

Kommunen als zukunftsfähige Arbeitgeberinnen

Vielfalt schafft Zukunft

Ein Handlungsbuch.

Heft 6

Interkulturelle Kompetenz
in Personalauswahlverfahren

Kommunen als zukunftsfähige Arbeitgeberinnen

Vielfalt schafft Zukunft Ein Handlungsbuch.

Heft 6

**Interkulturelle Kompetenz
in Personalauswahlverfahren**

VIelfalt schaffT ZukunFT. Ein Handlungsbuch

- Heft 1 Einführung und Rahmenbedingungen
- Heft 2 Qualitätsmerkmal „Interkulturelle Kompetenz“
- Heft 3 Gewinnung junger Talente mit Zuwanderungsgeschichte
- Heft 4 Interkommunale Zusammenarbeit auf dem
Ausbildungs- und Fachkräftemarkt
- Heft 5 Erfolgsfaktoren interkommunaler Zusammenarbeit
- Heft 6 Interkulturelle Kompetenz in Personalauswahlverfahren

Alle Hefte des Handlungsbuches finden Sie auch als PDF-Dokumente auf www.integration-interkommunal.net

IMPRESSUM

- Herausgeber** Die Städte Bochum, Dortmund, Duisburg, Essen, Gelsenkirchen, Herne, Mülheim an der Ruhr und Oberhausen
- Fachliche Begleitung**  Deutsche Gesellschaft für Personalwesen e.V.
Geschäftsstelle Düsseldorf
Hohenzollernstraße 11-13, 40211 Düsseldorf - www.dgp.de
Astrid van den Berg, Stefan Riechmann
- Mitwirkung** Kommunale Expertinnen und Experten aus dem Bereich Personalmanagement und dem Querschnitt Migration / Integration / Interkulturelle Orientierung (Kontaktadressen finden Sie ab Seite 43)
- Redaktion** Astrid van den Berg, DGP, Düsseldorf
Iris Kaplan-Meys, Stadt Essen
Gudrun Heyder, Redaktionsbüro Heyder, Mülheim an der Ruhr
- Grafik und Layout** Ulrike Busch, Peters & Helbig GmbH, Essen
- Druck** Druckhaus Duisburg OMD GmbH

© Mai 2014, Städtekooperation Integration.Interkommunal, Auflage 800 Stück



1	Einleitung	4
2	Klärung von Begrifflichkeiten / Definition	6
3	Konzeptionelle Vorgehensweise	9
4	Methode der kritischen Ereignisse	10
5	Anforderungsanalyse für interkulturelle Kompetenz	12
5.1	Durchführungsschritte	12
5.2	Beispielsituationen für bürgernahe Dienste	13
5.3	Beispielsituationen für Führungskräfte	15
5.4	Anforderungsdimensionen und Verhaltensindikatoren	17
5.5	Beispiele für Operationalisierung	18
5.6	Interkulturelle Prägung von Anforderungen	21
6	Überprüfung interkultureller Kompetenz	22
6.1	Verfahren und Beispiele für Einzelpersonen	22
6.2	Verfahren und Beispiele für Gruppen	25
6.3	Einbettung in das Anforderungsprofil und Gewichtung	27
6.4	Beobachtung und Beobachtungsmaterialien	28
7	Strategien in der Ausbildung	31
7.1	Anforderungsmerkmale	31
7.2	Übungen	32
7.3	Aneignung von interkultureller Kompetenz	34
8	Zur Praxis in den Kooperationsstädten	38
	Kontakte	42
	Literaturverzeichnis	44

1 EINLEITUNG

Seit der Gründung im Jahr 2008 hat sich die Städtekooperation Integration. Interkommunal mit den inzwischen acht kreisfreien Städten Bochum, Dortmund, Duisburg, Essen, Gelsenkirchen, Herne, Mülheim an der Ruhr und Oberhausen dem Ziel verschrieben, einen Beitrag zur Zukunftsfähigkeit der Region Metropole Ruhr zu leisten. Dabei liegt das Verständnis zugrunde, dass Standortfragen mit Aspekten gelingender Integration und Potentialnutzung verbunden werden und kulturelle Vielfalt als Chance wahrgenommen wird.

Durch die Bündelung von Kompetenzen und Expertise, durch Erfahrungsaustausch und Erfahrungstransfer sollen Synergien und Innovationspotenziale nach dem Prinzip „gemeinsame Lösungen für gemeinsame Anforderungen“ entstehen. Die einzelnen Kommunen sollen voneinander profitieren und die im Prozess gewonnenen Ergebnisse als Unterstützung ihrer jeweiligen Strategien nutzen.

Dieses Handlungsheft ist demzufolge das Ergebnis eines interdisziplinären Diskurses von Experten und Expertinnen aus dem Personalmanagement und dem Querschnittsfeld Migration / Integration / Interkulturelle Orientierung der Stadtverwaltungen.

Die Kommunen als Arbeitgeberinnen und Dienstleisterinnen wollen sich unter den Aspekten zunehmender Globalisierung, Internationalisierung, Individualisierung und demografischer Entwicklungen der Herausforderung stellen, ihre Personalpolitik und Daseinsvorsorge auf eine vielfältige Mitarbeiter- und Bürgerschaft auszurichten.

Mit dem gemeinsamen Kontrakt „Interkulturelle Städteregion Ruhr“¹ der Oberbürgermeisterinnen und Oberbürgermeister ist dieser Wille formuliert:

„Wir möchten, dass interkulturelle Kompetenz als Qualitätsmerkmal in der Verwaltung, insbesondere im Personalmanagement, verankert wird und in die Kriterien für Personalauswahl und Personalentwicklung einfließt, dass der Anteil der Beschäftigten mit Zuwanderungsgeschichte langfristig ihrem Anteil an der Stadtbevölkerung entspricht und dass die beiden vorgenannten Ziele durch nachhaltige interkommunale Zusammenarbeit erreicht werden.“

Auf dieser Grundlage haben die Kommunen seit 2009 durch eine interdisziplinäre Entwicklungsarbeit ein gemeinsames Verständnis von interkultureller Kompetenz² hergestellt und das Basismodul „Umgang mit Vielfalt“³ für das interne Personalmanagement erarbeitet. Darauf aufbauend wurde unter dem Arbeitstitel „Interkulturelle Kompetenz im Blick von Personalauswahlverfahren“ der Diskurs in den vergangenen Monaten intensiviert. In themenspezifischen Workshops haben sich die beteiligten Akteure mit konkreten Anhaltspunkten für die praktische Handhabung von möglichen Instrumenten zur Erfassung interkultureller Kompetenz und einer Einbettung ins Anforderungsprofil auseinandergesetzt.

1 vergleiche Kontrakt „Interkulturelle Städteregion Ruhr“, Bochum 28.05.2010 unter: www.integration-interkommunal.net

2 Städtekooperation (2010): Vielfalt schafft Zukunft. Ein Handlungsbuch. Qualitätsmerkmal „Interkulturelle Kompetenz“ (Heft 2).

3 Städtekooperation (2011): Umgang mit Vielfalt. Basismodul zur interkulturellen Sensibilisierung.

Nachfolgend sind die Ergebnisse als Handreichung zusammengestellt. Sie zeigen Dimensionen interkultureller Kompetenz und Möglichkeiten der Operationalisierung auf. Dabei wird die „Methode der kritischen Ereignisse“ erläutert, um diese selbst anwenden und für die Gestaltung eines konkreten Anforderungsprofils nutzen zu können.

Die Handreichung richtet sich an alle Personen, die sich mit dem Thema Personalauswahl insgesamt sowie mit der Konzeption und Durchführung von Personalauswahlverfahren beschäftigen.

Sie soll als Unterstützung des Praxisalltags verstanden werden und für die Verortung interkultureller Kompetenz in Personalauswahlverfahren werben.

Die Handreichung erhebt nicht den Anspruch auf Vollständigkeit, sondern soll als Grundlage für Prozesse des interkulturellen Personalmanagements dienen.

2 KLÄRUNG VON BEGRIFFLICHKEITEN / DEFINITION

Interkulturelle Kompetenz

Es gibt mittlerweile eine Reihe von Begriffsbestimmungen. In Nordrhein-Westfalen beispielsweise wird die interkulturelle Kompetenz in Paragraf 4 des „Gesetzes zur Förderung der gesellschaftlichen Teilhabe und Integration in Nordrhein-Westfalen“ vom 24. Februar 2012 definiert:

Interkulturelle Kompetenz im Sinne dieses Gesetzes umfasst

1. die Fähigkeit, insbesondere in beruflichen Situationen mit Menschen mit und ohne Migrationshintergrund erfolgreich und zur gegenseitigen Zufriedenheit agieren zu können,
2. die Fähigkeit, bei Vorhaben, Maßnahmen, Programmen etc. die verschiedenen Auswirkungen auf Menschen mit und ohne Migrationshintergrund beurteilen und entsprechend handeln zu können sowie
3. die Fähigkeit, die durch Diskriminierung und Ausgrenzung entstehenden integrationshemmenden Auswirkungen zu erkennen und zu überwinden.

Die Städtekooperation Integration. Interkommunal hat eine gemeinsame Definition für interkulturelle Kompetenz erarbeitet und abgestimmt und 2010 in ihrem Handlungsbuch „Vielfalt schafft Zukunft“, Heft 2, veröffentlicht (siehe Kasten).

Interkulturelle Kompetenz bedeutet die Fähigkeit, in Situationen, in denen Menschen mit kulturell unterschiedlichem (vielfältigem) Hintergrund zusammenkommen, angemessen und effektiv miteinander umzugehen.

Dies bedeutet, dass die damit verbundenen Haltungen und Einstellungen sowie die besonderen Handlungs- und Reflexionsfähigkeiten auf der Basis der Anerkennung von Vielfalt als Normalität gelebt werden.

Bezogen auf die vier in der Verwaltung klassischen Kompetenzfelder der Fach-, Methoden-, persönlichen und Sozialkompetenz finden sich für interkulturelle Kompetenz und deren Einordnung unterschiedliche Varianten.

Das Land Berlin¹ definiert interkulturelle Kompetenz beispielsweise als Teil von Fach- und Sozialkompetenz, die Bertelsmann Stiftung verbindet mit interkultureller Kompetenz eine dynamische lebenslange Persönlichkeitsentwicklung², die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement definiert interkulturelle Kompetenz selbst als Schlüsselkompetenz³.

1 Reinecke, Meike; Pahlke, Jette (2011): Berliner Hefte zur interkulturellen Verwaltungspraxis. "Interkulturelle Personalentwicklung". Hg. v. Der Beauftragte des Senats von Berlin für Integration und Migration.

2 Deardorff, Darla K. (2006): Thesenpapier der Bertelsmann Stiftung auf Basis der Interkulturellen-Kompetenz-Modelle.

3 vergleiche KGSt Köln (Hg.) (2011): KGSt-Bericht. Interkulturelles Personalmanagement (B 2).

Die Städtekooperation versteht interkulturelle Kompetenz als einen Teilbereich bzw. eine spezielle Ausprägung innerhalb bestehender Kompetenzfelder.

Dabei ist interkulturelle Kompetenz nicht als Summe dieser vier Merkmale zu verstehen, sondern als Ausdruck einer Querschnittsanforderung, zu deren Gelingen verschiedene Schlüsselkompetenzen zusammenspielen müssen.

Innerhalb komplexer Anforderungsprofile muss interkultureller Kompetenz der nötige Stellenwert verliehen werden, sei es durch eine explizite Verankerung als eigenständiges Merkmal oder sei es implizit, indem in allen Dimensionen des Anforderungsprofils auf interkulturelle Rahmenbedingungen und Herausforderungen Bezug genommen wird. Demnach lässt sich interkulturelle Kompetenz innerhalb bestehender Kompetenzfelder so beschreiben:

Unter interkultureller Kompetenz wird die Fähigkeit verstanden, persönliche, soziale, fachliche und methodische Kompetenzen in interkulturellen Handlungskontexten adäquat zu realisieren.

