

An abstract, paper-cut style illustration of a meeting. In the foreground, a person with brown hair is shown in profile, facing right. Behind them, another person is seated at a white table, their hands resting on a dark, spherical object. To the right, a computer monitor is visible. The background features various shapes and colors, including a blue patterned area, a red shape, and a large orange rectangle with a black border. The overall style is modern and minimalist.

WILLKOMMEN IM TEAM

Prozesse in vielfätigen Teams

Landesfachstelle
Interkulturelle Öffnung und Diversität



Landesverband
Sachsen e.V.

Willkommen im Team

Prozesse in vielfältigen Teams

Inhalt

- 2 Sachsen, das Land der unerfüllten Möglichkeiten
- 4 Willkommenskultur – leere Hülle oder Lösung für zeitgerechte On-Boarding-Prozesse?
- 5 Von der Ausschreibung zur Teamgestaltung: Eine Übersicht für vielfaltsbewusste Personalprozesse
- 9 Win-win-Situation: Nicht nur für das Unternehmen
- 11 Landesfachstelle Interkulturelle Öffnung und Diversität (LFS IKÖD)

Sachsen, das Land der unerfüllten Möglichkeiten

Bereits seit vielen Jahren ist der Arbeitskräftemangel auf dem sächsischen Arbeitsmarkt angekommen. Was lange Zeit als dystopisches Zukunftsszenario besprochen wurde, ist inzwischen eine Realität, die sich von Jahr zu Jahr zuspitzt.

Laut sächsischem Wirtschaftsminister Martin Dulig fehlen dem sächsischen Arbeitsmarkt bis 2030 insgesamt 150.000 Arbeitskräfte¹. Diese Lücke kann realistisch nicht mehr nur mit deutschen Ausbildungs- und Studienabsolvent:innen gefüllt werden, sondern ist davon abhängig, ausländische Mitarbeitende für den sächsischen Arbeitsmarkt anzuwerben. Mehrere staatliche und privatwirtschaftliche Initiativen beschäftigen sich genau mit diesem Phänomen und versuchen den deutschen Arbeitsmarkt so attraktiv wie möglich darzustellen und zu gestalten. Diese Bemühungen sehen aber oft die Verantwortung der Integration bei den neuen Arbeitskräften und vernachlässigen dabei die Verantwortung der Unternehmen, um die Menschen an den sächsischen Arbeitsmarkt und das Alltagsleben zu binden.

Bis zum Jahr 2030 wird es einen Mangel von 150.000 Arbeitskräften auf dem sächsischen Arbeitsmarkt geben. Eine Lösung dafür ist das Anwerben von ausländischen Arbeitskräften.

Dabei stehen vor allem auch die sächsischen Unternehmen in der Verantwortung.

Um das Ankommen der neuen Kolleg:innen zu vereinfachen, sowie eine realistische und positive Bleibeperspektive zu bieten, müssen Unternehmen aktiv werden. Dafür können sie in fünf Handlungsfeldern agieren.

Handlungsfeld 1: Unternehmensidentität

Das Unternehmen muss gelebte Willkommenskultur kommunizieren. Hierbei sind die interkulturellen Kompetenzen von Führungskräften wie auch Engagement im Sozialraum wichtige Indikatoren. Das Unternehmensleitbild ist dabei eine Orientierungshilfe, mittels dessen die Werte intern und extern kommuniziert werden können. Intern ist es möglich, daran verbindliche Absprachen im alltäglichen Umgang im Team und mit den Klient:innen festzumachen.

1 <https://www.smwa.sachsen.de/blog/2022/08/30/massnahmenplan-zur-gewinnung-internationaler-fach-und-arbeitskraefte-beschlossen/>

Handlungsfeld 2: Personalbedarfsplanung

Eine vorausschauende Personalplanung mit Blick auf die Altersstruktur, individuelle Ressourcen des vorhandenen Personals, kommende Herausforderungen, ein Wille zur Veränderung sowie Engagement zum Erreichen neuer Zielgruppen können bei der Stellenbesetzung zum Erfolg führen.

Dies setzt natürlich voraus, dass überhaupt Bewerbungen bei den Unternehmen auf die ausgeschriebenen Stellen eingehen. Oftmals bleiben neue Ausschreibungen jedoch erfolglos, da zu wenige oder gar keine Bewerbungen zu den offenen Stellen eingehen. Dies weist auf eine unbedingte Verknüpfung des Handlungsfeld 2 mit dem Feld 3 der Rekrutierung hin, bei der die Ausschreibungen ein weites Feld an Zielgruppen erreichen muss.

