

# „Das Gold in den Köpfen“

Strategische Personalentwicklung der AWO Bezirksverband  
Niederrhein e.V. für Beschäftigte mit Migrationshintergrund

*Tamara Zeidler, Michaela Rosenbaum*

Der Fachkräftemangel ist in den Bereichen der Pflege sowie Bildung und Erziehung in Deutschland zur zentralen Herausforderung geworden. Die Reaktionen darauf sind vielfältig – bis hin zur Akquise von Fach- und Führungskräften aus dem Ausland. Die AWO Bezirksverband Niederrhein e.V. setzt in Kooperation mit der AWO Bezirksverband Mittelrhein e.V. stattdessen auf die bisher ungenutzten Potentiale ihrer vorhandenen Belegschaft. Mit Hilfe strategischer Personalentwicklung wird hier dem akuten Fach- und Führungskräftemangel, von dem der Dienstleistungssektor der Wohlfahrtspflege ganz besonders betroffen ist, entgegengewirkt.

Die AWO-Bezirksverbände Niederrhein und Mittelrhein betreiben in Verbindung mit ihren 23 Kreisverbänden insgesamt rund 1.293 Einrichtungen und Dienste mit mehr als 14.000 hauptamtlich Beschäftigten.

Auf „Das Gold in den Köpfen“ der vorhandenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter setzt das Personalentwicklungsprojekt der beiden AWO-Bezirke.

Gefördert durch den Europäischen Sozialfonds und das Bundesministerium für Arbeit und Soziales aus dem Programm „rückwind – Für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft“ konnten umfangreiche strategische Personalentwicklungskonzepte implementiert und vorhandene Strukturen und Instrumente optimiert werden. Hierbei lag der Fokus insbesondere auf den Beschäftigten mit Migrationshintergrund. Dazu Projektleiterin Tamara Zeidler: „Menschen mit Migrationshintergrund werden häufig unter ihren

tatsächlichen Möglichkeiten beschäftigt. Deren besondere Kompetenzen, Talente und Fähigkeiten werden oft nicht genutzt und/oder im Ausland erworbene Berufsabschlüsse in Deutschland nicht oder nur teilweise anerkannt. Die nötigen Anschlussqualifikationen können folglich nicht erworben werden.“

Im Rahmen der demografischen Entwicklung steigt der Anteil von Kundinnen und Kunden mit Migrationshintergrund exponentiell an. Damit sich die Arbeiterwohlfahrt am Niederrhein und Mittelrhein auch zukünftig auf dem stark umworbene Markt der Sozialwirtschaft mit ihren qualitativ hochwertigen Angeboten platzieren kann, müssen sowohl der interne Zugang von Migrantinnen und Migranten zu qualifizierter Beschäftigung verbessert als auch vorhandene Potentiale und Ressourcen erkannt und entwickelt werden.

## **Projektziele**

Die Steigerung der Anpassungs- und Wettbewerbsfähigkeit von Beschäftigten, insbesondere von Frauen mit Migrationshintergrund, war wesentliches Ziel des Projektes. Hierzu galt es, Frauen zu ermutigen, für berufliche Weiterentwicklung zu interessieren und zu motivieren. Damit geht die Förderung auf eine auf dem Arbeitsmarkt immer noch stark benachteiligte Beschäftigtengruppe ein, die über das Projekt gezielt gefördert und in ihrer beruflichen Entwicklung nachhaltig unterstützt wurde.

Ein weiteres Ziel war die Entwicklung und Optimierung einer interkulturellen Personalrekrutierungsstrategie, um den Zugang von

Migrantinnen und Migranten zu qualifizierter Beschäftigung zu verbessern. Fragestellungen waren u. a., welche Medien beispielsweise bei Stellenausschreibungen bedient werden müssen (z. B. türkische Medien). Wie muss ein Arbeitsplatz gestaltet sein, damit sich Menschen unterschiedlicher Herkunft wohl fühlen? Wodurch werden wir als Arbeitgeberin interessant und wie gelingt es uns, die Beschäftigten an uns zu binden? Die zentrale Leitfrage dabei war: Was können wir bieten?

Konkret wurden im Rahmen dieses Projektes über 600 Beschäftigte, hauptsächlich mit Zuwanderungsgeschichte, erreicht und auf Fach- sowie in Einzelfällen auf Führungspositionen vorbereitet.