Interkulturelle Kompetenz betont demzufolge Fähigkeiten und Eigenschaften im Umgang mit kultureller Vielfalt und Differenz. Die Betonung liegt auf

- der Fähigkeit, Schlüsselkompetenzen auf (situative) interkulturelle Handlungskontexte anzuwenden und bestmöglich einzusetzen,

- der Fähigkeit, ethnozentrische⁴ Sichtweisen zu relativieren,
- der Bereitschaft und dem Vermögen zur Kultur übergreifenden Empathie sowie
- einer von Offenheit, Unvoreingenommenheit und Respekt geprägten Haltung gegenüber Angehörigen anderer Kulturen und Weltanschauungen.

Dies wiederum setzt

- Kenntnisse (interkulturelles Wissen) über kulturell geprägte Regeln, Werthaltungen und Verhaltensmuster voraus.

Je nach Aufgabenbereich und interkultureller Anforderung müssen diese Kenntnisse spezifiziert ausgewiesen werden (Beispiel: Wissen über Erziehungsmuster und Strukturen in bestimmten Migrantenmilieus bei Einsatz in der Sozialpädagogischen Familienhilfe). Fähigkeiten und Kompetenzen müssen in Auswahlverfahren anhand von Verhaltensbeispielen konkretisiert („operationalisiert“) werden, um sie der Beobachtung zugänglich zu machen.

Kultur

Dieser Begriff ist vielfach besetzt und interpretiert. Mit dem Begriff „Kultur“ wird ein sich

⁴ „Ethnozentrismus ist der Fachausdruck für jene Sicht der Dinge, in welcher die eigene Gruppe der Mittelpunkt von Allem ist und alle anderen mit Bezug darauf bemessen und bewertet werden.“ Sumner, William Graham (1906): Folkways. A study of the sociological importance of usages, manners, customs, mores, and morals. Boston, New York u.a.: Ginn and Company.

wandelndes Orientierungssystem bezeichnet, das die Wahrnehmung, die Werte, das Denken und Handeln von Menschen in sozialen, politischen und ökonomischen Kontexten bestimmt, d.h. deren „Landkarte von Bedeutungen“ prägt.⁵ Kultur wirkt milieuspezifisch und verändert sich durch neue Kommunikationsmittel und durch die Globalisierung zunehmend schneller. In modernen, nachindustriellen Gesellschaften gehören Menschen gleichzeitig zu verschiedenen Gruppen mit je eigenen Rollen, Orientierungs- und Handlungsmustern („Kulturen“). Grundlage ist daher ein erweiterter Kulturbegriff. Die dargestellten methodischen Ansätze und Beispielsituationen in der Handreichung können entsprechend auf alle Kontexte (z.B. Geschlecht, Alter, Lebensentwürfe, Verwaltungskulturen etc.) übertragen werden.

Personalauswahl

In Personalauswahlprozessen geht es immer darum, die bestmögliche Passung zwischen einer Position und einem / einer potenziellen Positionsinhaber_in zu erreichen. Dabei gilt es, während des Auswahlprozesses mit Hilfe eignungsdiagnostischer Instrumente Informationen über die Bewerber_innen zu sammeln. Deswegen wird zu Beginn ein Stellen- bzw. Anforderungsprofil erstellt, um zum Schluss eine fundierte Entscheidung darüber treffen zu können, in welchem Grad der / die Bewerber_in das Anforderungsprofil der Stelle erfüllt. (Beachte: Artikel 33 Absatz II Grundgesetz)

⁵ vergleiche Clarke, John; Honneth, Axel (Hg.) (1981): Jugendkultur als Widerstand. Milieus, Rituale, Provokationen. Frankfurt am Main: Syndikat. S. 42.

Anforderungsprofil

In Anlehnung an das Jahrbuch Personalentwicklung 2011⁶ lässt sich das Anforderungsprofil wie folgt beschreiben: „Anforderungsprofile sind ein wesentliches Instrument der Personalbeschaffung und -auswahl und beinhalten eine systematische Zusammenstellung aller zentralen Anforderungen, die ein spezieller Arbeitsplatz an die Person stellt, die ihn ausfüllen soll oder will. Dabei spezifiziert das Anforderungsprofil die typischen Arbeitsanforderungen und Merkmale (Kompetenzen, Qualifikationen, Einzelfähigkeiten und Persönlichkeitseigenschaften) nach Ausprägungsart und Umfang“.

Für eine erfolgreiche Personalauswahl ergibt sich somit die Notwendigkeit, dass immer dann, wenn Aufgaben und Anforderungen interkulturelle Kompetenz erfordern, dieses Merkmal seinen Niederschlag auch im Anforderungsprofil und entsprechend in Stellenausschreibungen findet. Beispielhafte Textelemente zu Ausschreibungstexten und Stellenbeschreibungen sind unter Punkt 7 „Zur Praxis in den Kooperationsstädten“ zu finden.

Die verschiedenen Facetten interkultureller Kompetenz können vorhandenen Kompetenzbereichen zugeordnet werden. Dabei ist es hilfreich, sie als „Kompetenzbündel“ zu dokumentieren. Für entsprechende Funktionen kann es auch sinnvoll sein, interkulturelle Kompetenz getrennt zu dokumentieren und zu beurteilen.⁷

⁶ vergleiche Schwuchow, Karlheinz (2011): Jahrbuch Personalentwicklung 2011. Ausbildung, Weiterbildung, Management Development. Köln: Luchterhand.

⁷ vergleiche Verwaltungslexikon online und Städtekooperation (2010): Vielfalt schafft Zukunft. Ein Handlungsbuch. Qualitätsmerkmal „Interkulturelle Kompetenz“ (Heft 2).

3 KONZEPTIONELLE VORGEHENSWEISE

„Wie kann interkulturelle Kompetenz in Auswahlverfahren erfasst werden?“

Um sich dieser Fragestellung anzunähern, haben kommunale Beschäftigte aus dem Personalmanagement und dem Querschnittsfeld Migration / Integration / Interkulturelle Orientierung aller acht Kooperationsstädte vereinbart, gemeinsam Bausteine für die Alltagspraxis zu erarbeiten.

Die Herangehensweise umfasste mehrere Schritte:

- **Schritt 1**
Erstellung einer Abfrage zum Stand bisheriger Auswahlverfahren, Erfassen und Beurteilen sozialer und interkultureller Kompetenz bezogen auf Auszubildende, interne Versetzung / Höherbewertung und externe Einstellungen in den Kooperationsstädten (Städtevergleich).
- **Schritt 2**
Sammlung von Informationen und Austausch zu bereits vorhandenen Praxisansätzen, u.a. Austausch mit der Stadt München.
- **Schritt 3**
Festlegung der Arbeitsweise auf thematisch ausgerichtete Workshops.
- **Schritt 4**
Auswahl der Aufgabenbereiche / Zielgruppen, die mehrheitlich von hohem Interesse waren:
 - bürgernahe Dienste,
 - Führungskräfte und
 - Auszubildende.
- **Schritt 5**
Methodische Umsetzung durch die Deutsche Gesellschaft für Personalwesen e.V. in interdisziplinären und interkommunalen Workshops.

In allen drei Workshops war das Ziel, mit der „Methode der kritischen Ereignisse“ (Critical Incident Technique) zum einen Facetten interkultureller Kompetenz herauszuarbeiten, zum anderen konkrete Ansatzpunkte zur Gestaltung eignungsdiagnostischer Instrumente zu entwickeln.

4 METHODE DER KRITISCHEN EREIGNISSE

Wie bei der Definition von interkultureller Kompetenz deutlich wird, gibt es eine Kompetenz immer nur in Verbindung von Kontext und Handlung.

Soll eine Kompetenz in einem Personalauswahlverfahren überprüft werden, liegt es nahe, sich erst einmal mit den „erfolgskritischen“ Anforderungen einer Stelle oder Position zu befassen. Es gilt, die Erfolgskriterien der zu besetzenden Stelle gewissenhaft zu ermitteln und in einem Anforderungsprofil zusammenzufassen.

Voraussetzung für diesen Schritt ist die Anforderungsanalyse. Hiermit lassen sich genau die Anforderungen ermitteln, die eine Unterscheidung in „erfolgreiche“ und „weniger erfolgreiche“ Bewerber_innen erlauben.

Das so entstehende Anforderungsprofil definiert genau die für interkulturelle Kompetenz relevanten Eigenschaften, Kenntnisse, Fähigkeiten und Verhaltensweisen, über die eine erfolgreiche Stelleninhaberin / ein erfolgreicher Stelleninhaber verfügen sollte und bildet somit den Bezugsrahmen im Auswahlverfahren, an dem sich die Eignung eines Bewerbers / einer Bewerberin überprüfen lässt.

Es empfiehlt sich bei der Anforderungsanalyse darauf zu achten, möglichst Stelleninhaber_in oder Führungskraft und mit Personalauswahl ver- bzw. betraute Personen zusammenzubringen. Stelleninhaber_innen kennen ihren Arbeitsplatz gut, Verantwortlichen aus dem Personalmanagement fällt der Umgang mit psychologischen Eigenschaftskonstrukten leichter.

„Critical Incident Technique“

Es gibt unterschiedliche Methoden der Anforderungsanalyse, aber alle folgen dem Prinzip der sogenannten „Critical Incident Technique“ von J. G. Flanagan (1954):

„Ein entwickeltes Verfahren, das darin besteht, kritische Vorfälle, Konfliktsituationen, Beinahe-Unfälle u.ä. zu sammeln und zu beschreiben, die in besonderem Maße zum Erfolg oder zum Misserfolg im Arbeitsprozess beigetragen haben.“¹

¹ Portal der Spektrum der Wissenschaft Verlagsgesellschaft mbH (Hg.): Lexikon der Psychologie. Online verfügbar unter <http://www.wissenschaft-online.de/lexikon/psychologie/>, zuletzt geprüft 04/2014.

Situationen, die jeder meistert	Trennscharfe Situationen	Krisen, Unfälle, Ausnahmesituationen
sehr häufig und nicht erfolgsentscheidend	regelmäßig und erfolgsentscheidend	sehr selten und nur teilweise erfolgsentscheidend

Expertinnen und Experten erarbeiten dabei erfolgskritische Situationen. Der Ablauf dieser „Methode der kritischen Ereignisse“ lässt sich wie folgt beschreiben:

1. Beschreibung einer erfolgskritischen Situation
2. Erläuterung des Situationskontextes (Entstehung der Situation etc.)
3. Beschreibung einer erfolgreichen Problemlösung (Verhalten / Eigenschaften und Konsequenzen der Handlung)

4. Beschreibung einer nicht erfolgreichen Problemlösung (Verhalten / Eigenschaften und Konsequenzen der Handlung)

Ein wichtiger Schritt bei dieser Methode ist, wirklich auf die über Erfolg entscheidenden beruflichen Situationen zu fokussieren. Die ausgewählten Situationen bilden die Basis für Interviewfragen bzw. Übungen im Auswahlverfahren, anhand derer die Eignung der Bewerberin / des Bewerbers überprüft wird.

5 ANFORDERUNGSANALYSE FÜR INTERKULTURELLE KOMPETENZ

5.1 DURCHFÜHRUNGSSCHRITTE

Die Durchführung der Anforderungsanalyse erfolgt in mehreren aufeinanderfolgenden Schritten.

Im ersten Schritt werden Situationen, in denen interkulturelle Kompetenz erfordert wird, gesammelt.

Im zweiten Schritt werden Verhaltensweisen bzw. Tätigkeiten beschrieben, die ein / eine Stelleninhaber_in zeigt, wenn er / sie eine solche kritische Situation erfolgreich bewältigt.