Handlungsfeld 3: Rekrutierung

Die Erweiterung von Zielgruppen kann schon niederschwellig, z.B. über das Anpassen von Stellenanzeigen oder vielfaltssensible Bewerbungsverfahren, stattfinden. Wichtig kann hier auch die Wahl des Medientyps sein, da Social Media oder Messenger-Dienste ein großer Teil der Alltagskommunikation verschiedenster Zielgruppen ist und diese auch in diesem Bereich zielführend eingesetzt werden können. Darüber werden niederschwellige Anknüpfungspunkte geschaffen.

Handlungsfeld 4: Willkommenskultur im Unternehmen

Über Willkommens-Patenschaften, klar kommunizierte Abläufe, Weiterbildungsangebote und einer wertschätzenden Unternehmenskultur können die Einarbeitungsprozesse vonseiten des Unternehmens positiv gestaltet werden. Dies ist eine Aufgabe für das gesamte Team.

Handlungsfeld 5: Integration im Sozialraum

Mit der Einarbeitung hört die Verantwortung des Unternehmens gegenüber den neuen Kolleg:innen noch lange nicht auf. Um eine langfristige Bleibeperspektive zu schaffen, muss im On-Boarding-Prozess die Einbettung im Sozialraum Berücksichtigung finden. Denn nur wer sich wohlfühlt, kann sich auch eine Zukunft in Sachsen vorstellen. Dies kann ein langfristiger Prozess sein, der auch von Region zu Region variiert. Dennoch ist es wichtig, den Mitarbeitenden die verschiedensten Chancen und Möglichkeiten in ihrem direkten alltäglichen Umfeld darzustellen, mit dem sie ggf. noch nicht vertraut sind. Hierbei sollten nicht nur die angeworbenen Arbeitskräfte, sondern auch ihre Familien mitbedacht werden.

Um zu veranschaulichen, wie ein positiver On-Boarding-Prozess gestaltet werden kann, werden im Folgenden die Handlungsfelder und im Besonderen die Möglichkeiten zur Etablierung einer Willkommenskultur im eigenen Unternehmen dargestellt. Dabei geht es unter anderem um die Begrüßung der neuen Mitarbeiter:innen und darum, die Einarbeitung für alle so einfach und unkompliziert wie möglich zu gestalten. Unternehmenswerte werden als Verbindlichkeit auch für neue Mitarbeitende festgelegt.

Willkommenskultur – leere Hülle oder Lösung für zeitgerechte On-Boarding-Prozesse?

Inzwischen ist „Willkommenskultur“ zum geflügelten Begriff in Politik, Medien, Beruf und Alltag geworden. In aller Munde, wird er nicht nur mit dem Ankommen von Geflüchteten in Deutschland in Verbindung gebracht, sondern auch mit der Anwerbung von Fach- und Arbeitskräften aus dem Ausland für den sächsischen Arbeitsmarkt.

Konkret soll damit vor allem eine positive Einstellung und ein willkommen-heißendes Verhalten gegenüber neu ankommenden Menschen in Deutschland vermittelt werden. Oftmals wird es jedoch auch im Kontext einer fehlenden Willkommenskultur erwähnt. Neu Ankommende sehen sich immer wieder Ablehnung, Vorurteilen und impliziten oder in manchen Fällen auch explizit gezeigten Ressentiments und einer Implikation von Konkurrenzverhalten gegenüber. Verhalten wie dieses ist nicht nur menschenverachtend und diskriminierend, sondern auch fatal für das Standortmarketing Sachsen.

In den vergangenen Jahren ist „Arbeitskräftemangel“ fast noch häufiger als Begriffsblase in den verschiedensten Kontexten Thema. Doch mit einem schlichten Anwerben von ausländischen Arbeitskräften ist dieses Phänomen lange noch nicht auszuhebeln.

Wenn die angekommenen Menschen das Gefühl erhalten, in der Gesellschaft nicht erwünscht zu sein oder sich Diskriminierung und Gewaltandrohungen gegenübersehen, ist es nicht verwunderlich, dass sie sich für andere Bundesländer oder andere Länder mit besserer gesellschaftlicher Akzeptanz und mehr Möglichkeiten für sich und ihre Familien entscheiden.

