenen Zeitraum erfolgreich erfüllen. Bei den Kann-Anforderungen soll dieser oder diese durch eigene Erfahrungen sich positiv in die neue Stelle einbringen (vgl. Karagah 2010, S. 6-7).

Individuelle Kriterien der Anforderungen können sein:

- „Fachliche Kriterien, die durch die Ausbildung oder Erfahrungen erworben worden, z.B. Wissen, Kenntnisse und fachliches Können.
- Physische Kriterien, welche die körperlichen Anforderungen an einer Arbeit auszeichnen, z.B. Sinnesorgane, Muskelkraft und allgemeine Widerstandsfähigkeit.
- Psychische Kriterien in Gestalt aller geistigen Anforderungen, z.B. Intelligenz, Entscheidungs-, Reaktions- und Konzentrationsfähigkeit.
- Sozial-Psychologische Kriterien, die das Zwischenmenschliche kennzeichnen, z.B. Teamverhalten und Führungsverhalten“ ( Karagah 2010, S. 7).

Das Anforderungsprofil dient somit der Stellenbeschreibung, die einen guten Überblick über die Stelle, den Vergütungsrahmen, die Verantwortung des neuen Mitarbeiter oder der neuen Mitarbeiterin und die Eingliederung in die Gesamtstruktur des Unternehmens geben soll. In der Stellenbeschreibung muss auch auf den rechtlichen Aspekt geachtet werden, vor allem auf das Benachteiligungsverbot § 1 AGG (Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz) (vgl. Karagah 2010, S. 7).

Jeder Bewerber oder jede Bewerberin egal welcher Herkunft, religiöser Glaubensrichtung, sexueller Orientierung, welchen Alters oder Behinderung muss die gleichen Chancen erhalten.

In der dritten Phase werden die geeigneten Instrumente zur Personalbeschaffung ausgewählt, welche je nach Art des Bedarfs, tatsächlichem Bedarf, Art und Anzahl der Stellen abgestimmt werden müssen, um somit den richtigen Beschaffungsweg zu finden.

Dabei steht der interne oder externe Beschaffungsweg zur Verfügung (vgl. Karagah 2010, S. 8). Die Personalbeschaffungsinstrumente dienen der zielgruppenorientierten Bewerberansprache, um unter Berücksichtigung von Zeit und Kosten die qualifiziertesten Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen.

Danach erfolgt in der vierten Phase die Analyse, Beurteilung und Auswahl der Bewerbungsunterlagen. Hierbei wird eine erste Vorauswahl getroffen, die diejenigen BewerberInnen aussortiert, die bereits durch ihre mangelnde äußere Form auffallen (vgl. Karagah 2010, S. 8).

Seit 2006 dürfen laut AGG keine Fotos mehr von Personalabteilungen verlangt werden, das Weglassen eines Fotos ist aber kein Grund für eine mangelnde äußere Form. Die Praxis zeigt jedoch, dass immer noch 71,9 Prozent ein Bild einfügen würden, auch wenn es nicht verlangt wäre; nur 12,9 Prozent würden kein Bewerbungsfoto beifügen, und 15,2 Prozent würden es vom jeweiligen Arbeitgeber abhängig machen. Alle weiteren Bewerbungen werden dann einer inhaltlichen Analyse unterzogen und danach aussortiert (vgl. Karagah 2010, S. 8-9). Die Überprüfung des Bewerbungsschreibens soll zeigen, ob sich der Bewerber für die Stelle interessiert und auf die in der Stellenanzeige geforderten Aspekte, wie Eintrittstermin und Gehaltsvorstellung, eingegangen ist. Im Lebenslauf wird darauf geachtet, ob dieser lückenlos ist, der Bewerber oder die Bewerberin nicht zu viele Arbeitsplatzwechsel vorweist und wie viele Jahre er/sie in einem anderen Unternehmen beschäftigt war. Die Arbeitszeugnisse geben einen weiteren Aufschluss über die Qualitäten eines Bewerbers oder einer Bewerberin (vgl. Karagah 2010, S. 9). Zum Schluss erfolgt dann eine abschließende Bewertung der Bewerbungsunterlagen, anhand derer die Kandidaten nach der ABC-Methode in A: bestens geeignet, B: geeignet und C: ungeeignet eingeteilt werden. Die C-Bewerber erhalten ihre Unterlagen mit einem Dankschreiben sofort zurück, die A-Bewerber werden zum Vorstellungsgespräch eingeladen und die B-Bewerber werden erstmal zurückgehalten für den Fall, dass kein Bewerber oder keine Bewerberin aus A eingestellt werden kann (vgl. Karagah 2010, S. 9-10).

In der fünften Phase werden die ausgewählten BewerberInnen zum Vorstellungsgespräch, Testverfahren oder Assessment Center eingeladen. Im Vorstellungsgespräch haben BewerberInnen und Unternehmen die Möglichkeit, sich persönlich kennenzulernen und herauszufinden, ob die Interessen mit denen des Unternehmens vereinbar sind. Durch die Testverfahren bekommt ein Unternehmen eine objektive Einschätzung des Kandidaten oder der Kandidatin, die seine persönliche Begegnung sichern soll. Das Assessment Center gehört zu den differenziertesten und aufwändigsten Verfahren bei der Auswahl von Bewerbern. Hierbei wird durch praxisnahe

Übungen festgestellt, ob der potentielle Bewerber oder die Bewerberin problemorientierte Situationen zu bewältigen vermag und welche Defizite er/sie in solchen Situationen vorweist. Die genauen Aufgaben eines Assessment Centers bestehen aus Gruppendiskussionen, Präsentationen, Rollenspielen oder auch Aufgaben zur einzelnen Bearbeitung und werden meist von 6 bis 12 Personen absolviert (vgl. Karagah 2010, S.10-11).

In der sechsten Phase soll die Entscheidung für einen Bewerber oder eine Bewerberin getroffen werden, der am besten für die zu besetzende Stelle geeignet ist (vgl. Karagah 2010, S.11).

In der siebten Phase, der Personaleinstellung durch Abschluss des Arbeitsvertrages, erfolgt die Einstellung des Kandidaten durch die beidseitige Unterzeichnung des Arbeitsvertrages. „Arbeitsverträge sind an keine Form gebunden, werden aber in der Regel als schriftliche Einzelverträge gemäß den Bestimmungen des Dienstvertrages nach den §§ 611–630 BGB (Bürgerliches Gesetzbuch) und weiteren ergänzenden Gesetzen wie dem Tarifvertragsgesetz, dem Bundesurlaubsgesetz, dem Kündigungsschutzgesetz, dem Arbeitszeitgesetz etc. geschlossen. Die inhaltliche Gestaltung des Arbeitsvertrages unterliegt der Vertragsfreiheit. Dennoch empfiehlt es sich, bestimmte Mindestinhalte und Arbeitsbedingungen wie beispielsweise das Eintrittsdatum, die Probe-, Arbeits- und Urlaubszeit, Kündigungsfristen, Art der Tätigkeit, Gehalt, Einstufung der Position, Vollmachten, Altersversorgung etc. darin festzuhalten“ (Karagah 2010, S.11).

In der achten und letzten Phase findet der Personalbeschaffungsprozess durch die Einarbeitung und Einführung des neuen Mitarbeiters oder der neuen Mitarbeiterin einen endgültigen Abschluss. Die komplette Integration findet mit dem Ende seiner Probezeit statt. Bis dahin sollte das Unternehmen darauf achten, eine erfolgreiche Einarbeitung durch Motivation und Mitarbeiterförderung zu erreichen, auf diese Aspekte werde ich im Laufe dieser Arbeit noch genauer eingehen. Denn ein zufriedener Mitarbeiter zeichnet sich dadurch aus, dass er die mit seiner Stelle verbundenen Aufgaben genau kennt, Loyalität und eine hohe Bindung an das Unternehmen entwickelt hat (vgl. Karagah 2010, S.12).

## **2.4 Beschaffungswege**

Es werden zwei Wege der Personalbeschaffung unterschieden, der interne und externe Beschaffungsweg. Die Entscheidung, welcher Weg gewählt wird, hängt letztlich davon ab, welcher der erfolgreichere Beschaffungsweg im Einzelfall ist. Meistens werden beide

Arten parallel von Unternehmen eingesetzt, um eine bestmögliche Besetzung der Stellen zu erreichen. Oft wird auch zunächst die interne Beschaffung auf Grund personalpolitischer Grundsätze in Unternehmen gewählt (vgl. Nicolai 2009, S. 52).

„Bei der **internen** Personalbeschaffung unterscheidet man zwei Wege:

- ohne Personalbewegung
- mit Personalbewegung“ (Nicolai 2009, S. 52).

Der Vorteil liegt darin, dass Unternehmen den Karrierewünschen der vorhandenen Mitarbeiter Rechnung tragen und zum anderen erhebliche Kosten und Risiken vermieden werden, da die Unternehmen oft auf dem externen Arbeitsmarkt nicht die gesuchten Qualifikationen finden.

„Die **externe** Personalbeschaffung wird unterteilt in:

- eher passive Personalbeschaffung
- eher aktive Personalbeschaffung“ (Nicolai 2009, S. 52).

Die externe Personalbeschaffung wird meist dann herangezogen, wenn die Stellen nicht intern besetzt werden können – sei es auf Grund von mehr Arbeitsleistung, sei es, weil kein geeigneter interner Bewerber oder Bewerberin vorhanden ist oder die notwendigen Bildungsmaßnahmen zu teuer oder umfangreich wären.

#### **2.4.1 Interne Personalbeschaffung**

Wie oben bereits erwähnt wird, unterscheidet man bei der internen Personalbeschaffung zwischen Maßnahmen mit und ohne Personalbewegung. Welcher Weg gewählt wird, hängt von der Bedarfsdauer ab. Bedarf es nur einer kurzfristigen Unterdeckung, so bietet es sich an, das vorhandene Personal mit Mehrarbeit, Überstunden usw. zu beschäftigen. Soll die Unterdeckung mittel- bis langfristig dauern, lässt sich eine Änderung am besten durch Versetzung, Stellenclearing, innerbetriebliche Stellenausschreibung, Übernahme von Auszubildenden oder Umwandlung von Teilzeit in Vollzeit durchsetzen (vgl. Karagah 2010, S. 14).

## **2.4.2 Externe Personalbeschaffung**

Wird der interne Bedarf nicht gedeckt, erfolgt der externe Weg der Personalbeschaffung. Hierbei kann das Unternehmen zwischen der passiven und aktiven Vorgehensweise wählen. Die Wahl, ob der passive oder aktive Weg eingeschlagen wird, ist von verschiedenen Faktoren wie der Dringlichkeit des Personalbedarfs, der Situation auf dem Teilarbeitsbeschaffungsmarkt, der benötigten Qualifikationen, der Bedeutung der Stelle, der Höhe des Beschaffungsbudgets und der Bedarfsmenge abhängig (vgl. Nicolai 2009, S. 57-58).

Die passive Vorgehensweise benötigt kaum Eigeninitiative, da sie über Arbeitsagenturen, private Arbeitsvermittler, Initiativbewerbungen, Auswertung von Stellengesuchen und Bewerberdateien abläuft.

Im Gegensatz dazu ist die aktive Vorgehensweise vor allem bei dringendem oder großem Personalbedarf sinnvoll, da dies über externe Werks- und Dienstverträge, Personalleasing, Stellenanzeigen, E-Recruiting, Hochschulmarketing, Öffentlichkeitsarbeit, Empfehlungen von Betriebsangehörigen, Personalberatern/Headhuntern oder Abwerbung läuft (vgl. Karagah 2010, S. 20).

## **2.4.3 Vor- und Nachteile der internen und externen Personalbeschaffung**

„Eine generelle Empfehlung für bestimmte Beschaffungswege gibt es nicht“ (Hentze/Kammel 2001, S. 273).

Jedes Unternehmen, in der Regel die Personalabteilung, muss die Vorgehensweise im Einzelfall in Abstimmung mit den internen Distanzen, wie Firmenleitung, Betriebsrat, Belegschaft usw. und deren Interessen bestimmen.

„Ein entscheidendes Kriterium für die Wahl der Personalbeschaffungsart ist der Wirkungszeitraum, der so zu bemessen ist, dass der gesuchte Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterin zum gewünschten Zeitpunkt auch tatsächlich zur Verfügung steht“ (Hentze/Kammel 2001, S. 273).



## Vor- und Nachteile interner Beschaffung

Vorteile	Nachteile
Eröffnung von Aufstiegschancen (erhöht die Bindung an den Betrieb, höhere Arbeitszufriedenheit)	Weniger Auswahlmöglichkeiten
Geringe Beschaffungskosten	Gegebenenfalls hohe Fortbildungskosten
Betriebskenntnisse	Mögliche Betriebsblindheit
Kennen des Mitarbeiters, Kenntnis seiner Leistungsfähigkeit	Enttäuschungen bei Kollegen, eventuell weniger Anerkennung bei Aufrücken in Vorgesetztenpositionen, ggf. auch Spannungen/Rivalitäten
Einhaltung des betrieblichen Entgeltniveaus (bei externer Einstellung ggf. überhöhtes Marktgehalt)	Zu starke kollegiale Bindungen, Sachentscheidungen werden „verkuppelt“
Schnellere Stellenbesetzungsmöglichkeit	Stellenbesetzungen/Beförderungen „um des lieben Friedens willen“: Man will dem langgedienten Mitarbeiter nicht nein sagen
Anfangsstellungen für Nachwuchs werden frei	Nachlassende Mitarbeiteraktivitäten wegen Beförderungsautomatik, man verlässt sich auf Nachfolge
Transparente Personalpolitik	Versetzung löst Bedarf quantitativ nicht; qualitativ oft nur in Verbindung mit Fortbildung und bei vertikaler Beförderung mit Führungsschulung

(Abb. 2 Hentze/Kammel 2001, S. 274)

## Vor- und Nachteile externer Beschaffung

Vorteile	Nachteile
Breite Auswahlmöglichkeit	Größere Beschaffungskosten
Neue Impulse für den Betrieb	Hohe externe Einstellungsquote wirkt fluktuationsfördernd
Der Externe bringt Kenntnis anderer Betriebe mit und wird leichter anerkannt	Negative Auswirkungen auf Betriebsklima
Einstellung löst Personalbedarf direkt	Höheres Risiko, Probezeit
	Keine Betriebskenntnisse (allgemeine Einführung erforderlich – Kosten/Zeit)
	Stellenbesetzung zeitaufwendiger
	Der „vor die Nase gesetzte“ neue Mann muss erst Spannungen abbauen – das bedeutet Kräfteverlust für den Betrieb
	Bei Stellenwechsel höhere Gehaltsvorstellungen als bei innerbetrieblicher Aufstiegsbesetzung
	Blockieren von Aufstiegsmöglichkeiten

(Abb. 3 Hentze/Kammel 2001, S. 274)

## **2.5 Das Internet als Instrument der Personalbeschaffung – E-Recruiting**

Das Einstellen von Stellenanzeigen im Internet ist die Weiterentwicklung zur klassischen Personalbeschaffung, wird jedoch bis jetzt zusätzlich zu den Printmedien von Unternehmen genutzt und ersetzt diese nicht komplett. Durch das Internet wurden neue Methoden zur Ansprache potentieller MitarbeiterInnen geschaffen. Karriereseiten erlangen neben klassischen Stellenanzeigen eine große Bedeutung, da über viele Medien mehr potenzielle KandidatInnen gefunden werden können. Dieses Instrument der Personalsuche nennt sich E-Recruiting und bezeichnet die Akquisition mithilfe des Internets. Auf der einen Seite hilft das Internet Bewerbern, auf Unternehmen aufmerksam zu werden, auf der anderen Seite ermöglicht es den Unternehmen, selbst nach interessanten KandidatInnen zu suchen. Mittels elektronischer Datenverarbeitung ermöglicht das E-Recruiting die digitale Personalauswahl (vgl. Schneider 2012, S.13). Der Vorteil des digitalen Beschaffungsprozesses liegt in dem minimierten Zeitaufwand und zudem werden mehr potenzielle BewerberInnen auf Grund von Ortsunabhängigkeit und ständiger Verfügbarkeit angesprochen. Das Unternehmen kann das Internet zielgerichtet einsetzen und das Nutzungsverhalten der Zielgruppe mit einbeziehen, damit die Streuverluste gering gehalten werden und ein Kreis an potentiellen Bewerbern größer wird. Der Prozess der Personalbeschaffung wird im Grunde nicht durch das E-Recruiting verändert. Die Bewerbung erfolgt in diesem Fall auf digitaler Ebene und kann direkt in einer Datenbank hinterlegt werden, so dass ein schnellerer Zugriff ermöglicht wird. E-Recruiting bietet die Möglichkeit, das Bewerbungsgespräch über eine Webcam zu führen, dies spart dem Unternehmen eventuell anfallende Reisekosten. Der Nachteil liegt jedoch darin, dass kein persönliches Kennenlernen stattfindet. Der Abschluss des Beschaffungsprozess durch die Unterzeichnung des Arbeitsvertrages unterscheidet sich in der traditionellen und digitalen Personalbeschaffung nicht (vgl. Schneider 2012, S. 14 -15).

### **2.5.1 Motive und Ziele des Einsatzes von E-Recruiting**

Der Einsatz von E-Recruiting steigert die Attraktivität des Unternehmens und führt zu einer besseren Außendarstellung. Die Unternehmen versuchen sich so bei internen und externen Zielgruppen zu positionieren und von Wettbewerbern zu differenzieren, dass ein unverwechselbares Bild des Unternehmens entsteht. Ein weiteres Motiv für das E-Recruiting ist, auf die Bedürfnisse der Zielgruppen einzugehen, indem die Unternehmen sich innovativ durch die Veröffentlichung der Stellenangebote präsentieren (vgl.

Schneider 2012, S. 15) Die Abwicklung und die Schaltung von Stellenanzeigen im Internet sind wesentlich kostengünstiger als die Veröffentlichung in Printmedien. Die Höhe der Kosten hängen bei Printmedien von der Größe der Stellenanzeige ab. Um die größte Aufmerksamkeit auf sich zu lenken, darf die Stellenanzeige nicht zu klein ausfallen, jedoch entstehen dabei auch höhere Kosten als bei einer Schaltung im Internet, dort gibt es meist einheitliche Größen der Anzeigen, die den Unternehmen viel mehr Platz für zusätzliche Informationen bieten. Gerade für kleinere Unternehmen bietet sich diese Variante der Personalsuche an, um sich kostengünstig zu präsentieren (vgl. Schneider 2012, S.16).