Wichtig bei diesem Schritt ist es, möglichst konkrete Verhaltensweisen (z.B. „setzt sich, wenn notwendig, durch“) zu benennen und keine Eigenschaften (z.B. „zeigt Konfliktfähigkeit“). In diesem Fall ist es hilfreich zu konkretisieren, woran man genau beobachten kann, dass der / die Stelleninhaber_in in dieser Situation Konfliktfähigkeit zeigt.

In der nächsten Phase werden aus den ermittelten Verhaltensweisen Eigenschaftsbeschreibungen abgeleitet. Wie muss die Person sein, um die kritische Situation zu bewältigen?



Im letzten Schritt werden ähnliche Eigenschaften zu Dimensionen geordnet und diese mit

Verhaltensindikatoren operationalisiert (siehe Kapitel 5.4).

5.2 BEISPIELSITUATIONEN FÜR BÜRGERNAHE DIENSTE

Grundlage der hier dargestellten Situationen sind Erfahrungen aus der Alltagspraxis in und im

Umgang mit Verwaltungen. Sie wurden in der von der Städtekooperation durchgeführten Workshop-Reihe von den Praktikern / Praktikerinnen als Musterbeispiele angeführt und ausgearbeitet.

Erfolgskritische Situation	Erfolgsrelevante Verhaltensweisen beschreiben	Eigenschaften ableiten
<p>1 Eine Kundin oder ein Kunde duzt eine Mitarbeiterin oder einen Mitarbeiter.</p>	<p>Verwendung von „Du“ und „Sie“ in der Verwaltung erklären - höflich bitten zu siezen - selber siezen - Abwägen, wie wichtig das „Sie“ ist (duzen tolerieren bei einmaligem kurzen Kontakt; bei wiederholten Kontakten, auch in Gegenwart Dritter, auf dem „Sie“ bestehen)</p>	<p>Geduld, Toleranz, Verständnis, Wissen über Gepflogenheiten des Umgangs mit Menschen aus verschiedenen sozialen Milieus</p>
<p>2 Die Anmeldung einer öffentlichen Veranstaltung von einer Migrantenorganisation wird abgelehnt. Dies wird von dem Vereinsvorsitzenden als „Ausländerfeindlichkeit“ gewertet.</p>	<p>Nicht provozieren lassen - Verständnis zeigen - Grenzen aufzeigen - Gleichbehandlungsgrundsatz verdeutlichen - Sachverhalt erklären - Hilfestellung für das nächste Mal geben</p>	<p>Sachlichkeit, Einfühlungsvermögen, Stresstoleranz, Fachwissen, Vermittlungsfähigkeit, Wissen über Gleichbehandlung und Diskriminierung</p>
<p>3 Ein Kunde will sich nur von einem männlichen Sachbearbeiter bedienen lassen.</p>	<p>Freundlich begrüßen - Platz anbieten - nach dem „Warum“ fragen - positive Gesprächsatmosphäre schaffen - Fachkompetenz zeigen - selbstbewusste Körpersprache - bei eigener Haltung bleiben</p>	<p>Geduld, Zugewandtheit, Überzeugungsfähigkeit, Selbstbewusstsein</p>

	Erfolgskritische Situation	Erfogsrelevante Verhaltensweisen beschreiben	Eigenschaften ableiten
4	An der Infotheke eines Amtes mit Bürgerkontakt wünscht ein Migrant eine Fahrerlaubnis, die er noch am selben Tag benötige. Seine Sprachkenntnisse reichen zur Beantragung jedoch nicht aus.	Willkommen-Sein signalisieren - offen und vorbehaltlos sein - einfache Sprache - Rückfragen - Wiederholungen - Ermessensspielräume nutzen - ggf. auf Sprachmittler_innen hinweisen - Unterstützung aus dem Sprachkundigen-Pool - flexibel nach Lösungsansätzen suchen	Geduld, Sensibilität, Einfühlungsvermögen, Verständnis, Kommunikationsgeschick

Ergänzende Beispielsituationen

- Sprachbarrieren:
Eine Kundin beherrscht die deutsche Sprache unzulänglich. Sie signalisiert dennoch Verständnis für den komplizierten Sachverhalt, obwohl sie die Zusammenhänge nicht versteht.
- Konfliktsituationen zwischen Geschlechtern:
Die Belästigung von Mädchen im Freibad führt zu Beschwerden. Besonders auffällig sind junge Männer, die Mädchen in deutscher und fremdsprachiger Ansprache provozieren und ihnen nachstellen.
- Vorwurf der Diskriminierung:
Länger dauernde Verwaltungsabläufe (z.B. Einbürgerungsverfahren) werden als Diskriminierung wahrgenommen und als solche geäußert.
- Terminvergabe am muslimischen Feiertag:
Eine Reihe von Feiertagen ist neben den gesetzlichen Feiertagen für bestimmte Bevölkerungsgruppen bedeutsam. Bei einer Terminvergabe kann es vorkommen, dass der einbestellte Bürger bzw. die einbestellte Bürgerin deshalb nicht erscheint. Unterschiedliche Regelungen in Bundesländern im Umgang mit muslimischen Feiertagen können zu Missverständnissen beitragen.
- Gleichgeschlechtliche Ehepartnerschaften:
Der Umgang mit der „Regenbogenfamilie“ kann z.B. auf Elternabenden zu Irritationen in der Elternschaft führen.

5.3 BEISPIELSSITUATIONEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Die angeführten Situationen beziehen sich auf die Führung von interkulturellen Teams und die

damit verbundenen Potenziale oder Konflikte für die eigene Organisation und im Umgang mit Bürgerinnen und Bürgern. Ihnen liegen eigene Erfahrungen, aber auch genannte Erwartungshaltungen zugrunde.

Erfolgskritische Situation	Erfolgsrelevante Verhaltensweisen beschreiben	Eigenschaften ableiten
<p>1 Ein Mitarbeiter des Bauordnungsamtes benachteiligt Migranten und Migrantinnen aus seinem Herkunftsland, um sich diesen gegenüber abzugrenzen.</p>	<p>Sachlage klären - Mitarbeiter und Quelle befragen - Hilfe und Orientierung anbieten - evtl. im Team besprechen</p>	<p>Kommunikationsfähigkeit, Einfühlungsvermögen, Führungskompetenz, Relativierung ethnozentrischer Sichtweisen</p>
<p>2 Eine Erzieherin in der kommunalen Tageseinrichtung trägt ein Kopftuch. Ein Teil der Elternschaft lehnt das ab und besteht auf einer religiös neutralen Erziehung.</p>	<p>Offen mit Eltern und Erzieherin sprechen - Erzieherin fragen, warum Eltern sich beschweren - Eltern versichern, dass keine religiöse Erziehung erfolgt, Erzieherin ebenfalls darauf hinweisen - an Toleranz der Eltern appellieren, Fortbildung vorschlagen</p>	<p>Kulturell bedingte Differenzen erkennen, offene Haltung, Kommunikationsfähigkeit, Empathie, Wissen über soziokulturelle Kontexte</p>
<p>3 Ein Mitarbeiter verweigert die Arbeit, weil mit einem anstehenden Kundenbesuch in seiner Dienststelle in den Herkunftsländern verfeindete Gruppen aufeinandertreffen werden.</p>	<p>Ursachen klären - Einzelgespräche mit den Beteiligten und gemeinsames Gespräch - Meinungsbildung der Führungskraft - Lösung gemeinsam finden oder verordnen</p>	<p>Durchsetzungsvermögen, Einfühlungsvermögen, Konfliktfähigkeit, Kenntnisse kultureller Diversitäten</p>

	Erfolgsrelevante Verhaltensweisen beschreiben	Eigenschaften ableiten
4 Eine einzelne Mitarbeiterin wird immer wieder von der gleichen Gruppierung vereinnahmt.	Konflikt erkennen - nachfragen - Transparenz herstellen - Moderation - Teambesprechung - Lösungen und Regeln vereinbaren - externe Begleitung für Teamentwicklung	Neutralität, Einfühlungsvermögen, Kommunikation / Moderation

Ergänzende Beispielsituationen

- Sprachkompetenzen:
Eine Mitarbeiterin mit Migrationshintergrund möchte ihre vorhandene Sprachkompetenz nicht zum Dolmetschen einsetzen.
- Urlaubsplanung:
Die Planung überschneidet sich durch Urlaubswünsche von Mitarbeiter_innen mit interkultureller Begründung (Ramadan) und familiärer Begründung (Kinderbetreuung).
- Kundenorientierung:
Die Dienstleistung wird von Personen mit Migrationshintergrund nicht angenommen.
- Multikulturelles Team:
Die Potentiale und Kompetenzen der Mitarbeitenden werden nicht genutzt, weil die gegenseitigen Erwartungen an Herangehensweisen stark auseinandergehen.

5.4 ANFORDERUNGSDIMENSIONEN UND VERHALTENSINDIKATOREN

Anforderungsdimensionen

Erfahrungsgemäß erhält man sehr schnell 20 bis 30 mehr oder weniger trennscharfe Eigenschaften.

Aus diesem Grund sind in einer nächsten Phase möglichst ähnliche Eigenschaften zu Anforderungsdimensionen zusammenzufassen.

So lassen sich zum Beispiel Eigenschaftszuschreibungen wie Zuhören, Zugewandtheit, Sensibilität, Einfühlungsvermögen zusammenfassen. Es entsteht die komplexe Dimension „Empathie“, aber mit Bedeutung für die konkrete Position.

Ermittelte Anforderungsdimensionen für die Zielgruppe Bürgernahe Dienste und Führungskräfte:

- *Kommunikationskompetenz*
- *Empathie*
- *Relativierung ethnozentrischer Sichtweisen*
- *Handlungskompetenz*
- *Konfliktfähigkeit*
- *Spezielle Führungskompetenzen (nur für die Zielgruppe Führungskräfte)*
- *Interkulturelles Wissen*



Verhaltensindikatoren (Operationalisierung)

Zu jedem ausgewählten Anforderungskriterium werden in einem weiteren Schritt Verhaltensindikatoren (Verhaltensanker) formuliert, welche die anforderungsgerechte Ausprägung einer Anforderungsdimension beschreiben.

Die Verhaltensindikatoren lassen sich gut aus den in Schritt 2 gewonnenen erfolgsrelevanten Ver-

haltensweisen ableiten. Damit wird jedes Anforderungskriterium in späteren Auswahlverfahren beobachtbar und beurteilbar.

Ein weiterer Vorteil: Alle an der Personalauswahl beteiligten Personen entwickeln das gleiche Verständnis für die verwendeten Anforderungskriterien und alle Anforderungskriterien sind durch arbeitsplatzbezogene Verhaltensweisen begründet.

Schritte der Anforderungsanalyse für interkulturelle Kompetenz



5.5 BEISPIELE FÜR OPERATIONALISIERUNG

Für die Operationalisierung der Anforderungen an die Gruppen Bürgernahe Dienste und Führungskräfte gelten im Prinzip identische Verhaltensindikatoren. Für Führungskräfte lassen sich

diese darüber hinaus um weitere Indikatoren ergänzen.

Die folgende Tabelle zeigt eine exemplarische Auswahl von Anforderungen und Verhaltensindikatoren auf der Grundlage der unter Punkt 5.2 und 5.3 angeführten Beispielsituationen.