### Vorgehensweise

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

Daraus wurden methodisch passgenaue Qualifizierungsmodule abgeleitet, wie beispielsweise:

- Seminare/Workshops
- Trainings-on-the-Job
- Consultings (z. B. kollegiale Beratung) und
- Coachings

Das genaue Vorgehen wird im weiteren Verlauf des Beitrags erläutert.

Beschäftigte mit Migrationshintergrund konnten so auf horizontale und vertikale Karrieremöglichkeiten vorbereitet und in ihrem beruflichen Selbstwertgefühl und Selbstbewusstsein gestärkt werden.

Michaela Rosenbaum erläutert dazu: „Natürlich können wir nicht aus allen Fachkräften Führungskräfte entwickeln. Die Befragung in unseren Einrichtungen hat jedoch gezeigt, dass oftmals eine Anreicherung der bisherigen Aufgaben zu einer höheren Arbeitszu-

friedenheit führt, da hier Kompetenzen eingebracht und abgerufen werden können, die sonst im Berufsalltag so nicht gefordert werden. In Deutschland liegt der Fokus stark auf der nachweisbaren formalen Kompetenz, daher ist es besonders wichtig, den Blick auf die Ressourcen zu legen, die insbesondere Menschen mit Migrationshintergrund haben, beispielsweise durch Mehrsprachigkeit, eigene Migrationserfahrung usw.“

### Würdigung aller Kompetenzen und ganzheitliche Betrachtung der Beschäftigten steht im Mittelpunkt

*Formal:* Strukturiertes Lernen in öffentlich anerkannten Einrichtungen, das mit dem Erwerb eines Zertifikats endet (z. B. Schulabschluss, Studienabschluss, Ausbildungsabschluss).

*Non-formal:* Lernen in Fort- und Weiterbildungszusammenhängen, die nicht unbedingt strukturiert sein müssen, und der beruflichen sowie persönlichen Weiterentwicklung dienen (z. B. Kurse bei Weiterbildungsträgern, Trainerscheinwerb, Sprachunterricht).

*Informell:* Lernen, das am Arbeitsplatz, im Familienkreis oder in der Freizeit quasi lebensbegleitend stattfindet. Es ist in der Regel nicht strukturiert und beabsichtigt (z. B. Pflegeerfahrung bei Angehörigen, Umgang mit Kunden am Telefon, Überlebensstrategien in Krisenzeiten).

Herausforderung:

Wie finde ich meine Zielgruppe?

Die Ermittlung der Zielgruppe „Beschäftigte mit Migrationshintergrund“ erwies sich als erste große Herausforderung. In der Definition dieser Begrifflichkeit wurde dem offiziellen Mikrozensus gefolgt. Erster Filter war hier das Geburtsland und die Staatsangehörigkeit. Im zweiten Filter wurden die Vorgesetzten befragt, in der Annahme, dass sie ihre Mitarbeitenden gut kennen. Im dritten Filter wurde im Zuge der internen Vermarktung des Projektes versucht, alle Beschäftigten

über Flyer zu erreichen, verbunden mit dem Aufruf, sich bei Interesse selbst zu melden. Wir konnten auf diesem Wege bereits ermitteln, dass rund 30 % der Beschäftigten in unseren Einrichtungen einen Migrationshintergrund haben.

Konkret ergaben unsere empirischen Untersuchungen, dass im Bereich der Altenpflege etwa 22 % unserer Beschäftigten einen Migrationshintergrund haben. In den Kindertagesstätten sind es mit ca. 13 % etwas weniger. In Anlehnung an den bundesdeutschen Durchschnitt von ca. 19 % (Quelle: Mikrozensus 2010; Gesamtbevölkerung 20-65 Jahre) sind wir damit durchaus schon gut aufgestellt. Allerdings stellten wir auf den zweiten Blick fest, dass es von Haus zu Haus teils gravierende Unterschiede gibt. Die Spanne in den Seniorenzentren liegt beispielsweise bei 10 bis 41 %, je nachdem ob es sich um eine ländliche oder innerstädtische Einrichtung handelt und in welchem regionalen Einzugsgebiet sie liegt. Hier galt es, im Rahmen des Projektes zu beachten, dass die Bedarfe aufgrund der Beschäftigtenzusammensetzung häufig unterschiedlich sind. Projektleiterin Tamara Zeidler dazu: „Strategische Personalentwicklung heißt nicht, allen den gleichen Deckel überzustülpen, sondern eine breite Palette bedarfsgerechter Angebote zu entwickeln und zu implementieren.“