Die Veröffentlichung einer Stellenanzeige im Internet ist unabhängig von Anzeigeterminen, und somit können Unternehmen jederzeit Stellen publizieren und auch aktualisieren. Für die BewerberInnen stehen die Anzeigen unmittelbar zur Verfügung und können auch nach Wunsch des Unternehmens einen längeren Zeitraum im Netz verweilen. Der Zeitaufwand verringert sich vor allem durch die Nutzung von Bewerbungsformularen, die online direkt ausgefüllt werden können. So wird durch spezielle Vorgaben direkt selektiert, und die eingehenden Bewerbungen können in kürzester Zeit bearbeitet werden. Ist nun ein geeigneter Kandidat oder Kandidatin gefunden oder das Bewerbungsaufkommen zu hoch, kann das Unternehmen die Stellenanzeige sofort aus dem Internet entfernen, dies ist bei Printmedien nicht möglich. Des Weiteren ist durch die weltweite Verknüpfung des Internets die Möglichkeit gegeben, in einer Vielzahl von Ländern nach potentiellen Bewerbern zu suchen (vgl. Schneider 2012, S. 16).

### **2.5.2 Methoden des Einsatzes von E-Recruiting**

Zu den Methoden des Einsatzes von E-Recruiting gehören verschiedene Online-Jobbörsen wie monster.de, stepstone.de, die Arbeitsagentur sowie auch verschiedene Online-Zeitungen. Diese elektronischen Stellenmärkte dienen den Unternehmen dazu, ihren Personalbedarf zu artikulieren und Stellen auszuschreiben. Des Weiteren können die Unternehmen ein Profil erstellen, um zusätzliche Informationen zu hinterlegen. Die Anzahl der Anbieter verschiedenster Jobbörsen ist gestiegen und hat sich mittlerweile auf verschiedene Branchen oder Zielgruppen fokussiert. Somit gibt es Jobbörsen für Nachwuchskräfte, Praktikantenbörsen, Lehrstellenbörsen oder Führungskräftebörsen, damit direkt die passende Zielgruppe angesprochen wird. Die Finanzierung dieser Jobbörsen wird zwischen kommerziellen Jobbörsen, wie zum Beispiel monster.de und staatlichen Jobbörsen, wie die Bundesagentur für Arbeit unterschieden (vgl. Schneider

2012, S. 17). Die BewerberInnen haben die Möglichkeit, ihre eigenen Profile zu erstellen und somit ihre Attraktivität für Unternehmen zu steigern. Unternehmen erhalten so eine zusätzliche Chance, neue MitarbeiterInnen ohne Stellenanzeige zu rekrutieren. Diese Art der Suche nennt sich aktive Personalbeschaffung von Unternehmen. Die Unternehmen können ein sogenanntes Selektionsformular ausfüllen, durch das sie die Stellengesuche und Profile von Bewerbern einsehen können. Gleichzeitig schickt die Jobbörse potentielle Angebote an die Suchenden, die ihren Profilen entsprechen. Der oder die Arbeitsuchende kann selbst bestimmen, ob er oder sie zu einem Unternehmen Kontakt knüpft und sich bewirbt oder nicht (vgl. Schneider 2012, S. 18).

## **2.6 Social Media in der Personalbeschaffung**

Das oben beschriebene E-Recruiting nimmt in der Personalbeschaffung immer mehr zu, daher ist die Nutzung von Social Media ein weiteres wichtiges Element für Unternehmen zur Gewinnung potentieller MitarbeiterInnen. Obwohl der Einsatz von Social Media recht komplex und aufwendig ist, bietet er den Unternehmen die Möglichkeit herauszufinden, welche Bedürfnisse die Zielgruppe zeigt (vgl. Maier 2011, S. 41). Das Unternehmen kann einen Dialog aufbauen und so auf Fragen und Anmerkungen der Zielgruppe eingehen und umfassend informieren – mit der gewünschten Folge, dass sich auf diese Weise qualifizierte InteressentInnen bewerben (vgl. Schneider 2012, S. 25).

„Die Kommunikationsstrategie folgt einem Kreislauf, der auch als F-A-C-E- Konzept bekannt ist:

F - Follow and Listen

A - Attract

C - Communicate

E - Engage“ (Schneider 2012, S. 25-26).

Die Präsenz auf Social-Media-Plattformen gibt den Unternehmen die Chance, eigene MitarbeiterInnen zu integrieren und den Arbeitsalltag aufzuzeigen. So bekommt der interessierte Bewerber bzw. Bewerberin einen Einblick in die Arbeitsweise des Unternehmens, die er bzw. sie durch eine normale Stellenbeschreibung nicht erhält. Der direkte Kontakt zu den Unternehmen gibt diesen die Möglichkeit, schnell und gezielt auf Fragen zu antworten, die möglicherweise per E-Mail untergegangen wären. Für kleinere Unternehmen ist Social Media eine Chance, mit den Großen mithalten zu können.

Da sich 35% der deutschen Bevölkerung in sozialen Netzwerken aufhalten, ist es sinnvoll, dort die Stellenanzeigen zu platzieren, vor allem wenn man eine junge Zielgruppe ansprechen will. Die jetzige Generation ist am besten über das Internet zu erreichen, denn diese informieren sich hauptsächlich über das Web und gestalten auch so ihr Freizeit- und Alltagsverhalten (vgl. Schneider 2012, S. 26).

Gerade Plattformen wie Facebook, Twitter, YouTube und Xing sind sehr attraktiv für Unternehmen, sich zu präsentieren und Aufmerksamkeit zu gewinnen. Wichtig ist jedoch vor allem, immer präsent zu sein, um angemessen reagieren zu können. Die Unternehmen dürfen jedoch nicht vergessen, dass diese sozialen Plattformen wie Facebook, Twitter und YouTube privater Natur sind, das heißt, dort herrscht ein entsprechend lockerer und ungezwungener Ton und Umgang miteinander. Unternehmen müssen diese Umfeld unbedingt beachten, da sie ansonsten als Fremdkörper erscheinen und deplaziert wirken (vgl. Maier 2011, S. 41).

Xing fällt unter die Kategorie Businessnetzwerk, in dem es um die Kommunikation und den Austausch von Geschäftspartnern, aber auch potentiellen Bewerbern geht. Dort müssen die Unternehmensinformationen dementsprechend anders aufbereitet sein als in anderen sozialen Netzwerken – vor allem seriöser. Da Xing von Unternehmen jeder Branche genutzt werden kann, sind die Unternehmen darauf aus, sich dort als Arbeitgeber zu präsentieren, neue MitarbeiterInnen zu werben und Kontakte zu pflegen. Xing bietet auch Gruppen an, in denen die Mitglieder sich austauschen und diskutieren können, durch Teilnahme der eigenen MitarbeiterInnen verstärkt ein Unternehmen zusätzlich seine Anwesenheit und kann somit seinen Bekanntheitsgrad steigern (vgl. Schneider 2012, S. 33-34).

Die Personalbeschaffung in sozialen Dienstleistungen zeigt, wie schwierig der Weg zum geeigneten Mitarbeiter oder geeigneter Mitarbeiterin sein kann und welche Bemühungen Unternehmen anstreben müssen, damit sie am Ende einen qualifizierten dem Unternehmen entsprechenden Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterin gefunden haben. Wurde nun dieser erste Schritt durchlaufen, sei es über die klassische Personalbeschaffung durch Printmedien, sei es durch den Einsatz von E-Recruiting, muss das Unternehmen den nächsten Schritt gehen und den Personalauswahlprozess durchlaufen. Im Folgenden möchte ich einen Überblick über die Auswahl der MitarbeiterInnen in sozialen Dienstleistungen geben.

### **3. Die Auswahl der Mitarbeiter in sozialen Dienstleistungen**

„Die Auswahl des richtigen Personals ist ein Schlüsselthema für den Erfolg am Markt. Denn ganz gleich, mit welchen Visionen Unternehmenslenker Wachstum schaffen wollen – ohne eine Mannschaft, die diese Visionen mitträgt und umsetzt, ohne Arbeitnehmer, die engagiert und kompetent am Unternehmenserfolg mitarbeiten, sind sie zum Scheitern verurteilt“ (Von der Linde/Schustereit 2010, S. 7)

Somit ist das Ziel der Personalauswahl, einen geeigneten Bewerber bzw. Bewerberin für die zu besetzende Stelle zu finden. Hierbei lässt sich die Eignung des Kandidaten oder der Kandidatin durch die fachliche und persönliche Voraussetzung feststellen. 2002 wurde mit der DIN 33430 eine Unterstützung für eine solche systematische und strukturierte Diagnostik eingeführt, die als Prozessnorm die Qualität der Personalauswahl bewertet. Der Personalauswahl kommt deshalb ein hoher Stellenwert zu, da eine falsche Auswahlentscheidung zu enormen Kosten führen kann (vgl. Helmke 2011, S. 23). Ebenso kann die geringe Produktivität eines neuen Mitarbeiters oder Mitarbeiterin zur Folge haben, dass eine höhere Arbeitsbelastung auf seine bzw. ihre Kollegen zukommt und das Betriebsklima durch allgemeine Unzufriedenheit verschlechtert wird. Letztlich wird es auch noch rechtlich schwierig, die eingestellte Person wieder zu entlassen; und eine Trennung von MitarbeiterInnen ist wiederum mit Kosten verbunden, wie Arbeitsprozesskosten und Abfindungen oder durch den erneuten Auswahlprozess, um die Stelle wieder zu besetzen (vgl. Nicolai 2009, S. 78). Wenn man demzufolge die Personalbeschaffung und -auswahl als Investition ansieht, wird deutlich, warum eine sorgfältige Selektion vonnöten ist.

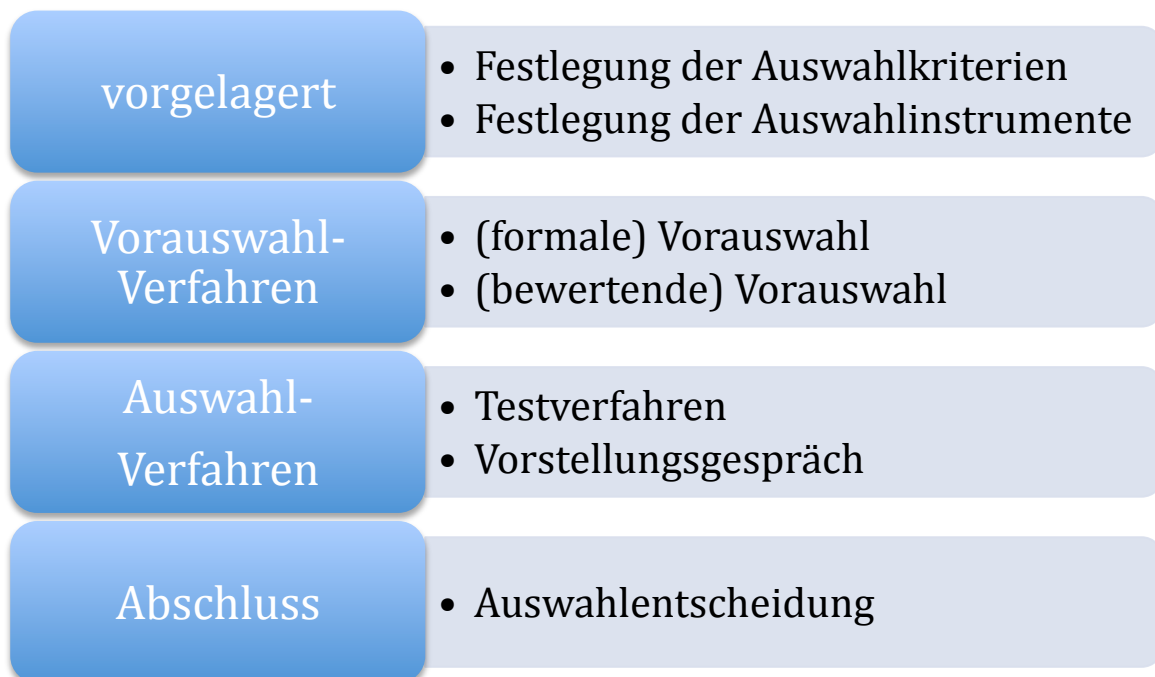
#### **3.1 Phasen des Personalauswahlprozesses**

Der erste Schritt des Personalauswahlprozesses beginnt mit der ersten Selektion durch die eingereichten Bewerbungsunterlagen. Wie z.B. im öffentlichen Dienst üblich, können zusätzlich die Personalakten der vorherigen Arbeitgeber hinzugezogen werden. Die Sichtung und die Bewertung der Unterlagen werden im Hinblick auf die Stellenvoraussetzungen durchgeführt, indem anhand von Urkunden, Zeugnissen, Arbeitszeugnissen etc. die persönliche und fachliche Eignung des Bewerbers geprüft wird (vgl. Helmke 2011, S. 27).

Jede Phase des Personalauswahlprozesses ist systematisch, strukturiert und objektiv durchzuführen und schriftlich festzuhalten, dies dient vor allem dem Nachweis der Einhaltung von AGGs wie z.B. der AGGs.

In dieser ersten Phase fallen daher nur die Kandidaten heraus, die diese formalen Anforderungen nicht erfüllen können. Fehlende Unterlagen können durch die Unternehmen angefordert werden, jedoch ist dies ein zusätzlicher Aufwand, den nicht viele Unternehmen betreiben wollen. Nun folgt in einem nächsten Schritt die detaillierte Sichtung der Unterlagen, mit einer Beurteilung des Anschreibens, auf formelle Kriterien hin und ob jenes etwas über die Motivation des Bewerbers aussagt. Dann folgt die Prüfung des Lebenslaufes auf Vollständigkeit und Lückenlosigkeit und letztlich wird dieser anhand der beigefügten Unterlagen auf Wahrhaftigkeit geprüft (vgl. Helmke 2011, S.28). Hier sammelt der Personaler die Anhaltspunkte für das darauf folgende Vorstellungsgespräch, zu dem nun die ausgewählten BewerberInnen eingeladen werden sollen. Die weitere Auswahl folgt nun in den Gesprächen und/oder Eignungstests, die je nach Besonderheit der zu besetzenden Stelle und Anforderungen in Kombination oder Einzelnen erfolgen können. Am Ende des Personalauswahlprozesses liegt die Entscheidung für den geeigneten Bewerber oder die geeignete Bewerberin (vgl. Helmke 2011, S. 29).

#### Phasen des Personalauswahlverfahrens



(Abb. 4 Helmke 2011, S.29)



## **3.2 Instrumente**

Wie bereits oben beschrieben, bedarf es in allen Phasen des Personalauswahlverfahrens eines strukturierten Vorgehens. Neben der Festlegung verschiedener Auswahlkriterien durch ein Anforderungsprofil dienen der Feststellung der Eignung eines Bewerbers Methoden der Personalauswahl, denen verschiedene Instrumente zur Verfügung stehen. Diese werden im Weiteren erläutert. Diese Instrumente können entweder direkt im Kontakt mit BewerberInnen angewendet werden und Aussagen über die fachlichen und persönlichen Kenntnisse treffen oder indirekt mittels Dritter. Die Instrumente müssen definitiv eignungsdiagnostisch sein, d.h. methodischen Gütekriterien entsprechen (vgl. Helmke 2011, S. 30).

## **3.3 Methodische Anforderungen an den Personalauswahlprozess**

Zu diesen Hauptkriterien der Auswahltests gehören die Reliabilität (Verlässlichkeit), die Validität (Treffsicherheit) und die Objektivität. Des Weiteren werden die ökonomische Seite der Tests durch die Utilität (Nützlichkeit) und am Ende die Akzeptanz des Verfahrens durch den Bewerber bzw. die Bewerberin sowie die Zusammenhänge und Wechselbeziehungen geprüft (vgl. Helmke 2011, S. 30-31)

### **3.3.1 Reliabilität**

Unter der Reliabilität versteht man die Genauigkeit eines Messverfahrens. Dabei sollen wiederholte Messungen die Zuverlässigkeit oder Fehlerfreiheit eines Verfahrens liefern. In Bezug auf die Personaldiagnostik stellt sich dabei die Frage, ob Messfehler nicht auf Grund von Zeitdruck, Emotionen oder Erwartungen entstehen können, gerade weil sich Charaktereigenschaften und zukünftige Verhaltensweisen nicht objektiv messen lassen können (vgl. Nicolai 2009, S. 79).

Für eine Bestimmung der Reliabilität steht daher nur eine Schätzung durch verschiedene Annäherungsmethoden bereit. Dafür kommen folgende Verfahren in Frage:

- Paralleltest-Verfahren
- Test-Retest-Verfahren
- Betrachtung der internen Konsistenz

Im Paralleltest-Verfahren wird herausgefunden, ob ein vergleichbares Messverfahren die gleichen Ergebnisse präsentiert. Es werden dazu zwei verschiedene Messmethoden gewählt, die dieselbe Fähigkeit messen sollen und an ein identisches Ergebnis kommen. Dieses Ergebnis der beiden Tests kann dann dazu verwendet werden, die Reliabilität der zu überprüfenden Methode zu bestätigen (vgl. Helmke 2011, S. 32).

Im Test-Retest-Verfahren wird anhand von Wiederholungen mit unveränderten Parametern überprüft, ob das Testverfahren dasselbe Ergebnis erweist. Überschätzungen beim Test-Retest-Verfahren können dadurch entstehen, dass sich die BewerberInnen bei der zweiten Befragung an die Antworten aus der ersten Befragung erinnern und somit eine Verfälschung des Ergebnisses entsteht (vgl. Helmke 2011, S. 32).

In der Betrachtung der internen Konsistenz wird die interne Konsistenz anhand der Übereinstimmung mehrere Variablen gemessen, die darauf hinweisen, dass ein zu messendes zentrales Merkmal nicht vorliegt und somit im Testverfahren fehlt. Eine hohe Konsistenz liegt vor, wenn trotz Fehlens dieses Merkmals die einzelnen Messergebnisse eine enge Verbindung miteinander vorweisen und das zu verifizierende Element sich ebenfalls in das Ergebnis einfügt. Dieses Testverfahren wird dann herangezogen, wenn andere Testverfahren nicht die ausreichende Sicherheit in ihrem Ergebnis vorweisen können (vgl. Helmke 2011, S. 33).

Eine hohe Reliabilität ist eine zwingende Voraussetzung für die Auswahl und Nutzung einer Personalauswahlmethode, ohne dies wäre das Ergebnis wertlos, da keine genaue Auskunft über die gewünschten Bewerbungseigenschaften gegeben werden kann.

### **3.3.2 Validität**

Die Validität bzw. Treffsicherheit liegt vor, wenn das Messinstrument wirklich das misst, was es messen soll und Sicherheit über die Ergebnisse gibt. Hierbei bezieht sich die Validität zum einen auf die kriterienbezogene Validität – dabei wird geschaut, ob mit dieser Methode tatsächlich das gewünschte Merkmal ermittelt werden kann – und auf die Konstruktvalidität – dabei wird geprüft, ob eine Prognose über die Merkmale, die auf spätere Handlungen in der Tätigkeit wirken, gegeben werden kann (vgl. Helmke 2011, S. 34).

