



Integration geringqualifizierter Alleinerziehender in Arbeit Erfolgsgeschichten aus den Branchen Hotellerie und Einzelhandel

Gefördert von



In Zusammenarbeit mit



Soziale Innovation GmbH
Deutsche Str. 10 • 44339 Dortmund
Tel. 0231-88 08 64-0 • Fax 0231-88 08 64-29
info@soziale-innovation.de • www.soziale-innovation.de

Impressum

Die vorliegende Praxisbroschüre entstand im Rahmen des Projektes ANIA – ALLEINERZIEHENDE NACHHALTIG IN ARBEIT BRINGEN, ein Projekt in und für Berlin-Lichtenberg, gefördert durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales, den Europäischen Sozialfonds für Deutschland und die Europäische Kommission.

<http://www.ania-berlin.de/web/start/>

Förderzeitraum: 01.01.2010 – 31.12.2012

Herausgeber:



Verlag der Soziale Innovation GmbH

Autorinnen:

Veronika Kehrt, Sophie Keindorf

Projektleitung:



Gesellschaft für Arbeitsgestaltung,
Personal- und Organisationsentwicklung mbH
Ein Unternehmen der AOC-Gruppe

In Kooperation mit:



Layout und Gesamtherstellung:

AVVM Werbung & Marketing GmbH
www.avvm.de

Bildnachweis:

Fotolia, Panthermedia

ISBN: 978-3-938765-40-1

Inhaltsverzeichnis

Herausforderungen für Hotellerie und Einzelhandel Neue personelle Ressourcen erschließen	4
Das Projekt ANIA – ALLEINERZIEHENDE NACHHALTIG IN ARBEIT BRINGEN	6
Konzeptioneller Rahmen der betrieblichen Arbeit im Projekt ANIA: Arbeitsplatznahe Qualifizierung durch Wissenstransfer im Tandem	7
Beispiele aus der Praxis – Hotellerie	10
Praxisbeispiel Hotel Kolumbus	10
Durch arbeitsplatznahe Qualifizierung zur fachlichen und betrieblichen Integration	
Praxisbeispiel Park Plaza Prenzlauer Berg	15
ANIA als Baustein einer systematischen Personalentwicklung	
Praxisbeispiel InterCityHotel Berlin Ostbahnhof	17
Alleinerziehend in Ausbildung	
Praxisbeispiel ABACUS Tierpark Hotel	19
Durch Teilzeitbeschäftigung Doppelbelastungen reduzieren	
Beispiele aus der Praxis – Einzelhandel	21
Praxisbeispiel eines Textilunternehmens	21
ANIA als Wiedereinstieg in die Erwerbsarbeit	
Praxisbeispiel GALERIA Kaufhof Berlin Ring-Center	22
Berufliche Neuorientierung durch ANIA	
Das ANIA-Projekt aus der Perspektive der Beteiligten	26
Ausblick und Handlungsbedarfe	28
Teilnehmende Betriebe	30

HERAUSFORDERUNGEN FÜR HOTELLERIE UND EINZELHANDEL

NEUE PERSONELLE RESSOURCEN ERSCHLIESSEN

Hotellerie

Die Tourismusbranche in Berlin boomt und entwickelt sich zu einem wahren Wirtschaftsmotor: Seit zwei Jahren wird mit Überschreitung der 20 Millionen-Marke an Übernachtungen ein neuer Rekord aufgestellt. Sollte der Tourismusboom anhalten und weiterhin so zügig wachsen, wird die Zahl der Übernachtungen bis 2016 die 30 Millionen-Marke erreichen.¹

Auch im Berliner Stadtteil Lichtenberg ist die Hotellerie ein wesentlicher Wirtschaftsfaktor: Der Bezirk liegt im Bezirksvergleich bei der Zahl der Übernachtungen auf Platz fünf, bei der Bettenauslastung sogar leicht über dem Berliner Durchschnitt von 51,0 %. Die Gäste verbringen rd. 2,4 Tage in Lichtenberg – damit liegt der Bezirk knapp über dem Berliner Durchschnitt von 2,3 Tagen. Die Tendenz ist steigend.²

Damit einhergehend bieten immer mehr Unternehmen im Gastgewerbe Ausbildungsplätze an. Derzeit lernen in Berlin rd. 4700 Auszubildende in 1150 aktiven Ausbildungsbetrieben.³ Das Gastgewerbe ist eine sehr personalintensive Branche. Berlinweit sind 54.000 sozialversicherungspflichtige Personen in der Branche beschäftigt. Der Personalbedarf ist hoch, dennoch sank seit 2008 berlinweit die Zahl der neu abgeschlossenen Auszubildenden um 19%.⁴

Verantwortlich dafür sind zwei Entwicklungstrends: Die Zahl der Haupt- und Realschüler, die wichtigsten Adressaten für Ausbildungsberufe, sank berlinweit seit 2006 um 29%.⁵ Einhergehend mit der rückläufigen Schulabgängerquote verringert sich auch die Zahl potenzieller Ausbildungsplatzbewerber. Hinzu kommt, dass die Hälfte der Unternehmen im

Gastgewerbe nicht alle offenen Ausbildungsplätze besetzt. Der Grund: die Qualität der Bewerbenden. Dieser Trend ist über alle Qualifikationsniveaus hinweg erkennbar. Häufig bemängelt werden fehlende Soft Skills wie Leistungsbereitschaft, Disziplin und Belastbarkeit, die in der Hotellerie zum individuellen Erfolgsfaktor gehören.⁶

Einzelhandel

Der Berliner Bezirk Lichtenberg verfügt über sehr gut erschlossene Gewerbegebiete sowie Verkehrsanbindungen, die den Bezirk zu einem interessanten Wettbewerbsstandort machen.

Lichtenberg verfügt über ein großes Einzelhandelsangebot mit einer hohen Ausstattung an Fachmarktläche. Genau wie in anderen Berliner Stadtteilen ist der Einzelhandel in großen Einkaufszentren konzentriert. Die bedeutendsten Shopping-Center befinden sich im Bereich der Frankfurter Allee (Ring-Center), der Landsberger Allee (Allee-Center) und am Prerower Platz (Linden-Center). Zusätzlich stehen den Kund/innen zahlreiche kleinere Einzelhandelsgeschäfte zur Verfügung; dies sind sowohl Filialisten als auch eigenständige inhabergeführte Geschäfte.

Mit Überschreitung der Drei-Millionen-Marke an Arbeitnehmer/innen im Einzelhandel bundesweit stellte die Branche einen neuen Rekord auf.⁷ Berlinweit sind ca. 94.000 Menschen sozialversicherungspflichtig im Einzelhandel beschäftigt. Davon bestehen in etwa 52.000 Beschäftigungsverhältnisse in Vollzeit und 37.000 in Teilzeit.⁸



2011 wurden in Berlin rd. 4700 Auszubildende in den Einzelhandelsberufen ausgebildet. Dies bedeutet eine Verringerung von 6% im Vergleich zum Vorjahr.⁹ Viele Unternehmen spüren daher bereits heute schon den demografiebedingten Mangel an qualifiziertem und motiviertem Personal.¹⁰

Tätigkeiten in der Hotellerie sowie im Einzelhandel bieten allerdings auch Menschen ohne einschlägige Ausbildung eine berufliche Chance. Daher spielt zukünftig für Unternehmen

die verstärkte Aktivierung aller Potenziale, auch eher vernachlässigter Arbeitsmarktgruppen wie Migranten, Ältere, Alleinerziehende oder Langzeitarbeitslose, eine wichtige Rolle für die langfristige Personalgewinnung. Eine systematische Qualifizierung von Menschen, die bisher zu den Randgruppen des Arbeitsmarktes gehörten, ist ein erfolgsversprechendes Instrument, sich motivierte Mitarbeiter/innen zu erschließen.

ANIA bietet mit seinem potenzialorientierten Ansatz die Möglichkeit, sich neues Personal zu erschließen, das aufgrund des Erwerbs von theoretischem branchenbezogenem Basiswissen und der Qualifizierung durch eine/n Mentor/in eine fachliche sowie betriebliche Integration erfährt und somit zu einer selbstständigen, qualitätssichernden Arbeit befähigt wird.

Allein in Berlin-Lichtenberg lebten zu Beginn des Projektes im Jahre 2010 über 4.000 Alleinerziehende, die hilfebedürftig im Sinne der Grundsicherung waren.¹¹ Das ANIA-Projekt wandte sich an diese Zielgruppe. Einige der Teilnehmenden waren jedoch nicht im klassischen Sinne geringqualifiziert, sondern hatten einen höher qualifizierten Schulabschluss bzw. eine abgeschlossene Berufsausbildung. Dennoch gab es zahlreiche Problemlagen, z. B. durch fehlende Anerkennung des Abschlusses, wenn dieser im Ausland erworben wurde oder zu weit zurück lag, um noch relevant für den Arbeitsmarkt zu sein.

Detaillierte Angaben zu den Teilnehmenden befinden sich in der Gesamtbroschüre des Projektes mit dem Titel ‚ANIA – Ein Projekt für und in Berlin Lichtenberg. Erfahrungen, Ergebnisse, Anregungen‘.

