

Hans Uske / Alexander Scheitza / Suse Düring-Hesse / Sabine Fischer (Hrsg.)

Interkulturelle Öffnung der Verwaltung

● Konzepte ● Probleme ● Beispiele ●



Oktober 2014

Duisburg / Köln / Kreis Recklinghausen / Lünen / Mainz

Hans Uske / Alexander Scheitza / Suse Düring-Hesse / Sabine Fischer (Hrsg.)

Interkulturelle Öffnung der Verwaltung

Konzepte, Probleme, Beispiele

Hans Uske / Alexander Scheitza / Suse Düring-Hesse / Sabine Fischer (Hrsg.)

Interkulturelle Öffnung der Verwaltung

Konzepte, Probleme, Beispiele

Impressum

Der vorliegende Sammelband wird herausgegeben von Mitgliedern der Kooperationsinitiative Verwaltung, einem Zusammenschluss von vier XENOS-Projekten:

1. „Option – Kultur“ – Der Kreis Recklinghausen wird Optionskommune und will sich interkulturell öffnen (Kreis Recklinghausen in Kooperation mit der Stadt Recklinghausen, dem Bildungszentrum des Handels (BzdH) Recklinghausen und dem Rhein-Ruhr-Institut für Sozialforschung und Politikberatung (RISP) an der Universität Duisburg-Essen)
2. IKIP – Interkulturelle Kompetenz und Inklusion in der Personalauswahl der Polizei (Fachhochschule Köln, Forschungsschwerpunkt Migration und Interkulturelle Kompetenz)
3. ViP – Vielfalt in der Polizei (Institut zur Förderung von Bildung und Integration – INBI, Mainz)
4. Perspektivwechsel (Multikulturelles Forum e.V. Lünen in Kooperation mit der Alevitischen Jugend in NRW e.V. (BDAJ-NRW), der Vereinigung zur Integration der russlanddeutschen Aussiedler e.V. (VIRA) sowie dem Verein selbständiger Migranten im Kreis Unna/Hamm/Dortmund e.V. (VSM))

Redaktion:

Karl-Peter Assauer (Bildungszentrum des Handels, Recklinghausen)

Helena Donecker (Kreisverwaltung Recklinghausen)

Dominik Donges (Multikulturelles Forum Lünen)

Suse Düring-Hesse (Fachhochschule Köln)

Sabine Fischer (Kreisverwaltung Recklinghausen)

Bettina Rauschmayr (Institut zur Förderung von Bildung und Integration, Mainz)

Alexander Scheitza (Fachhochschule Köln)

Dr. Hans Uske (Rhein-Ruhr-Institut an der Universität Duisburg-Essen)

Layout:

Christiane Jeromin

Druck:

Oppenberg Druck + Verlag GmbH, Duisburg

Die vier Projekte, die an diesem Sammelband gearbeitet haben, werden im Rahmen des Bundesprogramms „XENOS – Integration und Vielfalt“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

Inhaltsverzeichnis

<i>Hans Uske</i> Einleitung	7
I. Interkulturelle Öffnung – Herausforderungen und Innovationen	11
<i>Ursula Kreft</i> Die Kommunalverwaltung aus dem Blickwinkel der Bürgerinnen und Bürger mit Migrationshintergrund	13
<i>Helena Donecker & Sabine Fischer</i> Verwaltung ist nicht gleich Verwaltung – der Prozess der interkulturellen Öffnung einer Verwaltung ist von ihren Strukturen abhängig	23
<i>W. Rainer Leenen & Peimaneh Nemazi-Lofink</i> „Keine einfache Aufgabe...“ Ein Interview zu den Erfahrungen und Perspektiven der interkulturellen Öffnung der Polizei	35
<i>Alexander Scheitza, W. Rainer Leenen, Andreas Groß & Harald Grosch</i> Kulturelle Vielfalt – neue Herausforderungen für kollegiale Zusammenarbeit und Personalführung	43
<i>Sabine Fischer & Hans Uske</i> Lotsinnen und Lotsen in den Häusern der Sozialen Leistungen – eine soziale Innovation und ihre Bedeutung für die interkulturelle Öffnung der Verwaltung	51
<i>Marie-Luise Roberg</i> „Interkulturelle Öffnung ist eine Managementaufgabe“ – Interview zu den Perspektiven interkultureller Öffnung in Jobcentern	59
II. Personalgewinnung und Personalauswahl	63
<i>Dominik Donges, Sabine Fischer, Petra Kulhoff & Bettina Rauschmayr</i> Neue Wege gehen – Strategien der Gewinnung von Auszubildenden und Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund in der Verwaltung	65
<i>W. Rainer Leenen, Siegfried Stumpf & Alexander Scheitza</i> Interkulturelle Kompetenz als Anforderungsmerkmal in der Personalauswahl	91