Ebenfalls bedeutsam war die Erkenntnis, dass bei der Kategorisierung der Beschäftigten in Fachkräfte und Hilfskräfte der Anteil der Beschäftigten mit Migrationshintergrund im Bereich der Hilfskräfte signifikant höher war als im Bereich der Fachkräfte. Dies trifft im Besonderen in den Seniorendiensten zu, da dort eine Vielzahl von Hilfskrafttätigkeiten benötigt werden. Tatsächlich zeichnet sich in den Kindertagesstätten hier ein anderes Bild ab. Hier liegt der Anteil bei durchschnittlich 13 % im Fachkräftebereich. Dies führen wir vor allem darauf zurück, dass aufgrund der gültigen Gesetzeslage (KIBIZ) in Kindertagesstätten wenig Spielraum für nicht vollständig ausgebildete Fachkräfte be-

steht. Dennoch verbuchen wir diesen Anteil als Erfolg. Der Fokus Migrationshintergrund hat allerdings einige Beschäftigte aufgrund persönlicher Diskriminierungserfahrungen und/oder -ängste irritiert. Durch gezielte Aufklärung und Freiwilligkeit der Angaben haben viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dann die Chance gesehen, die sich über diese Projektkategorie „Migrationshintergrund“ für sie ergeben hat. Wichtig war in diesem Kontext die Entkoppelung des Projektes von der Personalabteilung. Alle im Projekt gewonnenen Daten und Erkenntnisse wurden nicht an die Personalabteilung übermittelt und vertraulich behandelt.

#### Zentrales Element – der Kompetenzcheck

Nach der Analyse des IST-Zustandes ging es an die Entwicklung eines Kompetenzchecks, ein freiwilliges Angebot an die Beschäftigten, um die eigenen Talente und Fähigkeiten zu reflektieren und systematisch zu erfassen.

Hier ging es vor allem um die sogenannten non-formalen und informellen Kompetenzen (siehe Kasten 1), also solche, die üblicherweise bei einer Bewerbung nur nachrangig sind. Als ein Ergebnis des Projektes finden diese in der AWO jetzt mehr Berücksichtigung, z. B. durch stärkere Berücksichtigung im Gesprächsleitfaden für Bewerbungsgespräche.

Nach wie vor sind die Qualitätsstandards in Bildung und Beruf von standardisierten Zertifikaten und Abschlüssen dominiert. Mit seinem ganzheitlichen Ansatz berücksichtigt „Das Gold in den Köpfen“ sowohl die Gesamtheit der formalen Qualifikationen als auch die Berufs- und Lebenserfahrungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das Projekt förderte gezielt die auf dieser Grundlage ermittelten Kompetenzen und schaffte damit gute Voraussetzungen für die Weiterentwicklung von Beschäftigten in Fach- und Führungspositionen.

Für viele Beschäftigte war dieser, auf Wunsch durch ein Beratungsgespräch begleitete, Kompetenzcheck ein echtes „Aha-Erlebnis“.

C. Canan, Erzieherin in einer Kindertagesstätte: „Ich war sehr überrascht als mir klar wurde, was ich eigentlich schon alles in meinem Leben geleistet habe. Dass meine Erfahrungen, meine eigene Oma zu pflegen und mein tänzerisches Talent, mir hilfreich bei meiner beruflichen Weiterentwicklung sein können, finde ich toll!“

Nach Abklärung der persönlichen Ziele, Entwicklungspotentiale und -möglichkeiten durch z. B. den im Projekt entwickelten Kompetenzcheck erfolgte bei den Beschäftigten mit Migrationshintergrund die Bedarfsanalyse, aus der die Entwicklung und Umsetzung von Qualifizierungsmodulen zur Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz abgeleitet wurde.

#### Weiterentwicklung und Qualifizierung

Unter Einbeziehung der Ergebnisse erfolgte dann der passgenaue Erwerb und/oder die Nachqualifizierung pädagogischer bzw. pflegerischer Kompetenzen oder von Schlüsselqualifikationen durch vielfältige Methoden und Instrumente. Diese wurden konsequent auf die Lernbiografien der Teilnehmerinnen und Teilnehmer ausgerichtet.

Die entwickelten Qualifizierungsmodule und -bausteine waren für die Teilnahme ALLER Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geöffnet: In unserem Verständnis von interkultureller Öffnung ist es Ziel, einen Rahmen für die gleichberechtigte Teilhabe und gleiche Zugänge zu ermöglichen.