Eine andere Thematik, die damit einhergeht, ist die Integration von bereits in Deutschland wohnenden Migrant:innen in den Arbeitsmarkt. Über bürokratische Hürden, Dulungsverfahren oder der Abschiebung bereits in Arbeit- und Gesellschaft integrierter Menschen, wird eine offensichtliche Lösung für den Arbeitskräftemangel mit Füßen getreten. Außerdem wird für mögliche Interessierte für eine Arbeits-Migration ein klares Zeichen gesetzt: „Sachsen ist nicht daran interessiert uns eine langfristige Bleibeperspektive zu bieten.“

Das Anwerben von Arbeitskräften ist nur ein erster Schritt für eine gelungene Integration in den deutschen Arbeitsmarkt. Worauf es vor allem ankommt, ist es eine realistische Bleibeperspektive zu schaffen. Sowohl die neuen Mitarbeitenden wie auch ihre Familien sollten sich vor Ort sicher fühlen und wertgeschätzt werden. Das kann ein ausschlaggebender Faktor sein, um langfristig im Unternehmen zu bleiben.

Daher ist es umso wichtiger als Unternehmen eine klare Botschaft zu senden und bereits im Rekrutierungsprozess sowie im Einarbeitungsprozess klare Impulse zu setzen. Also neue (potenzielle) Mitarbeitende nicht nur willkommen zu heißen, sondern eine reale, wertschätzende und langfristige Perspektive zu bieten.

Von der Ausschreibung zur Teamgestaltung: Eine Übersicht für vielfaltsbewusste Personalprozesse

Schritt 1 – Vor der Einstellung

Bereits mit der Ausschreibung der Stelle muss den Interessierten klar werden, dass Vielfalt nicht nur als Modewort im Unternehmen eingesetzt wird, sondern gelebte Alltagspraxis ist. Möglich ist dies z.B. über vielfaltsbewusst gestaltete Stellenanzeigen:

- Keine Stockfotos, sondern vielfältige Teams im Unternehmen zeigen
- Fokus auf Erfahrungen und Kompetenzen setzen, um vielfältige Biografien zuzulassen
- Transparente Kommunikation zum Einstellungsprozess
- Stellenanzeigen in einfacher Sprache, um Lesbarkeit für Nicht-Muttersprachler:innen zu erleichtern
- Veröffentlichung der Ausschreibungen in mehreren Sprachen
- Zielgruppen gerichtete Ansprache

Die Verantwortung für eine Integration in den Arbeitsalltag liegt nicht nur bei den neuen Mitarbeitenden. Interkulturelle Öffnung ist ein Teamprozess, bei dem alle Mitarbeitenden miteinbezogen werden müssen:

- Über Reflektionsrunden und Teamberatungen können bereits vor dem ersten Arbeitstag mit dem bestehenden Team Vorurteile und Ressentiments thematisiert werden. Offene Kommunikation ist dabei wichtig, damit Missverständnisse vermieden werden und Mitarbeitende sich nicht außen vorgelassen fühlen. Die neuen Mitarbeitenden kommen als gleichwertige Kolleg:innen ins Team und das sollte in allen Prozessen im Berufsalltag vermittelt und gelebt werden.
Eine gemeinsame Erarbeitung der Ziele und Handlungsfelder des Einarbeitungsprozesses kann dabei hilfreich sein.
- Team- und Unternehmenswerte als Richtlinie für den Umgang miteinander sollten klar kommuniziert werden und schriftlich verfügbar sein. Diese Werte und Leitlinien können bereits im Arbeitsvertrag festgelegt werden, um eine Verbindlichkeit für Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite herzustellen. Erwartungshaltungen und Anforderungen sind somit von Anfang an festgelegt und bilden die Grundlage für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

In diesem Prozess der Vorbereitung ist es ebenfalls wichtig, sensibel mit aktuellen Stimmungslagen und Problemfeldern im Team umzugehen. Hier stehen die Führungskräfte in der Verantwortung, diese wahrzunehmen, zu adressieren und im Idealfall zu beheben. Denn wenn die neuen Mitarbeitenden im Team ankommen und die Kolleg:innen ausschließlich Negatives berichten, wird kein positives Bild des neuen Arbeitsplatzes geschaffen. Sei es über die Zusammenarbeit, die Klient:innen, oder auch das Arbeitspensum, negative Erzählungen können abschreckend wirken und Probleme „in die nächste Generation“ weitergegeben werden.

Möglich ist es auch, dass unterbesetzte Teams die Einarbeitung als zusätzliche stressige Aufgabe wahrnehmen und das in eine ablehnende Haltung umschlägt. Hier muss von Anfang an kommuniziert werden, dass mit neuen Teammitgliedern genau solche Situationen aufgehoben werden und somit eine Lösungsorientierte Einarbeitung gewährleistet wird.