Über den Gebrauch der Validität im Personalauswahlverfahren gibt es eine Vielzahl an Untersuchungen, eine davon findet sich bei Schuler wieder, bei der die durchschnittliche

Prognose der Validität in einer Meta-Analyse ermittelt wurde. Hierbei können die Werte zwischen 0 und 1 schwanken. 1 wäre dabei eine 100-prozentige Treffsicherheit. Unter dieser Vorgabe würde ein Vorstellungsgespräch mit einer Validität von 0,14, eine Analyse der Bewerbungsunterlagen mit 0,18, die Probezeit sowie Interviews mit 0,44 und 0,40 und ein Assessment Center von 0,37 die höchste Validität bedeuten. Die Kombination mehrerer Auswahlverfahren würde zu höheren Werten führen (vgl. Nicolai 2009, S. 80).

An dieser Stelle sei erwähnt, dass ein unstrukturiertes Vorstellungsgespräch durch eine Person, die sich nur auf ihre guten Menschenkenntnisse und ihr Bauchgefühl verlässt, zu einer sehr niedrigen Validität führt (vgl. Nicolai 2009, S. 80).

### **3.3.3 Objektivität**

Für eine unvoreingenommene und unparteiliche Entscheidung für einen Bewerber oder eine Bewerberin ist die Objektivität eine unabdingbare Voraussetzung. Hierbei ist die Objektivität dann gegeben, wenn die Ergebnisse unabhängig von der Interpretation einer Person sind und von allen anderen Entscheidungsträgern mit dem gleichen Ergebnis betrachtet werden. Objektivität kann immer dort, wo Menschen handeln, durch Emotionen oder Erwartungen beeinträchtigt werden, da diese meist vorgeprägt sind (vgl. Nicolai 2009, S. 79).

Das bedeutet, dass alleine schon die Betonung einer Frage in einem Vorstellungsgespräch die BewerberInnen beeinflussen kann und durch die Sozialisation des Fragestellers geprägt ist. Dies lässt sich kaum verhindern, da dies unbewusste Handlungen von Menschen sind.

Dieser Mangel bei der Durchführungsobjektivität kann aber durch eine Steigerung der Auswertungs- und Interpretationsobjektivität verbessert werden, zum Beispiel durch die Beurteilung einer Antwort durch mehrere Prüfer (vgl. Helmke 2011, S. 36).

### **3.3.4 Ökonomie**

Ökonomisch ist ein Auswahlverfahren dann, wenn der mit dem Ergebnis verbundene Nutzen keine zu hohen Kosten entstehen lässt.

„Zu den positiven Kriterien für eine ökonomische Eignungsdiagnostik gehören ein geringer Vorbereitungsaufwand, geringe Kosten (z.B. externe

Durchführung oder Begleitung, Reisekosten, Materialeinsatz etc.), die Möglichkeit ein Verfahren als Gruppenverfahren einzusetzen und eine schnelle und mit geringem Aufwand verbundene Auswertung der Testergebnisse sowie gegebenenfalls der Evaluation der Testdurchführungen“ (aus Kaufhold 2006, S. 143 in Helmke 2011, S. 36-37).

Den Unternehmen ist zwar oft bewusst, dass Fehlbesetzungen von Stellen zu hohen Kosten führen können, entscheiden sich aber dennoch in der Regel für Vorgehensweisen, die mit geringem Aufwand betrieben werden können, obwohl dabei die Auswahlqualität zu wünschen übrig lässt (vgl. Nicolai 2009, S. 80-81).

### **3.3.5 Utilität**

Die Nützlichkeit eines Verfahrens ist dann gegeben, wenn das Verfahren verständlich ist und Merkmale erfasst und misst, die einen praktischen Bedarf im Zusammenhang mit der zu besetzenden Stelle herstellt. Ebenso sollte das Verfahren mit einem angemessenen Aufwand vom Benutzer erlernbar sein.

Die drei zuvor beschriebenen methodischen Anforderungen Reliabilität, Validität und Objektivität werden bereits als Teile der Utilität betrachtet. Eine direkte Bezugnahme zu den praktischen Anforderungen an eine Stelle stellt ebenfalls einen Aspekt der Nützlichkeit dar und sollte bereits im Vorfeld durch die Stellenbeschreibung festgelegt worden sein.

Eine frühzeitige Planung und Festlegung der Auswahlkriterien erweist sich bei der Beurteilung der Qualität eines Verfahrens ebenfalls als ausgesprochen nützlich (vgl. Helmke 2011, S. 37-38).

### **3.3.6 Akzeptanz**

Die Akzeptanz eines Verfahrens hat einen hohen Stellenwert im Auswahlverfahren, da sowohl der Bewerber bzw. die Bewerberin als auch der Anwender das Verfahren verstehen und es in Bezug auf die Stellensuche für sinnvoll erachten müssen. Denn fehlende Akzeptanz führt zu fehlerhaften Ergebnissen, da weder der Entscheidungsträger noch die Bewerber die notwendige Ernsthaftigkeit und Sorgfalt für das Verfahren aufbringen (vgl. Nicolai 2009, S. 80). Letztlich bedeutet dies für einen vielleicht geeigneten Bewerber oder Bewerberin, dass er oder sie durch schlechte Ergebnisse das eigene Potential dem Unternehmen nicht vollständig präsentieren kann. Daher sollten die

Unternehmen darauf bedacht sein, den Kandidaten die jeweiligen Testverfahren zu erläutern, damit sie die Verbindung mit der Stellenanforderung nachvollziehen können und somit auch die innere Überzeugung haben, dass alle BewerberInnen gleich behandelt und beurteilt werden (vgl. Helmke 2011, S. 38).

### **3.3.7 Zusammenhänge und Wechselbeziehungen**

Alle zuvor dargestellten Qualitätsmerkmale von Auswahlverfahren müssen im Zusammenhang und mit der jeweiligen Wechselwirkung betrachtet werden. Hervorgehoben seien hier die Merkmale Reliabilität, Validität und Objektivität, denn auch wenn Ergebnisse maximal reliabel sind, müssen sie gleichzeitig valide sein, damit keine falschen Merkmale gemessen werden. Da die Gütekriterien aufeinander aufbauen, können ohne hinreichende Objektivität weder Reliabilität noch Validität verwendet werden (vgl. Helmke 2011, S. 39).

Nichtsdestotrotz führt diese Abhängigkeit zu dem Problem, dass eine höhere Reliabilität zu einer geringeren Validität der Messung führt und somit gerade psychologischen Testverfahren, z.B. Intelligenztests, Grenzen gesetzt sind und ein Unsicherheitsfaktor bestehen bleibt (vgl. Helmke 2011, S. 39-40).

## **3.4 Direkte Instrumente der Personalauswahl**

Die direkten Personalauswahlinstrumente umfassen das Beurteilen von Bewerbungsunterlagen, die Durchführung von Vorstellungsgesprächen und die Nutzung verschiedener Testverfahren, von denen ich auf das Assessment Center genauer eingehen möchte.

### **3.4.1 Bewerbungsunterlagen**

Die Bewerbungsunterlagen bieten den ersten Kontakt zwischen BewerberInnen und Unternehmen und werden häufig als erste Arbeitsprobe bewertet. Sie zeigen die erste Selbstdarstellung der Kandidaten, die sich nach gründlicher Analyse und Beurteilung für die engere Wahl der zu einem Interview eingeladenen BewerberInnen qualifiziert haben (vgl. Meier 2011, S. 84).

Vollständige Bewerbungsunterlagen bestehen aus:

- Bewerbungsanschreiben
- Lebenslauf
- ggf. Lichtbild (ist seit 2006 kein Muss mehr)
- Abschluss- und Ausbildungszeugnissen
- Arbeitszeugnissen
- evtl. Fort- und Weiterbildungszertifikaten

Aus diesen Unterlagen lässt sich dann ein erster Überblick über die Ausbildung, Qualifikationen, beruflichen Erfahrungen und Kenntnisse der BewerberInnen verschaffen. Das Unternehmen hat damit die Möglichkeit, den beruflichen Werdegang des Kandidaten oder der Kandidatin zu analysieren. Vor allem auf häufige Wechsel von Beschäftigungen oder dem Verbleiben einer längeren Zeit im selben Unternehmen achten die Personaler sehr. Ferner gibt der Lebenslauf auch Auskünfte darüber, ob sich ein Bewerber oder eine Bewerberin beruflich weiterentwickelt oder sein berufliches Niveau gehalten hat (vgl. Meier 2011, S. 84).

Das Anschreiben gibt als erstes Informationen über das schriftliche Ausdrucksvermögen, auf Fehlerfreiheit, Stilsicherheit, formale Korrektheit und ob es ansprechend formuliert wurde. Des Weiteren zeigt es die Motivation, Ambitionen und die Persönlichkeit des Bewerbers sowie das Interesse am jeweiligen Unternehmen. Dieses ist häufig ein erster Anknüpfungspunkt für das Vorstellungsgespräch, in dem der Unternehmensvertreter diese Punkte hinterfragt und der Bewerber bzw. die Bewerberin ausführlich erläutern kann (vgl. Helmke 2011, S. 41).

Der Lebenslauf gibt, wie oben schon beschrieben, Auskünfte über die berufliche Entwicklung und Karriere eines Bewerbers. Dabei wird besonders auf den „roten Faden“, der sich von der Ausbildung über die Berufstätigkeit ziehen und dabei möglichst lückenlos und stimmig sein soll, geachtet. Ebenso zeigt der Lebenslauf das Alter, sowie Aus- und Weiterbildungen und die Initiative dafür auf. Zeiträume ohne Angaben sollten direkt im Vorstellungsgespräch erklärt werden, da in der Regel dieses eh mit der Bitte um die Vorstellung des persönlichen und beruflichen Werdegang beginnt (vgl. Meier 2011, S. 86).

Die Zeugnisse werden zunächst nach Abschluss- und Ausbildungszeugnissen geprüft und mit den Angaben im Lebenslauf abgeglichen. Danach werden die Arbeitszeugnisse sowie Nachweise über Qualifikationen und deren Abschlussnoten bewertet. Aus den Arbeitszeugnissen lässt sich entnehmen, ob der Bewerber oder die Bewerberin bereits über Branchenkenntnisse und Fähigkeiten für die zu besetzende Position verfügt. Auch

wird das Sozialverhalten gegenüber Mitarbeitern und Kollegen sowie Vorgesetzten und Dritten beschrieben (vgl. Helmke 2011, S. 42-43).

### **3.4.2 Vorstellungsgespräche**

Das am meisten genutzte Verfahren zur Auswahlentscheidung ist das Vorstellungsgespräch. Hierauf kann nur verzichtet werden, wenn es sich um eine interne Bewerbung handelt und der Bewerber der Auswahlkommission bereits bekannt ist. Teilweise erfolgen Vorstellungsgespräche erst, nachdem andere Testverfahren, z.B. ein Assessment Center, absolviert wurden. Die Reihenfolge der Auswahlinstrumente ist für ein Ergebnis nicht relevant. Oft wird jedoch aus Kostengründen auf hochwertige und aufwendige Eignungstestverfahren verzichtet (vgl. Helmke 2011, S. 46).

Vorstellungsgespräche können strukturiert, teilstrukturiert oder frei geführt werden, wobei die Vergleichbarkeit der Kandidaten am größten ist, wenn diese einen höheren Strukturierungsgrad aufweisen.

Ebenfalls können auch die Gesprächspartner variieren, von Einzelgesprächen bis hin zu ganzen Auswahlkommissionen (vgl. Helmke 2011, S. 46-47)

Die Struktur eines Vorstellungsgesprächs sieht wie folgt aus:

- „1. Gegenseitiges Vorstellen, Atmosphäre schaffen.
2. Lebenslauf des Bewerbers, Schilderung seines sozialen und familiären Umfelds.
3. Bildungsgang des Bewerbers, „roter Faden“.
4. Berufliche Entwicklung des Bewerbers.
5. Informationen des Arbeitgebers über das Unternehmen und die zu besetzende Position.
6. Vertragsverhandlungen, Gehaltsgefüge, hierarchische Einbindung.
7. Gesprächsabschluss, Zusammenfassung, weiteres Verfahren“ (Helmke 2011, S. 47).

Es empfiehlt sich, die Ergebnisse der Vorstellungsgespräche schriftlich festzuhalten, um im Nachhinein die jeweiligen Kriterien abwägen zu können.

### 3.4.3 Testverfahren

Testverfahren werden genutzt, um neben den vergangenen und gegenwärtigen Qualifikationen eines Bewerbers die zukünftige Eignung und Entwicklungsmöglichkeiten mit Hilfe objektiver Einschätzung herauszufinden. Hierzu dienen Eignungstest, wie Intelligenztests, Leistungstests und Persönlichkeitstests oder das Assessment Center, ein seit den siebziger Jahren angewendetes Verfahren zur Bewerberselektion (vgl. Helmke 2011, S. 48-51).

Dieses stellt eine Kombination aus verschiedenen Auswahlinstrumenten dar und ist durch folgende Merkmale geprägt:

- „Die gleichzeitige Beurteilung mehrerer Bewerber,
- durch mehrere Beurteiler,
- durch mehrere, verschiedene Verfahren,
- zur Bewertung mehrerer Beurteilungskriterien,
- mit einem Workshop-Charakter von einem bis drei Tage Dauer“ (aus Jung 2008, 175, Holtbrügge 2007, 110 in Helmke 2011, S. 51).

Die Durchführung eines Assessment Center ist sehr umfangreich und sehr aufwändig. Als erstes werden bei diesem Prozess die Zielgruppe und das Anforderungsprofil für die zu besetzende Position festgelegt. Dann folgt die Festlegung der Übungen und Aufgaben. Zum Schluss werden die Beobachter ausgewählt, die das Assessment Center durchführen und am Ende eine Beurteilung abgeben.

Der Vorteil eines Assessment Centers für BewerberInnen liegt im direkten Vergleich zu den konkurrierenden Kandidaten sowie der Objektivität, die durch mehrere Beobachter des eigenen Verhaltens gegeben ist. Unternehmen sehen dies ebenfalls als Vorteil und den hinzukommenden Aspekt, dass dabei auch Führungs- und Sozialverhalten in Simulationen beobachtet und beurteilt werden können (vgl. Helmke 2011, S. 51-53).

Als Nachteil an diesem Verfahren wird die Gefahr geäußert, dass ein bestimmter BewerberTyp bevorzugt und nur ein Bruchteil der Eigenschaften der BewerberInnen beurteilt werden kann. Somit kann dann auch nur eine eingeschränkte Prognose über das zukünftige Verhalten eines Bewerbers gegeben werden. Des Weiteren ist ein Assessment Center kosten- und zeitintensiv, was das Verfahren wiederum für die Unternehmen unattraktiv macht (vgl. Helmke 2011, S. 53-54).



### 3.5 Einstellungsentscheid und Eignungsdiagnostik

Nachdem die BewerberInnen nun die Phasen des Auswahlprozesses durchlaufen haben, geht es auf die Endrunde zu. Hier muss der Einstellungsentscheid unter den verbleibenden Kandidaten getroffen werden, indem eine abschließende Analyse der erlangten Informationen aus dem Anforderungsprofil und den relevanten Merkmalen der BewerberInnen, die aus den Bewerbungsunterlagen, Vorstellungsgesprächen und Testverfahren gewonnen wurden, erstellt wird. Diese Analyse bildet dann eine solide, systematisch und breit abgestützte Grundlage zur Entscheidung der optimalen Besetzung für die Stelle (vgl. Maier 2011, S. 210).

#### 3.5.1 Entscheidungsrelevante Bereiche und Profiling

Relevante Bereiche zur Erstellung dieser Analyse ergeben sich aus den Faktoren für die Leistung der MitarbeiterInnen und sehen wie folgt aus:

- |                         |  |
|-------------------------|--|
| - „Wissen               | Ausbildungsstand, Know-how, Kompetenzen                      |
| - Sozialkompetenzen     | Persönlichkeit, Kommunikation, Verhalten                     |
| - Ressourcen            | Technik, Zeit, Führung, Energie                              |
| - Kognitive Fähigkeiten | kann sie oder er den Job machen                              |
| - Motivation            | will sie oder er den Job machen                              |
| - Potenziale            | genügend vorhandene/künftige Potenziale“ (Maier 2011,S. 210) |

Die Stimmigkeit des Ganzen dieser Faktoren ist für die Analyse von enormem Wert. Denn auch wenn ein Kandidat mit überzeugenden Karriereplänen und sehr guten fachlichen Qualifikationen überzeugt, jedoch kommunikativ Lücken aufweist oder sein Auftreten nicht zur Führungskultur eines Unternehmen passt, sollten diese Faktoren bei der Entscheidungsfindung mitbedacht werden. Vor allem bei der Einstellung von Führungskräften müssen Unternehmen darauf achten, dass die Sozialkompetenzen und Persönlichkeitsfaktoren zur unternehmerischen Einstellung passen und man den Mitarbeiter nicht auf Grund seiner charakterlichen, kommunikativen und Persönlichkeitsmängel entlassen muss (vgl. Maier 2011, S. 210).

Weitere sehr wichtige Faktoren im Einstellungsentscheid sind die Motivation und Grundhaltung eines Kandidaten für die zu besetzende Stelle. Eine hohe Motivation steigert die Leistung und das Arbeitsklima im Team und führt zu einer leistungsbewussten

Grundhaltung. Hingegen steuert eine niedrige Motivation zu einer schlechten Grundhaltung und führt zu allgemeinem Unmut im Arbeitsumfeld. Dies wiederum schädigt das Teamklima und kann zu erheblichen Führungskonflikten und Problemen führen. Daher es ist enorm wichtig, dass ein neuer Mitarbeiter oder eine neue Mitarbeiterin eine positive Grundhaltung mitbringt, die seine Lernbereitschaft, das Interesse an seiner persönlichen Weiterentwicklung und das berufliche Vorankommen fördert. BewerberInnen, die anhand ihrer Lebensläufe und Weiterbildungszertifikate überzeugen, lassen eine engagierte und motivierte Einstellung erkennen. Damit der Personaler ein aussagekräftiges Profiling durchführen kann, muss er auf die Stellenbeschreibung und das geforderte Profil der zu besetzenden Stelle zurückgreifen. Hierbei kann er auch auf bereits vorhandene Arbeitsergebnisse der gleichen Position zurückgreifen, ebenso auf die Qualifikationen und Anforderungen die diese Stelle beansprucht. Im nächsten Schritt überprüft er, ob sich die Eignung und Qualifikation des Bewerbers mit den Anforderungen des Unternehmens decken. Dieser Vergleich und die zuvor erwähnte Analyse geben letztlich die zuverlässige und objektive Erkenntnis für den Entscheid der Einstellung des Bewerbers (vgl. Maier 2011, S. 211).