Anforderungsdimension	Verhaltensindikatoren
Kommunikationskompetenz	<p>Bürgernahe Dienste und Führungskräfte:</p> <ul style="list-style-type: none"> stellt Sachverhalte einfach dar formuliert klar, präzise und konkret vermeidet „Beamtendeutsch“, spricht in kurzen Sätzen, langsam und deutlich bietet Erklärungen an stellt mit Rückfragen das Verständnis des Gegenübers sicher <p>Führungskräfte ergänzend:</p> <ul style="list-style-type: none"> forscht nach Ursachen führt, wenn nötig, Einzelgespräche

Anforderungsdimension	Verhaltensindikatoren
Empathie	<p>Bürgernahe Dienste und Führungskräfte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • nimmt Anliegen der Gesprächspartner_innen ernst • vermittelt Interesse am Problem des Gegenübers • stellt sich auf seine Gesprächspartner_innen ein • zeigt angemessene und authentische Körpersprache • ist offen und zugewandt • zeigt Wertschätzung und Respekt • kann Gesprächspartner_innen beschwichtigen • reflektiert eigenes Verhalten und schätzt die eigene Wirkung auf andere gut ein; passt Verhalten entsprechend an („Fingerspitzengefühl“) <p>Führungskräfte ergänzend:</p> <ul style="list-style-type: none"> • äußert bzw. erwirkt Verständnis • hat Verständnis für milieuspezifische Besonderheiten wie z.B. starke Betonung des Sach- oder Beziehungsaspekts • erkennt, um welche Art des Konflikts es geht
Konfliktfähigkeit	<p>Bürgernahe Dienste und Führungskräfte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • setzt sich, wenn notwendig, durch • kann Grenzen setzen • bleibt auch in Konfliktsituationen ruhig und gelassen • lässt sich nicht provozieren • nimmt nicht alles gleich persönlich • verdeutlicht die Spielregeln <p>Führungskräfte ergänzend:</p> <ul style="list-style-type: none"> • findet Kompromisse • trifft (unliebsame) Entscheidungen, wenn keine gemeinsame Lösung gefunden wird • klärt, welche Vereinbarungen getroffen wurden und welche gelten

Anforderungsdimension

Verhaltensindikatoren

Handlungskompetenz

Bürgernahe Dienste und Führungskräfte:

- kommt auch mit unvorhergesehenen Situationen gut zurecht
- zieht unkonventionelle Lösungswege in Betracht
- akzeptiert Gegebenheiten und findet in diesem Rahmen die bestmögliche Lösung
- ist kompromissbereit
- nutzt seinen / ihren Entscheidungsspielraum sinnvoll aus
- wendet sein / ihr Fachwissen erfolgreich auf seine / ihre Aufgaben an
- verhält sich auf der Grundlage gesetzlicher Bestimmungen
- holt, wo nötig, Expertenwissen ein
- beugt durch Information und Hilfestellung künftigen Problemen vor

Führungskräfte ergänzend:

- bindet Mitarbeiter_innen bei der Lösungsfindung ein
- vereinbart Umgangsregeln im Team
- berücksichtigt bei Entscheidungen auch künftige Entwicklungen
- bewahrt in kritischen Situationen Ruhe und Übersicht
- bezieht Auswirkungen des eigenen Handelns auf andere Bereiche und Personen in eigene Überlegungen ein

Relativierung ethnozentrischer Sichtweisen

Bürgernahe Dienste und Führungskräfte:

- reflektiert eigene kulturelle Werte
- lässt sich nicht von Vorurteilen leiten
- akzeptiert Unterschiede und bewertet nicht
- übernimmt die Perspektive des Gegenübers
- hat Respekt vor der Erfahrungswelt anderer

Führungskräfte ergänzend:

- erkennt, ob Probleme interkulturell begründet sind

5.6. INTERKULTURELLE PRÄGUNG VON ANFORDERUNGEN

Betrachtet man die Dimensionen und die zugeordneten Verhaltensanker, so wird schnell deutlich, dass diese nicht ausschließlich „interkulturell“ sind. Auch in nicht-interkulturellen Kontexten spielen sie eine große Rolle und sind Bestandteile diverser Anforderungsprofile. Erst durch die konkreten Situationen, die im interkulturellen Kontext verhaftet sind, erhalten sie ihre interkulturelle Prägung. Dies ist logisch, da es sich bei interkultureller Kompetenz – wie bereits zuvor dargestellt – um eine Querschnittsanforderung und nicht um eine isolierte Kompetenz handelt.

Die Dimension „interkulturelles Wissen“ jedoch hat eine exklusiv interkulturelle Prägung. Für sich allein genommen stellt dieses Wissen allerdings keinen Erfolgsgarant dar.

Entscheidend ist, dass Personen über eine von Offenheit und Wertschätzung geprägte Haltung gegenüber kultureller Vielfalt und ausreichende weitere Kompetenzfacetten verfügen, um inter-

kulturelles Wissen in interkulturell sensibles wie auch interkulturell effektives Handeln zu transformieren.

Interkulturelles Wissen wird definiert als Wissen über

- *die Dynamik und Mehrdimensionalität von Kultur,*
- *Vielfalt von Kulturen und Weltanschauungen,*
- *soziokulturelle Kontexte,*
- *Lebenslagen von Migrantinnen und Migranten,*
- *rechtliche Regelungen,*
- *Religionen,*
- *Fremdsprachen,*
- *die Entstehung und Folgen von Diskriminierung,*
- *die Bedeutung von Fremdheit und Heimatlosigkeit sowie*
- *die Gründe und Folgen von Migration.*

6 ÜBERPRÜFUNG INTERKULURELLER KOMPETENZ

Nach der Erstellung des Anforderungsprofils ist festzulegen, mit welchem eignungsdiagnostischen Verfahren interkulturelle Kompetenz im Auswahlverfahren überprüft werden soll.

Die Auswahl des bzw. der Verfahren richtet sich zum einen nach der zu besetzenden Position, zum anderen nach der grundsätzlichen Gestaltung des Auswahlverfahrens in der jeweiligen Kommunalverwaltung. Wichtig ist jedoch, sich im Vorfeld genau zu überlegen, welches Anforderungsmerkmal sich mit welcher Methode am besten überprüfen lässt.

Nachstehende Verfahren lassen sich zur Überprüfung der interkulturellen Kompetenz einsetzen.

6.1 VERFAHREN UND BEISPIELE FÜR EINZELPERSONEN

Typische Übungen für einzelne Personen sind z. B. das Interview, Kurzvorträge oder Präsentationen.

Verfahren Interview

Entscheidend für die Prognosekraft des Interviews ist, dass der Bewerberin / dem Bewerber die „richtigen“ Fragen mit entsprechendem Anforderungsbezug gestellt werden. Aber was sind die richtigen Fragen?

Grundsätzlich unterscheiden wir in Einstellungsinterviews sogenannte „situative Fragen“ und „biografische Fragen“.

Situative Fragen führen die Bewerberin / den Bewerber gedanklich in eine berufliche relevante Situation (Fallbeispiel). Thema ist ihr / sein Verhalten in dieser Situation: „Stellen Sie sich vor...“, „Wie verhalten Sie sich?“

Biografische Fragen haben beruflich relevante Situationen aus der Vergangenheit der Bewerberin / des Bewerbers im Blickpunkt: „Was haben Sie in der Situation XY getan?“

Situationsbeispiele Interview	Situative Fragen
1 Sie haben einen Besprechungstermin vergeben und die Familie nimmt diesen Termin samt ihrer älteren Kinder wahr. Diese sollen für die Eltern verständliche komplizierte Sachverhalte übersetzen. Die Kinder fragen immer wieder in deutscher Sprache bei Ihnen nach und Sie merken, dass sie mit der Übersetzung überfordert sind.	Wie verhalten Sie sich?

Situationsbeispiele Interview		Situative Fragen
2	Sie sind Leiter_in einer Abteilung in der Kommunalverwaltung. Schon seit Jahren werden in Ihrem Team traditionelle, aber auch christliche Feste gemeinsam gefeiert (z. B. Weihnachtessen, der Weihnachtsbaum auf dem Flur, Karneval). Vor zwei Wochen hat in Ihrem Team ein neuer Kollege aus einer Familie muslimischen Glaubens begonnen.	Wie gehen Sie mit der Situation um?
3	In der Mittagspause diskutieren Beschäftigte der Verwaltung heftig darüber, ob es zielführend ist, dass Menschen mit fehlender deutscher Sprachkompetenz in besonderer Weise Hilfestellung gegeben wird. Die meisten sind sich einig darüber, dass Deutsch die Amtssprache sei. Sie werden in das Gespräch einbezogen.	Was ist Ihre Meinung zu diesem Thema?
Biografische Beispielfragen Interview		
1	Welche kulturellen Unterschiede haben Sie in Land X (siehe Lebenslauf) im Vergleich zu Deutschland feststellen können?	
2	Ist es schon einmal vorgekommen, dass Sie sich durch das Verhalten Einheimischer bei Ihrem Auslandsaufenthalt (siehe Lebenslauf) diskriminiert gefühlt haben? Wenn ja, wie haben Sie reagiert? Wenn nein, haben Sie in Ihrem Lebensalltag hier schon einmal Diskriminierung beobachtet? Schildern Sie uns Ihre Beobachtung.	

Basis für die Konstruktion solcher Fragen ist die Ermittlung der erfolgskritischen Situationen sowie der entsprechenden Verhaltensweisen in der Anforderungsanalyse.

Verfahren Präsentation oder Kurzvortrag

Präsentationen oder Kurzvorträge eignen sich ebenfalls gut, um das Merkmal interkulturelle Kompetenz in Personalauswahlverfahren zu überprüfen. In einer Präsentation kann der Bewerber / die Bewerberin grundsätzlich zu jedem beliebigen Thema

bzw. Anforderungsbereich Stellung nehmen. Dabei kann es sich um eine für die Zielposition typische Fragestellung handeln oder um die Präsentation einer Konzeptentwicklung, die der Bewerber / die Bewerberin im Rahmen des Auswahlverfahrens erarbeitet hat.

Situationsbeispiele Präsentation / Kurzvortrag		Aufgaben
1	In unserer Stadt begegnen uns tagtäglich Menschen mit unterschiedlichen Lebensentwürfen, Herkünften und Biografien.	Welchen Stellenwert hat diese Vielfalt für die Stadtverwaltung?
2	Sie sind Teamleiter_in in einer Behörde und müssen einem neuem Teammitglied, das bisher weder in Deutschland noch in einer Behörde gearbeitet hat, in einem kurzen Vortrag die Kultur Ihres Teams vorstellen, um ihm / ihr eine gute Integration zu ermöglichen. Auch die impliziten Regeln, die in Ihrem Team gelten, sollen dabei berücksichtigt werden.	Erstellen Sie eine Kurzpräsentation.

6.2 VERFAHREN UND BEISPIELE FÜR GRUPPEN

Gruppenverfahren sind hinsichtlich ihres Zeit- und Konstruktionsaufwands als sehr ökonomisch zu bewerten. Dies birgt aber auch immer die Gefahr ihrer übermäßigen Nutzung in Auswahlprozessen.

Je nach Fragestellung lassen sich Präsentationen und Gruppendiskussionen miteinander verbinden.

Verfahren Gruppendiskussion / Gruppenaufgabe

Typische Verfahren für Gruppen sind zum Beispiel Gruppendiskussionen oder Gruppenaufgaben (mit Konsens- oder Konkurrenzorientierung, mit oder ohne Rollenvorgaben). Die Themen oder Aufgabenstellungen sollten möglichst aus dem realen Behördenumfeld stammen bzw. typisch für die Zielposition sein.

Situationsbeispiele Gruppendiskussion		Aufgaben
1	Sie sind Mitglieder einer Arbeitsgruppe, die sich zum Ziel gesetzt hat, Kinder und Jugendliche mit Migrationshintergrund einer Hauptschule in Dortmund besser zu integrieren und das gegenseitige interkulturelle Verständnis zu verbessern.	Entwickeln Sie zunächst möglichst viele innovative Ideen. Einigen Sie sich dann auf konkrete Maßnahmen und erste konkrete Umsetzungsschritte.
2	Sie sind Mitglied eines Arbeiterteams, das in Kürze Zuwachs von einer jungen Kollegin chinesischer Herkunft erhält. Ihre Gruppe möchte ihr den Einstieg in den deutschen Verwaltungsalltag erleichtern. Was könnte dazu beitragen, dieses Anliegen in die Tat umzusetzen?	Diskutieren Sie, welche Erwartungen Sie selbst hätten, wenn Sie in dieser Situation wären. Entwickeln Sie gemeinsame Vorgehensweisen.