Die Modulentwicklung bezog sich im Schwerpunkt auf folgende Themenbereiche:

- Vorbereitung auf Fach- und Führungsverantwortung
- Kultursensible Gestaltung des Arbeitsbereiches/-platzes
- Arbeit im interkulturellen und multiprofessionellen Team
- Personalplanung und -entwicklung
- Mitarbeiterführung
- Unternehmenskultur
- Zusatz- und Aufbauqualifizierungen zu fachspezifischen Kompetenzen

- Jobenrichment: Qualifizierung für zusätzliche Aufgaben

#### Passgenaue Qualifizierungen für Beschäftigte mit und ohne Migrationshintergrund

- Für Leitungskräfte: Fachkräfte gewinnen, binden und qualifizieren
- Teamtraining für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Empfang und Verwaltung
- Umgang mit Angehörigen
- kultursensibler Umgang mit Demenzkranken
- wertschätzende und kultursensible Kommunikation
- interkulturelle Kompetenzerweiterung der Praxisanleiterinnen und Praxisanleiter
- Zertifikatsreihe – Fachkraft für Frühpädagogik (U3 Qualifizierung)
- Rehabilitationspädagogische Zusatzqualifikationen
- Aufenthalts- und Sozialrechte von Unionsbürgerinnen und -bürgern (für Beschäftigte in Integrationsagenturen und Migrationsberatungen)
- Sozialraumanalyse und Aufgabenplanung (für Beschäftigte in Integrationsagenturen und Migrationsberatungen)
- Medienworkshop/Öffentlichkeitsarbeit
- Klausurtagungen zu Themen wie Qualitätsmanagement, Dokumentation, Migration und Alter

#### Bewertung der Ergebnisse

Alle Maßnahmen wurden kontinuierlich durch Seminarbewertungsbögen der TeilnehmerInnen und Feedbackgespräche mit den DozentInnen evaluiert und erfolgten in Abstimmung mit den Personalentwicklungs-Planungen der Vorgesetzten und Führungskräfte. Die Fortbildungen wurden vorzugsweise vor Ort in den Einrichtungen und teilweise auch halbtags durchgeführt, um möglichst vielen Beschäftigten, die in Schichtdiensten und in Teilzeit tätig sind, die Fortbildungen zu ermöglichen, ohne den laufenden Personalplan unnötig zu belasten.

Beschäftigte mit Migrationshintergrund erfahren durch das Projekt eine besondere, positive Wertschätzung ihrer Kompetenzen. Die Wahrnehmung als interkulturell geöffnete Arbeitgeber mit multikulturellen Teams festigte sich nachweisbar im Betriebsklima und in der Belegschaft. Motivation und Zufriedenheit der Beschäftigten steigerten sich. Dazu eine Wohnbereichsleiterin einer Senioreneinrichtung: „Durch das Projekt hatte ich die Möglichkeit, meine Rolle und meine Möglichkeiten zu reflektieren. Ich habe zum Beispiel festgestellt, dass ich sehr selbstbewusst vor Fachpublikum referieren kann. Es war eine tolle Erfahrung zu erleben, wie man mich als Expertin wahrnimmt! Das Projekt ermöglicht mir, mich als Expertin und Botschafterin für meinen Beruf und meine Einrichtung zu fühlen – auch um junge Leute mit Migrationshintergrund für Berufe in der Altenpflege zu begeistern!“ Tatsächlich konnten wir im Projekt aber auch feststellen, dass die Annäherung an das Thema „Förderung von Beschäftigten mit Migrationshintergrund“ mit sehr viel Fingerspitzengefühl erfolgen muss. Der besondere Fokus wurde insbesondere von der Zielgruppe selbst anfangs nicht immer positiv wahrgenommen. Häufig trafen wir auf defizitorientierte Denkstrukturen, die viel mit negativen Erfahrungen in Zusammenhang mit Stigmatisierungen zu tun hatten. Hier galt es, durch viele Gespräche und Platz für Entwicklung die Frage „Mache ich meine Arbeit nicht gut genug?“ durch die Haltung „Ich werde gefördert, WEIL ich gut bin“ zu ersetzen. Bei „Beschäftigten mit Migrationshintergrund“ handelt es sich um eine rein statistische Kategorie, die mit den vielfältigen Lebenswelten der angesprochenen Menschen nichts zu tun hat. Vielmehr wird in dieser vermeintlich einheitlichen Zuschreibung „Migrationshintergrund“ eine äußerst heterogene Gruppe von Menschen mit völlig unterschiedlichen Lebensbiografien, -erfahrungen und -entwürfen zusammengefasst. Nicht nur gehören dazu z. B. Menschen türkischer Abstammung, die in der 2. oder 3. Generation