Im Folgenden möchte ich auf die Instrumente der Eignungsdiagnostik zu sprechen kommen, welche dabei unterstützen, eine abschließende Analyse zu erstellen.

### **3.5.2 Instrumente der Eignungsdiagnostik**

Neben den Instrumenten des Personalauswahlprozesses wie Bewerbungsunterlagen, Anschreiben, Vorstellungsgesprächen, Test, Assessments und weiteren Gutachten, gibt es noch die Instrumente der Eignungsdiagnostik zur Ermittlung der Eignung eines Bewerbers auf die vorgesehene Stelle. Die Anzahl der verschiedenen Instrumente richtet sich nach der Bedeutung und Position der Stelle. Je höher und wichtiger die Position, z.B. Führungspositionen und wichtige Schlüsselpositionen, desto höher sollte der Aufwand der Eignungsprüfung betrieben werden (vgl. Maier 2011, S. 212).

Konkrete Möglichkeiten sind:

- **Probeaufgaben und Präsentationen**, hierbei kann der Bewerber anhand seiner Fähigkeiten in konkreten Aufgaben zeigen, wie er seine Technik, Verhalten und Systematik umsetzt und diese am Ende vorstellt. Dieses Instrument wird jedoch nur sehr selten genutzt (vgl. Maier 2011, S. 212).

- **Probearbeitstag und Schnupperwoche**, werden genutzt um für die potentiellsten Bewerber die Möglichkeit zu eröffnen, ihr Können direkt im Arbeitsalltag und im zukünftigen Team unter Beweis zu stellen. Hierbei kann das Gesamte Team miteinbezogen werden und sich über den Bewerber und eine Position im Team äußern. Probleme können jedoch auftreten, wenn sich der Vorgesetzte über die Meinung des Teams hinwegsetzt (vgl. Maier 2011, S. 212-213).
- **Beizug eines Coaches oder HR-Consultants**, sollte bei der Entscheidung der Besetzung einer Führungs- oder Schlüsselposition erfolgen. Denn gerade externe Fachleute oder diese, die die Unternehmenskultur gut kennen, können weitere Aspekte eröffnen, die im ersten Moment vielleicht nicht auffallen (vgl. Maier 2011, S. 213)
- **Grafologische Gutachten und Tests**, sind nur zusätzliche Mittel zur Analyse und Interpretation. Sie können neue Erkenntnisse bringen oder auch gehegte Zweifel bestätigen (vgl. Maier 2011, S. 213).
- **Mitentscheidenden Personenkreis erweitern**, dabei können Personen unterschiedlicher Generationen und Persönlichkeiten ihre Meinung und Empfindung in die Auswahl mit einfließen lassen. Es sollte gerade bei Führungspositionen die Meinung eines Geschäftsmitgliedes oder des CEOs mit einbezogen werden (vgl. Maier 2011, S. 213)
- **Team in Entscheidung miteinbeziehen**, macht Sinn, denn sie müssen nach der Entscheidung mit dem neuen Kollegen oder der neuen Kollegin zusammenarbeiten. Führungspolitisch ist dies auch ein kluger Schritt, da eine solche Entscheidung von den Teammitgliedern sehr geschätzt wird (vgl. Maier 2011, S. 213).
- **Geführter Betriebsrundgang**, kann sehr aufschlussreich sein, wie sich die Bewerber verhalten und welche Interessen wo gezeigt werden. Dies sollte am Ende des Rundgangs befragt werden und auch darauf geachtet werden, wer wo welche Prioritäten gesetzt hat (vgl. Maier 2011, S. 214).
- **Lebenspartner kennenlernen**, ist vor allem bei der Einstellung von Führungskräften von Vorteil. Dabei kann die Einstellung zum Unternehmen, der Branche und dem Produkt sowie die Sozialkompetenzen und Grundwerte des Partners erforscht werden. Zudem sind Lebenspartner dem Unternehmen gegenüber positiv eingestellt, wenn sie von Anfang an miteinbezogen werden und Wertschätzung erfahren (vgl. Maier 2011, S. 214).

- **Gemeinsames Mittag- oder Nachtessen**, ist ein Instrument, das vor allem Sinn macht, wenn Mitarbeiter häufig außerbetrieblichen Tätigkeiten nachgehen. Hierbei kann beobachtet werden, wie der Mitarbeiter außerhalb der Firma auftritt, ob er Small-Talk-fähig ist, den Knigge beherrscht, ob er raucht oder ob er zu Alkoholkonsum neigt usw. Zudem neigen viele Menschen in einer solchen Atmosphäre dazu, sich eher zu öffnen (vgl. Maier 2011, S. 214).
  
- **Beauftragung mit Präsentation**, ist eine gute Methode, wenn mehrere gleichwertige Kandidaten übrig bleiben und man anhand der Präsentation, Überzeugungskraft, Präsentationsgeschick, Kommunikationsfähigkeit und Medienhandling überprüfen möchte. Für Vorgesetzte ist dies ebenfalls eine interessante Methode um die Fundiertheit, das Niveau, die Fachkompetenz und das Know-how eines Kandidaten zu beobachten (vgl. Maier 2011, S. 214-215).
  
- **Gruppendiskussion oder Fachmeeting**, kann ein aktuelles Thema oder Projekt der Firma beinhalten und mit den verbleibenden Bewerbern diskutiert werden. Dabei kann die Überzeugungskraft, Argumentationsfähigkeit, Kritikfähigkeit und das Fachwissen überprüft werden (vgl. Maier 2011, S. 215)
  
- **Persönlichkeitsinventar**, ist eine Möglichkeit, ein strukturiertes Persönlichkeitsprofil anhand von meist zwölf fachübergreifenden Persönlichkeitsdimensionen zu erstellen. Sie werden anhand von Fragebögen in einer Selbstbeurteilung vom Kandidaten vorgenommen und liefern zusätzlich eine gute und objektive Entscheidungsgrundlage. Sie werden oft bei internen Stellenausschreibungen oder Assessments angewendet und bringen qualitativ sehr gute Resultate und beinhalten zudem ein Feedbackgespräch mit dem Kandidaten (vgl. Maier 2011, S. 215).
  
- **Die 360°-Beurteilung**, ist eine sehr umfassende und aufwendige Methode zur Mitarbeiterbeurteilung und wird meist beim Verfahren von internen Bewerbern eingesetzt. Hierbei soll aus unterschiedlichen Perspektiven, z.B. Vorgesetzter, Kollegen, Mitarbeiter, Kunden, Ausbilder, Coaches etc. das Leistungsverhalten eingeschätzt werden. Diese Methode der Beurteilung wird oft automatisiert oder online durchgeführt, eine Auswertung erfolgt dann anonym (vgl. Maier 2011, S. 215).
  
- **Rollenspiele**, sind eine bestimmte Trainingsform. Sie werden auch oft bei Aus- und Weiterbildung genutzt. Hierbei erhält man einen Einblick in die Beziehung und das Verhalten in einer Gruppe. Die Teilnehmer übernehmen verschiedene Rollen und

müssen diese in einer simulierten oder realen Situation umsetzen. Themen können zum Beispiel Führungssituationen, Verhandlungen oder auch Verkaufsgespräche sein. Man erhält einen Einblick in klare Zielsetzungen, optimale Vorbereitung und Auslegung der Rolle des Bewerbers (vgl. Maier 2011, S. 216).

- **Menschenkenner mit feinem Sensorium**, können oft überraschende und wertvolle Erkenntnisse einbringen, da sie eine intuitive Beurteilung von Menschen und Persönlichkeiten abgeben. Dies können beispielsweise Beobachter oder Mitarbeiter des Unternehmens sein, die kurz in Gespräche miteinbezogen werden (vgl. Maier 2011, S. 216).

- **Der biographische Ansatz**, wird anhand von Bewerbungsunterlagen, biografischen Fragebögen und Interviews ermittelt. Hierbei soll das frühere Verhalten eines Bewerbers eine Zukunftsprognose liefern. Hat ein Kandidat schon früher gute Lösungen gefunden oder war besonders konsensfähig, so wird er in Zukunft wieder ein solches Verhalten zeigen bzw. er hat die Fähigkeit, dies wieder abzurufen. Diese Daten müssen sehr sorgfältig analysiert und können durch weitere Referenzen unterstützt werden (vgl. Maier 2011, S. 216).

#### **4. Mitarbeiterförderung in sozialen Dienstleistungen**

„Der Inhaber eines IT-Unternehmens brachte es einmal auf die kurze Formel: *„Wenn abends bei mir im Betrieb die Lichter ausgehen und die Mitarbeiter zu Hause sind, hat auch das Kapital mein Unternehmen verlassen. Mein Unternehmen ist bis zum nächsten Morgen wertlos.“* Diese Aussage trifft wohl auf jedes Unternehmen und jede Organisation zu“ (Albs 2005, S. 88).

Dieses Kapital und die damit verbundene Qualität menschlicher Arbeit zu erhalten und zu verbessern, ist eine Notwendigkeit jedes Unternehmens.

Wie sieht also demnach eine gezielte Mitarbeiterförderung aus? Welche Ziele und Instrumente werden zur Förderung der Mitarbeiter vorausgesetzt?

Oft wollen Unternehmen nur eine schnelle kostengünstige Maßnahme für ihre Mitarbeiter durchführen und erhoffen sich davon spürbare Veränderungen. Dies ist jedoch nicht aufgrund einer einzelnen Aktion umsetzbar.

Es bedarf vielmehr eines klaren Konzepts zur Entwicklung, welches mit klar definierten Zielen und Terminen verknüpft ist. Eine Trainingseinheit kann zwar erste Kenntnisse vermitteln und die Mitarbeiter zum Denken anregen, jedoch benötigt der Erfolg einen unverkennbaren Prozess.

Dieser sollte durch Vor- und Nachbereitung von Trainingseinheiten und Veränderungen am Arbeitsplatz gekennzeichnet sein. Eine intensive Betreuung aller Beteiligten, auch der Führungskraft, ist eine Notwendigkeit zum Erreichen des gewünschten Erfolgs.

#### **4.1 Was sind die Ziele einer individuellen Personalentwicklung?**

Das Ziel einer planvollen Mitarbeiterförderung liegt in der Erhaltung und Steigerung der erbrachten Leistung von Mitarbeitern für das Unternehmen. Obwohl die Mitarbeiter das meiste wirtschaftliche Potential mitbringen, wird diese Ressource am wenigsten effizient genutzt. Gerade durch den permanenten Wandel und die wirtschaftliche Weiterentwicklung reichen die erlangten Kenntnisse der Ausbildung oder des Studiums nicht aus, um am Markt mithalten zu können.

Daher erwartet jedes Unternehmen oder Organisation, dass der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin sich regelmäßig fort- und weiterbildet und somit also die Bereitschaft zu lebenslangem Lernen mitbringt. Nicht nur in fachlicher oder methodischer Hinsicht sollen sich die Mitarbeiter weiterentwickeln, vor allem in den sozialen Kompetenzen steht die Weiterentwicklung an oberster Position. Kommunikation und Teamfähigkeit sind ein Muss, um sich am heutigen Bewerbermarkt durchsetzen zu können.

Auch wenn in der Vergangenheit nur von Mitarbeitern mit Führungspositionen eine Vielzahl an Kompetenzen verlangt wurde, so wird heute von vielen Unternehmen der Begriff der Führungskompetenzen weiter gefasst und von allen Mitarbeitern gefordert. Der Wandel der Zeit hat dazu geführt, dass Unternehmen sich stetig vergrößern und die Anzahl der MitarbeiterInnen mit Führungsaufgaben auf Grund der Vielzahl verschiedener Ebenen gewachsen ist (vgl. Weyer 2007, S.141).

## **4.2 Leistung und Zufriedenheit stehen im Zusammenhang**

Leistung hängt nicht nur von hohem Wissen oder Können ab, sondern vor allem von der Motivation und dem Wollens eines Mitarbeiters. Wenn ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin demnach keine Leistung erbringt, hängt dies oft damit zusammen, dass er oder sie in Bezug auf seine bzw. ihre berufliche Tätigkeit oder Rahmenbedingungen unzufrieden ist und somit die Leistung gemindert wird (vgl. Weyer 2007, S. 141).

Wobei nicht die berufliche Tätigkeit an sich, sondern die Besonderheit, die diese Tätigkeit mit sich bringt, in Beziehung zur Zufriedenheit eines jeden steht. So können zwei Personen eine identische Tätigkeit ausüben und werden unterschiedlicher Ansicht über ihre Arbeit sein. Der eine kann sehr zufrieden mit seiner Tätigkeit sein und der andere so unzufrieden, dass er nicht in der Lage ist, die geforderte Leistung zu erbringen. Hier stellt sich somit die Frage, was zur Mitarbeiterzufriedenheit führen kann.

## **4.3 Schritte zur Erreichung der Mitarbeiterzufriedenheit**

Da die Zufriedenheit und die damit verbundene Motivation, seine höchstmögliche Leistung, zum Erfolg des Unternehmens beizutragen, von jedem einzelnen Menschen abhängt, sind die Motivationsanreize völlig verschieden. Die unterschiedlichen Werte, die jeden Einzelnen antreiben und motivieren müssen im Einklang mit den persönlichen Zielen sein, damit die Möglichkeit einer dauerhaften beruflichen Höchstleistung gegeben ist (vgl. Weyer 2007, S. 142). Damit Unternehmen gezielt auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter eingehen können, gibt es einige ausgewählte Instrumente zur Mitarbeiterförderung.

## **4.4 Ausgewählte Instrumente der Mitarbeiterzufriedenheit**

Bevor die Instrumente genutzt werden können, wird ein Vergleich von Anforderungen und Eignung erstellt, aus dem ein weiteres Vorgehen abgeleitet wird. Die daraus resultierenden Informationen geben Aufschluss über die Entwicklungsfähigkeiten der Mitarbeiter und die bislang durchgeführten und geplanten Förder- und Bildungsmaßnahmen. Diese erfassten Ergebnisse führen zu verschiedenen Handlungsalternativen.

Natürlich muss eine entsprechende Bereitschaft zur Fort- und Weiterbildung bei den Mitarbeitern vorhanden sein, damit eine Förderung wirkungsvoll ist. Oft sind gerade die

Mitarbeiter entwicklungswillig, die in jungen Jahren den Eindruck bekommen haben, dass sie vom Arbeitsleben nicht viel zu erwarten haben, oder die in ihrer beruflichen Tätigkeit enttäuscht sind, weil sie auf Karriere- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten gehofft hatte (vgl. Nicolai 2009, S. 284-285).

So sind Karriere- und Nachfolgeplanung ein Instrument zur Förderung von Mitarbeitern und soll im Folgenden näher erklärt werden.

#### **4.4.1 Karriere- und Nachfolgeplanung**

Beide Planungsarten verfolgen ein ähnliches Ziel und legen die einzelnen Schritte des beruflichen Werdegangs eines Mitarbeiters fest. Der wesentliche Unterschied besteht im Ausgangspunkt der Planungen. Der Karriereplan setzt bei den Fähigkeiten und Bedürfnissen des Mitarbeiters an, wohingegen der Nachfolgeplan den unternehmerischen Bedarf verfolgt. Somit sieht die Karriereplanung den Mittelpunkt beim optimalen Einsatz des Mitarbeiters und die Nachfolgeplanung bei der optimalen Besetzung der betreffenden Stelle (vgl. Nicolai 2009, S. 286).

„Mit der **Nachfolgeplanung** werden der oder die möglichen Nachfolger des jetzigen Stelleninhabers und deren bisherige Qualifikationen und Defizite ermittelt. Darauf aufbauend werden zielgerichtete und stellenbezogene Bildungsmaßnahmen durchgeführt“ (Nicolai 2009, S. 286).

„Die **Karriereplanung** legt fest, welche Stellen ein Mitarbeiter im Laufe seiner beruflichen Entwicklung einnehmen sollte und könnte. Man will seine Qualifikation und sein Potenzial optimal nutzen und legt fest, welche individuellen, qualifizierten Maßnahmen dazu erforderlich sind. Dabei werden die Fähigkeiten, das Potenzial und die Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeiter überprüft“ (Nicolai 2009, S. 286).

So stehen bei der Karriereplanung der/die einzelne zu fördernde MitarbeiterIn im Vordergrund und die Nachfolgeplanung identifiziert rechtzeitig qualifizierte mögliche Nachfolger für konkrete Stellen. Beide Planungen sorgen somit für ein Reservoir an qualifizierten MitarbeiterInnen und bieten den Unternehmen die Möglichkeit intern Stellen zu besetzen. Des Weiteren bieten sie einen Überblick über das vorhandene Mitarbeiterpotenzial des Unternehmens und zeigen dem Personal die Aufstiegswege, -hindernisse und -kriterien auf. MitarbeiterInnen wissen somit von vornherein, wie ihre



Chancen im Unternehmen stehen. Diese Transparenz ist somit ein wichtiger Faktor zur Motivation der Leistung der MitarbeiterInnen (vgl. Nicolai 2009, S. 286).

Diese beiden Instrumente sollten so an der Unternehmens- und Arbeitssituation ausgerichtet sein, dass sie Enttäuschungen und Frustrationen bei den Mitarbeitern vermeiden und der Mitarbeiterförderung dienen. Trotzdem können Probleme entstehen, wenn beispielsweise der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin ein geringeres Potenzial aufweist, als zuvor angenommen, andere MitarbeiterInnen bei einer innerbetrieblichen Stellenausschreibung geeigneter erscheinen, sich die Bedürfnisse verändern, die Stelle aufgrund interner Umstrukturierung wegfällt oder konjunkturelle Veränderungen berücksichtigt werden müssen. Der Planungsstand sollte daher höchstens drei bis fünf Jahre dauern und maximal zwei bis drei Schritte einer Versetzung umfassen. Anhand regelmäßiger Gespräche sollte festgestellt werden, inwieweit die Pläne verändert oder verdinglich gemacht werden müssen (vgl. Nicolai 2009, S. 286-287).

#### **4.4.2 Coaching**

Ein weiteres Instrument der Mitarbeiterförderung ist das Coaching. Beim Coaching gibt es einen externen oder internen Berater (Coach), der mit systematischen Beratungs- und Handlungskonzepten den Mitarbeitern oder Führungskräften Hilfe zur Selbsthilfe anbietet. Alles rundum die psychologische Betreuung übernimmt der Coach, sei es in fachlichen Fragen, sei es in beruflichen oder privaten Problemen. Der Berater unterstützt bei der Suche nach Erklärungen und Alternativen für das Verhalten des Mitarbeiters oder der Führungskraft. Dabei lernt dieser sein Verhalten zielgerichtet zu ändern und lösungsorientiert Probleme anzugehen. Das Coaching umfasst in der Regel drei bis zwölf Monate und besteht aus regelmäßigen Einzelgesprächen mit der zu betreuenden Person. Dieses Instrument wird jedoch zum Großteil nur bei Führungskräften bzw. angehenden Führungskräften genutzt (vgl. Nicolai 2009, S. 292).