Verfahren Rollenspiel

Rollenspiele sind Gesprächssimulationen in möglichst realitätsnahen Situationen. Bei der Konzeption solcher Situationen können wir wieder auf die Ergebnisse der Anforderungsanalyse zurückgreifen.

Für die Qualität eines Rollenspiels ist es von entscheidender Bedeutung, dass zum einen für die

Bewerber_innen und Rollenspielpartner_innen entsprechende Instruktionen und Hintergrundinformationen vorliegen und zum anderen, dass es den Rollenspieler_innen gelingt, ein adäquates, realitätsnahes Verhalten in der entsprechenden Situation an den Tag zu legen.

Erfahrene Rollenspieler_innen - womöglich mit Migrationshintergrund - helfen, die Situation „mit Leben zu füllen“.

Situationsbeispiele Rollenspiel		Anforderungsdimensionen
1	Eine Mitarbeiterin des JobCenters wird von einem Kunden auf dem Flur angesprochen. Dieser fragt sie, wie sie es jeden Tag „zwischen all diesen Ausländern“ aushalte und ob er denn genauso lange warten müsse, wie „alle diese Leute, die einfach nach Deutschland kommen, um abzusahnen.“	<ul style="list-style-type: none">• Kommunikationskompetenz• Empathie• Konfliktfähigkeit
2	Ein Kunde mit Migrationshintergrund möchte im Bürgerbüro bei einer Sachbearbeiterin die neue Adresse seiner fünfköpfigen Familie anmelden. Das Szenario ist so gewählt, dass es genau unter dieser Adresse in der letzten Zeit vermehrte Anmeldungen gegeben hat und es sich offensichtlich um eine Scheinadresse handelt. Der Kunde muss also eine Bescheinigung des Vermieters vorlegen.	<ul style="list-style-type: none">• Handlungskompetenz• Konfliktfähigkeit• Kommunikationskompetenz

6.3 EINBETTUNG IN DAS ANFORDERUNGS- PROFIL UND GEWICHTUNG

In allen Kommunen sind Anforderungsprofile vorhanden und unterschiedliche Methoden werden angewendet.

Inwieweit interkulturelle Kompetenz als eigenständiges Kompetenzfeld in das Anforderungsprofil aufgenommen wird oder entsprechend ihrer relevanten Teilkompetenzen in die bereits bestehenden Kompetenzbereiche des Anforderungsprofils integriert wird, ist abhängig von vorhandenen Prüfungsfeldern und dem Anforderungsprofil der zu besetzenden Stelle / Aufgabe. Diese Frage kann in dieser Handreichung deshalb nicht beantwortet werden. Jede Kommune sollte hier den Weg wählen, der eine bestmögliche Verknüpfung mit dem bestehenden Personalauswahlverfahren ermöglicht. Wichtig ist an dieser Stelle:

Es geht vor allen Dingen um die Gestaltung der eignungsdiagnostischen Instrumente – diese müssen sich auf interkulturell relevante Kontexte beziehen. Ist dieser Kontext gegeben, so ist die Frage untergeordnet, ob interkulturelle Kompetenz nun implizit in vorhandenen Kompetenzfeldern oder explizit erfasst werden soll. Diese Frage muss von Fall zu Fall beantwortet werden.

Die Durchführung einer umfassenden Anforderungsanalyse für eine zu besetzende Stelle, in deren Verlauf sich die relevanten Anforderungsdimensionen ergeben, ist der beste Weg, auch interkulturelle Kompetenz in das Anforderungsprofil einzugliedern.

Bezüglich der Gewichtung gilt es zu überlegen, welche Relevanz ein Anforderungskriterium für den Erfolg des Stelleninhabers tatsächlich besitzt. Dabei ist davon auszugehen, dass interkulturelle Kompetenz zukünftig in allen Bereichen der Verwaltung ein wichtiges Merkmal sein wird im Umgang mit einer zunehmend vielfältiger werdenden Beschäftigtenstruktur und Bevölkerung.

Dabei muss sich interkulturelle Kompetenz in der Komplexität der Kompetenzanforderungen an das Personal (z.B. Medienkompetenz, Führungskompetenz, Selbstlernkompetenz) etablieren.

Leitfragen zur Gewichtung

Bei der Erstellung eines Anforderungsprofils taucht immer auch die Frage auf, ob die einzelnen Kompetenzen unterschiedlich gewichtet werden müssen. Befragt man die Literatur, so wird man in den meisten Fällen den Vorschlag einer Gleichgewichtung finden – sofern nicht durch empirische Untersuchungen eine andere Gewichtung abgeleitet werden kann. Solche empirischen Untersuchungen existieren allerdings in den wenigsten Fällen, so dass man sich in der Praxis meist mit einer Gleichgewichtung zufrieden gibt. Will man dies nicht, so können bestimmte Leitfragen eine Hilfestellung bieten:

- Was sind absolut unverzichtbare Muss (K.-o.)-Kriterien?
- Was sind eher Kann-Anforderungen? Also wünschenswerte, aber nicht zwingende Voraussetzungen, die eine Stellenbewerber_in mitbringen sollte.

-
- Welche Fähigkeiten müssen bei einer Stellenbesetzung unbedingt vorhanden sein, welche lassen sich noch relativ leicht erwerben?

Wie interkulturelle Kompetenz gewichtet wird, ob als K.-o.-Kriterium oder wünschenswert, lässt sich nicht allgemeingültig beantworten. Zu sehr hängt dies mit den Anforderungen der konkreten Position zusammen. Wie unter Punkt 5.3 (Anforderungen und Verhaltensindikatoren) festgestellt, findet interkulturelle Kompetenz Niederschlag in einem ganzen Bündel von Kompetenzfacetten. Welche Facetten hier eine besondere, welche möglicherweise eine nebengeordnete Rolle spielen, darüber kann nur eine Anforderungsanalyse Aufschluss geben.

Gewichtungsmethoden

Ist der Bedeutungsgrad der einzelnen Kompetenzen herausgearbeitet, so lässt sich eine diesem Grad angemessene Gewichtung über folgende Methoden erreichen:

- Angabe von Prozentwerten für die einzelnen Kompetenzfacetten
- Zweifach- bzw. Dreifachwertung einzelner Kompetenzfacetten
- Korrektur des Gesamtwertes bei schlechtem Einzelwert
- Formulierung von „Cut-Offs“:
Hierbei wird für jedes Anforderungsmerkmal geklärt, ob es einen „kritischen Wert“ gibt, dessen Unterschreitung dazu führt, dass

jemand das gesamte Auswahlverfahren nicht besteht.

In dieser Handreichung geht es ausschließlich darum, wie die Eignung und Befähigung potenzieller Stelleninhaber_innen in Hinblick auf interkulturelle Kompetenz festgestellt werden kann.

Es werden also Hinweise dazu gegeben, mit welcher Methode die Kompetenzfacetten herausgearbeitet werden und mit welchen diagnostischen Methoden diese erfasst werden können.

Nach dieser Feststellung einer generellen Eignung würde sich in der Praxis die tatsächliche Entscheidung anschließen, bei der dann möglicherweise neben einer generellen Eignung noch andere Kriterien eine Rolle spielen (z.B. die Bevorzugung von Bewerber_innen mit einer Behinderung / mit einem Handicap bei gleicher Eignung) – dies ist jedoch nicht Gegenstand der Handreichung.

6.4 BEOBACHTUNG UND BEOBACHTUNGSMATERIALIEN

Ein wichtiger Schritt zur Vorbereitung jedes Auswahlverfahrens ist eine sorgfältige Schulung der Beobachter_innen und die Bereitstellung sinnvoller Beobachtungsunterlagen, die den Beobachter_innen die Erfüllung ihrer komplexen Aufgabe erleichtern.

Art der Schulung

Eine Beobachterschulung sollte die / den Beobachter_in zum einen intensiv mit dem Anforderungsprofil vertraut machen, insbesondere mit den Operationalisierungen / Verhaltensankern der einzelnen Kompetenzfacetten. Denn diese sind es, welche die Beobachter_innen in den einzelnen Übungen erkennen und bewerten müssen.

Hilfreich ist es hier in jedem Fall, nicht nur eine reine „Informationsveranstaltung“ aus einer Beobachterschulung zu machen, sondern die Bewertung anhand konkreter Übungen (entweder mit Rollenspieler_innen oder anhand von Videoaufnahmen) auch zu üben.

Zudem sollten Beobachter_innen mögliche Wahrnehmungsverzerrungen kennenlernen (exemplarisch seien hier genannt: Halo-Effekt, Kontrast-Effekt, Sympathie-Effekt, Tendenz zur Mitte oder Tendenz zur Strenge bzw. Milde) und ihnen bewusst gemacht werden, wie wichtig es ist, die eigenen Stimmungslagen, Sympathien etc. kritisch zu hinterfragen.

Beobachtungsunterlagen

Um eine systematische (und damit weniger fehleranfällige) Beurteilung zu gewährleisten, sollten sinnvolle Beobachtungsmaterialien zur Verfügung gestellt werden.

Da bei der Beurteilung in Auswahlverfahren prinzipiell gilt, dass Beobachtung / Beschreibung und Bewertung getrennt erfolgen sollen, sollten Beobachtungsbögen vor allen Dingen viel Platz

lassen für eine detaillierte Mitschrift des beobachteten Verhaltens bzw. der Antworten auf Interviewfragen.

Erst in einem zweiten Schritt sollen die Beobachter dann das Verhalten auch auf einer Skala bewerten.

Es werden folgende Empfehlungen ausgesprochen:

- Die Skala sollte in jedem Fall „verbal unterfüttert“ sein, was bedeutet, dass jedem „Wert“ eine Bedeutung zugeordnet wird (beispielsweise bedeutet 1 „erfüllt die Anforderungen“, 3 „erfüllt die Anforderungen teilweise“ oder 5 „erfüllt die Anforderungen nicht“).
- Es sollten nicht die einzelnen Verhaltensanker beurteilt werden, sondern die jeweilige Kompetenz insgesamt – die Verhaltensanker haben lediglich beispielhaften Charakter und beschreiben die Kompetenz nie in ihrer Gesamtheit.
- Hilfreich ist es, die Verhaltensanker spezifisch für eine Aufgabe zu formulieren (also z.B. für ein Rollenspiel anders als für eine Gruppendiskussion oder eine Präsentation).
- Um Platz für die Mitschrift zu haben, empfiehlt es sich, für jede Aufgabenstellung / jede Übung einen eigenen Beobachtungsbogen zu erstellen, um ausreichend Platz für die Notizen zu haben.
- Erst im Anschluss an das gesamte Auswahlverfahren erfolgt dann eine Errechnung der Gesamtnote in einer Matrix.

Beispiel für einen Beobachtungsbogen zum Rollenspiel

Situation 1

Eine Mitarbeiterin des JobCenters wird von einem Kunden auf dem Flur angesprochen. Dieser fragt sie, wie sie es jeden Tag „zwischen all diesen Ausländern“ aushalte und ob er denn genauso lange warten müsse, wie „alle diese Leute, die einfach nach Deutschland kommen, um abzusahnen.“

Notizen

Kommunikationskompetenz

Verhaltensindikatoren:

- stellt den Sachverhalt deutlich dar
- formuliert klar, präzise und korrekt
- bietet Erklärungen an

Bewertung Kommunikationskompetenz

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Empathie

Verhaltensindikatoren:

- nimmt Verärgerung des Gegenübers ernst
- vermittelt Interesse
- zeigt angemessene und authentische Körpersprache
- zeigt Wertschätzung und Respekt
- kann Gesprächspartner_in beschwichtigen

Bewertung Empathie

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Konfliktfähigkeit

Verhaltensindikatoren:

- verdeutlicht die Spielregeln
- setzt Grenzen
- lässt sich nicht provozieren

Bewertung Konfliktfähigkeit

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7 STRATEGIEN IN DER AUSBILDUNG

Die heutigen Auszubildenden sind die Zukunft, sie prägen die Verwaltung von morgen. Auf das, was jetzt als Grundstein gelegt wird, können die Kommunen später aufbauen. Insofern ist es wichtig, auch und gerade bei dieser Zielgruppe interkulturelle Kompetenz im Blick zu haben. Folgerichtig wird dieser Zielgruppe ein eigenständiges Kapitel gewidmet.

