

Antje Goy

## Potenziale entdecken – eine Entwicklungsgeschichte

Erfahrungen mit einem Verfahren zur Feststellung individueller Potenziale für junge Frauen mit Migrationshintergrund

### 1. Einführung

Der Vorstand der Bundesagentur für Arbeit hat im Januar 2011 auf der hauseigenen Homepage ein Grundsatzpapier mit dem Titel „Perspektive 2025: Fachkräfte für Deutschland“ veröffentlicht,<sup>1</sup> in dem es um das Schöpfen von Potenzialen geht. Interessant an diesen Ausführungen war für mich die Darstellung einer vernetzten, ganzheitlichen Perspektive. Dabei wurden unterschiedliche Maßnahmenbündel konkretisiert, und es wurde aufgezeigt, welche Akteurinnen und Akteure in Wirtschaft und Gesellschaft zusammenarbeiten sollten. Der Fokus – und das hat mir gefallen – lag aus meiner Sicht in der Gesamtaussage, dass die Sicherung von Potenzialen und Fachkräften für die Zukunft dieses Landes nur dann gelingen könne, wenn die verschiedenen gesellschaftlichen Kräfte sich ergänzen und in diversen Bereichen neu auf die vielfältigen Potenziale geachtet werde. Einige Handlungsfelder beschäftigten sich explizit mit Themen der schulischen wie beruflichen Bildung, mit Ausbildungen, Studium, Bildungsabbrüchen und Potenzialanalysen.



Antje Goy

Im folgenden Beitrag wird ein zwischenzeitlich praxiserprobter Ansatz zur Feststellung von Potenzialen und Kompetenzen vorgestellt. Die Konstrukteurinnen des Verfahrens hatten sich zum Ziel gesetzt, interkulturelle Kompetenzen sichtbar zu machen, welche schon seit einigen Jahren stark gefragt sind. Weidemann u.a.<sup>2</sup> gehen gar davon aus, dass die Förderung interkultureller Kompetenz zu den ehrgeizigsten Zielen unserer Zeit gehöre.

Als ich im Jahr 2007 angesprochen wurde, ob ich nicht Lust hätte, ein Verfahren unter Berücksichtigung von Assessment-Center-Elementen zu entwickeln, durch das junge Frauen mit Migrationshintergrund im Übergang von Schule und Beruf ihre individuellen Potenziale und Kompetenzen besser kennenlernen könnten, war ich von der Idee sofort begeistert.

Auftraggeberin, Projektleitung und Mitwirkende war Angelika Langenohl-Weyer, Leiterin der Regionalen Arbeitsstelle zur Förderung von Kindern und Jugendlichen aus Zuwanderungsfamilien (RAA) in Hamm. Dritte im Entwicklungsbunde sollte Dorothee Schackmann vom Verein für Integrationsförderung e.V. sein. Somit bestand das Entwicklungsteam insgesamt aus drei Personen: A. Langenohl-Weyer, die aufgrund ihrer langjährigen Erfahrungen und ihres theoretischen Hintergrundes im Rahmen der regionalen Kinder- und Jugendförderung das Stichwort „Inklusion/Exklusion, Interkulturalität“ (Theorie) abdeckte; D. Schackmann, die neben der Beschäftigung mit zahlreichen unterschiedlichen Zielgruppen breite Praxiserfahrung in der Abwicklung und Organisation von Verfahren zur Steigerung von Handlungskompetenzen aufwies (Praxis); und mir, A. Goy, die neben Erfahrungen mit interkulturellen, geschlechtsspezifischen Projekten<sup>3</sup> sowie Aktivierungs- und Beteiligungsprojekten für Jugendliche<sup>4</sup> zusätzlich über geschlechtsspezifische Lernformen geforscht<sup>5</sup> und zahlreiche Assessment-Verfahren in unterschiedlichen Kontexten entwickelt und umgesetzt hatte<sup>6</sup> (Verfahrenssicherheit).