DAS PROJEKT ANIA – ALLEINERZIEHENDE NACHHALTIG IN ARBEIT BRINGEN

Das dreijährige Beratungsprojekt ANIA startete als eines von sechs Berliner Projekten der Bundesinitiative „Gute Arbeit für Alleinerziehende“ im Januar 2010 (Projektlaufzeit: 01.01.2010 – 31.12.2012), die durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales, den Europäischen Sozialfond für Deutschland und die Europäische Union gefördert werden. Kooperationspartner sind die Unique GmbH, BBQ – Baumann Bildung und Qualifizierung und das Jobcenter Berlin Lichtenberg.

Im Rahmen des Projektes erhielten geringqualifizierte Alleinerziehende aus dem Berliner Bezirk Lichtenberg, die hilfebedürftig im Sinne der Grundsicherung nach dem zweiten Buch Sozialgesetzbuch (SGB II) sind, über drei Monate theoretisches branchenspezifisches Basiswissen in den Bereichen Hotellerie, Einzelhandel oder Pflege. Direkt im Anschluss wurden sie ebenfalls drei Monate lang in einem der beteiligten Unternehmen der jeweiligen Branche durch eine/n Mentor/in geschult und so zu einem selbstständigen und qualifizierten Arbeiten im Betrieb befähigt. Das Konzept des Wissenstransfers im Tandem bildete dabei die Grundlage der betrieblichen Arbeit.

Durch die Kombination aus fachlicher seminaristischer und arbeitsplatznaher Qualifizierung und auch Stabilisierung, die im Projekt ANIA durch eine sozialpädagogische Betreuung sichergestellt wurde, konnte den Alleinerziehenden eine realistische Möglichkeit zur Integration in Arbeit geboten werden.

Ein weiterer wichtiger Bestandteil des Projektes war es, die Hürde des eingeschränkten zeitlichen Einsatzes der Alleinerziehenden zu überwinden. Vor Beginn der praktischen Qualifizierung ermittelte das Projektteam aktuelle Kinderbetreuungsbedarfe. Ansatz war, ein gegenseitiges Aufeinanderzubewegen zu erreichen und dabei alle relevanten Akteur/innen miteinzubeziehen. Dazu gehörten die Alleinerziehenden, die Unternehmen sowie kommunale Entscheidungsträger. Mit interessierten Unternehmen aus dem Berliner Bezirk Lichtenberg und angrenzenden Stadtteilen wurde intensiv daran gearbeitet, betriebliche Integrationshürden zu überwinden. Dazu gehörte sowohl die Sensibilisierung der Unternehmen für flexible Arbeitszeitmodelle als auch die Überprüfung von Handlungsbedarfen und der Arbeitsorganisation.

Für die erfolgreiche Absolvierung der insgesamt sechsmonatigen Qualifizierung erhielten die Teilnehmer/innen einen zertifizierten Kompetenzpass „Hotellerie“ bzw. einen Kompetenzpass „Einzelhandel Textil/Schuhe“ oder den Kompetenzpass „Pflege und Betreuung“, der als Grundlage für weitere berufsbegleitende Weiterbildungen dienen kann, also einen Baustein der betrieblichen Laufbahnplanung darstellt, und den Unternehmen Auskunft über die erworbenen Fähigkeiten gibt.

Durch die Kombination von Qualifizierung, Praxis und Betreuung wurde den Teilnehmenden unterhalb des Niveaus einer Berufsausbildung ein erfolgreicher Berufseinstieg ermöglicht.

Konzeptioneller Rahmen der betrieblichen Arbeit im Projekt ANIA: Arbeitsplatznahe Qualifizierung durch Wissenstransfer im Tandem

Für die systematische arbeitsplatznahe Qualifizierung geringqualifizierter Mitarbeiter/innen sind besondere betriebliche Maßnahmen erforderlich, da es sich um eine lernentwöhnte Gruppe handelt. Ein erprobtes Instrument ist das Konzept des Wissenstransfers im Tandem, das von der Soziale Innovation GmbH schon seit mehreren Jahren in verschiedenen Branchen und Zusammenhängen eingesetzt wird. Das Konzept wurde in Kooperation mit dem Bochumer Verein Verkehrstechnik GmbH zur Qualifizierung angelernter, älterer Mitarbeiter/innen entwickelt und 2006 vom Bundesinstitut für Berufliche Bildung (BIBB) mit dem Weiterbildungsinnovationspreis ausgezeichnet und für das Projekt ANIA modifiziert.

Das Konzept beinhaltet arbeitsplatznahe, planvolle und systematische Qualifizierungsmaßnahmen, die dem Umstand Rechnung tragen, dass lernungewohnte Personen verschiedener Altersklassen über lange Zeiträume hinweg nicht in betriebliche Personalentwicklungsprozesse eingebunden waren.

Die Qualifizierung übernehmen in den Betrieben erfahrene Beschäftigte als Mentor/innen, die Expert/innen an ihrem Arbeitsplatz sind. Sie qualifizieren die Alleinerziehenden direkt an einem potenziellen Arbeitsplatz und gewährleisten somit eine fachliche sowie betriebliche Integration. Im Folgenden wird das Konzept vorgestellt.

DURCHFÜHRUNG DES WISSENSTRANSFERS

Für die Durchführung des Wissenstransfers werden zunächst geeignete Wissenstandems zusammengestellt. Die Auswahl

der Wissensvermittler ist abhängig von den vorhandenen Kompetenzen und Erfahrungen an dem jeweiligen Arbeitsplatz. Auch die Bereitschaft zur Wissensweitergabe ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für ein Wissenstandem.

Handelt es sich bei den Arbeitsplatzexpert/innen um Beschäftigte, die es nicht gewohnt sind, ihre Tätigkeiten zu beschreiben, ist es hilfreich, den Lehrenden (Mentor/innen) im Rahmen eines Trainings didaktisch-methodische Hilfestellungen zu geben, die auf die spezielle Zielgruppe der Lernenden zugeschnitten sind. Dieses Training kann von externen Berater/innen oder bereits geschulten Wissensvermittler/innen (Multiplikator/innen) durchgeführt werden.

Dabei sind folgende Themen wichtig:

- Wozu wird der Wissenstransfer durchgeführt?
- Wie funktioniert Wissenstransfer?
- Was sind lernförderliche Rahmenbedingungen?
- Welche Kommunikationstechniken sind geeignet?
- Wie kann man Verbesserungsvorschläge machen und Feedback geben?

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die Entwicklung eines neuen Verständnisses einer Lehr-Lern-Situation, bei der die eigenen Tätigkeiten und Routinen kritisch hinterfragt werden. Dies ist eine zentrale Voraussetzung dafür, jemandem etwas zu erklären.

QUALIFIZIERUNG DURCH ERKLÄRUNG

Durch Erklären kommt es zu einem umfassenden Verständnis für den gesamten Arbeitsprozess. Beim bloßen Anlernen würde sich der/die Mitarbeiter/in einen erheblichen Teil des Know-hows in Form von Vormachen-Nachmachen, also durch Kopieren der Tätigkeiten aneignen. Dabei bliebe das Verständnis auf das reine Kopieren der Tätigkeiten begrenzt. Allein durch Beobachtung kann das notwendige Wissen über die Abläufe im Betrieb und am jeweiligen Arbeitsplatz nicht erworben werden. Durch Erklärung entsteht eine Interaktion, die auch beim Lehrenden neue Ideen und Denkprozesse in Gang setzt. So können Synergieeffekte erzielt werden.

DEN EIGENEN ARBEITSPLATZ NEU ERKUNDEN

Die Arbeitsplatzexpert/innen verfügen über wertvolles Erfahrungswissen, das häufig nicht dokumentiert ist. Bei der Vorbereitung auf das Erklären müssen Arbeitsabläufe, die jahrelang routiniert und wie selbstverständlich ausgeführt wurden, wieder neu erkundet werden. Die Expert/innen werden wiederum zu Lernenden am eigenen Arbeitsplatz. Viele Routinen und Zusammenhänge müssen neu hinterfragt und in Ursache-Wirkungs-Ketten verständlich gemacht werden. Durch Rückfragen der „Laien“, die nicht das notwendige Fachwissen besitzen, werden die Lehrenden dazu animiert, Abläufe vollständig und verständlich in eigenen Worten zu schildern und somit auch einen Blick „von außen“ auf die eigenen Tätigkeiten zu gewinnen. Dieser Prozess dient dazu, die Lehrenden auf die Qualifizierung vorzubereiten. Der/die Lehrende reflektiert, warum er/sie was wie tut. Durch den begleitenden Prozess des Erklärens wird das implizite Erfah-

rungswissen explizit. Dieser Prozess kann durch Mitarbeiter/innen der Personalabteilung, geschulte Mitarbeiter/innen (Multiplikator/innen) oder externe Berater/innen unterstützt werden. Von Vorteil ist es hierbei, wenn es sich um fachfremde Personen handelt, so dass die Arbeitsplatzexpert/innen durch gezielte Fragen ihre Tätigkeiten und Routinen neu hinterfragen.