7.1 ANFORDERUNGSMERKMALE

Die hier beschriebenen Erkenntnisse sind das Ergebnis eines ebenfalls nach der „Methode der kritischen Ereignisse“ durchgeführten Workshops, um Facetten der interkulturellen Kompetenz sowie ihre Operationalisierungen mit Blick auf Auszubildende heraus zu arbeiten.

Die Auswertung zeigt folgendes Bild:

- Auszubildende Bewerber_innen sind je nach Ausbildungsgang zwischen 16 und 30 Jahre alt und unterscheiden sich in punkto Reife, Wissen und Erfahrungen.
- Man kann davon ausgehen, dass nicht alle Auszubildenden schon in jungen Jahren interkulturelle Kompetenz vorweisen können, sondern sich je nach Sozialisation, Erziehung und Möglichkeiten des Umgangs mit Menschen anderer kultureller Prägung in unterschiedlichen Stadien des interkulturellen Lernens befinden.
- Konkretes Wissen über die kulturelle Vielfalt in allen Gesellschaften und interkulturelle Kompetenz sollen demzufolge bei AZUBI-

Bewerber_innen nicht abgefragt, sondern in der Ausbildung erworben werden.

- Statt von interkultureller Kompetenz auszugehen, ist es bei Auszubildenden sinnvoll, von einem „interkulturellen Verständnis“ zu sprechen.
- Im Rahmen der Auswahl von künftigen Auszubildenden sollen daher über die Beobachtung sozialer und persönlicher Kompetenzen eine grundsätzliche Offenheit und eben dieses interkulturelle Verständnis überprüfbar sein.

Interkulturelles Verständnis

In Abgrenzung zur interkulturellen Kompetenz lässt sich „Interkulturelles Verständnis“ folgendermaßen beschreiben:

„Interkulturelles Verständnis“ wird verstanden als die grundsätzliche Bereitschaft, sich mit interkulturellen Themen zu beschäftigen, dies offen und vorbehaltlos zu tun und in Situationen mit interkulturellem Kontext dem Gegenüber respektvoll und offen zu begegnen – ohne von Auszubildenden bereits zu verlangen, Probleme in diesen Situationen sicher und kompetent zu lösen.

Vorteilhaft sind in diesem Zusammenhang auf Seiten der Auszubildenden insbesondere Kenntnisse über und Erfahrungen mit kultureller Vielfalt in anderen Ländern sowie Neugierde und ein Interesse an anderen Kulturen.

Interkulturelles Verständnis lässt sich (beispielhaft) wie folgt operationalisieren:

Die Bewerberin / der Bewerber

- weiß allgemein um die Existenz kultureller Vielfalt und Unterschiede (z.B. Religion, Sprache, Milieus),
- zeigt Verständnis für fremde Lebensgewohnheiten und Gebräuche,
- ist bereit, in interkulturellen Situationen dazu zu lernen,
- vermeidet diskriminierende Kommunikationsformen und
- macht sich bewusst, dass der eigene Standpunkt nicht allgemeingültig und für alle richtig ist.

Das in dieser Art und Weise definierte „interkulturelle Verständnis“ ist eine Voraussetzung für den Erwerb interkultureller Kompetenzen im Rahmen der Ausbildung und könnte in Auswahlverfahren durch entsprechende Übungen beobachtet und bewertet werden. Beobachter_innen im Auswahlverfahren sollten dabei im Wesentlichen mitbedenken, dass es bei jungen Menschen darum geht, bereits Ansätze dieser Verhaltensweisen zu zeigen.

7.2 ÜBUNGEN

Nachstehend sind exemplarisch Übungen – aus der Workshop-Reihe und / oder einzelnen Kommunen – zur Überprüfung des interkulturellen Verständnisses in Auswahlverfahren als Anregung dargestellt.

Beispiele Interviewfragen

- 1 In unserer Stadt wohnen Menschen mit 154 verschiedenen Staatsbürgerschaften. Was bedeutet das für ihr Zusammenleben?
- 2 Welche Erfahrungen konnten Sie mit unterschiedlichen Kulturen sammeln? Nennen Sie ein Beispiel.
- 3 Welche kulturellen Unterschiede haben Sie in Land X (s. Lebenslauf) im Vergleich zu Deutschland feststellen können?

Situationsbeispiele Präsentation	Aufgaben
<p>1 Oberhausen ist eine moderne Großstadt mit 210.000 Einwohner_innen in der Metropole Ruhr. Die Stadt zeichnet sich durch eine breit gefächerte Wirtschaftsstruktur und vielfältige kulturelle Angebote aus. In der Vergangenheit von einer großen Industrietradition geprägt, hat die Stadt erfolgreich den Strukturwandel eingeleitet. Der Umgang mit kultureller Vielfalt, die Kommunikation und Interaktion zwischen Menschen verschiedener Herkunft und Lebensweisen gehört hier zum Alltag. Die Stadtverwaltung Oberhausen pflegt eine Unternehmensstruktur, die von gegenseitigem Respekt, Wertschätzung und Chancengleichheit geprägt ist. Wir erwarten von den Mitarbeiter_innen der Stadtverwaltung somit auch soziale und interkulturelle Kompetenzen.</p>	<p>Entwerfen Sie eine Vision anhand des Beispiels „Integration“, in dem Sie dem Beobachterplenum Ihre Idee zu Oberhausen vorstellen und aufzeigen, in welcher Weise das gesetzte Ziel unterstützt wird und welchen Nutzen die Stadt aus der Idee ziehen kann.</p>
<p>2 Sie sind Mitglieder der Arbeitsgruppe einer Realschule in der 10. Klasse. Sie planen ein Austauschprogramm mit Schüler_innen aus dem Land X.</p>	<p>Entwickeln Sie ein Konzept sowie konkrete Maßnahmen, damit sich die ausländischen Gäste schnell wohl fühlen und einleben können.</p>

Situationsbeispiele Gruppendiskussion	Aufgaben
<p>1 Auszüge aus dem Presseartikel „Eine Chance für alle“ (17.2.2014/Spiegel Online): Die Frau könnte ein Kind bekommen? Ein Mann mit türkischem Nachnamen? Schlechte Karten bei der Bewerbung. Ein Pilotprojekt zeigt: Anonymisierte Bewerbungen ohne Namen, Foto, Alter verteilen die Chancen gerechter. Trotzdem winken große Firmen ab.</p> <p>„Hierzulande geben Bewerber einfach zu viel von sich preis“, sagte Christine Lüders, die Leiterin der Antidiskriminierungsstelle des Bundes. Sie hat im Dezember 2010 ein Pilotprojekt initiiert: Ein anonymisiertes Bewerbungsverfahren testeten Unternehmen wie die Deutsche Post, die Deutsche Telekom, L’Oréal, der Geschenke-Vermittler Mydays, Procter & Gamble und das Bundesfamilienministerium. Ohne Namen, Alter und Geschlecht, ohne die Nationalität oder den Familienstand.</p>	<p>▶ Diskutieren Sie anhand des Artikels Pro und Contra zum Thema „Anonymisierte Bewerbungen“.</p>
<p>2 Ein Schüler mit muslimischem Glauben möchte, dass ein Gebetsraum in seiner Schule eingerichtet wird.</p>	<p>▶ Erörtern Sie das Pro und Contra.</p>

7.3 ANEIGNUNG VON INTERKULTURELLER KOMPETENZ

Fachhochschule für öffentliche Verwaltung (FHöV) NRW

Das Themenfeld „interkulturelle Kompetenz“ hat inzwischen Eingang in die Ausbildung gefunden. So werden für den gehobenen Dienst in verschiedenen Bundesländern bereits im Studium entsprechende Module angeboten.

Mit Einführung der Bachelorstudiengänge an der FHöV NRW wurden in den Studiengängen „Kommunaler Verwaltungsdienst“, „Verwaltungsbetriebswirtschaftslehre“, „Staatlicher Verwaltungsdienst“ und „Polizeivollzugsdienst“ spezielle Module bzw. Teilmodule „Interkulturelle Kompetenz“ in die Ausbildung zum gehobenen Verwaltungs- und Polizeivollzugsdienst implementiert. Ziel war es, bereits in der Ausbildung zum gehobenen Dienst die Grundlagen für ein interkulturell kompetentes Handeln zu legen. Verbunden wird das Teilmodul „Interkulturelle

Kompetenz“ in der Regel mit einem weiteren Teilmodul „Sprachen“.¹

Die Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW führt in den Modulbeschreibungen für den Bachelorstudiengang Staatlicher Verwaltungsdienst – Allgemeine Verwaltung (ab dem Einstellungsjahrgang 2013)² dazu Kompetenzziele für das Modul „Internationalität“ und für das Teilmodul „Interkulturelle Kompetenz“ wie folgt aus:

Die Studierenden

1. verfügen über grundlegende Kenntnisse von Kulturbegriffen und Kulturtheorien,
2. verstehen und akzeptieren die Kulturgebundenheit menschlichen Verhaltens und reflektieren die eigene Kultur,
3. entwickeln Kulturbewusstheit und identifizieren eigene Kulturstandards,
4. nehmen fremdkulturelle Muster als fremd wahr, ohne sie – positiv oder negativ - bewerten zu müssen,
5. nehmen fremdkulturelle Perspektiven respektvoll ein,

1 Auszug: Möltgen, Katrin; Otten, Henrique Ricardo (2012): Förderung interkultureller Kompetenzen und interkulturelle Personalentwicklung. Gutachten im Auftrag des Ministeriums für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen. Fachhochschule für öffentliche Verwaltung Nordrhein-Westfalen, Dortmund und Köln.

2 Modulbeschreibungen, Stand 11.06.2013. Staatlicher Verwaltungsdienst Studiengang Allgemeine Verwaltung, Fassung des Beschlusses des Senats der FHöV NRW vom 11.06.2013

6. kennen Ursachen und Folgen von Migration im Kontext gesamtgesellschaftlicher Entwicklung und können diese kritisch bewerten,
7. verfügen über ein Verhaltensrepertoire zur erfolgreichen Bewältigung interkultureller Überschneidungssituationen,
8. entwickeln ein Verständnis von der Aufgabenvielfalt der Verwaltung in einer zunehmend multikulturellen Gesellschaft.

Lerninhalte:

- Kulturdefinitionen und Kulturdimensionen
- Deutsche und regionale Kultur und Verwaltungskultur
- Prozesse und Formen der Entstehung kultureller Orientierungsmuster
- Wahrnehmung und Stereotypisierung im interkulturellen Kontext
- Voraussetzungen und Bestandteile interkultureller Kompetenz
- Geschichte der Migration, soziale Milieus und Lebenswelten
- Interkulturelle Kommunikation
- Verwaltungshandeln im Hinblick auf Migration und Segregation und interkulturelle Zusammenarbeit

Kommunen

Durch die Kommunen selbst werden zunehmend interkulturelle Kompetenzseminare für die Belegschaft und im Rahmen der Führungskräftebildungen konzipiert. Mit Blick auf die Gruppe der Auszubildenden lassen sich Ansätze der interkulturellen Sensibilisierung finden.

In der Ausbildung zur / zum Verwaltungsfachangestellten und in gewerblich-technischen Ausbildungsberufen ist ein spezielles Modul zum Erwerb interkultureller Kompetenzen nicht verpflichtend durch eine Ausbildungsordnung vorgegeben. Hier ist daher die Praxis bezogen auf die jeweiligen Ausbildungsgänge in den Kommunen höchst unterschiedlich.