Enge Verwandte des Coachings sind das Mentoring und die Supervision. Unter Mentoring wird die langfristige Begleitung einer Nachwuchskraft durch eine erfahrene Führungskraft verstanden. Hierbei fungiert der Mentor als Vorbild, Unterstützer und Ratgeber der Nachwuchskraft. Das Mentoring ist ein langjähriger Prozess, der auf eine Dauer von zwei bis fünf Jahre ausgerichtet ist und in dessen Mittelpunkt der Sozialisationsprozess der Nachwuchskraft steht. In der Supervision wird der Umgang mit den Aufgaben und anderen Menschen beleuchtet, inwieweit die Orientierung und Zielerreichung in den sozialen Zusammenhang des Unternehmens passt und ob die MitarbeiterInnen auf die Probleme und Bedürfnisse der Kollegen und Dritter eingehen

können. Die Supervision findet meist im Team statt, damit sich vor allem der Kommunikations- und Arbeitsprozess verbessert (vgl. Nicolai 2009, S. 293). Obwohl sich das Coaching in der freien Wirtschaft in Unternehmen durchgesetzt hat, findet die Supervision in der sozialen Arbeit größere Verbreitung. Hier steht die Förderung des gesamten Teams im Fokus und weniger die des einzelnen Mitarbeiters.

#### **4.4.3 Outplacement und Arbeitsstrukturierung**

„**Outplacement** wird in der Literatur häufig als Personalförderungsmaßnahme bezeichnet, obwohl es sich um ein Instrument der Personalfreisetzung handelt, dessen Ziel es ist, sich von einem Mitarbeiter auf sozialverträgliche Art zu trennen“ (Nicolai 2009, S. 297).

Hierbei bietet das Unternehmen den MitarbeiterInnen an, für Bewerbungssituationen fit gemacht zu werden, Hilfestellung bei Übernahme neuer Aufgaben zu bekommen und in ein anderes Unternehmen integriert zu werden. Man stellt ihnen hierzu einen internen oder externen Berater zur Seite.

Es handelt sich beim Outplacement auch um eine Maßnahme der Mitarbeiterförderung, da im Mittelpunkt der Maßnahme die Förderung der fachlichen Kenntnisse, sowie die Steigerung der Sozialen- und Methodenkompetenzen steht, obwohl dies nur dem Mitarbeiter bzw. der Mitarbeiterin und nicht dem fördernden Unternehmen zugute kommt (vgl. Nicolai 2009, S. 298).

Die **Arbeitsstrukturierung** dient in erste Linie den unternehmerischen Zielen, durch Arbeitsplatzweiterungen, Arbeitsgebietbereicherungen, Arbeitsplatzwechsel und eigenverantwortliche Arbeitsgruppen. Die Identifizierung mit den neuen Aufgaben sollen eine Steigerung von Arbeitszufriedenheit bei den Mitarbeitern hervorrufen und man verspricht sich dadurch eine Steigerung der Produktivität, mehr Flexibilität, Senkung von Kosten und eine verbesserte Qualität. Durch diese Umstrukturierung erhält der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin einen größeren Handlungsspielraum und bietet ihm/ihr somit die Möglichkeit, sein Wissen und Können zu erweitern und zielorientiert anzupassen. Die Nutzung des Potenzials und Qualifikation des Mitarbeiters ist somit optimal für die Unternehmen (vgl. Nicolai 2009, S. 298).

#### 4.4.4 Betriebliche Bildung

Die betriebliche Bildung ist ein Instrument der Mitarbeiterförderung, die durch zielgerichtete, planmäßige und bewusste Maßnahmen auf die Anreicherung und Verbesserung der Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen der MitarbeiterInnen ausgerichtet ist. Sie beinhaltet alle Lernprozesse zur Verbesserung der Qualifikation der MitarbeiterInnen und fördert somit je nach Bedarf und Erwartung des Mitarbeiters diese Komponenten (vgl. Hentze/Kammel 2001, S. 361).

Es gibt verschiedene Arten der betrieblichen Bildung:

- Betriebliche Berufsbildung
- Berufsausbildung
- Weiterbildung
- Fortbildung

Die betriebliche Berufsbildung und die Berufsausbildung dienen dem ersten Schritt zum Einstieg in den beruflichen Alltag. Sie vermitteln erste Grundkenntnisse und Grundwissen, welche in einer nächsten Phase fachlich vertieft werden und sich erste Kompetenzen herausbilden. Sind die MitarbeiterInnen nun in ihrer Tätigkeit angekommen, gibt es weitere Wege zur Förderung ihres Potenzials.

Unter Fortbildung werden die Maßnahmen und Tätigkeiten zusammengefasst, die bereits vorhandenes Wissen für einen Beruf oder Arbeitsplatz vertiefen sollen. Hierbei können zwei Arten der beruflichen Fortbildung untergliedert werden:

- Anpassungsfortbildung
- Aufstiegsfortbildung (vgl. Hentze/Kammel 2001, S. 366-367)

Die **Anpassungsfortbildung** beinhaltet die beruflichen Maßnahmen, die zur Verbesserung der betrieblichen Anforderungen die MitarbeiterInnen in ihren Kenntnissen, Fertigkeiten und Verhaltensweisen unterstützt.

Bei der **Aufstiegsfortbildung** werden die MitarbeiterInnen durch Bildungsmaßnahmen zur Nachwuchsförderung und Führungskräftefortbildung gefördert, damit sie die Möglichkeit bekommen eine höhere Stellung im Unternehmen einzunehmen (vgl. Hentze/Kammel 2001, S. 368).

Unter **Weiterbildung** werden dann die Tätigkeiten und Maßnahmen verstanden, die eine zusätzliche Vermittlung von Fertigkeiten, Wissen und Kompetenzen, die nicht auf den Arbeitsplatz bezogen sind, beinhaltet. Dazu zählen zum Beispiel Sprachkurse,

kulturelle Veranstaltungen oder weitere Bildungsangebote, sofern der Betrieb diese Maßnahmen unterstützt und finanziell trägt (vgl. Hentze/Kammel 2001, S. 370-371).

#### **4.5 Personalentwicklung nach Maß**

In jedem Unternehmen egal ob bewusst oder unbewusst findet Personalentwicklung statt, sei es durch Versetzung, Veränderungen in der Organisation, Schulungen, Beförderungen oder auch Abmahnungen. Jeder dieser Faktoren hat Einfluss auf die Entwicklung der Mitarbeiter in einem Betrieb. Inwieweit diese Faktoren die Mitarbeiterzufriedenheit beeinflussen, kann anhand verschiedener Vorgehensweise überprüft werden.

##### **4.5.1 Qualifizierte Personalplanung**

Bei der qualifizierten Personalplanung verschafft sich das Unternehmen einen Überblick über Anzahl der vorhandenen Aufgaben im Betrieb. Diese Darstellung ist viel detaillierter als eine bloße Aufzählung der Arbeitsplätze und zeigt welche MitarbeiterIn für welche Aufgaben zuständig ist. Mit bereits so einer Auflistung bekommt das Unternehmen einen guten Überblick über die ausreichend, über- oder zu schwach besetzten Aufgaben im Betrieb (vgl. Albs 2005, S. 94).

„Dieses Planungsinstrument beinhaltet vier gewichtige Vorteile:

- Sie erhalten einen präzisen Überblick über die Aufgabenstruktur und -verteilung in Ihrem Betrieb. Dies ist besonders wichtig, wenn Arbeitsplätze aus unterschiedlichen Aufgaben zusammengesetzt sind.
- Sie erhalten ein klares Profil, welche MitarbeiterInnen eine unverzichtbare Schlüsselposition einnehmen. Gibt es eine Vertretungsregelung oder einen qualifizierten Nachrücker, wenn Ihre Schlüsselperson ausfällt?
- Sie erkennen den wirklichen Qualifikationsbedarf in Ihrem Betrieb. Sie können jetzt gezielt unter Berücksichtigung Ihrer Unternehmensziele entscheiden, in welchen Bereichen und bei welchen Personen eine kurz-, mittel- oder langfristige Qualifizierung notwendig ist oder wo sie völlig vernachlässigt werden kann.
- Sie haben eine außerordentliche Ausgangsbasis für die Führung zukunftsorientierter Mitarbeitergespräche“ (Albs 2005, S. 94).

Der Nachteil an diesem Instrument ist der hohe Aufwand. Der Zeitaufwand für die jährliche Aktualisierung dieser Planung muss mit einkalkuliert sein, wie bei jeder anderen Planung, zum Beispiel zur Steuerung der Produktion, des Marketings oder der Liquidität. Am Ende jedoch bleibt sie ein gutes Instrument zur Überprüfung wichtiger Entscheidungen und gibt Aufschluss über die Planung bestimmter Förderpläne (vgl. Albs 2005, S. 94).

#### **4.5.2 Mitarbeitergespräche**

Die Basis für Mitarbeitergespräche bildet eine qualifizierte Personalplanung. Bevor eine Maßnahme eingeleitet werden soll, sollte zuvor ein Gespräch mit dem Mitarbeiter/der Mitarbeiterin erfolgen, welcher Förderungsbedarf hat. Dieses Gespräch der Personalweiterentwicklung und –förderung sollte vier Phasen umfassen.

Die erste Phase ist die Klärung der Ist-Situation. Hier soll die aktuelle Arbeitssituation und die erbrachte Leistung, sowie das Verhalten bewertet werden. Zur Unterstützung der Bewertung kann idealerweise ein Beurteilungsbogen genutzt werden. Es ist hierbei wichtig, dass der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin die Beurteilungskriterien kennt und sich auf diese vorbereiten kann.

In der zweiten Phase sollen die Erwartungen geklärt und die Ziele vereinbart werden. Hier zeigt sich, ob die Interessen der MitarbeiterIn mit denen der Vorgesetzten übereinstimmen und eine Förderung möglich ist.

In der dritten Phase werden die Maßnahmen zur Zielerreichung vereinbart. Es wird ein Förderplan erstellt, mit dessen Maßnahmen die Ziele des Mitarbeiters und seine Weiterentwicklung erreicht werden können.

In der vierten Phase findet die Evaluation statt. Nach einer gewissen Zeit muss überprüft werden, ob sich die Investition gelohnt hat und seit dem ersten Gespräch ein Erfolg eingetroffen ist. Meist ist diese Phase ein Einstieg in ein weiteres Personalentwicklungsgespräch (vgl. Albs 2005, S. 94-95).

#### **4.5.3 Mitarbeiterbefragung**

Bei der Mitarbeiterbefragung geht es im Gegensatz zum Mitarbeitergespräch um die strukturierte Bedarfsabfrage nach Weiterbildungsbedarf. Sie wird gezielt an MitarbeiterInnen gerichtet und soll im Hinblick auf Ziele, Erwartungen und Potenziale

beantwortet werden. Die Mitarbeiterbefragung kann natürlich somit auch Erwartungshaltungen und Wünsche bei den Mitarbeitern erwecken, welche vom Arbeitgeber so nicht erfüllt werden können und eventuell auch nicht auf die Ziele des Unternehmens ausgelegt sind. Dieses Instrument ist hinzukommen auch noch sehr arbeitsintensiv. Daher macht nur eine gezielte Befragung zu einem bestimmten Thema Sinn, zum Beispiel ob der Wunsch einer EDV-Schulung oder eines fremdsprachlichen Unterrichts gehegt wird. Damit wird jedoch die Art der Förderung von vornherein festgelegt und ist somit nicht auf die Wünsche der MitarbeiterInnen abgestimmt. Zudem kann das Unternehmen vorab entscheiden, welche MitarbeiterInnen geeignet sind, dieses Angebot zu bekommen.

Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin kann dann daraufhin selbst entscheiden, ob er das Angebot annimmt (vgl. Albs 2005, S. 95). Diese Art der Förderung wird vor allem im sozialen Bereich oft angewendet.

#### **4.5.4 Entscheidung durch die Führungskräfte**

Oft werden Weiterbildungsangebote direkt vom Vorgesetzten gesteuert und er entscheidet, ob und wann ein Mitarbeiter/eine Mitarbeiterin eine betrieblich bezahlte Weiterbildung machen darf. Dieses Vorgehen hängt oft von den Führungsqualitäten und dem Verhältnis zu den Mitarbeitern ab. Dabei wird leider oft deutlich, dass gerade gute MitarbeiterInnen mit Potenzial keine Chance auf Weiterbildung und Weiterentwicklung bekommen, damit sie möglichst lange ihre Position bekleiden. Dies führt jedoch oft zu hoher Mitarbeiterunzufriedenheit, da der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin entweder das Interesse an einer Weiterentwicklung im Unternehmen verliert oder auf Grund dieser Entscheidung das Unternehmen verlässt, um in einem anderen Unternehmen besser Chancen zu haben. Dieser Egoismus der eigenen Führung verhindert zum einen die Personalweiterentwicklung und zum anderen verliert das Unternehmen somit qualitativ hochwertige MitarbeiterInnen (vgl. Albs 2005, S. 96).

#### **4.5.5 Bedarfsmeldung durch die Mitarbeiter**

Gerade wenn sich in Unternehmen nicht um Weiterbildungsangebote gekümmert wird, gilt die Devise: Wer am lautesten ruft und fordert, bekommt seine Weiterbildung, die anderen werden dabei einfach übergangen. Dabei wird leider nur das Potenzial der dominanten MitarbeiterInnen gefördert, die ruhigeren MitarbeiterInnen gehen dabei völlig unter und ihre Potenziale verkümmern. Darüber hinaus sind diese Formen der Weiterbildung nicht

mit den unternehmerischen Zielen vereinbart und bringen nur den einzelnen Mitarbeitern nutzen (vgl. Albs 2005, S. 96).

Es zeigt sich, dass es viele gute Instrumente zur Mitarbeitermotivation durch Förderung gibt und Unternehmen somit die Leistung ihrer MitarbeiterInnen stetig steigern können. Leider scheint in vielen Führungsebenen der Zusammenhang zwischen Leistung und Mitarbeiterzufriedenheit nicht verständlich zu sein. Die Fluktuation auf dem Arbeitsmarkt wäre viel geringer, würden die Unternehmen mehr Wert auf die Zufriedenheit der eigenen MitarbeiterInnen legen und diese durch Förderung und Weiterentwicklung im eigenen Unternehmen halten. Die Kosten zur Mitarbeiterförderung sind wesentlich geringer als die Kosten einer permanenten Neueinstellung und der Aufwand und die damit verbundene Zeit kann wertvoller eingesetzt und genutzt werden. Denn letztlich entsteht wieder eine hohe Unzufriedenheit, wenn die MitarbeiterInnen aufgrund hoher Ausfälle und Mehrarbeit überlastet sind.

## **5. Die Rolle von Fachkräften mit Migrationshintergrund in der sozialen Arbeit**

„Soziale Arbeit muss auf ethnische, kulturelle und religiöse Vielfalt reagieren, um dazu beizutragen, dass auch Bürgerinnen und Bürger mit Migrationshintergrund gleichberechtigt an der Gesellschaft teilnehmen können. Hierbei liegt ein wichtiger Ansatzpunkt in der frühen Kindheit und in der Arbeit mit Familien“  
(<http://www.sozialraum.de/sozialraumorientierte-interkulturelle-arbeit.php> 27.01.2014).

### **5.1 Die Notwendigkeit von Fachkräften mit Migrationshintergrund**

Mit 19 Prozent, Tendenz steigend, stellen Bürgerinnen und Bürger mit Migrationshintergrund einen wesentlichen Bevölkerungsteil in Deutschland dar. Junge Menschen mit Migrationshintergrund unter 20 Jahre liegen bei einem Anteil von fast 30 Prozent, bei unter 5 Jahren sogar bei rund 34 Prozent. Während in Deutschland zwischen 2005 und 2009 die Bevölkerung ohne Migrationshintergrund mit 1,2 Prozent zurückgegangen ist, stieg der Anteil mit Migrationshintergrund um 4,3 Prozent im gleichen Zeitraum. In Städten mit hoher Bevölkerungsdichte, zum Beispiel Berlin oder Hannover, liegen die Prozentzahlen der Migrantinnen und Migranten bei unter 15-

jährigen bei 50 Prozent und bei unter 3-jährigen sogar schon bei über 70 Prozent (vgl. <http://www.fbts.de/fileadmin/fbts/Dokumente/AGJ/Interkulturalitaet.pdf>, 27.01.2014).

Aufgrund dieses kulturellen Anstiegs müssen sich alle Handlungsfelder und Aufgabenbereiche der Sozialen Arbeit, vom Kindertagesstättenbereich bis hin zur Altenhilfe, im erheblichen Maß verändern und anpassen. Die Soziale Arbeit hat somit die Aufgabe die Verknüpfung von Interkulturalität und Fachlichkeit in ihre gesellschaftliche Verantwortung mit einzubinden und dieser gerecht zu werden. Die daraus entstehende Herausforderung zur Reflexion von Arbeit mit Personen aus unterschiedlichen kulturellen Kontexten und die Schaffung einer kulturell offenen Sozialen Arbeit mit entsprechenden migrationssensiblen Angeboten, muss bewältigt werden. Die Gewinnung von mehr Fachkräften mit Migrationshintergrund sollte demnach aufgrund ihrer interkulturellen Kompetenzen, Mehrsprachigkeit und spezifisches Empathievermögen in den Fokus der Sozialen Arbeit rücken. Es wird davon ausgegangen, dass die Kolleginnen und Kollegen mit eigenen Migrationserfahrungen somit eine größere Nähe zu den Adressatinnen und Adressaten aufbauen können und deshalb besonders gut für die Stellen geeignet sind. Inwiefern sie dieser Position gerecht werden können und welche Kompetenzen dafür notwendig sind und gefördert werden müssen, bedarf einer genaueren Prüfung (vgl. <http://www.fbts.de/fileadmin/fbts/Dokumente/AGJ/Interkulturalitaet.pdf>, 27.01.2014).

## **5.2 Kompetenzen im Umgang mit dem/den Fremden in der Sozialen Arbeit**

Wie schon am Anfang erwähnt, rücken kulturelle, ethnische und migrationsbedingte Aspekte unserer Lebenswelt in der gesellschaftlichen Auseinandersetzung und in der Profession der Sozialen Arbeit immer stärker ins Bewusstsein. Der Migrationsprozess deutet auf die Abtragung der vorangegangenen Lebenswelt und Ersetzung durch neue aktuelle Formen und Einsichten hin.