ERSTELLUNG VON ARBEITSPLATZMAPPEN

Das explizite Wissen wird in einem nächsten Schritt in einer vorbereiteten Unterlage dokumentiert. Als Produkt entsteht eine Arbeitsplatzmappe für jeden einzelnen Arbeitsplatz. Sie enthält

- alle dazugehörigen Arbeitsvorgänge in einer sinnvollen, strukturierten Reihenfolge,
- eine Zusammenstellung aller wichtigen Informationen zu den Tätigkeiten und Zusammenhängen des Arbeitsplatzes,
- Spielregeln für einen wertschätzenden Umgang miteinander, der die Weitergabe von Wissen ermöglicht,
- Informationen zur Arbeitsorganisation,
- betriebliche Regelungen,
- Erläuterungen zur Arbeitssicherheit und
- wertvolle Tipps und Tricks der Mentor/innen.

Zum besseren Verständnis werden die beschriebenen Arbeitsprozesse anhand von Schaubildern und Fotos dokumentiert. Darüber hinaus werden Fragen erarbeitet, die der/die Lernende während der Qualifizierung selbstständig beantwortet und die als Grundlage eines Lehr-Lern-Gesprächs dienen.



Abbildung 1: Deckblatt einer Arbeitsplatzmappe

Die Arbeitsplatzmappen dienen dazu, Beschreibungen der Arbeitsprozesse und -zusammenhänge nachzuschlagen und zu vertiefen. Sie sind kein Selbstlerninstrument. Die Qualifizierung am Arbeitsplatz vollzieht sich durch das Erklären des Mentors und die entstehende Interaktion und wird durch die Arbeitsplatzmappe unterstützt. Ihre Bedeutung und Funktion erhält sie immer im Kontext des Wissenstransfers. Den Mentor/innen hilft sie wiederum, einen strukturierten Lernprozess zu gestalten. Eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Qualifizierung ist die Bereitschaft der Lehrenden, ihr Kö-

nnen und Wissen weiterzugeben. Hierbei spielt eine Unternehmenskultur, in der Offenheit und Wertschätzung herrschen, eine wichtige Rolle.

In den folgenden Praxisbeispielen werden Erfolgsgeschichten aus den beteiligten Unternehmen der Branchen Hotellerie und Einzelhandel vorgestellt, die vielleicht zur Nachahmung anregen. Die Namen der Projektteilnehmenden sind z. T. ausgedacht, um die Anonymität zu wahren.

BEISPIELE AUS DER PRAXIS – HOTELLERIE

Praxisbeispiel Hotel Kolombus Durch arbeitsplatznahe Qualifizierung zur fachlichen und betrieblichen Integration



Informationen zum Unternehmen

Das Hotel Kolombus ist „das Hotel für Sportler“ in Berlin mit Fokus auf nationale sowie internationale Sportler/innen im Jugend- und Leistungssport. Die Geschichte des mittelständischen Drei-Sterne-Hotels ist untrennbar mit dem Namen der Geschäftsführerin Monika Rink verbunden, die das einstige Arbeiterwohnheim im Jahr 1994 kaufte und sanierte. Es verfügt heute über 220 Zimmer in zwei Kategorien mit insgesamt 614 Betten, diversen Tagungsräumen und einem Restaurant. Beschäftigt sind 40 Facharbeiter/innen, davon 26 Frauen, von denen 10 in Teilzeit arbeiten, 14 Männer in Vollzeit und 16 Auszubildende.

Berufs- und Lebenssituation der Teilnehmerin

Die aus Russland stammende Teilnehmerin N. Molosay ist alleinerziehende Mutter zweier Kinder im Alter von sechs und 22 Jahren. Sie lebt seit 2001 in Deutschland. Der im Jahre 1991 in Osteuropa erworbene Ausbildungsabschluss zur Buchhalterin wird ihr nicht anerkannt. Seitdem ist ihre Berufsbiographie von Maßnahmen des Jobcenters und „Mini-jobs“ gekennzeichnet.

Die Qualifizierung

Innerhalb des dreimonatigen theoretisch-seminaristischen Teils des Projektes erlangte N. Molosay umfassendes bran-

chenbezogenes Grundlagenwissen, das in Kombination mit der dreimonatigen arbeitsplatznahen Qualifizierung die Anforderungen der täglichen operativen Arbeitsprozesse erfüllte und ein schnelles produktives Handeln im Hotel Kolombus ermöglichte. (Eine umfassende Erklärung des theoretischen Teils der Qualifizierung befindet sich in der Gesamtbroschüre des Projektes mit dem Titel ‚ANIA – Ein Projekt für und in Berlin Lichtenberg. Erfahrungen, Ergebnisse, Anregungen.‘)

Im Rahmen des ANIA-Projektes erfolgte der betriebliche Part der Kompetenzpass-Ausbildung im Hotel Kolombus im Bereich Service.

Die Hotelleitung entschied sich für eine Teilnahme am Projekt, da sie eine betriebliche Qualifizierung durch eine/n erfahrene/n Mitarbeiter/in des Unternehmens auf Basis branchenspezifischer Grundkenntnisse für zukunftsweisend hielt:

.....
„Das Projekt ANIA war für uns sehr interessant, da den Teilnehmenden in den Bereichen Gastronomie und Hotellerie die Möglichkeit zur Findung beruflicher Perspektiven trotz Familie gegeben wurde. Gut qualifiziertes Personal hat auch zukünftig gute Einsatzchancen in der Hotellerie. Das Projekt ANIA bietet mit dem besonderen Qualifizierungskonzept für Geringqualifizierte eine große Chance. Die Betreuung der Unternehmen als auch der Teilnehmenden ist ideal.“ (Hotel Kolombus)
.....

Vor Beginn der betrieblichen Qualifizierung wurden die verantwortlichen Akteur/innen des Hotels für die besonderen Herausforderungen Alleinerziehender sowie für die Realisierung der Vereinbarkeit privater und beruflicher Pflichten durch flexible Arbeitszeitorganisation sensibilisiert. Flexible Arbeitszeitmodelle sind eine zentrale Voraussetzung für die Integration Alleinerziehender auf dem Arbeitsmarkt.

Des Weiteren wurde einem langjährigen Mitarbeiter aus dem Bereich Service, der mit dem Erklären und Vormachen der eigenen Tätigkeiten vertraut ist, die Aufgabe des Mentors übertragen. Er übernahm die Qualifizierung nach der Struktur des Konzeptes des Wissenstransfers im Tandem und sicherte somit die fachliche und betriebliche Integration.

Ein wichtiger Baustein zur Vorbereitung der Qualifizierung in den Betrieben waren die vom SI-Team erstellten Arbeitsplatzmappen, die für jeden spezifischen Arbeitsplatz angefertigt wurden. Die inhaltliche Erarbeitung erfolgte mit den jeweiligen Mentor/innen direkt im Betrieb. Die Arbeitsplatzmappen umfassten Erklärungen der einzelnen Arbeitsschritte aus Sicht der erfahrenen Mentor/innen, Hinweise zur Arbeitsorganisation, betriebliche Regelungen, Hinweise auf „Fehlerquellen“ sowie Fragenkataloge zur Vertiefung und Reflexion des Gelernten. Im Projekt dienten sie als Nachschlagewerke, die das praktische Tun ergänzten. Für jede/n Projektteilnehmende/n wurde eine spezifische Arbeitsplatzmappe im Vorfeld der Qualifizierung erstellt und bei Beginn durch die Mentor/innen übergeben. Die Erarbeitung dieser Arbeits-

platzmappen mit den Mentor/innen war ein wesentlicher Baustein zur Vorbereitung der beteiligten Unternehmen auf die Qualifizierung und auf die besondere Zielgruppe des Projektes.



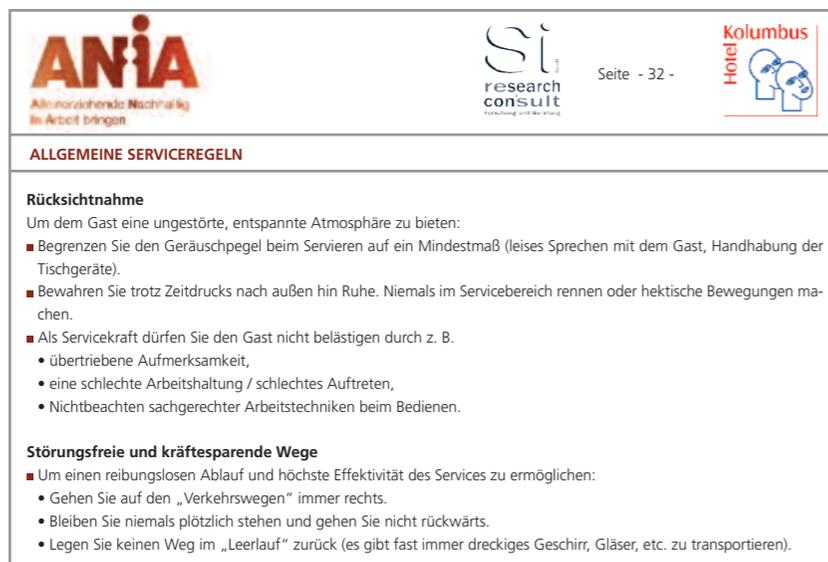


Abbildung 2: Auszug aus der Arbeitsplatzmappe für den Bereich Service im Hotel Kolombus



Abbildung 3: Auszug aus der Arbeitsplatzmappe für den Bereich Service im Hotel Kolombus

Die Auszüge aus der hier dargestellten Arbeitsplatzmappe gehen auf allgemeine Regeln des Services ein. Dazu gehört u.a. wie Mitarbeitende im Service ihren Gästen eine angenehme, ruhige Atmosphäre verschaffen, obwohl hoher Druck aufgrund eines hohen Gästeaufkommens herrscht, oder wie es mit Hilfe der richtigen Technik gelingt, mehrere Teller gleichzeitig zu transportieren. Ergänzt wurde die Arbeitsplatzmappe durch einen Schulungsplan, der bei der Strukturierung der Qualifizierung unterstützte. Der Auszug aus dem Schulungsplan stellt einige Themen der Qualifizierung dar und hilft, diese durch eine zeitliche Einteilung zu strukturieren. Wurden die einzelnen Themen mit dem Mentor besprochen und ausreichend praktisch erprobt, erfolgte eine Unterschrift durch die Teilnehmende und den Mentor.