Steht der erste Arbeitstag kurz bevor, kann das Team sich auch spezifisch vorbereiten, indem z.B. der Arbeitsplatz mit einer Willkommensnachricht oder einem Willkommenspaket vorbereitet wird. Außerdem kann das Team u.a. den Namen der neuen Kolleg:innen üben, um Fettnäpfchen bereits von Anfang an zu vermeiden. Dieses Vorgehen sollte für alle neuen Mitarbeitenden gelten und als gängige Handlungspraxis etabliert sein.

Bereits der Bewerbungsprozess kann angepasst werden, um Zielgruppen mit vielfältigen Biografien anzusprechen. Außerdem sollte das bestehende Team vorbereitet werden, um eine schnelle Einarbeitung in die Teamdynamik zu ermöglichen.

Schritt 2 – Ab dem ersten Arbeitstag

Der erste Eindruck von allen Seiten ist wichtig. Leitungspositionen sind in einer Vorbildfunktion und sollen gelebte Vielfalt von sich aus ins Team tragen. Das kann schon über einen wertschätzenden und offenen Umgang sowie einem Gespür für Teamdynamiken funktionieren.

- Mit einer offenen, klaren und übersichtlich strukturierten Vorgehensweise können die Arbeitsweisen und die Stellenanforderungen dargestellt und Erwartungshaltungen kommuniziert werden. Missverständnisse vonseiten der neuen Kolleg:innen sollen so vermieden werden. Hilfreich kann hier eine Check-Liste oder eine Info-Mappe mit den wichtigsten Stationen und Informationen zur Einarbeitung sein. Auch Leistungen, die über den:die Arbeitgeber:in in Anspruch genommen werden können, wie z.B. ein Job-Ticket, sollen hier betont werden, um die Vorzüge des Arbeitsplatzes darzustellen.
- Aufkommende Konflikte oder Unstimmigkeiten müssen frühzeitig erkannt und angesprochen werden. Eine klar kommunizierte und eingehaltene Null-Toleranz-Linie bei Diskriminierung kann ebenfalls helfen, Auseinandersetzungen entgegenzuwirken und Konfliktlinien aufzulösen.
- Um das Ankommen im Team zu erleichtern, kann es auch helfen Willkommens-Patenschaften als feste Ansprechpersonen für die neuen Kolleg:innen festzulegen. Aufkommende Fragen, Sorgen und Ansprüche können somit auf direktem Wege gelöst und kommuniziert werden. Auch Führungskräfte können als Wegbegleitung in den ersten Tagen agieren, um z.B. am ersten Tag mit einer Führung durch das Haus alle Kolleg:innen vorzustellen, oder bei einem ersten Kaffee-Gespräch noch offene Fragen zu klären.
- Über Schulungsangebote können interkulturelle Kompetenzen und weitere Schlüsselqualifikationen im Team verankert und weitergegeben werden. Darüber kann bereits Empathie und Verständnis für unterschiedliche Lebensweisen und Alltagsrealitäten geschaffen werden.

- Interne Abläufe wie Teamberatungen können auch an die Bedürfnisse der neuen Kolleg:innen angepasst werden, z.B. für eingeplante Pausen zu Verständnisfragen oder explizite Erklärungen von internen Handlungsweisen.

„Leitungspositionen stehen in der Verantwortung als Vorbild für das Team einen vielfaltsbewussten und offenen Umgang im Arbeitsalltag zu leben. Weiterbildungsangebote sind ein gutes Instrument, die Mitarbeitenden für verschiedenste Themen zu sensibilisieren.“

Melanie Eberlein, Mitarbeiterin der Landesfachstelle Interkulturelle Öffnung und Diversität



Schritt 3 – Vielfalt im Team etablieren

Die Anerkennung aller Mitarbeitenden als vollwertige und wertgeschätzte Teammitglieder ist wichtig. Ziehen alle an einem Strang, ist es einfacher Konflikte und Resentiments auf der Arbeits- und Aufgabenebene zu vermeiden. Über transparente Kommunikation und stetige Teambuilding-Prozesse wird die zwischenmenschliche Ebene unter den Mitarbeitenden gestärkt.