1) Bundesagentur für Arbeit/Vorstand: Perspektive 2025: Fachkräfte für Deutschland. Veröffentlicht mit Datum vom 20. Januar 2011 auf der Homepage der Bundesagentur für Arbeit ([www.arbeitsagentur.de](http://www.arbeitsagentur.de)).

2) Weidemann, A./Straub, J./Nothnagel, S. (Hrsg.): Wie lehrt man interkulturelle Kompetenz? Theorien, Methoden und Praxis in der Hochschulausbildung. Ein Handbuch, Bielefeld 2010.

3) Goy, A.: Guter Wein in neuen Schläuchen. Zum vielfältigen Einsatz von Mentoring-Programmen, in: Sozialmagazin 5/2006, S. 47–55.

4) Goy, A./Klemm, H.: Peerteaching. Hrsg. durch das Heidelberger Institut Beruf und Arbeit (hiba gmbh), BNF transfer III/2005; Goy, A.: Peerteaching. Doppelt gelernt hält besser, in: Sozialmagazin 4/2005, S. 24–33.

5) Goy, A.: Vernetzte Frauen. Netzwerke als Beitrag zur beruflichen Förderung von Frauen, Gelsenkirchen 2004.

6) Goy, A./Jäckel, A.: Assessment Support. Erfahrungen mit Assessment Center Elementen bei Personalauswahlverfahren innerhalb der Stadtverwaltung Frankfurt am Main, in: NDV 2002, 406–410.

**Dr. Antje Goy** ist selbstständige Organisations- und Personalentwicklerin, interkulturelle Beraterin und Qualitätsmanagerin in Frankfurt am Main.

Gefördert wurde diese Verfahrensentwicklung vom Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen.

## 2. Grundlegende Klärungen

Um eine intensive Arbeitsatmosphäre zu schaffen, trafen wir uns für mehrere Tage und Abende am Stück bei A. Langenohl-Weyer, lediglich zur Nachtruhe trennten sich unsere Wege. Somit sollte eine permanente Beschäftigung mit den vielfältigen Teilaspekten dieser Entwicklung gewährleistet werden. Als wir uns das erste Mal trafen, waren wir alle beladen mit Bergen von Büchern, Konzepten, Filmen und diverserem weiterem Arbeitsmaterial. Wer wusste schon, was wir alles brauchen würden?

So starteten wir mit der Klärung unserer Vorstellungen und Phantasien, mit der Festlegung von Arbeitsregeln und -abläufen, mit der Formulierung von Zielen und mündeten in den Tiefen zahlreicher Definitionen und Festlegungen zu dem Gegenstand, mit dem wir es hier zu tun hatten. Nach umfassenden Debatten und Perspektivdarlegungen konnten wir unser Verständnis der Ausgangslage formulieren: Es sollte ein Verfahren entwickelt werden, das mit unterschiedlichen Modulen, schwerpunktmäßig jedoch mit Assessment-Center-(AC-)Elementen ausgestattet wäre. Zentral war hierbei die Erkenntnis, dass insbesondere AC-Elemente gut dazu geeignet sind, in realitätsnahen Settings Erfahrungen zu vermitteln und Kompetenzen in der Selbst- wie Fremdwahrnehmung sichtbar zu machen.<sup>7</sup>

Das Verfahren sollte sich vor allem an Jugendliche mit Zuwanderungshintergrund richten und speziell junge Frauen im Blick haben. Wir verstanden unsere Verfahrensantwort vor dem Hintergrund zweier identifizierter Entwicklungen: einer erhöhten Nachfrage der Wirtschaft nach Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit interkultureller Kompetenz (bzw. erweitert um weitere Diversity-Dimensionen) und der Tatsache, dass Jugendliche mit Migrationsgeschichte durch ihr alltägliches Handeln in zwei Kulturen und Sprachen diese Kompetenzen durchaus mitbringen, selten aber die Möglichkeit zum Abgleich einer diesbezüglichen, fachlich qualifizierten Selbst- und Fremdbewertung erhielten.