So konnte sichergestellt werden, dass N. Molosay rasch selbstständig und qualitätssicher im Servicebereich eingesetzt werden konnte. Der Mentor war ebenfalls persönlicher Ansprechpartner, was eine zusätzliche stabilisierende Wirkung hatte. Dies ist mit Blick auf die Berufsbiographie von N. Molosay ein wichtiger Aspekt, da durch die lange fehlende Einbindung in systematische Personalentwicklungsprozesse und durch häufig wechselnde Beschäftigungsverhältnisse die stetige Kombination von Privat- und Berufsleben neu erprobt werden musste.

.....
„N. Molosay zeigte sich während des Projektes sehr einsatzbereit und engagiert. Sie integrierte sich schnell in das bestehende Team im Bereich Service und konnte schon zum Ende der Qualifizierung eigenverantwortlich arbeiten.“ (Hotel Kolombus)

Inhalt der Schulung	Zeitraum	Lernziel ist erreicht	
		Mentor/in	Teilnehmer/in
Arbeitsfelderkundung			
<input type="checkbox"/> Orientierung am Arbeitsplatz			
<input type="checkbox"/> Betriebliche Schnittstellen kennen			
<input type="checkbox"/> Arbeitsplatzrelevante Formulare lesen und verstehen können			
Arbeitssicherheit			
<input type="checkbox"/> Sicherheits- und Arbeitsschutzbestimmungen, Brandschutzmaßnahmen			
<input type="checkbox"/> Umgang mit Material, Geräten, Reinigungsmitteln			
<input type="checkbox"/> Persönliche Schutzmaßnahmen			
<input type="checkbox"/> Fluchtwege			
<input type="checkbox"/> Hygiene- und Verhaltensvorschriften			
Grundlagen Service			
<input type="checkbox"/> Umgangsformen und Erscheinungsbild			
<input type="checkbox"/> Arten des Service kennen			
<input type="checkbox"/> Serviceregeln, Verhalten im Service			
<input type="checkbox"/> Menükarten: Speisen- und Getränkeangebot			
<input type="checkbox"/> Zuordnung von Getränken und Schankgefäßen			
<input type="checkbox"/> Arbeitsmittel, Bestecke, Geschirr und Geräte kennen lernen			
Vorbereitungsarbeiten			
<input type="checkbox"/> Arbeitsraum und Servicetische			
<input type="checkbox"/> Gedecke/Eindecken			

Abbildung 4: Auszug aus einem Schulungsplan für den Bereich Service

Ergebnis

Durch die Umsetzung des Wissenstransfers im Tandem im Hotel Kolumbus und die damit verbundene Sensibilisierung/Ausbildung eines Mentors, der auch zukünftig als Multiplikator fungiert, wurde eine nachhaltige Struktur zur Qualifizierung von Mitarbeiter/innen geschaffen. Das Konzept kann sowohl zur Vermittlung von Handlungskompetenz und zu einer damit verbundenen Einsatzflexibilisierung der Beschäftigten genutzt werden als auch zum Transfer von Erfahrungswissen älterer Beschäftigter auf Lernende.

Da bei Projektende keine offene Stelle zu besetzen war, das Hotel N. Molosay als qualifizierte Beschäftigte, die mit den Betriebsabläufen im Service vertraut ist, jedoch nicht verlieren wollte, wurde sie zunächst auf geringfügiger Beschäftigungsbasis eingestellt. Engagement und Qualifikation, diese beiden Komponenten machten es letztlich aus, dass das Hotel Kolumbus N. Molosay weiter an sich binden wollte. Bereits nach kurzer Zeit erfolgte dann die Übernahme in ein unbefristetes, vollzeitnahes, sozialversicherungspflichtiges Beschäftigungsverhältnis. Im Rahmen der Qualifizierung erfolgte der Einsatz im Hotel innerhalb der Kitabetreuungszeiten, also mit sehr eingeschränkter zeitlicher Flexibilität. Nach der Übernahme wurde N. Molosay nach den betrieblichen Erfordernissen und ihren Möglichkeiten auch im Spätdienst und an den Wochenenden eingesetzt.

Während der Arbeitszeiten, die außerhalb der kommunalen Kinderbetreuungsmöglichkeiten liegen, ist die Betreuung des sechsjährigen Sohnes durch die 22-jährige Tochter sicherge-

stellt. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist für N. Molosay als Alleinerziehende dennoch eine schwer zu lösende Herausforderung. Getreu ihrem Motto „Wenn man etwas wirklich möchte, dann schafft man das auch“ nutzt N. Molosay die Chance, dass sie als Alleinerziehende eine unbefristete Stelle bekommen hat, und rät auch anderen Alleinerziehenden, an gesteckten Zielen festzuhalten und diese zu verwirklichen. Das gute Feedback durch das Hotel und die sozialpädagogische Unterstützung, die im Rahmen von ANIA realisiert werden konnte, stärkten ihre Motivation, auch in schwierigen Situationen durchzuhalten.



Teilnehmerin N. Molosay (links) mit der Geschäftsführerin des Hotel Kolumbus M. Rink (rechts)

Praxisbeispiel Park Plaza Prenzlauer Berg ANIA als Baustein einer systematischen Personalentwicklung



Informationen zum Unternehmen

„One team, one mission“. Das 4-Sterne-Hotel Park Plaza Prenzlauer Berg Berlin bietet 155 Zimmer sowie Suiten und zwei Restaurants in zentrumsnaher Lage. 2007 wurde das Hotel teilrenoviert. Es befindet sich in unmittelbarer Nähe zu vielen Berliner Veranstaltungsorten.

Berufs- und Lebenssituation der Teilnehmerin

Die 38-jährige alleinerziehende Mutter zweier Kinder im Alter von drei und 16 Jahren, J. Heere, brach im Jahre 1994 eine Ausbildung zur Kinderkrankenschwester ab und arbeitete seitdem in verschiedenen Einrichtungen des Gastgewerbes. Zum Zeitpunkt des Einstiegs in das Projekt war sie zwei Jahre arbeitssuchend.

Die Qualifizierung

Die fachliche und betriebliche Integration von J. Heere erfolgte nach dem Konzept des Wissenstransfers im Tandem durch den Restaurantleiter des Hotels und stellte im Park Plaza Prenzlauer Berg den ersten Baustein einer systematischen Personalentwicklung für die ANIA-Teilnehmerin dar. Für die Erarbeitung der Arbeitsplatzmappe wurde internes Material des Hotels zur Verfügung gestellt, das für die Dauer der Qualifizierung angemessen aufgearbeitet wurde.

Während der Qualifizierung wurde J. Heere innerhalb der öffentlichen Kitabetreuungszeiten im Service eingesetzt.

Ergebnis

Vor dem Hintergrund der langwierigen Suche nach einer/m geeigneten Servicemitarbeiter/in war die Projektteilnahme für das Park Plaza Prenzlauer Berg von besonderem Interesse. Die offene Stelle war zu dem Zeitpunkt bereits mehrere Monate unbesetzt, da sich keine geeigneten Bewerber/innen fanden. Häufig scheiterte es an den fehlenden grundlegenden fachlichen Kompetenzen.

Nach erfolgreichem Abschluss der Qualifizierung mit dem Kompetenzpass wurde J. Heere in eine sozialversicherungspflichtige Vollzeitbeschäftigung im Frühstücksservice übernommen. Zu ihren Aufgaben gehört seither der Empfang der Gäste im Restaurant, deren Bewirtung sowie die Betreuung des Frühstücksbuffets.

Der reguläre Arbeitseinsatz im Park Plaza Prenzlauer Berg erfolgt für J. Heere, wie auch für alle anderen Beschäftigten mit Betreuungsaufgaben, innerhalb der Woche sowie an den Wochenenden in der Frühschicht. Dabei stellt die Arbeit an den Wochenenden eine besondere Hürde dar, die sie oft nur durch die Unterstützung ihres privaten Netzwerkes realisieren kann.

Im Hotel trägt sie derzeit, ein Jahr nach Beendigung des Projektes, als „Frühstückscaptain“ die Verantwortung für die Mitarbeiter/innen ihrer Schicht. Perspektivisch möchte sie eine Ausbildung zur Restaurantfachfrau im Park Plaza Prenzlauer Berg absolvieren, um eine existenzsichernde Beschäftigung zu gewährleisten und weiterhin an systematischen Personalentwicklungsmaßnahmen zu partizipieren.



Teilnehmerin des ANIA-Projektes J. Heere

Interview mit der Teilnehmerin J. Heere

Mit welchen besonderen Herausforderungen werden Sie als Alleinerziehende konfrontiert?