- Kommen die Teammitglieder auf persönlicher Ebene ins Gespräch, z.B. beim regelmäßigen Teamfrühstück, wird Empathie und Verständnis für verschiedenste Lebenssituationen geschaffen und bestehende Vorurteile können aufgelöst werden. So ist es für die Mitarbeitenden einfacher, nicht mehr den:die „abstrakte:n Andere:n“ zu sehen, sondern die Kollegin Kerstin, die ebenfalls Fußballfan der gleichen Mannschaft ist, oder mit dem Kollegen Hamid zum nächsten Urlaub ins Gespräch zu kommen.
- Prozesse, die sich im interkulturellen Willkommensprozess als erfolgreich etablieren, können für zukünftige Personalprozesse verwendet werden. Die Rückmeldungen der inzwischen eingearbeiteten Kolleg:innen sind dabei besonders wertvoll, da sie den Prozess noch einmal aus einem anderen Blickwinkel darstellen und Verbesserungsvorschläge oder Erfolgsgeschichten miteinbringen können. Feedbackkultur ist folglich ein wichtiger Bestandteil beim On-Boarding-Prozess.
- Vielfaltsorientierte Personalführung ist ein stetiger Prozess, der sich auf die unterschiedlichen Bedürfnisse und Lebensphasen der Teammitglieder einlässt. Diese Anforderungen können von Generation zu Generation unterschiedlich ausfallen, da hier oftmals unterschiedliche Bedürfnisse an Arbeitsabläufe gestellt werden. Auch der private Alltag der einzelnen Mitarbeitenden kann sich stetig ändern und ein Faktor sein, der sich auf den Arbeitsalltag auswirkt.

Ein gutes Instrument für einen entgegenkommenden Umgang können regelmäßige Mitarbeiter:innengespräche sein, in denen solche Bedarfe und Änderungswünsche besprochen werden, um jede Person individuell zu fördern. Perspektiven und Unterstützungsmöglichkeiten sollten für das ganze Team zugänglich sein und transparent kommuniziert werden. Damit kann eine langfristige erfolgreiche Zusammenarbeit im Team und im Unternehmen unterstützt und vorangebracht werden.

- Meilensteine im Arbeitsleben können noch zusätzlich gefeiert werden. Beispielsweise kann einmal im Jahr ein Willkommenstag für alle neu dazu gekommenen Kolleg:innen veranstaltet werden. Dieser kann noch einmal den Austausch zwischen unterschiedlichen Teams anregen und gleichzeitig die bisher geleistete Arbeit wertschätzen.

Persönlicher Austausch im Team ist wichtig. Nur über das Abschaffen eines „abstrakten Anderen“ können Vorurteile aufgelöst werden und das Team erfolgreich zusammenarbeiten.

Win-win-Situation: Nicht nur für das Unternehmen

Eine wertschätzende, offene und unterstützende Arbeitsatmosphäre sollte Standard sein – denn alle Teams sind divers. Nicht alle Arbeitsgruppen bedürfen einer Anleitung zu einer vielfaltssensiblen Arbeitsatmosphäre und nicht alle Kolleg:innen mit Migrationserfahrung benötigen zusätzliche Einarbeitungsphasen. Dennoch ist es wichtig, allen neuen Teammitgliedern den Start im Unternehmen so einfach wie möglich zu gestalten. Jede Person hat dabei unterschiedliche Bedarfe und Anforderungen. Viele der beschriebenen Beispiele sind nicht spezifisch für den Willkommensprozess einer ausländischen Arbeitskraft, sondern sind lediglich Vorschläge für ein wertschätzendes Miteinander.

Menschen mit Migrationserfahrung sehen sich in Deutschland jedoch immer wieder in verschiedensten Hürden und Herausforderungen gegenüber. Ein Faktor dabei spielt der latente oder offene Alltagsrassismus, über den Vorurteile und Hürden unreflektiert von Generation zu Generation weitergegeben werden. Diesen gilt es somit auch im Unternehmenskontext offen zu reflektieren und nicht in unterbewusste Muster zu fallen, die einem wertschätzenden Willkommen im Weg stehen.

Dieser Prozess kann nicht von heute auf morgen passieren, sondern bedarf einer stetigen Anleitung und Sensibilisierung im Prozess der interkulturellen Öffnung.

Eine gelebte Willkommenskultur ist sich der Alltagsdiskriminierungen bewusst und bemüht sich aktiv, diese zu überwinden. Indem allen Mitarbeitenden die gleichen Voraussetzungen ermöglicht werden, ist eine produktive Arbeitsweise und Teamdynamik gewährleistet.