Aus Berichten und Erfahrungen mit dieser Zielgruppe wussten wir, dass viele junge Frauen die zum Teil stark divergierenden Verpflichtungen, Aufgaben und Ansprüche gesellschaftlicher Institutionen, wie z.B. der Schulen oder später von Betrieben einerseits und familiären Erwartungen andererseits, häufig nur mit sehr großen Anstrengungen ausbalancieren konnten. Der alltägliche Umgang mit zwei kulturellen Systemen bedeutet jedoch nicht automatisch, dass die Jugendlichen diese Kompetenzen in Grundfähigkeiten zu einer Berufsausbildung und beruflichen Praxis umsetzen können. Als Bereicherung oder gar als Kompetenz werden diese Lebensumstände selten wahrgenommen, auch weil es wenig begleiteten Raum für diesbezügliche Reflexionen gibt.

Grundsätzliches Ziel dieses interkulturellen multimodularen Verfahrens sollte es sein, den Kandidatinnen Reflexions- und Lernerfahrungen zu ermöglichen, um eigene Potenziale und Kompetenzen für sich selbst und andere sichtbar zu machen und als solche zu erkennen. Zusätzlich sollte das Verfahren mit Informationen zur Situation von Menschen mit Migrationshintergrund in der Bundesrepublik Deutschland angereichert werden, um neben einem Erfahrungszuwachs einen Wissenszuwachs zu generieren. In der Kombination, so unsere Ausgangshypothese, könnten Fähigkeiten und Kompetenzen sichtbar gemacht werden.

Zusammenfassend können die Ziele des Verfahrens wie folgt beschrieben werden:

- Erwerb von Wissen,
- Wahrnehmung und Darstellung individueller Kompetenzen,
- professioneller Umgang mit Mehrsprachigkeit,
- erfahren, dass das Vorhandensein von Wissensbeständen aus zwei verschiedenen Kulturzonen eine spezifische Kompetenz darstellt,
- zielführender Umgang mit Erwartungen der verschiedenen Kulturen,
- Entwicklung beruflicher Perspektiven,
- Erweiterung des handlungsleitenden persönlichen Konzeptes auf der Grundlage individueller Ziele,
- Erwerb von sozialen Kompetenzen in den Bereichen Reflexionsfähigkeit, Beobachtungskompetenz, Selbst- und Fremdwahrnehmung, Kritik- und Kommunikationsfähigkeit.

Beschäftigt hat uns die Frage, wie wir das Stichwort „Interkulturelle Kompetenz“ überhaupt zu „fassen“ bekommen, also welche definitorischen Ausgangslagen wir hier vorfinden und welche Bedeutung dieses Stichwort im beruflichen Kontext spielt.

Nach intensiver Beschäftigung konnten wir nur zu dem gleichen Ergebnis kommen wie Straub u.a.:<sup>8</sup> Einig seien sich alle an den einschlägigen wissenschaftlichen Debatten Beteiligten darüber, „dass es eine wirklich aussagefähige, einfache und kurze Definition von ‚interkultureller Kompetenz‘ nicht geben kann. Natürlich zirkulieren bündige Definitionen. Sie sind aber allesamt höchst voraussetzungs- und entsprechend erläuterungsbedürftig. Das theoretische Konstrukt setzt sich nämlich *notwendigerweise* aus einer *variablen Anzahl von Komponenten und Konstituenten* zusammen, die jeweils ziemlich *komplexe Dispositionen* – Merkmale, Eigenschaften, Wissensbestände oder Fähigkeiten und Fertigkeiten – einer Person bezeichnen, die in situationsangepasster Weise zum Tragen kommen und das Handeln leiten können (was keineswegs immer der Fall ist, wie die sozialpsychologische Einsicht in die handlungsbestimmende Relevanz situativer Faktoren nahelegt).“ Als zentrale Aspekte von kulturell kompetenten Akteurinnen und Akteuren werden dort im Weiteren die

7) Jochmann, W. (Hrsg.): Innovationen im Assessment-Center. Entwicklungen, Alternativen und Einsatzmöglichkeiten im Change-Management, Stuttgart 1999.