„Im Umgang mit >>*dem* oder *den* Fremden<< wird die Entschlüsselung kultureller Symbole und Zusammenhänge damit zu einer Herausforderung für alle, ganz besonders aber für die Akteure Sozialer Arbeit“ (Handschuk/Klaw 2004:11 in Cunha Krönner 2009, S. 39).

Integrationsbemühungen müssen demnach nicht symmetrisch, sondern in eine Richtung verlaufen und dies bedeutet die Nutzbarmachung des Fremden und Anderen. Bevor nun daraus professionelle Ansätze entwickelt werden, müssen die Fragen zur Fremdheit



gründlich geklärt sein, damit sie am Ende unter dem Namen interkulturelle Arbeit zusammengefasst werden können.

Die Autoren Jakubeit und Schattenhoffer (1996) haben sich lange mit der Thematik der Fremdheit und dem Umgang mit dem Fremden bzw. den Fremden beschäftigt und sich letztlich für den Begriff der Fremdheitskompetenz entschieden (vgl. Cunha Krönner 2009, S. 40). Dieser wird im weiteren Verlauf noch näher beschrieben.

Angesichts des globalisierungsbedingten Wandels entwickeln die Veränderungen durch eine multikulturelle Zuwanderungsgesellschaft immer mehr unsere Lebenswelt. Dabei beschränkt sich die interkulturelle Verständigung nicht nur auf Menschen mit Migrationshintergrund, sondern weitet sich auch auf andere Gruppen und soziale Milieus aus. Daher besteht nicht nur eine Notwendigkeit für interkulturelle Kompetenzen, sondern auch für ethnospezifische und transkulturelle Kompetenzen in der Sozialen Arbeit (vgl. Cunha Krönner 2009, S. 40-41).

### **5.2.1 Fremdheitskompetenz**

Bei der Fremdheitskompetenz soll der Umgang mit der Fremde, Fremden und der eigenen Fremdheit gelernt werden. Dieser Begriff entstand, weil die Autorin Jakubeit (1999) einen Vorbehalt gegen den Begriff „Integration“ von Ausländern hegte, da dieser alle Formen des Umgangs und der Einstellung zu Ausländern umschreibe. Integration wird in unterschiedlichsten politischen Diskussionen gerne auch als „Kampfbegriff“ benutzt ohne das er jedoch zuvor inhaltlich klar definiert wurde. Das Migration und Integration Prozesse sind, die bestimmte zeitliche und gesellschaftliche Voraussetzungen benötigen, damit der Integrationsprozess funktioniert, wird dabei außen vor gelassen. Die benötigte Bereitschaft zur Interaktion und Veränderung muss auf beiden Seiten vorhanden sein, sowohl auf der Seite der Mehrheits- wie auch der Minderheitsgesellschaft (vgl. Cunha Krönner 2009, S. 42)

Der Begriff Fremdheitskompetenz entstand aus der Überlegung, dass die Gesellschaft lernen muss die Anwesenheit von Fremden als Normalität zu empfinden und dass eine kulturelle und ethnische Koexistenz gestaltet und zugelassen werden muss.

Rafik Schamir sagte 1994 dazu: „Weder erzwungene Gemeinschaft noch vollständige Isolation sind von dauerhaftem Bestand. Nur durch den Balanceakt eines ausgewogenen Miteinanders, das auch Getrenntsein erlaubt, können wir einen dauerhaften Frieden der Gemeinschaften erreichen.“

Ob Mehrheits – oder Minderheitsgesellschaft, beide Gruppen haben ein Recht auf Anwesenheit und unterschiedliche Gruppen nebeneinander koexistieren zu lassen, ohne

direkt miteinander agieren zu müssen. Den Rahmen und die Grenzen um eine eigene Identität entwickeln und entfalten zu können stellt das Grundgesetz dar (vgl. Cunha Krönner 2009, S. 43)

**Fremdheitskompetenz** wird wie folgt definiert:

„ - Unterschiede wahrnehmen, aushalten, nicht überbrücken oder verringern:

Der Umgang mit Fremdheit stellt für alle eine Herausforderung dar. Sie beinhaltet die Auseinandersetzung mit einer Vielfalt an Sprachen, Kulturen, Werthaltungen, Religionen, individuellen Deutungen und Lebensentwürfen.

- Beim anderen zulassen, dass er anders und verschieden ist: Es ist die Herausforderung, zuzulassen, dass der Andere die Freiheit hat, verschieden sein zu können und ihm nicht einem Anpassungsdruck auszusetzen.
- Die eigenen Deutungsmuster sowie die eigenen Muster der Integration (Assimilation) und Ausgrenzung (Ghettobildung) erkennen, erweitern und bewusst damit umgehen: Das heißt, sich auf einen fortwährenden und wechselseitigen Prozess einzulassen, der eigene Selbstsicherheit und Selbstversicherung erfordert, aber gleichzeitig entstehen lässt, dabei die Spannung zwischen Abgrenzung und Anpassung aushalten. Die eigenen Wünsche und Ängste in diesem Prozess wahrnehmen und damit umgehen.
- Bewusstwerden der grundlegenden Ambivalenzen gegenüber dem Fremden: Die Haltung dem Fremden gegenüber ist grundlegend ambivalent: Die negativ/ängstliche Abwehr, die sich auf das Bedrohliche am Fremden bezieht und da positiv/neugierige Verlangen, das durch den Reiz des Unbekannten hervorgerufen wird (Exotik). Die Spannung muss gehalten werden, sonst führt es im Extrem entweder zum starren Abschluss der jeweiligen Person oder zu ihrem Aufgehen und Verfließen mit dem Fremden.
- Die eigene Sichtweise als eine Perspektive unter anderen möglichen ansehen: Gespür für die eigene Begrenzung und Subjektivität entwickeln und zugleich die Wahrnehmung von Unterschieden, Widersprüchen, erweitern, um handlungsfähiger zu werden. Die Unterschiede müssen dann nicht mehr aufgehoben werden. Wichtig ist die Suche nach den

verbindenden Fragen und Problemen, die jeweils unterschiedlich wahrgenommen werden. Sie beinhalten die Chance, die eigene Identität zu klären um sich unbefangener dem Neuen und Fremden öffnen zu können.“ (Jakubeit 1999:2f in Cunha Krönner 2009, S. 43-44)

Da Fremdes sich nicht einfach in Bekanntes umwandeln lässt, bleibt es immer ambivalent. Daher bietet die Kompetenz zumindest die Möglichkeit, dass wenn man das Fremde nicht beherrschen kann, man zumindest damit kompetent umgehen kann und es daher nicht mehr als zu fremd empfindet.

Fremdheitskompetenz ist demnach die Erlangung von mehr Kompetenz im Umgang mit Fremdheit für alle Beteiligten (vgl. Cunha Krönner 2009, S.44).

### **5.2.2 Interkulturelle Kompetenz**

Der Begriff der interkulturellen Kompetenzen hat sich im Zuge der zunehmenden Konjunktur in der Sozialen Arbeit seit den 90er Jahren etabliert und umfasst eine Vielzahl an Definitionen und unterschiedlichen Verständnissen.

Folgende Definitionen fasste Helena Cunha Krönner 2009 zusammen:

- Eine Definition von Hinz-Rommel (1996) lautet: „Interkulturelle Kompetenz ist eine der wesentlichen Fähigkeiten, angemessen und erfolgreich in einer fremdkulturellen Umgebung oder mit Angehörigen anderer ethnischer Gruppen zu kommunizieren“ (vgl. Hinz-Rommel 1996:20 in Cunha Krönner 2009, S. 45).
- Handschuck/Klawe (2004) sagen: „Eine interkulturell orientierte Soziale Arbeit ist immer da angebracht, wo es zu kulturellen Überschneidungen kommt. Diese Überschneidungen ergeben sich jedoch nicht nur in Lebenswelten von Menschen mit Migrationshintergrund, sondern können sich auch in den unterschiedlichsten sozialen Milieus und subkulturellen Szenen ergeben“ (Handschuck/Klawe 2004:45 in Cunha Krönner 2009, S. 45).
- Gaitanides 2003, „sieht in Zusammenhang mit interkultureller Kompetenz, einerseits durchaus die „kognitive Kompetenz“ von Bedeutung, andererseits die „Entwicklung interkultureller Handlungskompetenz, die Befähigung zu Empathie, Rollendistanz, Ambiguitätstoleranz und kommunikativer Kompetenz“ für wichtiger an als das „Sammeln von Kenntnissen über kulturelle Hintergründe“(Gaitanides 2003a:46 in Cunha

Krönner 2009, S. 45).

- Simon-Hohm 2002 sagt Folgendes: „Interkulturelle Kompetenz ist ein komplexes Bündel von Kompetenzen, das Reflexionsvermögen und Handlungsfähigkeit in kulturellen Überschneidungssituationen ermöglicht. Interkulturelle Kompetenz umfasst ein Repertoire an kognitivem Wissen und individuellen, persönlichen Fähigkeiten. Interkulturelle Kompetenz bedeutet, dieses Bündel von Teilkompetenzen in unterschiedlichen kulturellen Kontexten situationsgerecht und professionell einzusetzen, und mit ethnischen Reflexionen verknüpfen zu können“ (Simon-Hohm 2002:39 in Cunha Krönner 2009, S. 46).

Fachkräfte, die demnach über interkulturelle Kompetenzen verfügen, sind in der Lage, Ungewissheiten auszuhalten, lassen sich nicht durch Fremdheitserfahrungen, Mehrdeutigkeiten und Widersprüche verunsichern und haben zudem eine distanzierte Selbst- und Fremdwahrnehmung. Ebenso sind sie fähig, auch bei Sprachschwierigkeiten und mangelhaften kulturellen Kenntnissen eine Beziehung zu Migrantinnen und Migranten aufzubauen. Alle oben aufgeführten AutorInnen scheinen sich einig darüber zu sein, dass interkulturelle Kompetenz ein ganzes Bündel von Fähigkeiten und Kompetenzen beinhaltet. Dabei sind die Fachkräfte zudem in der Lage, Kreativität und Entwicklung von Arbeitsformen mit einzubringen und diese im kollegialen Austausch und durch Selbstreflexion zu fördern. Voraussetzung für den Erwerb interkultureller Kompetenz ist die eigene Einstellung und Haltung (vgl. Cunha Krönner 2009, S. 45-46).

Eine gute Einschätzung nach Cunha Krönner 2009 geben Handschuck/Klawe 2004, indem sie zusammenfassend sagen: „Interkulturelle Kompetenz ist die Fähigkeit professioneller Akteure, eine Balance zwischen einem akzeptierenden, dialogischen Umgang mit Differenz und einer Orientierung an universellen Menschenrechten und dem Recht auf Teilhabe herzustellen“ (Handschuck/Klawe 2004:46 in Cunha Krönner 2009, S. 47).

### **5.2.3 Ethnospezifische Kompetenz**

Unter Ethnospezifischer Kompetenz wird die Fähigkeit verstanden, bei Irritationen, die als fremd und unverständlich erscheinen, diese vom negativem ins positive zu verbalisieren und nicht zu unterdrücken oder auf die eigenen Denkmuster zu reduzieren.

Diese Fähigkeit soll in einem Konflikt die Möglichkeit geben den kulturellen bzw. ethnischen Anteil zu benennen und einen Lösungsweg unter Einbezug von vertrauten Denk- und Kulturmuster zu finden.

Obwohl viele Fachkräfte der Sozialen Arbeit interkulturelle Kompetenz erwerben, um KlientInnen mit anderem ethnischen und kulturellen Hintergrund zu beraten, besteht aber dennoch die Notwendigkeit, dass diese Minderheitsgruppen von ihren eigenen Landsleuten beraten werden sollten. Denn Fachkräfte mit Migrationshintergrund können von ihrer Doppelperspektive und von ihrem soziokulturellen Wissen profitieren, welches sie aus eigener langjähriger Erfahrung haben und erkennen somit schneller die Ressourcen ihrer KlientInnen mit gleichem ethnischen und kulturellem Hintergrund (vgl. Cunha Krönner 2009, S. 48).

#### **5.2.4 Transkulturelle Kompetenz**

Die Definition der transkulturellen Kompetenz lautet wie folgt:

„Die Fähigkeit, Konflikte auf die alle Menschen gemeinsamen individuellen Bedürfnisse, ihre Frustration oder auf die allen Menschen und in allen Gesellschaften gemeinsam zu lösenden Probleme des Zusammenlebens (z.B. Fortpflanzung, Güterproduktion, Umgang mit Zeit, Lebensrisiken, Geschlechtsunterschieden usw. – vgl. Hostede 1997) zurückzuführen. Mit anderen Worten geht es hier nicht mehr um Kompromisse, sondern um die Suchen nach einem dritten, dem Individuum oder den Konfliktparteien übergeordneten Bezugsrahmen, nach einer konsensualen Beurteilungsinstanz, wobei sich hier z.B. die Vorstellungen von Menschenwürde und die Menschenrechte anbieten (Staub-Bernasconi 2006) Das Ziel ist die Überschreitung der eigenen kulturellen Prägung und Begrenzung zugunsten der Öffnung auf einer Basis, die einsichtig zu machen ist und so allen Menschen zugänglich sein sollte.“(Staub-Bernasconi 2007:354 in Cunha Krönner 2009, S. 49)

#### **5.2.5 Ressourcenorientierte soziale Arbeit**

Unter dem Begriff Ressourcen wird in der Sozialen Arbeit einerseits jegliche Art von Einrichtungen, Hilfsmittel und Leistungen verstanden, die dazu beitragen den Klienten zu

beraten, unterstützen und zu fördern. Andererseits werden damit die Kompetenzen, Stärken und Möglichkeiten welche die AdressatInnen beitragen können, erfasst. Die Soziale Arbeit greift oft dann ein, wenn eine Ressourcenknappheit bei den Klienten vorhanden ist und diese daher Unterstützung bedürfen. Bezogen auf die Zielgruppe mit Migrationshintergrund müssen SozialarbeiterInnen eine ressourcenorientierte Sichtweise mit weiteren Potentialen und Problemlösungsstrategien entwickeln. Daher ist sinnvoll Fachkräfte mit Migrationshintergrund mit einzubinden, welche Zugang zu traditionellen Selbsthilfenetzwerken und konstruktiven Bewältigungsmustern dieser Gruppen haben. Hierbei ist es auch wichtig die Schlüsselpersonen, wie familiäre und emotionale Bezugspersonen sowie MigrantInnen-Netzwerke aus einer ressourcenorientierten Sichtweise zu betrachten und diese in den Prozess mit einzubeziehen.

„Baros (2005) weist daraufhin, wie wichtiges es ist, in der Sozialen Arbeit mit Menschen, die einen Migrationshintergrund haben, bestimmte subjektive Handlungsmuster, familiäre oder verwandtschaftliche Netzwerke und Doppelstrategien (z.B. zur sozialen Absicherung in beiden Kulturen) von Migrant/innen als sinnvolle Ressourcen anzuerkennen, die man früher leichtfertig als Defizite im Verhalten angesehen hätte. Dazu gehören die Hinterfragung von traditionell geprägten Normalitätsvorstellungen und Deutungsmustern, die durch fremde, ungewohnte Perspektiven aufgebrochen und verändert werden könnten. Baros sieht das als dynamischen Verstehensprozess in der Arbeit mit Migrant/innen, der die Übernahme von fremden Perspektiven zulässt, im Rahmen einer interkulturellen Kompetenzerweiterung.“(Baros 2005:38 in Cunha Krönner 2009, S. 50-51).

Die Potentiale von MigrantInnen zu würdigen und als Ressource zu sehen, die Stärken, Fähigkeiten und Möglichkeiten von Zuwanderern, wie Sprachkenntnisse, Berufserfahrungen im Ausland, traditionelle Lösungsansätze usw. zu nutzen, dies ist eine ressourcenorientierte Soziale Arbeit (vgl. Cunha Krönner 2009, S. 51).

### **5.3 Interkulturelle Ausrichtung von Institutionen**

Neben den oben aufgeführten Kompetenzen, die die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bezüglich interkultureller Verständigung erwerben müssen, müssen auch die strukturellen bzw. institutionellen Rahmenbedingungen von Institutionen den

interkulturellen Bedingungen angepasst werden. Demnach sollte neben personellen und organisatorischen Aspekten der interkulturellen Öffnung auch auf die richtigen Qualifizierungsangebote für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen geachtet werden. Da der Begriff Chancengleichheit einen hohen Stellenwert in der Sozialen Arbeit eingenommen hat, müssen alle Institutionen wie Sozialverwaltungen, soziale Dienste und andere kommunale Dienstleister ihrem Auftrag nachkommen, für alle Bevölkerungsgruppen Angebote sowie wirksame und effiziente Leistungen zu erbringen. Um diesen Auftrag adäquat umzusetzen, bedarf es die monokulturellen oder nationalitäten-spezifischen Dienste zu verändern und für alle Bevölkerungsgruppen zu öffnen. Denn bisher sind die meisten Regeleinrichtungen nicht auf die Bedürfnisse von Menschen mit Migrationshintergrund ausgerichtet und eine Einstellung von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund ist nicht automatisch ausreichend, um die vorhandenen Mängel in der Versorgung von Migranten und Migrantinnen zu beseitigen (vgl. Cunha Kröner 2009, S. 52).

Zunächst einmal müssen sich die grundsätzlichen und strukturellen Arbeitsbedingungen verändern und gleichzeitig müssen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen für ihre interkulturellen Aufgaben ausreichend fort- und weitergebildet werden. Sollte jedoch eine Reformierung auf Trägerebene nicht erfolgen, stellt sich eine Öffnung dieser Stellen als sehr schwierig für alle Beteiligten heraus.

Pavcovic (2001) weist auf die Notwendigkeit hin, nichtdeutsche Fachkräfte mit ausgeprägter interkultureller Kompetenz einzustellen, die neben den deutschen Fachkräften als erforderliche personelle Konsequenz für eine interkulturelle Ausrichtung von Institutionen und einem funktionierenden interkulturellen Team erfolgen muss (vgl. Cunha Kröner 2009, S. 53).

Obwohl viele Beratungsangebote für alle Bevölkerungsgruppen von Kommunen und freien Trägern zur Verfügung stehen, werden sie nur von einigen Menschen mit Migrationshintergrund in Anspruch genommen. Die Gründe aus denen andere Migranten und Migrantinnen diese nicht in Anspruch nehmen wollen oder können, haben weitaus komplexere Ursachen. Sie reichen von mangelnden Sprachkenntnissen über Informationsdefizite bis hin zum schwierigen Umgang mit kulturell bedingten sensiblen Themen. Daher ist es für viele von großer Wichtigkeit ihre Gefühle und Sorgen in ihrer Muttersprache und gegenüber Fachkräften mit interkulturellem Verständnis äußern zu können (vgl. Cunha Kröner 2009, S.54).