Ein großes Problem stellen die Öffnungszeiten der KITA dar. Dadurch ist es eine besondere Herausforderung für mich, meine Tochter während meiner Schichten an den Wochenenden unterzubringen.

Im Park Plaza Prenzlauer Berg arbeite ich überwiegend im Frühdienst und an zwei Wochenenden im Monat. So kann ich planen, unterstützt werde ich durch Freundinnen und meine Mutter.

Was hat Ihnen an ANIA besonders gut gefallen?

Durch ANIA wurde ich direkt an meinem jetzigen Arbeitsplatz im Service qualifiziert, konnte meine Fähigkeiten ausbauen und mich bei einem möglichen Arbeitgeber bewähren.

Ich habe mich bereits vor dem Projekt in der Hotellerie beworben; als Arbeitnehmerin war ich uninteressant. Mit dieser schlechten Erfahrung hätte ich mich ohne dieses Projekt nicht im Park Plaza Prenzlauer Berg beworben und wahrscheinlich so schnell keinen neuen Arbeitsplatz gefunden. Ich bin froh, dass ich diese Chance bekommen habe. Derzeit muss ich mich wieder neu beweisen, da ich seit Kurzem als „Frühstückscaptain“ die Verantwortung für die Kollegen trage, die mit mir in einer Schicht zusammen arbeiten.

Was wünschen Sie sich beruflich für die kommenden Jahre?

Mein Ziel ist es, einen Berufsabschluss nachzuholen und meine Fertigkeiten weiter auszubauen.

Praxisbeispiel InterCityHotel Berlin Ostbahnhof Alleinerziehend in Ausbildung



Informationen zum Unternehmen

Das InterCityHotel Berlin Ostbahnhof gehört zu den Business-Class-Hotels der Steigenberger Hotel Group. Es verfügt über 163 modern ausgestattete Zimmer und bietet ein Restaurant für das Frühstücks-, Tagungs- und à la Carte-Geschäft. Darüber hinaus verfügt das InterCity über moderne Konferenzräume für Tagungen und Veranstaltungen.

Mit 24 weiblichen und acht männlichen Mitarbeiter/innen sind insgesamt 32 Mitarbeitende im InterCityHotel Berlin Ostbahnhof beschäftigt. Hinzu kommen drei Auszubildende. Drei Mitarbeiterinnen sind in einem Teilzeitmodell beschäftigt. Alle weiteren Mitarbeiter/innen arbeiten als Vollzeitkräfte.

Berufs- und Lebenssituation der Teilnehmerin

A. Zimmermann, 29 Jahre, Mutter zweier Kinder, verließ 1998 die Schule ohne Abschluss. Drei Jahre später kam ihre erste Tochter zur Welt. Nach der Erziehungszeit von zwei Jahren holte sie den erweiterten Hauptschulabschluss nach. Im Anschluss daran, im Jahre 2006, erfolgte die Geburt des zweiten Kindes. Bis zu ihrem 28. Lebensjahr war sie ohne sozialversicherungspflichtige Beschäftigung.

Die Qualifizierung

Nach drei Monaten der theoretischen Vermittlung branchenspezifischen Grundlagenwissens und der darauf folgenden

dreimonatigen praktischen Qualifizierung durch den Teamleiter des Servicebereiches Christian Hentschel war A. Zimmermann in besonderem Maße auf die alltäglichen Arbeitssituationen im Hotel vorbereitet. Hinzu kam die Einbindung in die organisatorischen und sozialen Strukturen des Betriebes während des Projektes, wodurch ihr eine nachhaltige Integration in Arbeit ermöglicht wurde. Eng begleitet wurde diese Qualifizierung durch das SI-Projektteam. Vorab wurde die Arbeitsplatzmappe mit dem Mentor Christian Hentschel in mehreren Treffen erarbeitet. In regelmäßigen Terminen, deren Turnus in Abstimmung mit dem Hotel und der Teilnehmerin erfolgte, wurde der Stand der Qualifizierung besprochen: Was läuft gut, was muss vertieft werden, wurden alle Tätigkeiten und Arbeitsschritte ausreichend praktisch erprobt? Alle Aspekte der Qualifizierung konnten in diesen ca. zweiwöchentlich stattfindenden Treffen in den Unternehmen besprochen werden.



Teilnehmerin mit Teamleiter und Mentor C. Hentschel

Ergebnis

.....
„Die Integration in das Arbeitsleben gibt sowohl den Müttern als auch den Kindern die Möglichkeit der Selbstverwirklichung und die Chance auf eine Perspektive. Die Qualifizierung und Betreuung durch einen Mentor, der Fachkenntnisse in einem bestimmten Arbeitsbereich praktisch vermittelt und auch sofort Feedback gibt, ist dabei eine sehr gute Grundlage für einen weiteren Einsatz auf dem Arbeitsmarkt.“ (InterCityHotel Berlin Ostbahnhof)
.....

Der spezifische Projektansatz stellte sicher, dass A. Zimmermann rasch selbstständig und mit Erfüllung der internen Qualitätsstandards die Aufgaben im Service bewältigen konnte. Die erfolgreiche Qualifizierung und ihre hohe Einsatzbereitschaft führten dazu, dass das Projekt in eine dreijährige betriebliche Ausbildung zur Hotelfachfrau mündete. Derzeit ist sie als Auszubildende im Restaurant als Servicekraft tätig und betreut das Frühstücks- sowie das Tagungsgeschäft.

Für das erste Ausbildungsjahr wurden für A. Zimmermann besondere Arbeitszeiten vereinbart. So erfolgte der Einsatz hauptsächlich in der Frühschicht. Ohne diese Regelungen wäre derzeit eine Ausbildung nur schwer denkbar. Die Bedeutung von erweiterten Betreuungsmöglichkeiten wird auch durch dieses Beispiel sehr deutlich.

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird im InterCityHotel Berlin Ostbahnhof auf individueller Ebene verhandelt. Der reibungslose betriebliche Ablauf ist dabei immer Voraussetzung. Es werden Gespräche mit den Mitarbeitenden geführt, in denen Einsatzmöglichkeiten unter Berücksichtigung privater Interessen ausgelotet und verbindlich festgeschrieben werden.

.....
„Obwohl es natürlich, wie überall, in erster Linie um ein erfolgreiches Geschäft und ein gutes Betriebsergebnis geht, ist es uns wichtig, dass sich unsere Mitarbeiter an ihrem Arbeitsplatz wohl fühlen und eine angenehme Arbeitsatmosphäre genießen. Denn nur mit zufriedenen Mitarbeitern können wir uns auch über zufriedene Gäste freuen.“ (InterCityHotel Berlin Ostbahnhof)
.....

Die mit den neuen Herausforderungen entstandenen Unsicherheiten von A. Zimmermann konnten durch die im Projekt eingesetzte Sozialpädagogin angegangen werden.

.....
„Ich bin glücklich, durch ANIA mit 29 Jahren noch einen Ausbildungsplatz bekommen zu haben. Es ist nicht einfach, alles unter einen Hut zu bekommen, aber ich werde das durchziehen.“ (A. Zimmermann)
.....

Praxisbeispiel ABACUS Tierpark Hotel Durch Teilzeitbeschäftigung Doppelbelastungen reduzieren



Informationen zum Unternehmen

Das Vier-Sterne-Hotel liegt in Berlin-Friedrichsfelde direkt gegenüber dem Tierpark. Es verfügt über 278 Zimmer. Zum Hotel gehören das Restaurant "Christian's", ein Bistro mit Bar sowie eine Tagungsetage, die Räumlichkeiten für Seminare, Kongresse oder Feierlichkeiten jeglicher Art bietet. Der Name ABACUS stammt aus dem Griechischen und beschreibt einen Rechenschieber. Der Rechenschieber ABACUS lässt Assoziationen zu wie „Mit uns können Sie rechnen!“



Berufs- und Lebenssituation der Teilnehmerin

Die aus einem schwarzafrikanischen Land stammende J. Pires ist 44 Jahre alt und Mutter von zwei Kindern im Alter von sechs und 20 Jahren. In der ehemaligen DDR erwarb sie im Jahre 1988 einen Ausbildungsabschluss zur Maschinenbau-

zeichnerin. Nach ihrem Abschluss musste sie zurück in ihr Heimatland gehen. 1996 kam J. Pires zurück nach Deutschland und absolvierte ihr Abitur. Anschließend wollte sie ein Studium an der TU aufnehmen, bekam aber keine Aufenthaltserlaubnis dafür. Erst im Jahr 2005 erhielt sie ihre Aufenthaltsgenehmigung. Eine langfristige sozialversicherungspflichtige Beschäftigung in ihrem erlernten Beruf fand sie aufgrund der fehlenden Praxiserfahrung seitdem nicht mehr.

Die Qualifizierung

Die Qualifizierung im ABACUS Tierpark Hotel erfolgte durch Mitarbeitende im Servicebereich und führte zu einer erfolgreichen Erlangung des Kompetenzpasses. Die Phase wurde durch Beratung und engen Kontakt begleitet. Die Integration in die betrieblichen Abläufe konnte durch das spezifische Schulungskonzept und die erstellten Schulungsmaterialien qualitätssichernd gewährleistet werden.