hier geboren sind, Menschen mit tiefgreifenden Kriegserfahrungen aus dem Gebiet des ehemaligen Ex-Jugoslawien, Grenzgänger aus den Niederlanden oder Menschen aus Polen, Rumänien oder Russland, sondern auch tiefgreifende individuelle Unterschiede. Somit ist auch nicht überraschend, dass das Interesse und Bedürfnis nach beruflicher Weiterentwicklung und Qualifizierung bei Beschäftigten mit und ohne Migrationshintergrund bei entsprechender Motivation keine signifikanten Unterschiede aufweist. Letztlich hängt eine solche Haltung zudem nicht nur von den Beschäftigten selbst, sondern auch von den Führungskompetenzen der jeweiligen Vorgesetzten ab.

Demzufolge war insbesondere die Sensibilisierung von Führungskräften bezüglich der Schaffung von Anreizen – nicht nur – für Menschen mit Migrationshintergrund vonnöten. Die gezielte Fort- und Weiterbildung der Führungskräfte über Personalbindungsstrategien und die konkrete Umsetzung einer wertebasierten Unternehmenskultur wurde forciert.

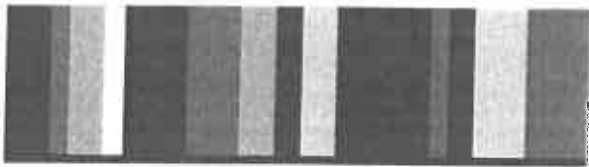
Die dezentrale Struktur beider Bezirksverbände erwies es sich als erfolgreiches Konzept, vor Ort in den Einrichtungen Mentorinnen und Mentoren auszubilden, die die Beschäftigten während ihrer jeweiligen Qualifizierung begleiten.

### **Öffentliche Wahrnehmung**

Das Projekt wurde mit großem Interesse von Fachpublikum und Öffentlichkeit wahrgenommen.

Die abschließende Transferveranstaltung im Mai 2013 machte den Projektverlauf und die Ergebnisse über den Verband hinaus bekannt, so dass auch andere davon profitieren können. Die Teilnahme des NRW-Arbeitsministers Guntram Schneider verdeutlicht als ein Beispiel die besondere Relevanz und das Interesse an diesem Projekt.

Verbandseigene Weiterbildungsinstitute werden die entwickelten Fortbildungsmodule und Karriereplanungen in ihr Angebot imple-



Christiane Hof / Miriam Meuth /  
Andreas Walther (Hrsg.)

## **Pädagogik der Übergänge**

Übergänge in Lebenslauf und Biografie  
als Anlässe und Bezugspunkte von  
Erziehung, Bildung und Hilfe



mentieren, so dass die Nachhaltigkeit gewährleistet ist.

### **Auszeichnung**

Im Rahmen der großen Galaveranstaltung „Nacht der Personaler“ des Bundesverbandes der Personalmanager im Friedrichstadt-Palast in Berlin wurde das AWO-Projekt „Das Gold in den Köpfen – Nachwuchs fördern, Vielfalt stärken“ mit dem Personalmanagement Award 2012 ausgezeichnet. Vor 1.500 Gästen nahmen Projektleiterin Tamara Zeidler und Bereichsleiter Jürgen Otto vom AWO Bezirksverband Niederrhein die Auszeichnung entgegen. In der Kategorie „Organisationen und Verbände“ wurde das Projekt für seine besonders innovativen und erfolgreichen Leistungen im „Diversity Management“ ausgezeichnet.

*Tamara Zeidler und Michaela Rosenbaum, AWO Bezirksverband Niederrhein e.V., Lützowstraße 32, 45141 Essen, [www.awo-nr.de](http://www.awo-nr.de)*

2014, 242 Seiten, broschiert, € 24,95 (44-1936)

Pädagogische Angebote beziehen sich häufig direkt oder indirekt auf Übergänge im Lebenslauf. Gesellschaftlich und in pädagogischen Diskursen werden diese Übergänge zunehmend als Risiken thematisiert. Ist es deshalb gerechtfertigt von einer „Pädagogik der Übergänge“ zu sprechen? Sind „Übergänge“ ein hilfreicher Zugang zur Analyse gesellschaftlicher Verhältnisse von Bildung, Erziehung und Hilfe? Der Sammelband nimmt Anforderungen, die konkrete Übergänge an die Individuen stellen, sowie pädagogische Bezugnahmen auf Übergänge in unterschiedlichen Lebensaltern und Handlungsfeldern in den Blick.

[www.juventa.de](http://www.juventa.de)

**BELTZ JUVENTA**