So müssen beispielweise alle Auszubildenden der **Stadt Duisburg** ein zweiwöchiges Praktikum in einer interkulturellen Einrichtung absolvieren.

Bei der **Stadt Essen** werden die Nachwuchskräfte im Rahmen einer einwöchigen Schulung auf (arbeits-)tägliche Gesprächs- und Konfliktsituationen vorbereitet. Daneben werden auch praktische Aktionen wie „ESSEN:aktiv“ zur Förderung des sozialen und ehrenamtlichen Engagements sowie eine einwöchige Projektarbeit zu unterschiedlichsten Themen der Stadt Essen verbindlich durchgeführt. Mit diesen Maßnahmen werden Haltungen wie „Engagement zeigen“, „Verantwortung übernehmen“, „Neutralität bewahren“ und „Verständnis und Empathie zeigen“ bereits in der Ausbildung vermittelt und in Einklang mit der Erwartungshaltung des Arbeitgebers gebracht. Die gezielte Schulung von interkultureller Kompetenz findet nicht statt.

Die **Stadt Mülheim an der Ruhr** verpflichtet alle ihre Auszubildenden zu einer (dementsprechenden) Schulung.

Die Auszubildenden der **Stadt Herne** werden in einem zweitägigen Seminar interkulturell sensibilisiert. Darüber hinaus besteht für die Auszubildenden des gehobenen Dienstes die Möglichkeit eines

Auslandssemesters bzw. -praktikums. Seitens der Stadt Herne wird dies sehr befürwortet und unterstützt. Diese Möglichkeit haben bereits zwei Studierende ergriffen. Ab Mitte 2014 bietet die Stadt Herne für den Führungskräftenachwuchs eine modulare Qualifizierung an. Ein Baustein wird auch das Thema Diversity umfassen.

In der Einführungswoche der **Stadt Dortmund** werden den neu eingestellten Nachwuchskräften neben den Rechten und Pflichten in der Ausbildung auch andere Themen näher gebracht. Die Stadt Dortmund wird sich in Zukunft an einem Nachmittag dem Themenfeld „Diversity“ widmen. Die neuen Mitarbeiter_innen und zukünftigen Kolleg_innen sollen erfahren, wie die Stadtverwaltung Dortmund sich zu dem Thema aufstellt und ein entsprechendes „Wertegerüst“ mit auf den Weg bekommen. Weiterhin soll das Themenfeld „Diversity“ in der Neukonzeption des Fortbildungsbereiches und insbesondere bei der Schulung von Führungskräften berücksichtigt werden.

Die **Stadt Bochum** überarbeitet bzw. entwickelt derzeit ein Schulungskonzept „In Führung gehen“ für den Führungskräftenachwuchs in Zusammenarbeit mit dem Studieninstitut Dortmund. Hier soll zukünftig interkulturelle Kompetenz als Schulungsinhalt aufgenommen werden.

Die **Stadt Gelsenkirchen** wird mit dem Einstellungsjahr 2013 besondere Schulungen für neue Auszubildende durchführen, die ausgerichtet sind auf die Kriterien Kommunikation mit dem Bürger, Kommunikations- bzw. Konfliktfähigkeit und auch auf interkulturelles Verständnis. Für die Verwaltungsberufe sind diese Schulungen dreitägig, für die übrigen Ausbildungsberufe zweitägig. Das

Studieninstitut Emscher-Lippe (SEL) führt diese Schulungen durch, für Gelsenkirchen und auch für andere dem SEL zugehörige Verwaltungen. Die Ausbildung für den gehobenen Dienst ist ausgeklammert, da das Studium ein eigenständiges IK-Modul enthält.

Andere für die Ausbildung von Verwaltungsfachangestellten und Verwaltungswirten zuständige Studieninstitute haben in ihren Lehrplänen Handlungs- und Sozialkompetenzen verankert, ohne dass der interkulturelle Kontext explizit hervorgehoben wird.

Abschließend ist festzuhalten:

- Der Erwerb interkultureller Kompetenz sollte in der Ausbildung verankert sein.
- Aus didaktisch-methodischer Sicht ist nicht davon auszugehen, dass sich interkulturelle Kompetenz durch einfache Übertragung des

im Unterricht theoretisch Gelernten in die Praxis entwickelt. Vielmehr sollte Raum geboten werden für Lernangebote, die eine direkte Interaktion ermöglichen (z.B. Auslandsaufenthalte, AZUBI-Austausch, Begegnung mit Menschen unterschiedlicher Werthaltung auf lokaler Ebene).³

- Dabei endet die Aneignung interkultureller Kompetenz nicht mit dem Abschluss der Ausbildung. Im Sinne des lebenslangen Lernens muss diese Kompetenz im Beruf und in der beruflichen Fortbildung weiterentwickelt werden – was nicht nur für Auszubildende, sondern für alle Beschäftigten gilt.

³ vergleiche Deardorff, Darla K. (2006): Thesenpapier der Bertelsmann Stiftung auf Basis der Interkulturellen-Kompetenz-Modelle.

Einige Kommunen sind inzwischen dazu übergegangen, das Bild einer weltoffenen Verwaltung und die Anforderung der interkulturellen Kompetenz in ihren Stellenausschreibungen zu platzieren.

Beispiel 1: Präambel der Stadt Bochum bei externen Stellenausschreibungen

„Wir sind eine moderne und innovative Dienstleistungsverwaltung in der Metropole Ruhr. Bei uns gehören der Umgang mit kultureller Vielfalt, die Kommunikation und Interaktion zwischen Menschen verschiedener Herkunft und Lebensweisen zum Alltag. Wir pflegen eine Unternehmenskultur, die von gegenseitigem Respekt und Wertschätzung geprägt ist. Chancengleichheit ist für uns selbstverständlich. Zur Wahrung dieser Ziele erwarten wir von unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern soziale und interkulturelle Kompetenzen.“

Beispiel 2: Auszug aus einer internen Ausschreibung der Stadt Duisburg

„Beim Bürger- und Ordnungsamt - Sachgebiet 32-15 (Ausländerangelegenheiten) - ist die Stelle einer / eines Arbeitsgruppenleiterin / Arbeitsgruppenleiters für die Außenstelle Nord zu besetzen. (...)“

Aufgaben:

- Leitungstätigkeiten wahrnehmen
- Grundsatzangelegenheiten bearbeiten
- Sonderaufgaben sowie Sonderaufträge wahrnehmen, insbesondere für den Bereich des Familiennachzugs und der Integration
- Einzelfälle von besonderer Bedeutung bearbeiten bzw. über schwierige Einzelfälle entscheiden

Anforderungen:

- umfangreiche Kenntnisse im Ausländer-, Verwaltungs- und Ordnungsrecht bzw. die Bereitschaft und Fähigkeit, sich die erforderlichen Kenntnisse kurzfristig anzueignen
- Fähigkeit, die Arbeitsgruppe mit zurzeit 24 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eigenverantwortlich zu führen
- (...)
- Einfühlungsvermögen und Verständnis im Umgang mit Ausländern
- Interkulturelle Kompetenz
- Bereitschaft zur Wahrnehmung sonstiger ordnungsbehördlicher Aufgaben
- (...)

Beispiel 3: Auszug aus der Ausschreibung einer Ausbildungsstelle bei der Stadt Dortmund

„Ausbildung zum / zur Fachangestellten für Medien- und Informationsdienste (Fachrichtung Bibliothek) bei der Stadt Dortmund im Jahre 2014 (Einstellungstermin 01.09.2014)“

Ausbildung lohnt und deshalb investieren wir in den Nachwuchs und wenn Sie wollen, demnächst in Sie.

Die Stadt Dortmund ist ein kundenorientiertes, betriebswirtschaftlich geführtes Unternehmen. Die Stadt- und Landesbibliothek bietet ein breit gefächertes Angebot an Literatur, Medien und einen optimalen Service für Ihre Kundinnen und Kunden.

Während der Ausbildung werden Sie in der Stadt- und Landesbibliothek einschl. der Stadtteilbibliotheken eingesetzt.

Wir möchten Sie kennen lernen, wenn Sie

- die Schule mit der Fachoberschulreife abschließen.

(...)

Die Ausbildungsstellen sind in gleicher Weise für Frauen und Männer geeignet. (...)

Um die Bereitstellung des Angebots internationaler Literatur und Medien bei der Stadt- und Landesbibliothek sicherzustellen, würden wir uns insbesondere auch über Bewerbungen interessierter Damen und Herren mit Zuwanderungsgeschichte freuen.

Wir sind eine welt- und kulturoffene Stadt. Es entspricht unserem Selbstverständnis, allen Menschen in der Stadt gleiche Teilhabe und Chancen auf allen Ebenen der Gesellschaft zu ermöglichen. Chancengerechtigkeit, Gleichstellung und der Umgang mit Interkulturalität sind daher notwendige und unverzichtbare Elemente unseres Verwaltungshandelns. Wir erwarten daher von unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, dass sie sich mit dieser Zielsetzung identifizieren. Um der Vereinbarkeit von Berufsausbildung und Familie in besonderem Maße Rechnung zu tragen, bieten wir auch Ausbildungen in Teilzeit an. (...)

Die Stadtverwaltung Dortmund nutzt ein Onlinebewerbungsverfahren. Unter www.dortmund.de/ausbildung.lohnt können Sie sich eingehend informieren. (...)

Beispiel 4: Auszug aus einer internen Ausschreibung bei der Stadt Essen

„Beim FB 33 – Einwohneramt – ist in der Abt. 33-2 ein überplanmäßiger Einsatz im Aufgabengebiet:

Stellvertretende Leitung Welcome- und Service-Center Essen, Bewertung: (...) zu besetzen.

Der Rat der Stadt Essen hat die Einrichtung eines Welcome- und Service-Centers (WSC) beschlossen.

Die Kernkompetenz liegt in der Erstberatungs- und Lotsenfunktion für alle Bürgerinnen und Bürger der Stadt Essen, insbesondere aber für Neubürgerinnen und Neubürger mit Migrationshintergrund. (...)

Aufgabenstellung:

- Stellvertretende Leitung des WSC nach innen (mit mindestens 3 Mitarbeiter_innen) und nach außen
- Zusammenarbeit mit den Kooperationspartnern des WSC und sonstigen Interessengruppen und Akteuren im Stadtgeschehen unter dem Aspekt „Integration“
- Koordinierung der Zusammenarbeit mit städtischen Fachbereichen, der Politik und externen Kooperationspartnern sowie deren Beratung
- (...)
- Wahrnehmung einer Beratungs- und Lotsenfunktion, orientiert an dem individuellen Beratungs- und Betreuungsbedarf, insbesondere der Kernzielgruppe mit Aufenthaltszwecken gem. §§ 18 – 21 AufenthG
- (...)
- Mündliche und schriftliche Beratungstätigkeit in deutscher und überwiegend englischer Sprache

Fachliche Voraussetzungen:

- Gute Kenntnisse der Integrationsarbeit der Stadt Essen
- (...)

Sonstige Voraussetzungen:

- Interkulturelle Kompetenz
- Empfängerorientierte Kommunikationsfähigkeit
- Serviceorientierung
- Bereitschaft, bei Kooperationspartnern des WSC zu hospitieren
- Gute Englischkenntnisse (mündlich / schriftlich, Level B 2)

(...)“

Beispiel 5: Auszug aus einer internen Ausschreibung der Stadt Gelsenkirchen

„Bei der Stadt Gelsenkirchen ist im Referat Erziehung und Bildung in der Abteilung 51/3 - Jugend- und Familienförderung - ab sofort die Stelle einer Sozialarbeiterin bzw. eines Sozialarbeiters im Jugendzentrum an der XXX zu besetzen. (...)“

Zu den Aufgaben gehören u. a. folgende Tätigkeiten:

- Umsetzung der Schwerpunkte der Kinder- und Jugendarbeit nach dem kommunalen Förderplan und dem Landesförderplan
- Umsetzung der Konzeption durch Planung, Durchführung und Reflexion der pädagogischen Arbeit in Zusammenarbeit mit der Heimleitung und der Teamleitung
- (...)