Der Anspruch auf Fachkräfte mit Migrationshintergrund ist deutlich und daher werden interkulturelle bzw. interethnisch orientierte Beratungsstellen und an ihrem Klientel ausgerichtete Institutionen im Sozialsektor notwendig, damit eine entsprechende

Beratung und Integration von ratsuchenden Menschen mit Migrationshintergrund ermöglicht wird.

#### **5.4 Hypothesen zur Rolle von MigrantInnen als Fachkräfte in der Sozialen Arbeit**

Frau Cunha Krönner hat 2009 ein Experteninterview zum Thema: Die Rolle von MigrantInnen als Fachkräfte in der Sozialen Arbeit durchgeführt. Die dazu aufgestellten Hypothesen und Ergebnisse möchte ich im Folgenden vorstellen.

„Die Forschungsfragen zum Leitfaden der Experteninterviews basieren auf den folgenden 5 Hypothesen:

1. Migrant/innen sind ein gutes Beispiel für „Außenseiter, die zugleich Innenseiter“ sind. Sie bringen aus ihren eigenen Kulturen und individuellen Biographien Ressourcen mit, die häufig nicht anerkannt werden, aber für die Soziale Arbeit wichtig sind.
2. Wenn ethnische Minderheiten wissen, dass Angehörige ihrer Community in bestimmten sozialen Institutionen arbeiten, werden diese Institutionen viel stärker frequentiert als Institutionen mit einem Team aus der Mehrheitsgesellschaft.
3. Interkulturelle Kompetenz ist vor allem für die *Haltung*, die ihren Ausdruck gleichermaßen im Denken, Fühlen und Handeln und ihrer Verankerung in entsprechenden Lebenserfahrungen, ethischen Prinzipien und kontinuierlicher Reflexion hat.
4. Migrationserfahrene Fachkräften der sozialen Arbeit haben in der Regel große eigene Integrationsleistungen hinter sich und können sie adäquat und gezielt in Behandlungen und Beratungen mit der Klientel fremder Herkunft einsetzen. Sie können außerdem in einem multikulturellen Team zur Sensibilisierung und Kompetenzerweiterung von einheimischem Fachpersonal in Fragen der inter- oder transkulturellen Beratungskompetenz beitragen.



5. Fachkräfte mit und Fachkräfte ohne Migrationshintergrund brauchen im Umgang miteinander Interesse und Neugierde, sowie Respekt füreinander. Sie brauchen Geschick beim Aushandeln, Geduld und Ausdauer, Konfliktfähigkeit und Offenheit, Flexibilität und Humor, Hoffnung und Zuneigung. Denn das „Miteinander“ kann man nur miteinander lernen.“(Cunha Krönner 2009, S.56-57)

Frau Cunha Krönner (2009) erstellte ein Experteninterview zur Untersuchung ihrer Fragen hinsichtlich der potentiellen Fähigkeiten und Kompetenzen von Fachkräften mit Migrationshintergrund, ihrer möglichen Defizite oder Schwierigkeiten im Umgang mit Klientinnen, aber auch, weil sie die Einschätzung von Experten bezüglich der Chancen von Fachkräften mit Migrationshintergrund am Arbeitsmarkt interessierten. Sie wählte hierzu die Durchführung eines qualitativen Verfahrens, dem leitfadengestützten Experteninterview.

Sie entwickelte drei Fragen, die den Leitfaden des Experteninterviews bildeten, bezogen auf ihre Literaturrecherchen, den aufgestellten Hypothesen und dem Titel ihrer Arbeit. Die Antworten aus den Interviews sollten dazu beitragen, die möglichen Potentiale, Kompetenzen, Chancen und Grenzen von Fachkräften mit Migrationshintergrund differenzierte einzuschätzen und bewerten zu können. Des Weiteren sollten die Antworten aussagekräftige Argumente für die Diskussion sowie die Überprüfung der zuvor aufgestellten Hypothesen geben.

Ihre Fragen für das Experteninterview waren folgende:

„1. Worin sehen Sie die besonderen Potentiale und spezifischen Kompetenzen von Fachkräften mit Migrationshintergrund in der Sozialen Arbeit mit Migran/innen?

2. Wo sehen Sie als Fachkraft die möglichen Schwierigkeiten oder Probleme in der Arbeit mit Klientinnen, die den gleichen ethnischen und kulturellen Hintergrund wie Sie haben?

3. Wie schätzen Sie die beruflichen Chancen von Fachkräften mit Migrationshintergrund – im Gegensatz zu deutschen Sozialarbeiterinnen ohne Migrationshintergrund – ein?“(Cunha Krönner 2009, S. 57-58)

Frau Cunha Krönner (2009) wählte die Experten zur Befragung, nach mehreren Kriterien aus. Zum einen suchte sie Personen mit Migrationshintergrund, die langjährige

Erfahrungen in der Sozialen Arbeit mit Migrantinnen haben aus, zum anderen entschied sie sich für erfahrene und fortgebildete deutsche Experten mit und ohne Migrationserfahrungen. Die Durchführung der Interviews fanden von November 2007 bis Januar 2008 statt und wurden anhand von direkten Befragungen mit Tonbandaufnahme und schriftlicher Befragung per Mail durchgeführt (vgl. Cunha Krönner 2009, S. 58-60).

Die Erkenntnisse für Fachkräfte der Sozialen Arbeit mit Migrationshintergrund, die sich aus diesen Interviews ergeben haben, möchte ich nun in Anbindung an meine Ausgangsthese vorstellen.

### **5.5 Besondere Potentiale und spezifische Kompetenzen von Fachkräften mit Migrationshintergrund**

MigrantInnen sehen anhand von Fachkräften mit Migrationshintergrund, dass man sich erfolgreich beruflich und gesellschaftlich integrieren kann, ohne die kulturelle Identität zu verlieren. Die Fachkräfte nehmen somit eine Vorbild- und Motivationsfunktion für MigrantInnen ein. Da sie durch ihre besonderen Erfahrungen, sprachlichen und kulturellen Kompetenzen als Repräsentanten ihrer Community gelten, ziehen sie ihre Landsleute an. Aufgrund dieser Kompetenzen verfügen diese Fachkräfte über ein vertrauensbildendes Potential, welches KlientInnen ermöglicht sich zu öffnen und beraten zu lassen (vgl. Cunha Krönner 2009, S. 61-62).

Die spezifischen Kompetenzen und besonderen Ressourcen der Fachkräfte mit Migrationshintergrund zeichnen sich vor allem durch ihre muttersprachlichen Fähigkeiten aus, hinzu kommen der kommunikativ-kulturelle Hintergrund und das Wissen. Sie eröffnen mit diesen Fähigkeiten für alle neuen ZuwanderInnen und auch für Ratsuchende mit längerem Aufenthaltsstatus den Lösungsweg zu ihren Problemen. Denn eine Beratung in eigener Landessprache kann Verständnisprobleme direkt beheben und schwierige Fragestellungen wie zum Beispiel Rechtsberatungsfragen lösen ohne das Fehlinterpretationen oder Missverständnisse entstehen können.

Ebenso nehmen SozialarbeiterInnen mit Migrationshintergrund ebenfalls eine beratende Rolle für die Gesamtgesellschaft ein, z.B. bei der Kenntnis von persönlichen Lebensumständen oder bei der Förderung von gelingender Integration. Ein weiterer Aspekt ist die Entwicklung eines anderen Blickes auf Migration von Fachkräften, die sich bereits integriert und hier Soziale Arbeit studiert haben (vgl. Cunha Krönner 2009, S. 62). Eine weitere wichtige Kompetenz ist die spezielle Empathie, zu der nur Fachkräfte mit Migrationshintergrund fähig sind. Obwohl die deutschen MitarbeiterInnen oft die Probleme

wie Fremdheit, Verunsicherung und sprachliche Ausgegrenztheit kognitiv verstehen, können sie es dennoch nicht fühlen und nachempfinden.

Der entstehende Lerneffekt von Fachkräften mit unterschiedlichen ethnischen bzw. kulturellen Hintergründen erweist sich ebenfalls als wertvolle Ressource für die Soziale Arbeit. Durch das Übersetzen unterschiedlicher kultureller Orientierungssysteme entwickeln Fachkräfte mit Migrationshintergrund die dafür notwendigen interkulturellen Kompetenzen und können dadurch die Problematiken von KlientInnen erkennen, die MitarbeiterInnen ohne den gleichen kulturellen Hintergrund womöglich nicht erkannt hätten. Somit sind die MitarbeiterInnen in der Lage kommunikative Brücken zwischen KlientInnen und Fachkräften ohne Migrationshintergrund zu bauen und eine bessere Zusammenarbeit damit fördern.

Die Kenntnisse von unterschiedlichen Hilfesystemen ist eine weitere Kompetenz, wodurch gegebenenfalls Vergleiche zwischen unterschiedlich gestalteten Möglichkeiten gebildet werden können. Kollegiale Beratungskompetenzen werden aufgrund der spezifischen kulturellen Aspekte und Wissen vorausgesetzt, dass die Fachkräfte der Einrichtung beisteuern und zur Förderung von inter-bzw. transkulturellen Teamarbeit beitragen können. Letztlich ist die Reflexionsfähigkeit ebenfalls eine sehr wichtige Kompetenz in der professionellen Arbeit mit MigrantInnen. Denn sowohl die Fachkräfte mit als auch ohne Migrationshintergrund müssen in Beratungs-, Supervisions- und Coachingverfahren ihre Rolle kritisch hinterfragen und entsprechend fachlich reflektieren, da sie stets der Gefahr ausgesetzt sind, andere Menschen zu stigmatisieren und sich über diese Vorannahmen und Vorurteile bewusst werden zu müssen (vgl. Cunha Krönner 2009, S. 63-64).

## **5.6 Mögliche Schwierigkeiten oder Problematiken**

Auf die Frage: „Wo sehen Sie als Fachkraft die möglichen Schwierigkeiten oder Probleme in der Arbeit mit Klientinnen, die den gleichen ethnischen und kulturellen Hintergrund wie Sie haben?“ haben die Experten an erster Stelle das Nähe- und Distanzproblem zum Klientel genannt. Dieses Problem hängt mit den kulturell andersartig angelegten Rollenerwartungen zusammen, denn MigrantInnen aus den gleichen kulturellen Kreisen wollen oft nicht nur beraten werden, sondern suchen auch

die Freundschaft zu den Fachkräften. Ebenso besteht die Schwierigkeit in der Abgrenzungsarbeit, denn Fachkräfte mit Migrationshintergrund stehen dem Klientel emotional näher als die deutschen Fachkräfte. Dies liegt meist an der eigenen Betroffenheit durch ähnliche Erfahrungen, die die Fachkräfte mit Migrationshintergrund gemacht haben und sich demnach stärker für die Probleme ihrer KlientInnen einsetzen und anstatt Arbeit und Privatleben gut zu trennen, diese Probleme mit nach Hause nehmen.

Mangel an Vertrauen war ein weiterer Aspekt, den die Experten nannten. Denn viele KlientInnen trauen ausländischen Fachkräften in Deutschland nicht zu, sie kompetent zu unterstützen. Andererseits gibt es KlientInnen, die den beratenden Fachkräften mit Migrationshintergrund nicht vertrauen wollen, weil diese zu viel ihrer Meinung nach wissen, z.B. zu möglichen Gesetzesvergehen oder Leistungerschleichungen.

Schambezogene Schwierigkeiten sind ebenfalls eine Problematik, da viele MigrantInnen nicht mit ihren eigenen Landsleuten über ihre Probleme sprechen wollen, um nicht am Ende als Schwach dazustehen und sich vor ihrer eigenen Community zu blamieren. Der Gedanke daran sein Gesicht zu verlieren bzw. den sozialen Status zu verlieren ist oft schwerwiegender als die Angebote der Sozialen Arbeit anzunehmen (vgl. Cunha Kröner 2009, S. 64-65).

Ein Mangel an sehr kulturspezifischen Aspekten wurde ebenfalls als Problem benannt. Nicht jede Fachkraft mit Migrationshintergrund verfügt per se über interkulturelle Kompetenzen. Sie müssen sich vor allem, wenn die kulturell- und sozial-regionalen Unterschiede groß sind, eine genauere Analyse machen und ihre Kenntnisse erweitern. Der Mangel an Anerkennung von Kompetenzen und Abschlüssen stellt eine weitere Problematik für Fachkräfte mit Migrationshintergrund dar. Leider müssen zugewanderte Fachkräfte die frustrierende Erfahrung machen, dass ihre Ausbildung in Deutschland nicht anerkannt wird, obwohl sie oft über sehr gute Abschlüsse verfügen und bereits als Fachkräfte ausgebildet sind. Sie sind dann gezwungen, einen deutschen Abschluss nachzuholen, dies bedeutet meist, die gesamte Ausbildung zu wiederholen, um hier in diesem Beruf arbeiten zu können, oder sie arbeiten in diesem Bereich in Positionen, die nicht ihrer Qualifikation entsprechen, und verdienen somit weniger Geld. Leider haben sie damit aber auch weniger Chancen auf dem Arbeitsmarkt. Ebenso müssen sich diese Fachkräfte davor in Acht nehmen, nicht von ihren deutschen KollegInnen als DolmetscherInnen missbraucht zu werden oder sich dafür instrumentalisieren zu lassen. Eine weitere Schwierigkeit ist die Delegation bestimmter Aufgaben hauptsächlich an Fachkräfte mit Migrationshintergrund. Die Einstellung von MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund nur für Menschen mit der gleichen Ethnie oder Kultur sollte kritisch gesehen werden. Da zum einen ausschließlich eine Person für alle relevanten

Fragen bzw. das Klientel mit Migrationshintergrund zuständig wäre und somit keine interkulturelle Öffnung der Einrichtung stattfinden müsste und zum anderen weil bei einem Weggang dieser Person damit auch das gesamte migrationspezifische Wissen verloren gehen würde (vgl. Cunha Krönner 2009, S.65-66).

### **5.7 Berufliche Chancen von Fachkräften mit Migrationshintergrund**

Die beruflichen Chancen von Fachkräften mit Migrationshintergrund die ein deutsches FH-Diplom vorweisen können, bewerten die Experten in Hinblick auf die Entwicklung der Trägerlandschaft mit sehr gut. Einige Experten sind sogar der Meinung, dass diese Fachkräfte in Deutschland zukünftig eine Schlüsselrolle spielen werden und daher sehr gute Chancen auf dem Arbeitsmarkt haben werden. Zudem hätten viele Einrichtungen erkannt, dass ihre Klientenstruktur immer vielfältiger in Bezug auf ihre kulturelle Herkunft geworden sind und man sich im Hinblick darauf anpassen müsse. Fachkräfte mit Migrationshintergrund hätten aber nicht nur in Stellen mit ausschließlich Migrantenklientel, sondern auch in allen anderen Bereichen der Sozialen Arbeit gute Chancen einen Job zu bekommen. Viele Angebote gibt es bereits in den Bereichen Jugendmigrationsdienst, Migrationsberatung, aber auch in der Drogenberatung. Die Gründe hierfür sehen die Experten im neuen Zuwanderungsgesetz aber auch in Veränderungen der Sozialen Arbeit, durch eine interkulturelle Öffnung.

Es wird aber auch über Qualifikationen in den Bereichen Sprach-Kulturmittler- und Integrationslotsen für Fachkräfte diskutiert, die keinen deutschen Abschluss haben. Daher müssen auch Qualifikationen angeboten werden, die beim Erschließen neuer Berufsfelder helfen und einen Zugang für alle an einer Fachhochschule ermöglichen würden (vgl. Cunha Krönner 2009, S. 66-67).

### **5.8 Zusammenfassung der Experteninterviews und Bestätigungen der Hypothesen**

Frau Cunha Krönner (2009) fasst die Ergebnisse folgendermaßen zusammen. Fachkräfte mit Migrationshintergrund fungieren als entscheidende Vorbilder für Veränderungsmöglichkeiten in der eigenen Community und von eigenen Landsleuten, da sie in der Lage sind zwischen zwei verschiedenen Kulturen, Sprachen und Standpunkten zu vermitteln. Damit bestätigt sich auch die zweite Hypothese, dass Institutionen, die Fachkräfte mit Migrationshintergrund beschäftigen, eine besondere Anziehungskraft für Mitglieder gleicher Kultur ausüben. Das die MitarbeiterInnen über

sprachliche Fähigkeiten und kulturelle Kompetenzen verfügen, verschafft ihnen den Zugang zu beiden Gruppen und gibt ihnen die Möglichkeit sie miteinander in Kommunikation zu bringen. Gerade im Rahmen von psychosozialer Beratung sind muttersprachliche Fachkräfte enorm wichtig, da nur sie die kulturspezifischen Bedeutungen, Normen und Werte entziffern können. Deshalb ist für Menschen mit Migrationshintergrund, die schlechte Deutschkenntnisse haben von großem Wert, wenn sie in ihrer Muttersprache kompetent beraten werden können. Dies bestätigt auch die erste Hypothese, die von Fachkräften als „Außenseiter, die zugleich Innenseiter sind“ ausging. Diese Fachkräfte bilden eine wertvolle Ressource für die Soziale Arbeit, da sie über viele Kenntnisse aus verschiedenen Kulturen verfügen (vgl. Cunha Krönner 2009, S. 68-69). Gerade weil die Fachkräfte mit Migrationshintergrund selbst eine Menge Schwierigkeiten und Hemmnisse bewältigen mussten, aber auch Strategien umgesetzt haben und erfolgreiche Erlebnisse in der Aufnahmegesellschaft erfahren haben, können sie als „Experten in Migrationsfragen“ bezeichnet werden. Sie können nicht nur erfolgreich Lösungen für ihr Klientel erstellen, sondern auch wertvolle Beiträge und Lösungen für ihre Kollegen bzw. die Gesamtgesellschaft geben. Sie haben es geschafft unter dem Druck dieser speziellen Lebenssituation, sich die kulturelle Vielfalt zu Nutze zu machen und aus ihren eigenen und den Normen, Werten und Handlungsoptionen anderer ein normatives Drittes zu erschaffen. Diese Aussagen bestätigen damit die vierte Hypothese, die von der hohen Bedeutung der eigenen Migrations- und Integrationserfahrungen bzw. –leistungen der Fachkräfte für eine adäquate und zielführende Arbeit mit MigrantInnen ausging. Die interkulturellen bzw. kulturspezifischen Kompetenzen von Fachkräften mit Migrationshintergrund wurden von allen Experten bestätigt, da sie in der Verbindung mit der selbst erworbenen Identität dieser Fachkräfte gesehen werden und diese dazu befähigt als Vermittler und Übersetzer zwischen den Gesellschaften zu agieren. Interkulturelle Kompetenz wird vor allem als eine Haltung verstanden, die ihren Ausdruck im Denken, Fühlen und Handeln und ihre Verankerung in entsprechenden Lebenserfahrungen und ethischen Prinzipien dieser Fachkräfte hat. Diese Aussage bestätigt somit die dritte Hypothese (vgl. Cunha Krönner 2009, S. 69-70). Eine andere Studie, genannt die Sinus-Studie zum Thema „Die Milieus der Menschen mit Migrationshintergrund“ von 2007, zeigt auf, „dass eine gelungene berufliche und gesellschaftliche Integration von Einwanderern zu hohem gesellschaftlichen Nutzen und zu Bildung von humanem bzw. Sozialkapital beiträgt. Hinweise für das Entstehen einer neuen Elite finden sich demnach im intellektuell –kosmopolitischen Milieu, das sich an