8) Straub, J./Nothnagel, S./Weidemann, A.: Interkulturelle Kompetenz lehren: Begriffliche und theoretische Voraussetzungen, in: Weidemann u.a. (Fußn. 2, S. 15-27), S. 17.

Begriffe „angemessenes“ und „effektives“ Handeln vor dem Hintergrund identifiziert, kulturelle Bedingungen im Wahrnehmen, Urteilen, Empfinden und Handeln bei sich selbst und anderen zu erfassen und im Sinne einer „symmetrischen Wertschätzung“<sup>9</sup> und wechselseitigen Anerkennung binäre Logiken der Über- und Unterordnung aufzulösen und in ein akzeptierendes Nebeneinander einzumünden, das handlungswirksame Orientierungsmuster bietet.<sup>10</sup>

Als Arbeitsgrundlage wurde folgende Begriffsdefinition gewählt: Interkulturell kompetentes Handeln ermöglicht den Einzelnen, in einer Situation, in der unterschiedliche Kulturen und ihre Deutungsmuster aufeinandertreffen, sensibel, unabhängig, emphatisch, sozial angemessen, vermittelnd und damit wirkungsvoll zu reagieren.

Für das zu entwickelnde Verfahren standen folgende Elemente im Mittelpunkt:

- Wissen, als angemessenes Wissen über kulturspezifische Kommunikations- und Verhaltensregeln,
- Motivation, die Bereitschaft, sich auf Fremdes einzulassen, Distanz zu eigenen Positionen zu finden und Vorurteile zu überwinden,
- Fähigkeiten und Fertigkeiten: Reflexivität, Kultursensibilität, Empathie und Respekt, Rollendistanz, Ambiguitätstoleranz, Kommunikationsfähigkeit und Deutungsfähigkeit, Einsichten in die kulturabhängigen Rollen- und Wertestrukturen, Vermittlungsfähigkeit und nicht zuletzt Mehrsprachigkeit.

Diese Festlegung orientierte sich an den Ausführungen von Losche und Püttker,<sup>11</sup> die selbst den Bezugsrahmen von Bolten<sup>12</sup> wählten, der interkulturelle Kompetenz als übergreifendes Konzept konturiert, das Fachkompetenz, strategische Kompetenz, soziale Kompetenz und persönliche Kompetenz umschließt.

An diesem Punkt der Klärung von grundlegenden Perspektiven, Zielen, Definitionen und Festlegungen stellten wir fest, dass wir beim „Diversity Management“, also dem Umgang mit Vielfalt insgesamt, angekommen waren.<sup>13</sup> Denn auch das Stichwort „Diversity Kompetenz“ bzw. „Diversity sensibles Handeln“ ist als umfassendes, übergreifendes Konzept zu verstehen, das neben dem Aspekt der kulturellen Verschiedenheit weitere Dimensionen der Verschiedenheit wie Geschlecht, Alter, Religion, sexuelle Orientierung und Behinderung aufgreift. Interessant in diesem Kontext war aus unserer Sicht das Stichwort „Diversity Management“ deshalb, da diesbezüglich vielfältige Programme und Aktionsansätze in der Praxis zahlreicher Unternehmen existieren und hier interkulturelle Kompetenzverfahren anschließen könnten. Auch die grundlegenden Verfahren zur Potenzialermittlung und zur Kompetenzfeststellung sind in vielen Unternehmen üblich, jedoch häufig ohne eine interkulturelle Ausrichtung. Hier könnte eine produktive Erweiterung vorgenommen werden.