Bewerbungen von Frauen sind ausdrücklich erwünscht. Gemäß Landesgleichstellungsgesetz NRW und dem Frauenförderplan der Stadtverwaltung Gelsenkirchen werden Frauen bei gleicher Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung bevorzugt berücksichtigt, sofern nicht in der Person des Mitbewerbers liegende Gründe überwiegen.

Die Position ist – je nach Behinderung – auch für Schwerbehinderte geeignet.

Gelsenkirchen ist eine weltoffene und vielfältige Stadt. Diese Vielfalt soll sich in der Verwaltung widerspiegeln, um die Dienstleistungen für unsere Bürgerinnen und Bürger optimal erbringen zu können. Wir begrüßen ausdrücklich Bewerbungen von Menschen mit Migrationshintergrund. (...)“

Beispiel 6: Auszug aus einer externen Ausschreibung der Stadt Mülheim an der Ruhr

„Der „ImmobilienService“ der Stadt Mülheim an der Ruhr ist ein junges städtisches Unternehmen, welches mit 400 Beschäftigten rd. 290 Gebäude betreut und den städtischen Ämtern und Eigenbetrieben in allen Fragen der Immobilienwirtschaft als Dienstleister zur Verfügung steht.

Zur Verstärkung unseres Teams suchen wir ab dem 01.10.2011 eine / einen Ingenieur_in der Fachrichtung „Architektur“ oder „Bauingenieurwesen“ mit dem Schwerpunkt „Brandschutz und Schadstoffe“.

Sie sind eine verantwortungsbewusste sowie dynamische und zielstrebige Persönlichkeit mit einem solchem Abschluss und besitzen einschlägige Berufserfahrung in objektbezogenen Bauunterhaltungsaufgaben, Neubau, Umbau und Abbrüche sowie die Bereitschaft, sich in Verwaltungsaufgaben einzuarbeiten. Daneben verfügen Sie über ausgeprägte Teamfähigkeit, Belastbarkeit und Überzeugungsvermögen, Motivationsfähigkeit sowie Organisationsgeschick. Ebenso sicher sind Sie im Umgang mit den gängigen Standardanwendungen am PC. Dann möchten wir Sie gerne kennen lernen.

Wir bieten eine Festanstellung zu den Bedingungen des TVöD. (...)

Die Stadt Mülheim an der Ruhr fördert aktiv die Gleichstellung von Mann und Frau im Beruf. Wir streben an, dass sich die gesellschaftliche Vielfalt unserer Region auch bei den Beschäftigten widerspiegelt und begrüßen deshalb Bewerbungen von Frauen und Männern, unabhängig von kultureller und sozialer Herkunft, Alter, Religion bzw. Weltanschauung, Behinderung oder sexueller Identität. Schwerbehinderte Menschen werden bei gleicher Eignung unter Betrachtung der Gesamtumstände des Einzelfalls bevorzugt berücksichtigt.“

Beispiel 7: Auszug aus einer externen Ausschreibung der Stadt Oberhausen

„Oberhausen ist eine moderne Großstadt mit 210.000 Einwohnern_innen in der Metropole Ruhr. Die Stadt zeichnet sich durch eine breitgefächerte Wirtschaftsstruktur und vielfältige kulturelle Angebote aus. In der Vergangenheit von einer großen Industrietradition geprägt, hat die Stadt erfolgreich den Strukturwandel eingeleitet.

Der Umgang mit kultureller Vielfalt, die Kommunikation und Interaktion zwischen Menschen verschiedener Herkunft und Lebensweisen gehört hier zum Alltag.

Die Stadtverwaltung Oberhausen pflegt eine Unternehmensstruktur, die von gegenseitigem Respekt, Wertschätzung und Chancengleichheit geprägt ist. Wir erwarten von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Stadtverwaltung somit auch soziale und interkulturelle Kompetenzen.

Die Stadt Oberhausen sucht zum nächstmöglichen Zeitpunkt für den Bereich „Kinderpädagogischer Dienst“ eine / -n Staatlich anerkannte / -n Erzieher / -in. Das Arbeitsverhältnis richtet sich nach den Bestimmungen des Tarifvertrages (...)

Sie nehmen Ihre Aufgaben als Leiterin einer Kindertageseinrichtung der Stadt Oberhausen wahr.

Bewerbungsvoraussetzungen:

- mehrjährige einschlägige Berufserfahrung als staatlich anerkannte / -r Erzieher_in
- fundierte Fachkenntnisse über Konzepte der Frühpädagogik und aktuelle Entwicklungen im Elementarbereich (insbesondere: Elternarbeit, Sprachförderung, Interkulturelle Erziehung in KTE und Beobachtung / Dokumentation)
- solides Wissen über Sozialisationsbedingungen und -prozesse von Kindern mit Zuwanderungsgeschichte (Soziale Situation von Migrantenfamilien, kulturspezifische Erziehungsstile, Identitätsbildung zwischen den Kulturen usw.)
- hohe persönliche und soziale Kompetenz, Kommunikationsfähigkeit, Durchsetzungsfähigkeit, Belastbarkeit
- eine Berufserfahrung mit Leitungsfunktion in einer KTE sowie praktische Erfahrung in der Arbeit mit Migrantenfamilien ist wünschenswert
- Mehrsprachigkeit (möglichst Türkisch und / oder Russisch) ist wünschenswert
- (...)

Nach den Bestimmungen des Landesgleichstellungsgesetzes NW werden (...)

Auch Interessentinnen und Interessenten mit Zuwanderungsgeschichte werden ermutigt, sich zu bewerben.“

ANSPRECHPARTNERINNEN UND ANSPRECHPARTNER IN DEN KOMMUNEN

Stadt Bochum

- Organisations- und Personalamt
Strategische Organisations- und Personal-
entwicklung, Finanzen, Controlling
Simone Russo
44777 Bochum
Telefon: 0234 / 910-2179
E-Mail: srusso@bochum.de
- Kommunales Integrationszentrum
Ulrich Schmitz
Rathaus
Willy-Brandt-Platz 2-6
44777 Bochum
Telefon: 0234 / 910-1727
E-Mail: ulrichschmitz@bochum.de

Stadt Duisburg

- Zentralverwaltung für Personal und
Organisation 10-41
Monika Pilmaier
Memelstr. 25-33
47049 Duisburg
Telefon: 0203 / 283 2793
E-Mail: m.pilmaier@stadt-duisburg.de
- Kommunales Integrationszentrum
Alter Markt 23
Jutta Wagner
47051 Duisburg
Telefon: 0203 / 283-8141
E-Mail: j.wagner@stadt-duisburg.de

Stadt Dortmund

- Personal- und Organisationsamt
Personalentwicklung/Ausbildung
Sabine Rademann
Brauhausstraße 1-5
44122 Dortmund
Telefon: 0231 / 50 - 24942
E-Mail: srademann@stadtdo.de
- Fachbereich 1 - Migrations- und
Integrationsagentur Dortmund
Kommunales Integrationszentrum
Reyhan Güntürk
Südwall 2-4
44122 Dortmund
Telefon: 0231 / 50-27247
E-Mail: rguentuerk@stadtdo.de

Stadt Essen

- Organisation und Personalwirtschaft
Strategische Personalentwicklung
Olaf Poch
45127 Essen
Rathaus, Raum 9.13
Telefon: 0201 / 88-10420
E-Mail: olaf.poch@essen.de
- Fachbereich Interkulturelle Orientierung
Kommunales Integrationszentrum
Iris Kaplan-Meys
Tiegelstr. 27
45141 Essen
Telefon: 0201 / 8328-406
E-Mail: iris.kaplan-meys@interkulturell.essen.de

Stadt Gelsenkirchen

- Referat Personal und Organisation
Detlev Kirchhoff
Gabelsbergerstr. 17
45879 Gelsenkirchen
Telefon: 0209 / 169 2041
E-Mail: detlev.kirchhoff@gelsenkirchen.de
- Kommunales Integrationszentrum
Mustafa Cetinkaya
Hans-Sachs-Haus
Ebertstraße 11
45879 Gelsenkirchen
Telefon: 0209 / 169 3925
E-Mail: mustafa.cetinkaya@gelsenkirchen.de

Stadt Herne

- Fachbereich Personal und Zentraler Service
Personaleinsatzmanagement
Guido Drongowski
Postfach 101820
44621 Herne
Telefon: 02323 /16-2960
E-Mail: guido.drongowski@herne.de
- Büro Dezernat III
Schule, Kultur, Jugend und Familie
Barbara Kruse
Postfach 101820
44621 Herne
Telefon: 02323 /16 2155
E-Mail: barbara.kruse@herne.de

Stadt Mülheim an der Ruhr

- Personal- und Organisationsamt
Personalentwicklung und
Gesundheitsförderung
Judith Kellerhoff
Viktoriastr. 26-28
45468 Mülheim an der Ruhr
Telefon: 0208/455-1140
E-Mail: judith.kellerhoff@muelheim-ruhr.de
- Referat Bildung, Soziales, Jugend,
Gesundheit, Sport und Kultur
Iris Hofmann
Am Rathaus 1 (Eingang Schollenstraße 4)
45468 Mülheim an der Ruhr
Telefon: 0208 / 455-9953
E-Mail: iris.hofmann@muelheim-ruhr.de

Stadt Oberhausen

- Aus- u. Fortbildung, Personalentwicklung
Fachbereich 4-1-40
Wilhelm Weibels
Schwartzstr. 72
46045 Oberhausen
Telefon: 0208 / 825 3750
E-Mail: wilhelm.weibels@oberhausen.de
- Büro für Chancengleichheit
Tanja Nößler
Schwartzstr. 71
46045 Oberhausen
Telefon: 0208 / 825 2490
E-Mail: tanja.noessler@oberhausen.de

Informationen zur Städtekooperation

finden Sie auf der Website
www.integration-interkommunal.net

- Clarke, John; Honneth, Axel (Hg.) (1981): Jugendkultur als Widerstand. Milieus, Rituale, Provokationen. Frankfurt am Main: Syndikat.
- Deardorff, Darla K. (2006): Thesenpapier der Bertelsmann Stiftung auf Basis der Interkulturellen-Kompetenz-Modelle.
- KGSt Köln (Hg.) (2011): KGSt-Bericht. Interkulturelles Personalmanagement (B 2).
- Möltgen, Katrin; Otten, Henrique Ricardo (2012): Förderung interkultureller Kompetenzen und interkulturelle Personalentwicklung. Gutachten im Auftrag des Ministeriums für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen. Fachhochschule für öffentliche Verwaltung Nordrhein-Westfalen, Dortmund und Köln.
- Reinecke, Meike; Pahlke, Jette (2011): Berliner Hefte zur interkulturellen Verwaltungspraxis. "Interkulturelle Personalentwicklung". Hg. v. Der Beauftragte des Senats von Berlin für Integration und Migration.
- Schwuchow, Karlheinz (2011): Jahrbuch Personalentwicklung 2011. Ausbildung, Weiterbildung, Management Development. Köln: Luchterhand.
- Städtekooperation (2011): Umgang mit Vielfalt. Basismodul zur interkulturellen Sensibilisierung.
- Städtekooperation (2010): Vielfalt schafft Zukunft. Ein Handlungsbuch. Qualitätsmerkmal „Interkulturelle Kompetenz“ (Heft 2).
- Sumner, William Graham (1906): Folkways. A study of the sociological importance of usages, manners, customs, mores, and morals. Boston, New York u.a.: Ginn and Company.

[Stadt Bochum](#)



STADT
ESSEN



stadtherne