Ergebnis

J. Pires wurde im ABACUS Tierpark Hotel nach der erfolgreichen Qualifizierung als Servicemitarbeiterin mit einem wöchentlichen vollzeitnahen Stundenumfang von 30 Stunden im Frühstücksservice sowie im Mittagsgeschäft eingesetzt.

.....
„ANIA hat mir berufliche Perspektiven eröffnet. Ich konnte mich in einer zukunftssträchtigen Branche qualifizieren, mich gleichzeitig mit den täglich anfallenden Arbeiten vertraut machen und den Kollegenkreis kennen lernen.“ (J. Pires)
.....

Die Beschäftigung in Teilzeit ermöglicht J. Pires, genügend Zeit für Betreuungsaufgaben aufzubringen. So können Doppelbelastungen durch Beruf und Familie reduziert werden, ohne ganz aus der Erwerbstätigkeit auszusteigen. Auch hier wird die Bedeutung flexibler Arbeitszeitmodelle deutlich, um auf die Herausforderungen bestimmter Lebensphasen eingehen zu können und Personal an den Betrieb zu binden.

Im Hotel sind Einsätze für Mitarbeitende mit Betreuungsaufgaben so geregelt, dass an einem Tag am Wochenende gearbeitet wird. Für die Arbeit an den Wochenenden ist J. Pires auf ihr privates Netzwerk angewiesen. Durch die Öffnungszeiten der öffentlichen Hortbetreuung ist ihr ein Arbeitsbeginn vor 7 Uhr nicht möglich. Dies macht Bedarfe deutlich. Ohne Unterstützung durch erweiterte bezirkliche Betreuungsangebote wird eine langfristige Integration von Alleinerziehenden nur schwer gelingen.

Auch Unternehmen profitieren vom Einsatz in Teilzeit, da je nach variierenden Gästefrequenzen und Auslastungen ein optimierter Personaleinsatz erfolgt und so zu einer besseren Wirtschaftlichkeit beigetragen wird. Die Möglichkeit der Teilzeitbeschäftigung kann sich ebenfalls positiv auf das Image eines Unternehmens auswirken; vor allem in Branchen, die durch einen hohen Anteil weiblicher Beschäftigter gekennzeichnet sind. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels sind flexible Arbeitszeitmodelle, auch in der besonderen Form eines Teilzeitmodells, ein attraktives Instrument der Personalgewinnung sowie der Personalbindung. Für die Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit gibt es zahlreiche Gestaltungsmöglichkeiten, bei denen Rücksicht auf individuelle Wünsche, Verpflichtungen und Lebensphasen der Mitarbeitenden genommen werden kann. Vor dem Hintergrund

der finanziellen Absicherung im Alter sowie durch das reduzierte monatliche Haushaltseinkommen ist eine perspektivische Vollzeitbeschäftigung jedoch wünschenswert.

Im Rahmen des Projektes war für die teilnehmenden Unternehmen jederzeit auch die Möglichkeit für Beratungen zu flexiblen Arbeitszeitmodellen sowie zur Arbeitsorganisation gegeben.



BEISPIELE AUS DER PRAXIS – EINZELHANDEL

Praxisbeispiel eines Textilunternehmens ANIA als Wiedereinstieg in die Erwerbsarbeit

Informationen zum Unternehmen

Das international tätige Textilunternehmen unterhält mehr als 1000 Filialen in zahlreichen Ländern weltweit; ein Großteil der Filialen befindet sich in Deutschland. Das Unternehmen ist im stetigen Wachstum begriffen, daher ist die Mitarbeitergewinnung ein zentraler Schwerpunkt.

Aufgrund der regionalen Ausrichtung des Projektes möchte das Unternehmen nicht namentlich genannt werden.

Berufs- und Lebenssituation der Teilnehmerin

Die Teilnehmerin Kathrin Müller, 34 Jahre, Mutter eines Kindes im Alter von acht Jahren, beendete im Jahre 1998 eine Ausbildung zur Kauffrau im Einzelhandel. Seit Beendigung der Erziehungszeit im Jahre 2006 ist sie keiner sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung mehr nachgegangen. Aufgrund der langen Abwesenheit vom Arbeitsmarkt war die Qualifizierung für sie geeignet, um den erheblichen Veränderungen der Branche, z. B. ein verändertes Einkaufsverhalten der Kund/innen, und den damit verbundenen Erwartungshaltungen an Serviceleistungen, Preise, Qualität und Beratung begegnen zu können.

Die Qualifizierung

Die insgesamt sechsmonatige Qualifizierung schloss sie mit dem zertifizierten Kompetenzpass „Einzelhandel Textil/Schuhe“ erfolgreich ab. Die Erarbeitung der Arbeitsplatzmappe erfolgte gemeinsam mit dem Filialleiter, der in mehreren Terminen vor Ort die Arbeitsabläufe und zentralen Elemente der Arbeitsorganisation erläuterte.

Das Konzept des Wissenstransfers im Tandem wurde im Unternehmen so umgesetzt, dass die Funktion des/r Mentors/in auf mehreren Schultern verteilt war, da die Teilnehmerin während des Projektes verschiedene Abteilungen durchlief und somit mehrere Mitarbeitende für die Qualifizierung zuständig waren. Im Rahmen des Projektes wurde K. Müller in den folgenden Abteilungen eingesetzt: Damenoberbekleidung, Kinderkonfektion, im Kassenbereich und in der Anprobe sowie im Lager.

Das Konzept des Mentors wurde in dem Unternehmen bereits zuvor in modifizierter Weise als Instrument zur Einarbeitung genutzt. Daher war das von der SI GmbH entwickelte Konzept des Wissenstransfers im Tandem nicht ganz neu. Im unternehmensinternen Sprachgebrauch werden die Mentor/innen als Patenverkäufer/innen bezeichnet. Die Schwerpunktsetzung ist jedoch eine andere. Zu den Aufgaben der Patenverkäufer/innen gehört vor allem die Einführung in die unternehmensspezifischen Werte und Erwartungen. Diese werden groß geschrieben, da es zur aktiv gelebten Unter-

nehmenskultur gehört, dass die Mitarbeitenden und die mit ihnen verbundene Vielfalt an Potenzialen zum Unternehmenserfolg beitragen.



Ergebnis

K. Müller ist derzeit in vollzeitnaher Teilzeit beschäftigt und nicht mehr von Transferleistungen des Jobcenters abhängig. Nach Beendigung des ANIA-Projektes nahm sie an einem unternehmensinternen Projekt teil: Zu Beginn ihrer Tätigkeit war sie in keiner festen Filiale eingesetzt. Die Verteilung der Arbeitszeit wurde dem Kundenaufkommen angepasst, dennoch hieß das für sie, in den normalen Schichtplan integriert zu werden. Dies ermöglichte sowohl dem Unternehmen als auch K. Müller eine hohe Flexibilität, stellte aber auch eine große Herausforderung bei der Betreuung des Kindes dar. Diese „Übergangszeit“ diente ihr auch zum Festigen eines privaten Netzwerkes, auf das sie besonders beim Arbeiten an den Wochenenden und in den Spätschichten angewiesen war. Auch hier wird deutlich, wie wichtig eine Erweiterung der Kinderbetreuungsmöglichkeiten auf kommunaler Ebene ist, um Alleinerziehende nachhaltig in Arbeit zu integrieren.

Praxisbeispiel GALERIA Kaufhof Berlin Ring-Center

Berufliche Neuorientierung durch ANIA



Informationen zum Unternehmen

GALERIA Kaufhof ist bundesweit mit 105 Warenhäusern in 80 Städten vertreten. Am Standort Berlin Ring-Center sind insgesamt 75 Mitarbeitende und sieben Auszubildende beschäftigt, 95% davon sind Frauen. Die Hälfte der Beschäftigten arbeitet in Vollzeit.



Berufs- und Lebenssituation der Teilnehmerin

Die aus Russland stammende Alleinerziehende N. Lambrecht, 29 Jahre, ist Mutter eines elfjährigen Sohnes. Im Jahre 2002 brach sie eine begonnene Ausbildung zur Friseurin nach dem ersten Ausbildungsjahr ab. Seitdem absolvierte sie mehrere Weiterbildungen durch das Jobcenter, bis sie 2010 am Projekt ANIA teilnahm.

Die Qualifizierung

Innerhalb des vorgelagerten dreimonatigen theoretisch-seminaristischen Teils des Projektes erlangte Fr. Lambrecht umfassendes branchenbezogenes Grundlagenwissen in den Bereichen Warenpräsentation, Materialkunde, Kommunikation in einem Verkaufsgespräch, gesetzliche Grundlagen des Verkaufs sowie ein zertifiziertes Kassentraining.

Für N. Lambrecht erfolgte der betriebliche Part der Kompetenzpass-Ausbildung bei GALERIA Kaufhof Berlin im Ring-Center an der Frankfurter Allee im Verkauf.

Einer langjährigen Mitarbeiterin wurde die Aufgabe der Mentorin übertragen, die die Qualifizierung nach der Struktur des Konzeptes des Wissenstransfers im Tandem durchführte. Zur

Vorbereitung auf die Qualifizierung wurden gemeinsam mit der Mentorin aus dem umfangreichen Material, das bei GALERIA Kaufhof für die dreijährige Berufsausbildung genutzt wurde, Inhalte ausgewählt und durch das SI-Team für die Zielgruppe entsprechend gekürzt und aufgearbeitet.