Das vorliegende Verfahren trägt dem Diversity-Konzept insofern Rechnung, als es strukturell Verschiedenheit aufgreift und dabei individuelle Möglichkeiten eröffnet, diver-

se Fähigkeiten als Kompetenzen zu erleben, die bislang für den Einstieg in eine Berufsausbildung wenig Wertschätzung erhalten haben.

Gleichzeitig bietet eine solche Erweiterung auf der Ebene von Betrieben die Möglichkeit, vorhandene Potenziale zu erschließen. Nach wie vor sind die Chancen bei der Suche nach Ausbildungsplätzen für Jugendliche mit Migrationshintergrund deutlich schlechter als für Gleichqualifizierte ohne Migrationshintergrund. Diversity Management steht aber darüber hinaus für einen ganzheitlichen Ansatz, der die Unterschiedlichkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Chance und Potenzial für sie selbst (Personalentwicklung) und das gesamte Unternehmen gleichzeitig sieht und als Schlüssel zum Erfolg für Unternehmen der Zukunft begreift, unabhängig von internationalen Betriebsausrichtungen.<sup>14</sup>

### 3. Nach Perlen tauchen – PEARL

Nachdem wir die aus unserer Sicht relevanten Grundlagen definiert hatten, begannen wir mit der Festlegung der Aufgabentypen und deren thematischer Kontur. Sämtliche grundlegenden Teilelemente, wie eine intensive Einführung zu Beginn, die Ziel- und Verfahrensvorstellung, Einführung in Wahrnehmung und Beobachtung, das Erläutern von Beobachtungsdimensionen, die kriteriengestützte Selbst- und Fremdbeobachtung, kurz: der gesamte Rahmen stand nach all unseren vorhergehenden Klärungen schnell fest. Die wirklich kreative Arbeit war das Entwickeln der konkreten Aufgaben, die die Teilnehmerinnen zu gestalten haben würden. Dabei sollten die jungen Frauen die Möglichkeit haben, sich in den klassischen Frauenberufen ebenso auszuprobieren wie in eher frauentypischen Feldern. Zusätzlich brauchten wir Aufgaben, die das Thema „Fremdheit/Ungleichheit – Minderheitensituationen erleben und gestalten“ abdeckten. Alle Aufgaben mussten so aufgebaut sein, dass sie den Anforderungen der Qualitätsstandards für Assessment Center entsprachen.<sup>15</sup>

Gleichzeitig sollte „PEARL“ in folgenden Bereichen einsetzbar sein:

- in Schulen im Rahmen von Berufswahlorientierung und Kompetenztrainings,
- für Träger der (Jugend-)Berufshilfe, bei Berufsorientierungsmaßnahmen, Projekten,
- für Betriebe (Personalförderung, Diversity-Management).

9) Honneth, A.: Kampf um Anerkennung. Zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte, Frankfurt am Main 1994, S. 209.

10) Vgl. Straub u.a. (Fußn. 8), S. 15 ff.; Goy (Fußn. 3), S. 54 ff.

11) Losche, H./Püttker, S.: Interkulturelle Kommunikation. Theoretische Einführung und Sammlung praktischer Interaktionsübungen. 5. Aufl., Augsburg 2009, S. 92 ff.

12) Bolten, J.: Interkultureller Trainingsbedarf aus der Perspektive der Problemlösefähigkeiten entsandter Führungskräfte, in: Götz, K. (Hrsg.): Interkulturelles Lernen/Interkulturelles Training, München 2006, S. 64.

13) Vgl. Stuber, M.: Diversity. Das Potenzial von Vielfalt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern, München 2004.

14) Vgl. Stuber (Fußn. 13).

15) Arbeitskreis Assessment-Center (Hrsg.): Das Assessment Center in der betrieblichen Praxis: Erfahrungen und Perspektiven. 2. Aufl., Hamburg 1995, S. 58 ff.; Jochmann (Fußn. 7).