- Dies wirkt sich positiv auf die interne aber auch auf die externe Unternehmenskultur aus. Mit der Förderung von diversen Teams positioniert sich das Unternehmen auch für weitere Menschen als attraktiver Arbeitsplatz.
- Intern steigert sich die Mitarbeitenden-Zufriedenheit, welche eine Bindung an das Unternehmen erhöht.
- Zudem können neue Zielgruppen durch die Strategie erschlossen werden. Eine offene Unternehmenskultur ist auch für Menschen mit weiteren Vielfaltsmerkmalen attraktiv.
- Auch bei Kund:innen kommt eine gelebte Kultur der Vielfalt an, ein positives Image und ein Marktvorteil können folgen.
- Nur mit einer stetig steigenden Zahl an Arbeitskräften aus dem Ausland kann dem Arbeitskräftemangel entgegengewirkt werden. Ein positives Image ist dabei nicht nur hilfreich, sondern stärkt das Standortmarketing in Sachsen.

Eine Willkommenskultur im Unternehmen und der Gesellschaft ist ein stetiger Prozess, der auch nach dem On-Boarding weitergeführt werden muss. Dabei geht es nicht nur um Mitarbeitende mit Migrationserfahrung, sondern um alle Mitarbeitenden im Unternehmen.

Gerade in der Sozialwirtschaft haben Arbeitssuchende inzwischen die freie Auswahl an Arbeitsstellen. Deshalb ist es wichtig, als Unternehmen die eigene Identität sowohl nach innen als auch nach außen zu stärken und sich stets als wertschätzende und attraktive Einrichtung weiterzuentwickeln. Hilfreich kann dabei ein regelmäßiger „Konkurrenz-Check“ sein, um sicher zu stellen, dass die Arbeitsbedingungen und Leistungen noch marktfähig bleiben.

Ein Einstieg in diesen Prozess können bereits niederschwellige Angebote wie Workshops zu interkulturellen Kompetenzen oder Sensibilisierungstrainings zum wertschätzenden Umgang mit verschiedensten Gesellschaftsgruppen sein.

Die Landesfachstelle Interkulturelle Öffnung und Diversität (LFS IKÖD) konzentriert sich auf diese Öffnungs- und Wertschätzungsprozesse und bietet Informationsveranstaltungen und Workshops zu verschiedensten Themen der Diversität und interkulturellen Öffnung an.

Haben Sie Rückfragen zu diesem Thema oder Interesse an einem Workshop für Ihr Team? Dann kontaktieren Sie uns unter

Landesfachstelle.IKOED@awo-sachsen.de.

Landesfachstelle Interkulturelle Öffnung und Diversität (LFS IKÖD)

Die LFS IKÖD des AWO Landesverband Sachsen e.V. richtet sich an Mitarbeitende und Führungskräfte der AWO Verbände und assoziierten Partner:innen sowie Interessierte aus Vereinen oder Verwaltungen. Mit unseren Weiterbildungen wollen wir einerseits dafür sensibilisieren, was Vielfalt in der Arbeitswelt bedeutet. Andererseits wollen wir Veränderungsprozesse anstoßen, um dem Arbeitskräftemangel entgegenzuwirken.

Landesfachstelle
Interkulturelle Öffnung und Diversität



Landesverband
Sachsen e.V.

Autor:innen



Melanie Eberlein

Mitarbeiterin der Landesfachstelle Interkulturelle
Öffnung und Diversität

Soziologin M.A. – Schwerpunkte: Diversity Management,
Unternehmensidentitäten, gesellschaftliche Vielfalt.



Ilko Keßler

Referent Fachbereich Migration und Arbeitsmarktintegration
Schwerpunkte: Organisationsentwicklung, Migrationsarbeit,
Arbeitsmarktintegration.

Redaktion

Viele dieser hier dargestellten Prozesse werden in sächsischen Gliederungen der AWO angewendet. Wir danken Dirk Reinke und Marcus Baier für die Unterstützung zur Erstellung dieser Handreichung, insbesondere Einblicke in strategische Organisationsentwicklung zur Fachkräftebindung.



Dirk Reinke

Geschäftsführung AWO Kreisverband Obelaisitz e.V.
Vorsitzender Arbeitgeberverband Arbeiterwohlfahrt
Sachsen e.V.



Marcus Baier

Geschäftsführung AWO Kreisverband Lausitz e.V.



Julia Schieferdecker

Koordinatorin Landesfachstelle Interkulturelle
Öffnung und Diversität

Impressum

AWO Landesverband Sachsen e.V.

Landesfachstelle Interkulturelle Öffnung und Diversität

Devrientstraße 7

01067 Dresden

0351 84704-0