Werten wie Aufklärung, Toleranz und Nachhaltigkeit orientiert.“(Sinus-Sociovision 2007:2f in Cunha Krönner 2009, S. 71)

Die größte Problematik wurde im Nähe- und Distanzproblem bei Fachkräften mit Migrationshintergrund genannt. Oft werfen die Deutschen ihren Kollegen ein Mangel an professioneller Distanz vor, wobei auch viele deutsche Fachkräfte ein Problem mit der richtigen Nähe und Distanz zeigen. Beide sowohl Fachkräfte mit als auch ohne Migrationshintergrund müssen ihr berufliches Verhalten reflektieren. Hierzu sollte ein Austausch zwischen beiden Gruppen stattfinden, an dem beide Gruppen lernen können ohne das die MigrantInnen ihre biculturelle Identität verlieren müssen. Die Autoren Schlippe et al (2003) sind der Ansicht, dass ein gutes Gleichgewicht zwischen Nähe und Distanz am besten durch eine gute Einbindung in ein reflektierendes multikulturelles Team entstehen kann, welches durch Coachingverfahren und Supervision unterstützt wird (vgl. v. Schlippe et al. 2003:94f in Cunha Krönner 2009, S. 73). Somit wird auch die fünfte und letzte Thesen von Frau Cunha Krönner bestätigt, die zu den Anforderungen an reflektierende, gemischte Teams mit und ohne Migrationshintergrund aufgestellt wurde. Das mangelnde Vertrauen in MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund hängt laut Expertenaussagen mit Vorurteilen und Zuschreibungen zusammen. Auch Aspekte wie Scham oder die Vermeidung bestimmter Themen in Beratungsgesprächen kann mit unklaren Rahmenbedingungen, unsichtbaren Schwellen, kulturellen oder auch anderen Eigenschaften zusammen hängen. Man sollte nicht jedes Konfliktthema gleich auf die kulturellen Unterschiede schieben oder zurückführen. Sowohl die Fachkräfte mit als auch ohne Migrationshintergrund müssen neben der professionellen Haltung, auch ihre Einstellung mit verschiedenen Kompetenzen erweitern, diese adäquat einsetzen und reflektieren.

Eine wirklich hohe Problematik stellt die mangelnde Anerkennung von beruflichen Abschlüssen aus dem Ausland dar. Da die Fachkräfte entweder ihren Abschluss in Deutschland nachholen um einen Arbeitsplatz zu bekommen oder sich mit einer schlechteren Position zufrieden geben müssen. Die Arbeitslosigkeit von ausländischen Hochschulabsolventen ist dreimal höher als die bei deutschen. Daher sollten Angebote, wie das von der Universität Oldenburg mit dem Studiengang „Interkulturelle Bildung und Beratung“ an weiteren Universitäten und Fachhochschulen angeboten werden, damit Fachkräfte mit Migrationshintergrund gefördert werden können (vgl. Cunha Krönner 2009, S. 73-74).

Berufliche Chancen wurden von den befragten Experten sowie vieler Autoren als positiv eingeschätzt, so lange die MigrantInnen ein deutschen FH-Diplom in Sozialer Arbeit vorweisen können. Alle sind der Meinung, dass die Soziale Arbeit sich am Wandel der

Gesellschaft anpassen muss und sich für immer mehr interkulturell erfahrene, qualifizierte und kompetente MitarbeiterInnen entscheiden muss, dies gilt für alle Bereiche, vor allem aber den Bereich mit älteren MigrantInnen. Damit für alle Thematisierungen und Entwicklungen angemessene zukunftsfähige Lösungen gefunden werden, müssen die Träger, durch Einstellung von MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund bzw. die Bildung von multikulturellen Teams sowie ihren Anteil an der interkulturellen Ausrichtung und Öffnung ihrer Einrichtungen und sozialen Dienste, dazu beitragen. Eine steigende Nachfrage an interkulturell kompetenten MitarbeiterInnen findet gerade in den Bereichen der Altenpflege, quartierbezogene Bewohnerarbeit, Drogen- und Bildungsarbeit statt (vgl. Cunha Krönner 2009, S. 74).

„Die Rolle von qualifizierten Migrant/innen scheint sich in der Sozialen Arbeit nachhaltig zu verändern, in Richtung besserer Teilhabechancen, höherer Qualifikationen und breiterer Akzeptanz in der Trägerlandschaft“ (Cunha Krönner 2009, S. 74).

## **6. Persönliches Fazit**

Das Ziel meiner Arbeit war es, den Blick auf mehr Toleranz und Akzeptanz für professionelle Fachkräfte mit Migrationshintergrund zu lenken sowie die Bedeutsamkeit der richtigen Personalauswahl für Unternehmen, durch die fachgemäße Beschaffung und auch die passende Förderung darzustellen.

Die Soziale Arbeit muss sich an den Wandel und die Globalisierung der Gesellschaft anpassen und das bedeutet letztlich, sie muss sich für immer mehr interkulturell erfahrene, qualifizierte und kompetente MitarbeiterInnen entscheiden.

Dies führt bei allen Unternehmen und Institutionen zu den gleichen Schritten, der richtigen Personalbeschaffung und Personalauswahl. Beide Prozesse sind in verschiedene Phasen unterteilt, die zur Findung der qualifizierten und geeigneten MitarbeiterInnen dienen. So wie sich die Unternehmen und Einrichtungen an den Wandel der Zeit anpassen müssen, gilt dies auch für die Managementaufgaben Beschaffung und Auswahl. Damit ist auch der Einsatz von E-Recruiting und Social Media aus der Personalbeschaffung nicht mehr wegzudenken und übernimmt die Hauptaufgabe bei der Beschaffung von Personal.

Die Nutzung der Medien bietet vor allem einen Überblick über die Wünsche der BewerberInnen, aber auch über die aktuellen Bedarfe für die Soziale Arbeit.

Wo entstehen neue Problemfelder und damit neue Arbeitsbereiche? Welche gesellschaftlichen und kulturellen Gruppen sind betroffen? Wie suche ich gezielt nach



qualifiziertem Personal bzw. wie kann ich es fördern, damit es den neuen Herausforderungen gewachsen ist?

Habe ich mich als Unternehmen oder Einrichtung auf dem Arbeitsmarkt gut positioniert und meine Kriterien anhand eines Anforderungsprofils klar und deutlich formuliert, folgt der nächste Schritt, die Auswahl anhand der eingegangenen Bewerbungen. Wie wichtig eine gründliche Auswahl des richtigen Personals für Unternehmen und Einrichtungen ist, wurde anhand dieser Arbeit dargestellt.

Am Ende des Auswahlprozesses erfolgt schließlich die Einstellung eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin. Damit dieser oder diese sich voll und ganz auf ihre oder seine neue Aufgabe konzentrieren kann und die bestmögliche Leistung für das Unternehmen oder die Institution liefert, ist es wichtig die Entwicklung stetig zu fördern. Da Leistung und Zufriedenheit, wie oben beschrieben, im Zusammenhang stehen, sind die Schritte zur Erreichung von Mitarbeiterzufriedenheit ein wichtiges Instrument. Gerade durch Mitarbeitergespräche erfahre ich als Unternehmen oder Einrichtung, wo eventuelle Probleme liegen und wie ich diese zur Zufriedenheit aller Beteiligten, seien es die MitarbeiterInnen aber auch die Klienten, beheben kann.

Manche Probleme lassen sich jedoch nicht nur mit Fort- und Weiterbildungen beheben, sondern bedürfen spezieller Kompetenzen, die nur MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund mitbringen können. Auch wenn MitarbeiterInnen ohne Migrationshintergrund qualifiziert und kompetent in ihrer Arbeit sind, gibt es spezielle Fälle, in denen der Einsatz von Fachkräften der gleichen ethnischen bzw. kulturellen Herkunft eine bessere Lösung bieten kann.

Anhand der weltweiten Migrationsbewegung ist ablesbar, dass die Zuwanderung in der globalisierten Welt von heute Normalität geworden ist. Das heißt wir müssen mit dieser multikulturell strukturierten Gesellschaft ein Zusammenleben entwickeln. Lange Zeit war eine Teilhabe von MigrantInnen am gesellschaftlichen Leben in Deutschland nicht erwünscht und wurde daher auch nicht gefördert. Migrationsarbeit wurde per se als Auftrag der Sozialen Arbeit gesehen und nicht als Beitrag zum wirtschaftlichen Wachstum. Obwohl unsere Gesellschaft noch eher unflexibel und tendenziell eher ungerecht gestaltet ist, haben es doch viele MigrantInnen geschafft, sich in diesem System durchzusetzen, und ihren Weg ins Studium oder Berufsleben gefunden. So erscheint es auch sinnvoll dieses vorbildhafte Verhalten zu nutzen und eine Kommunikation zwischen den Gesellschaften durch diese interkulturellen Kompetenzen, die die MigrantInnen erworben haben, herzustellen.

Da es der Mehrheitsgesellschaft noch an Selbstverständlichkeit im Umgang mit „den oder auch dem Fremden“ mangelt, bekommt der Einsatz von Fachkräften mit Migrationshintergrund einen ganz anderen Stellenwert. So ist auch an der zunehmenden

Teilhabe von MigrantInnen am Arbeitsmarkt zu sehen, dass sie unsere Gesellschaft engagiert und zukunftsorientiert mit gestalten und besondere Ressourcen durch ihre interkulturellen Kompetenzen, wie Anpassungs- und Innovationsfähigkeit, so wie Durchsetzungsvermögen und Mehrsprachigkeit mitbringen.

Förderungsbedarf sehe ich, wie auch viele Autoren, im Bereich der beruflichen Chancen von Fachkräften mit Migrationshintergrund, die ihre Ausbildung im Ausland absolviert haben und die Abschlüsse in Deutschland jedoch nicht anerkannt werden. Obwohl viele von ihnen sehr gute Abschlüsse haben, müssen sie ihre komplette Ausbildung in Deutschland wiederholen oder sich mit schlechteren Positionen, die nicht ihrer Qualifikation entsprechen abfinden.

Hier sollten neue innovative Möglichkeiten entwickelt werden, welche zudem die Attraktivität der Sozialen Arbeit steigern können.

Meine persönliche Motivation für meine These entstand aus meinem privaten Interesse an anderen kulturellen Hintergründen. So begann vor mehreren Jahren mein Wunsch den Islam zu verstehen und in dieser Kultur zu leben. Meine beste Freundin und heutige Schwester ist Kurdin und gab mir die Möglichkeit in ihre Kultur Einblick zu erhalten. So lernte ich ihre Familie in Deutschland und auch in der Türkei kennen, ihre Sitten und Bräuche und vor allem ihre Religion. Ihre Eltern nahmen mich liebevoll in ihre Familie auf und halfen mir dabei meinen Weg in eine neue Religion zu gehen. So konvertierte ich zum Islam und wurde ein Mitglied ihrer Gesellschaft. Ich stellte fest, dass es nicht nur für MigrantInnen schwierig ist sich in unsere Kultur einzuleben, sondern das es ebenso schwierig ist, sich in ihre Kultur mit allen Facetten einzugewöhnen. Ich lerne jeden Tag etwas Neues und kann dabei meine Erfahrungen und mein Wissen ebenso an meine neue Familie geben. Sie so unterstützen, wie sie mich in allem unterstützen. Ich lerne ihre Sprache und passe mich an ihre Werte und Normen an, sowie sie sich in Deutschland an die Sprache, Normen und Werte anpassen mussten. Ohne meine Freundin hätte ich wohl nie einen Zugang in die Religion, ihre Familie und kulturellen Werte bekommen.

Die Fähigkeiten zu erlangen, sich mit der Sprache, der Kultur, Wertehaltung, Religion, individuellen Deutungen und ihren ganz eigenen Lebensentwürfen auseinanderzusetzen und zu verstehen, gibt mir für meine Arbeit als Sozialpädagogin ganz neue Möglichkeiten und erweitert meine Kompetenzen enorm. Ich habe ein Verständnis dafür bekommen, wie schwierig es ist, zwischen zwei Kulturen einen Mittelweg zu finden, in dem man seine eigene Kultur nicht verliert, aber in der anderen Kultur ebenso zurechtkommt. Ich bin dankbar, diese Chance im Leben bekommen zu haben. Auch wenn es nicht immer einfach ist, sich zwischen beiden Kulturen zu bewegen, liebe ich meine neue Familie genauso so sehr wie meine eigene Familie.

## 7. Literatur- und Quellenverzeichnis

ALBS N.: Wie man Mitarbeiter motiviert. Motivation und Motivationsförderung im Führungsalltag. Cornelsen Verlag, Berlin, 2005.

CUNHA KRÖNNER H.: Fachkräfte mit Migrationshintergrund in der Sozialen Arbeit. Grenzen und Chancen von zugewanderten SozialarbeiterInnen in Deutschland. Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2009.

HELMKE T.: Background Checks im Personalauswahlverfahren. Kontext – Verfahren – rechtliche Grenzen. Wissenschaftlicher Verlag Berlin, 2011.

HENTZE J./ KAMMEL A.: Personalwirtschaftslehre 1. Verlag Paul Haupt, Bern/Stuttgart/Wien, 2001, 7. Auflage.

KARAGAH A.: Untersuchungen der Rolle von sozialen Netzwerken für die Personalbeschaffung. Diplomarbeit. Grin Verlag, 2010.

MEIFERT M.T.(Hrsg.): Von der Linde B./ Schustereit S.: Personalauswahl. Schnell und sicher Top-Mitarbeiter finden. Haufe Mediengruppe, Freiburg/Berlin/München, 2010, 4. Auflage.

MAIER N.: Erfolgreiche Personalgewinnung und Personalauswahl. Von der Personal über die Kandidatenanalyse und Einstellung bis zur Einführung mit zahlreichen Arbeitshilfen und Vorlagen. Praxium-Verlag, Zürich, 2011, 4. Auflage.

NICOLAI C.: Personalmanagement. Lucius&Lucius Verlag, Stuttgart, 2009, 2.Auflage.

SCHNEIDER S.: Socia Media – der neue Trend in der Personalbeschaffung. Aktive Personalsuche mit Facebook, Xing & Co.?Diplomica®Verlag GmbH, Hamburg, 2012.

WEYER B.: Wie Sie Mitarbeiter beurteilen und gezielt fördern. Cornelsen Verlag, Berlin, 2007.

## Internetquellen

<http://www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de/aus-der-praxis/unternehmen-positionieren/kulturelle-vielfalt>

<http://www.fbts.de/fileadmin/fbts/Dokumente/AGJ/Interkulturalitaet.pdf>

<http://www.sozialraum.de/sozialraumorientierte-interkulturelle-arbeit.php>

## 8. Abbildungsverzeichnis

Abb. 1 : Phasen der Personalbeschaffung aus: KARAGAH A.: Untersuchungen der Rolle von sozialen Netzwerken für die Personalbeschaffung. Diplomarbeit. Grin Verlag, 2010, S. 6.

Abb. 2 : Vor- und Nachteile interner Beschaffung (Darstellung III-8): HENTZE J./ KAMMEL A.: Personalwirtschaftslehre 1. Verlag Paul Haupt, Bern/Stuttgart/Wien, 2001, 7. Auflage, S. 274.

Abb. 3 : Vor- und Nachteile externer Beschaffung (Darstellung III-8): HENTZE J./ KAMMEL A.: Personalwirtschaftslehre 1. Verlag Paul Haupt, Bern/Stuttgart/Wien, 2001, 7. Auflage, S. 274.

Abb. 4 : Phasen des Personalauswahlverfahrens (Abb.5): HELMKE T.: Background Checks im Personalauswahlverfahren. Kontext – Verfahren – rechtliche Grenzen. Wissenschaftlicher Verlag Berlin, 2011, S. 29.

## Erklärung

„Hiermit versichere ich gemäß § 17 Absatz 7 der „Prüfungsordnung für den postgradualen und weiterbildenden Fernstudiengang Sozialmanagement der Alice Salomon Hochschule Berlin“, dass ich diese Masterarbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und alle wörtlich oder sinngemäß übernommenen Textstellen als solche kenntlich gemacht habe.

Die Masterarbeit hat keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.“

Berlin, den 14.02.2014

---

(Unterschrift)

# Lebenslauf

<b>Zu meiner Person:</b>	geboren am 08. Oktober 1982
<b>Berufspraxis:</b>	
Januar 2011 – September 2011	Sozialpädagogin bei Outlaw Gesellschaft für Kinder- und Jugendhilfe gGmbH Greven (stationäre Kinder- und Jugendhilfe, Tagesplanung, Beratung und Unterstützung, HPG, Supervision u.w.)
Oktober 2011 – Juli 2012	Sozialpädagogin im Internat Collegium Johanneum, Die Loburg, in Ostbevern (ganztätige Betreuung und schulische Begleitung, Elterngespräche u.w.)
August 2012 – August 2013	Sozialpädagogin beim CJD Versmold, Team Ambulante flexible Erziehungshilfen (ambulante Kinder- und Jugendhilfe, SPFH, EB, soziale Gruppenarbeit u.w.)
Oktober 2013 – lfd.	Sozialpädagogin bei der kietzküchen GmbH (sozialpädagogische Betreuung von Auszubildenden in einer überbetrieblichen Ausbildungsstätte)
<b>Praktikum:</b>	
August 2009 - November 2009	LWL-Koordinationsstelle Sucht Münster
<b>Schulische Ausbildung und Studium:</b>	
1993-2002	Gymnasium Bischöfliche Marienschule Mönchengladbach (Abitur)
2002-2008	Westfälische Wilhelms- Universität Münster (2Fach BA Sport/Pädagogik)
2008-2010	Westfälische Wilhelms- Universität Münster (1Fach BA Erziehungswissenschaft/ Schwerpunkt Sozialpädagogik)
2011- vor. März 2014	Alice-Salomon Hochschule Berlin (Fernstudium MA Sozialmanagement)
<b>Sonstige Kenntnisse:</b>	Fremdsprache: Englisch, Türkisch (im Aufbau) EDV Kenntnisse MS Office Programme Führerschein: Klasse B (PKW vorhanden)