Insgesamt entstand ein fünftägiges Verfahren, das folgenden Ablauf vorsah:

Am ersten Tag gab es neben den grundlegenden Einführungen Schulungen im Bereich Wahrnehmung, Beobachtung und Informationsverarbeitung. In einer ersten Aufgabe „Pizza TV – Der Multi-Kulti-Sender“ sollten die Teilnehmenden erste Erfahrungen mit dem Aufgabenrhythmus, mit Selbstbeobachtung und mit Wissensaneignung zur Situation von Frauen mit Migrationshintergrund erleben. Abgerundet wurde dieser erste Tag mit differenzierten Tagesreflexionen.

Den zweiten Tag stellten wir unter das Stichwort „Natur, Technik, Planung“. Nach einem körperorientierten Warming-up musste in einer Gruppenarbeit unter Berücksichtigung von Mehrsprachigkeit ein Kräutergarten gebaut werden, der Natur und Technik verband. Im weiteren Verlauf waren Selbstpräsentationen zu erstellen und eine außerordentlich anspruchsvolle Übung zu bewältigen: „Das Hochzeitsspektakel“. Bei dieser Aufgabe waren Empathie, Respekt, Reflexionsfähigkeit, Kommunikations- und Beratungskompetenz ebenso gefordert wie der Umgang mit eigenen Vorurteilen, Problemlösungsfähigkeit, strukturiertes Denken und organisatorisches Geschick. In dieser Übung wurden zusätzlich externe Rollenschauspielerinnen und -schauspieler eingesetzt.

Der dritte Tag stand unter der Überschrift „Minderheiten-situation erleben und gestalten“. Als Einzelübung konzipiert ging es bei der Übung „Festschrift für den Schützenverein Schräger Vogel“ um das Bestehen einer Ausgrenzungssituation, bei der emotionale Stabilität, Belastbarkeit und Ambiguitätstoleranz gefragt waren. Ebenso war an diesem Tag als Gruppenarbeit das Thema „Lebensplanung und Wirklichkeit“ als Collage mit anschließender Präsentation zu gestalten. Im Zentrum dieser Aufgabe stand die Auseinandersetzung mit individuellen Vorstellungen zur Vereinbarkeit von Anspruch und Wirklichkeit vor dem Hintergrund finanzieller Bedarfe und struktureller Gesellschaftsbedingungen. Hier hatten die Teilnehmenden sich mit zahlreichen vorbereiteten Informationen u.a. zu Ausbildungsberufen, Verdienst- und Aufstiegsmöglichkeiten, Studiengängen, Mietspiegeln auseinanderzusetzen.

Am vierten Tag ging es um das Thema „Gesundheit organisieren“. Nach einer Kurzeinführung in die Methode des Shiatsu gab es die Gruppenübung „Planung eines Tagesablaufes in der Reha-Einrichtung Am Muschelpfad“. Dies beinhaltete Raumplanung, Personaleinsatz sowie die Einteilung von Patientinnen und Patienten. Diese Übung wurde mit einer weiteren Aufgabe verwoben: Kurzfristig mussten aus der Gruppe jeweils zwei Teilnehmerinnen rotierend abgestellt werden, um ihre Shiatsu-Fertigkeiten zu erproben. Auch an diesem Tag waren die Übungen so aufgebaut, dass kritische Situationen ein kultur- und diversitätssensibles Verhalten forderten, divergierende Ansprüche vorlagen und Stressbewältigungsstrategien sichtbar werden konnten. Zusätzlich konnten die Teilnehmenden

zeigen, wie versiert sie mit einem PC, mit verschiedenen Programmen und mit Organisationsplänen umzugehen verstanden. Der Tag wurde mit einer handwerklichen Übung abgerundet, in der es vor allem um den Umgang mit Werkzeug und Material, um Exaktheit des Arbeitens und die Qualität des gebauten Produktes ging.