Die dargestellten Auszüge der Arbeitsplatzmappe beschreiben grundlegende Begrifflichkeiten im Verkauf. Dazu gehören die Definitionen des Aufbaus von Warensortimenten. Das spezifische Warensortiment muss jeder Mitarbeitende für seine ‚Warenwelt‘ kennen. Zur Verkaufsvorbereitung wurde die Bedeutung der einzelnen Ziffern des Balkencodes erklärt und es wurden Hinweise durch die Mentorin gegeben, wo jeder Mitarbeitende die entsprechenden Scangeräte zur Preisauszeichnung findet.

Seite - 18 -		
WARENSORTIMENT WARENSORTIMENT, WARENBEREICH, WARENGRUPPEN		
<p>Warensortiment</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Unter Warensortiment wird das gesamte Warenangebot des Betriebes verstanden. Es ist strukturiert in Warenbereiche. 		
<p>Warenbereich</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Ein Warenbereich enthält mindestens zwei Warengruppen. So kann z.B. der Warenbereich Damenoberbekleidung in die Warengruppen Hosen, Röcke, Kleider, Blusen etc. eingeteilt werden. 		
<p>Warengruppen</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Warengruppen wiederum sind in zahlreiche Waren untergliedert, häufig sind es artverwandte Waren und Artikel mit unterschiedlichen Sorten oder Ausprägungen. Jeder Betrieb bestimmt selbst, welche Waren er zu einer Warengruppe zusammenfasst (Beispiel siehe nächste Seite). 		
<p>Besonders wichtig:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Je nach dem, in welcher Warenwelt Sie eingesetzt sind, gibt es dort verschiedene Warenbereiche mit unterschiedlichen Warengruppen. Diese sollten Sie kennen. Sie können sich durch ein Checkheft/ bzw. Ordner genauer informieren, die es speziell für das Warensortiment Ihrer Abteilung gibt. 		

Abbildung 5: Auszug aus der Arbeitsplatzmappe für den Bereich Verkauf bei GALERIA Kaufhof

ANIA
Alles was zählendes Nachhaltig
in Arbeit bringen

Si
research
consult
Forschung und Beratung

Seite - 20 -

GALERIA
kaufhof

WARENSORTIMENT | WARENSORTIMENT, WARENBEREICH, WARENGRUPPEN

- **Variables Sortiment:**
Ein Geschäft ändert sein Sortiment, das Modegeschäft z. B. entsprechend der Jahreszeit.
- **Fixes Sortiment:**
Ein Geschäft behält sein Sortiment unverändert bei, z. B. der Kiosk.
- **Vollsortiment:**
Das Geschäft führt alle gängigen Warengruppen, die für diesen Geschäftszweig üblich sind.
- **Sortimentssegment:**
Damit sind Teile eines Sortiments gemeint. So sind z. B. Milchprodukte ein Teil (Segment) des Supermarkt-Sortiments.
- **Breites Sortiment:**
Die Sortimentsbreite wird durch die Zahl der der Warengruppen bestimmt.
Ein breites Sortiment enthält viele Warengruppen. Der Supermarkt z. B. Obst, Gemüse, Käse, Wein usw.

Abbildung 6: Auszug aus der Arbeitsplatzmappe für den Bereich Verkauf bei GALERIA Kaufhof

ANIA
Alles was zählendes Nachhaltig
in Arbeit bringen

Si
research
consult
Forschung und Beratung

Seite - 32 -

GALERIA
kaufhof

VERKAUFVORBEREITUNG | BETRIEBLICHE UND RECHTLICHE VORGABEN BEI DER PREISAUSZEICHNUNG

- Die bekannteste Artikelnummerierung ist der **EAN-Balkencode** (Europäische-Artikel-Nummerierung).
- Die Artikelnummer ist im Normalfall 13-stellig, für besonders kleine Artikel wurde jedoch ein 8-stelliges Kurzsymbold geschaffen.



Länderkennzeichen 4 0 (BRD) 40 12345 12345 6 Prüfnummer

„bnn“: bundeseinheitliche Betriebsnummer Individuelle Artikelnummer des Herstellers

- An der Kasse befinden sich Scan-Geräte, mit deren Hilfe Sie auf der Verkaufsfläche Preise abfragen können. Die Scan-Geräte sind auf Anfrage im Poolbüro erhältlich.

Abbildung 7: Auszug aus der Arbeitsplatzmappe für den Bereich Verkauf bei GALERIA Kaufhof

In regelmäßigen zweiwöchentlich stattfindenden Terminen wurde der jeweilige Stand der Qualifizierung besprochen.

Während der betrieblichen Qualifizierung erfolgte der zeitliche Einsatz von N. Lambrecht im Verkauf innerhalb der öffentlichen Kitabetreuungszeiten, also mit sehr eingeschränkter zeitlicher Flexibilität.

Ergebnis

„Mit einer Teilnahme am Projekt ANIA und der damit verbundenen Qualifizierung in unserem Unternehmen konnten wir dazu beitragen, einer jungen Mutter beim Einstieg in das weitere Berufsleben zu helfen, und eine qualifizierte und motivierte Mitarbeiterin finden.“
(Konrad Kalks, Geschäftsführer)

Da GALERIA Kaufhof bei Projektende N. Lambrecht als qualifizierte und motivierte Mitarbeiterin nicht verlieren wollte, wurde sie in ein befristetes sozialversicherungspflichtiges Beschäftigungsverhältnis in Teilzeit übernommen. Zu ihren Aufgaben gehören die Präsentation der Ware, die Kundenberatung sowie die Warenauszeichnung und der Verkauf. Der Einsatz erfolgt nach den betrieblichen Erfordernissen und den Möglichkeiten von N. Lambrecht hauptsächlich in der Frühschicht. Die Betreuung ihres Kindes ist an den Wochenenden sowie bei späteren Schichten eine nur schwer lösbare Herausforderung.

Individuelle Absprachen waren im Rahmen der Personalplanung für alle Beschäftigten bei GALERIA Kaufhof möglich.



DAS ANIA-PROJEKT AUS DER PERSPEKTIVE DER BETEILIGTEN

Das ANIA-Modell beruht darauf, die Perspektive der Betriebe stringent und systematisch anzunehmen. Was muss getan werden, damit Unternehmen, die Personal suchen und schwer finden, Alleinerziehenden eine Chance geben? Diese betriebliche Perspektive half, Angebote zu entwickeln, die einen höchstmöglichen Integrationserfolg versprachen. Die Unternehmen mussten im Gegenzug Work-Life-Balance als integralen personalpolitischen Ansatz akzeptieren und die arbeitsplatznahe Qualifizierung durch Wissenstransfer systematisch und methodisch gestützt durchführen. Die Alleinerziehenden mussten die Motivation mitbringen, im Berufsleben Fuß zu fassen. Unterstützend wurden hier seitens des Projektteams Angebote unterbreitet: Für die Unternehmen bei der Gestaltung familienfreundlicher Rahmenbedingungen im Rahmen ihrer Möglichkeiten, für die Alleinerziehenden bei der Organisation ihres Alltages und bei Bedarf auch in sozialpädagogischer Hinsicht.

Dieser Ansatz, von den Unternehmen keine Almosen zu verlangen, sondern ihre Realitäten zwar als gestaltbar, aber doch als vorhanden zu akzeptieren, und von den Alleinerziehenden eine hohe Grundmotivation vorauszusetzen, war von Beginn an nicht unumstritten. Ein Partner hat das Projekt auch verlassen, weil ihm die „soziale“ Attitüde fehlte.

Die Alleinerziehenden

ANIA bot mit seinem potenzialorientierten Ansatz einen großen Mehrwert für die Alleinerziehenden, da ihnen durch das spezielle Schulungskonzept sowie die Einbindung in die organisatorischen und sozialen Strukturen der Unternehmen eine realistische Integration in Arbeit geboten wurde.

Die Aktivierung der Alleinerziehenden beinhaltete immer Förderung und Forderung. Mit ihnen wurde u.a. auch an dem Thema ‚Chancen privater Netzwerke‘ gearbeitet, um flexible Einsatzmöglichkeiten zu gewährleisten. Die Praxisbeispiele haben gezeigt, dass die Arbeit an den Wochenenden bzw. in den Spätschichten eine besondere Hürde darstellt, die Alleinerziehende oft nur durch die Unterstützung eines guten privaten Netzwerkes realisieren können. Für den Nutzen eines solchen Netzwerkes mussten viele Alleinerziehende erst sensibilisiert werden. Dies stellt jedoch nicht für alle eine dauerhafte Lösung dar.

Einen wichtigen Beitrag zur Integration in Arbeit muss die öffentliche Infrastruktur zur Kinderbetreuung leisten. Für eine nachhaltige Beschäftigung sind erweiterte Kitabetreuungszeiten unabdingbar, sonst bleiben Alleinerziehende weiterhin eine arbeitsmarktferne Randgruppe.

Die Unternehmen

Der Mehrwert des Projektes für die Unternehmen bestand darin, qualifizierte und motivierte Mitarbeiter/innen zu gewinnen, deren Qualifizierung sie durch die Umsetzung des Wissenstransfers im Tandem selbst sicherstellen konnten. Durch das Projekt wurde die Qualifizierung eng begleitet und ging somit weit über den Nutzen und den betrieblichen Aufwand eines Praktikums hinaus.