Der fünfte und letzte Tag diente der „Begegnung, Auswertung, Evaluation, Qualifizierung und Beendigung“. Wieder standen der Umgang und das Kennenlernen verschiedener Kulturen neben der Selbst- und Fremdreflexion im Mittelpunkt. Im intensiven Einzelabschlussgespräch wurden sämtliche Beobachtungen und Erkenntnisse der vorangegangenen Tage differenziert thematisiert, Selbstbeobachtungen diskutiert und Perspektiven aufgezeigt.

Weiterhin festzulegen und zu erarbeiten waren folgende Aspekte: Voraussetzungen für das durchführende Team (Moderation, Beobachterinnen und Beobachter, Rollenspielerinnen und Rollenspieler), verschiedene Moderationshinweise im Umgang mit unterschiedlichen Moderationsanforderungen, Beobachtungshinweise und -dimensionen, Regeln für das Feedback und die Auswertung, das abschließende Zertifikat.

Darüber hinaus mussten die Feinabstimmungen für die genaue Zeit-, Raum-, Personal- und Materialplanung sowie die Ausgestaltung von Beobachtungsbögen zur Selbst- und Fremdwahrnehmung erfolgen.

Als Eckdaten zum Einsatz von PEARL wurden festgelegt:

- Durchführungszeitraum: fünf Tage von Montag bis Freitag,
- tägliche Arbeitszeit: sechs bis sieben Stunden,
- Teilnehmerinnenanzahl: zwölf Personen,
- ein oder zwei Moderatorinnen,
- sechs interkulturell geschulte Beobachter/innen,
- Rollenschauspielerinnen und -schauspieler,
- an allen Tagen: ein großer AC-Raum mit mind. 100 qm Spiel- und Arbeitsfläche, zusätzliche sechs Beobachtungspunkte (zusätzliche Räume an den Folgetagen sind nötig),
- diverses vorbereitetes Material muss zur Verfügung gestellt werden.

Während der gesamten Entwicklungstage stand die Frage im Raum, welchen Namen das Verfahren erhalten würde: Zahlreiche Vorschläge wurden geprüft und wieder verworfen, bis wir uns am Ende für PEARL entschieden: **P**otenzi-**A**le **E**ntwickeln & **A**ndersein **R**espektvoll **L**eben.

In der folgenden Zeit wurden konkrete Beschreibungen und Arbeitsblätter sowie Prototypen gefertigt, ein Grundlayout entwickelt und das gesamte Verfahren in einen Guss gebracht.

#### 4. Ergebnisse und Erfahrungen

Nach der Grundentwicklung in 2007 wurde PEARL in 2008 erstmals praxiserprobt und Ende 2008 auf dieser Grundlage modifiziert. In 2009 und 2010 wurde es ver-

stärkt eingesetzt und der Öffentlichkeit wie der Politik vorgestellt.<sup>16</sup>

Bei der Entwicklung des Verfahrens hatten wir speziell junge Frauen mit Migrationshintergrund im Alter von 15 bis 25 Jahren im Blick. Entsprechend dieser Zielgruppe sind die Aufgaben gestellt. Mit dieser Zielgruppe wurde das Verfahren erprobt. Dabei konnte Angelika Langenohl-Weyer feststellen, dass das Verfahren zur Stärkung interkultureller Kompetenzen, individueller Fähigkeiten, von Motivation und Selbstwert beitragen konnte und die Jugendlichen, die am Assessment teilgenommen haben, überproportional in Ausbildung vermittelt werden konnten.

In der Praxis hat sich herausgestellt, dass das Verfahren auch für Frauen über 25 (z.B. Berufsrückkehrerinnen) einsetzbar ist.

Ebenso ist es denkbar, das Verfahren auch mit männlichen Jugendlichen mit Migrationshintergrund – in einer geschlechterhomogenen Gruppe – und mit Jugendlichen ohne Migrationshintergrund durchzuführen.

Weitere Informationen zu PEARL finden Sie unter [www.raa.de](http://www.raa.de).

16) Siehe Artikel im Wochenblatt des Westfälischen Anzeigers vom 4. Februar 2009, Presseservice des Ministeriums für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen vom 3. November 2010, Westfälischer Anzeiger vom 4. November 2010, Westfälische Nachrichten vom 5. November 2010.



▶ *managing care.*

Know-how – Software – Service

für alle Bereiche der Sozialwirtschaft

- ▶ **Altenhilfe**
- ▶ **Behindertenhilfe**
- ▶ **Jugendhilfe**
- ▶ **Offene Sozialarbeit**







**Telefon: +49 821 2582-0**  
 C&S Computer und Software GmbH, 86153 Augsburg  
[info@cs-ag.de](mailto:info@cs-ag.de) | [www.managingcare.de](http://www.managingcare.de)

Intensives Kompaktseminar zu

## FÜHRUNG & STEUERUNG

für Jugendamtsleitungen und deren Stellvertretungen

INS/O bietet ein **Kompaktseminar** an, das auf die spezifischen Anforderungen an die Leitung eines Jugendamtes zugeschnitten ist.

Die inhaltlichen Schwerpunkte

- **Steuerungskonzepte und -instrumente**
- **Fach- und Finanzcontrolling**
- **Führen mit Zielvereinbarung**
- **wirkungs- und zielorientierte Steuerung**
- **Personalentwicklung und Personalbedarf**
- **Prozessorganisation und -steuerung**
- **Projektmanagement**
- **Lernende Organisationen**
- **Organisationskultur**
- **Netzwerkarbeit**

Die Teilnehmer/innen reflektieren ihre Praxiserfahrungen zu den fachlichen Inputs. Das verhaltens- und handlungsorientierte Coaching öffnet Raum für die Aspekte:

- **Führungsverhalten und -persönlichkeit**
- **Selbstorganisation**
- **Ziele durchsetzen und überwachen**
- **Umgang mit schwierigen Mitarbeiter/innen**
- **Umgang mit Beschwerdeführer/innen**
- **Außendruck und eigene Zielperspektiven**

**Lernebenen**

**Wissen** – kompakte Inputs, Hinweise zu Literatur und Recherche, geschütztes Internet-Forum

**Methoden, Techniken und „Werkzeuge“** – methodisches Vorgehen im Seminar, praktische Übungen, erfolgreiche Praxisbeispiele der Teilnehmer/innen

**Einstellungen, Haltungen und Verhaltensweisen** – angeleitete Reflexion des individuellen Handelns und Verhaltens, Erarbeitung von Verhaltens- und Handlungsoptionen im Coaching, Rückmeldung der Trainerin/des Trainers

**Zielgruppe und Seminarleitung**

Die Seminarreihe richtet sich an (stellvertretende) Fachbereichs- oder Amtsleitung, die die Verantwortung für die kommunale Jugendhilfe tragen.

Die beiden erfahrenen Trainer vereinen Feld-, Führungs- und Coaching-Kompetenzen.

Das Kompaktseminar umfasst drei Veranstaltungsblöcke in 2012:

**25.–27. Januar + 18.–20. April + 20.–22. Juni**

**Veranstaltungsort: Kloster Salmünster (Bad Soden)**

**Kosten** für U/V + Seminar: **2.200 €**

**Anmeldeschluss: 10. September 2011**

**Veranstalter**

Institut für Sozialplanung und Organisationsentwicklung e.V.



Weitere Informationen:

Manuela Leyendecker

01577 1964191

[Manuela.Leyendecker@inso-essen.de](mailto:Manuela.Leyendecker@inso-essen.de)

**Seminarausschreibung + Anmeldeformular auf der Website: [www.inso-essen.de](http://www.inso-essen.de)**