Durch das Konzept des Wissenstransfers im Tandem und die damit verbundene Sensibilisierung von erfahrenen Mentor/innen konnte eine nachhaltige Struktur zur Qualifizierung von Mitarbeitenden geschaffen werden. Das Konzept kann sowohl zur Vermittlung von Handlungskompetenz und zu einer damit verbundenen Einsatzflexibilisierung der Beschäftigten genutzt werden als auch zum Transfer von Erfahrungswissen älterer Beschäftigter auf Lernende oder zur Qualifizierung von Berufsrückkehrer/innen. Es kann ebenfalls einen ersten Baustein einer systematischen Personalentwicklung darstellen. Da Geringqualifizierte häufig lernungsgewohnt bzw. lernentwöhnt sind, ist bei dieser Zielgruppe eine besondere Methode der systematischen Qualifizierung gewinnbringend.

Die kommunale Ebene

Im Projekt wurde durch vielfältige Öffentlichkeits- und Netzwerkarbeit für das Thema ‚Vereinbarkeit von Beruf und Familie‘ sensibilisiert und auf diversen Veranstaltungen, u.a. im Rathaus Lichtenberg, auf das Thema aufmerksam gemacht. Es tut sich etwas im Bezirk, auch wenn solche Veränderungen Zeit benötigen.

Das Projekt ANIA wurde 2010 im Wirtschaftsbericht Lichtenberg vorgestellt. Es erfolgte eine Zusammenarbeit mit der Wirtschaftsförderung sowie der Gleichstellungsbeauftragten. Das Bezirksamt Lichtenberg stellte für Veranstaltungen des Projektes Räumlichkeiten zur Verfügung und beteiligte sich aktiv. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie gehört zu den Arbeitsschwerpunkten des Bezirksbürgermeisters Andreas Geisel und wird u.a. durch flexible Arbeitszeitmodelle bereits im Bezirksamt umgesetzt.

Die Zusammenarbeit mit den Betrieben, das Interesse in den Netzwerkveranstaltungen und die Rückmeldungen auf Bezirksebene zeigen, dass die umfangreiche Sensibilisierung verschiedener Akteur/innen und die Bereitschaft, dieses Thema anzugehen und Lösungen zu erarbeiten, vorgebracht wurde. Dies ist als ein wichtiger Erfolgsfaktor des Projektes ANIA zu werten.

Ausblick und Handlungsbedarfe

Die Alleinerziehenden, die am ANIA-Projekt teilgenommen haben, waren am Arbeitsmarkt aufgrund ihrer eingeschränkten zeitlichen Arbeitsmöglichkeiten schwer vermittelbar. Erst recht, wenn berufliche Qualifikationen fehlten oder aber nicht (mehr) verwertbar waren. Sie waren damit doppelt benachteiligt. Der besondere Vorteil des Projektes lag darin, mit einem potenzialorientierten Ansatz Alleinerziehende für Arbeitgeber in bestimmten Branchen als Mitarbeiter/innen attraktiv zu machen. Dem wurde mit einem Qualifizierungskonzept Rechnung getragen, das in seinem theoretisch-seminaristischen Teil branchenbezogenen Bedarf an Basiswissen bediente und in seinem betrieblichen Teil die jeweiligen Qualifikationsanforderungen für den täglichen operativen Arbeitsprozess erfüllte. Zusammen ergab dies einen „Kompetenzpass“, der sicherstellte, dass ein rasches produktives Tun in der jeweiligen Branche möglich war, bestenfalls natürlich in dem Betrieb, in dem die betriebliche Qualifizierung stattgefunden hatte.

Der Projektansatz einer systematischen arbeitsplatznahen Schulung statt eines Praktikums bot einen großen Mehrwert sowohl für die Unternehmen als auch für die Alleinerziehenden, denen durch diese Form der Schulung sowie die Einbindung in die organisatorischen und sozialen Strukturen der Unternehmen eine realistische Integration in Arbeit geboten wurde.

Es zeigte sich rückblickend, dass sich die Kombination aus theoretischem und praktischem Lernen in der strukturierten Form des Wissenstransfers im Tandem bewährt hat. Alleinerziehende direkt im Betrieb durch eine/n erfahrene/n Mitarbeiter/in auf der Basis umfassender Grundkenntnisse zu qualifizieren, sie somit fachlich und sozial zu integrieren und gleichzeitig in die Betriebsabläufe einzubinden, halten viele Unternehmen für zukunftsweisend. Nicht umsonst werden die betrieblichen Schulungsunterlagen und -konzepte weiterhin verwendet, z. B. auch für die Integration von Berufsrückkehrer/innen.

Gerade für Alleinerziehende ist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie eine schwer zu lösende Herausforderung. Eine sozialpädagogische Unterstützung, wie sie in ANIA realisiert werden konnte, kann manches bewirken: Sie kann helfen, nach Lösungen zu suchen und sie kann motivieren, nicht aufzugeben.

Insbesondere die Arbeitszeitfrage bleibt eine echte Hürde. Hotels, Einzelhandel, Pflegeeinrichtungen, sie alle müssen ihre Dienstleistungen nach dem Bedarf der Kunden ausrichten und haben hier wenig Einfluss. Besondere Bemühungen seitens der Unternehmen sowie der Beschäftigten ist in diesen Branchen gefragt. Das Projekt hat gezeigt, dass Arrangements möglich sind und die Bereitschaft der Unternehmen steigt, wenn sie die Beschäftigten nicht verlieren möchten.

Dabei können sie aber die Alleinerziehenden nicht auf Dauer privilegieren. Auch andere ihrer Mitarbeiter/innen haben familiäre Pflichten, die mit den beruflichen Anforderungen nicht einfach zu vereinbaren sind. Betriebliche Lösungen können hier manches bewirken, allein helfen sie hier aber nicht. Es bedarf auch einer öffentlichen Infrastruktur, welche die Work-Life-Balance unterstützt. Hier ist noch manches im Argen.

Zur Erreichung flexibler Einsatzmöglichkeiten wurde mit den Alleinerziehenden auch am Thema ‚Chancen privater Netzwerke‘ gearbeitet, im Sinne eines Ersatzes für mangelnde öffentliche Infrastruktur. Die Projektbetriebe wurden für die Bedeutung flexibler Arbeitszeitorganisation sensibilisiert. Darüber hinaus erfolgte Netzwerk- und Öffentlichkeitsarbeit zur Einbindung politischer Entscheidungsträger auf Bezirksebene bzgl. der Möglichkeiten der Erweiterung von Kinderbetreuungsmöglichkeiten.

Für eine nachhaltige Beschäftigung sind erweiterte Betreuungszeiten unabdingbar, sonst bleiben Alleinerziehende weiterhin eine arbeitsmarktferne Randgruppe. Auch der Einsatz flexibler Arbeitszeitmodelle in den Unternehmen ist eine wichtige Voraussetzung für die Beschäftigung von Alleinerziehenden. Hierbei sollen nicht nur individuelle Lösungen gefunden werden, die Alleinerziehende in den Unternehmen hervorheben, sondern solche, von denen die gesamte Belegschaft profitiert.



Teilnehmende Betriebe

Hotellerie

ABACUS Tierpark Hotel
Berliner City-Pension
East-Side Hotel
Ferdinand Apart Hotel Berlin
Holiday Inn Berlin City East
Hotel Alte Feuerwache
HOTEL Kiez Pension Berlin
Hotel Kolumbus GmbH
Hotel Siegfriedshof GmbH
Hotel Zarenhof Berlin-Mitte
Hotel Zarenhof Prenzlauer Berg
InterCityHotel Berlin Ostbahnhof
Klassik Hotel GmbH
NH Berlin Alexanderplatz
NH Berlin Frankfurter Allee
Park Plaza Prenzlauer Berg
Upstalsboom Hotel Friedrichshain

Einzelhandel

C&A Mode GmbH & Co. KG
(teilgenommen haben vier Filialen in Berlin)
GALERIA Kaufhof Berlin Linden-Center
GALERIA Kaufhof Berlin Ring-Center
Goldenpoint Berlin
Zeeman textielSupers
 Filiale Frankfurter Allee
 Filiale Helle Mitte
 Filiale Mühlenberg Center
 Filiale Storchhof-Center

Quellen und Verweise

- ¹ Amt für Statistik Berlin-Brandenburg
- ² WirtschaftsAtlas 2011 | Bezirksamt Lichtenberg Berlin | Abteilung Wirtschaft und Immobilien
- ³ IHK Berlin 2012
- ⁴ Amt für Statistik Berlin-Brandenburg | Statistischer Bericht 31.12.2011
- ⁵ IHK Berlin | Berliner Bildung in Zahlen | Ausgabe 2012
- ⁶ DIHK Online-Unternehmensbefragung 2012
- ⁷ Bundesagentur für Arbeit, Stand 31.12.2011
- ⁸ Amt für Statistik Berlin-Brandenburg | Statistischer Bericht 31.12.2011
- ⁹ Amt für Statistik Berlin-Brandenburg | Statistischer Bericht 31.12.2011
- ¹⁰ DIHK Online-Unternehmensbefragung 2012
- ¹¹ Amt für Statistik Berlin-Brandenburg | Stand 30.06.2009