<i>W. Rainer Leenen, Alexander Scheitza & Siegfried Stumpf</i> Kulturfairness in der Personalauswahl	103
III. Strategien und Problemfelder der Weiterbildung	113
<i>Dominik Donges, Caglar Kanar & Karl-Peter Assauer</i> Weiterbildung als zentrales Element der Interkulturellen Öffnung	115
<i>Alexander Scheitza & Suse Düring-Hesse</i> „Wieso sitze ich hier?“ – Widerstände in Fortbildungen zur Interkulturellen Kompetenz in Verwaltungsorganisationen	127
<i>Helena Donecker</i> Sicherheit bei der Beratung im Jobcenter – Der Beitrag der interkulturellen Kompetenz beim Umgang mit kritischen Situationen	143
IV. Perspektiven der Nachhaltigkeit	151
<i>Ute Pascher-Kirsch & Hans Uske</i> Nachhaltigkeit, Transfer, Innovation. Wie drittmittelfinanzierte Projekte paradoxe Ansprüche bewältigen und realistische Strategien finden	153
<i>Ute Pascher-Kirsch</i> Bedarfe erkannt – Strategien in der Entwicklung. Zum Status quo der Interkulturellen Öffnung deutscher Landkreise	163
Über die Autorinnen und Autoren	181
Über die beteiligten Projekte	185

Einleitung

Hans Uske

In den letzten dreißig Jahren hat sich in einem langen und widersprüchlichen Prozess in Deutschland ein gesellschaftlicher Konsens herausgebildet, der die frühere „Ausländerpolitik“ durch „Integrationspolitik“ ersetzt hat. Galt früher der Grundsatz „Deutschland ist kein Einwanderungsland“ gilt heute „Deutschland braucht Zuwanderer“. Die hegemonialen gesellschaftlichen Debatten drehen sich seitdem um die Frage, wer einwandern soll und darf, was Integration bedeutet und wie sie zu bewerkstelligen ist.

Die „Interkulturelle Öffnung“ von Organisationen ist seitdem eine wichtige Strategie, um Integration zu befördern. Schulen versuchen seit längeren, der immer „bunter“ werdenden Schülerschaft gerecht zu werden. Unternehmen bemühen sich darum, im Rahmen von Diversity-Strategien auch Personal mit Migrationshintergrund zu rekrutieren und zu binden. Krankenhäuser und Altenpflege haben es zunehmend mit Kund/-innen und Mitarbeiter/-innen mit Zuwanderungsgeschichte zu tun und müssen ihre Organisationen darauf einstellen. Dies gilt auch für kommunale Verwaltungen und Behörden wie die Polizei. Hier gibt es seit Jahren entsprechende Ansätze und Projekte.

Allerdings ist die „Interkulturelle Öffnung“ in vielen Bereichen – auch und gerade in kommunalen Verwaltungen und bei der Polizei keineswegs Routine und flächendeckender Standard. Es arbeiten dort immer noch sehr wenige Beschäftigte mit Migrationshintergrund. Und in Bereichen, die mit Kundinnen und Kunden mit Zuwanderungsgeschichte zu tun haben, gibt es immer noch kulturell bedingte Missverständnisse und Probleme.

Die Interkulturelle Öffnung von Unternehmen und Verwaltungen war auch einer der Schwerpunkte des 2014 auslaufenden, von der EU und dem BMAS geförderten Programms XENOS. Seit 2001 haben in diesem Programm viele Projekte Ansätze zur interkulturellen Öffnung von Verwaltungen entwickelt. So auch in den vier Projekten, die den vorliegenden Sammelband erstellt haben. Diese Projekte haben in den Jahren 2012-2014 in Kommunen und bei der Polizei Prozesse interkultureller Öffnung in Gang gesetzt bzw. weitergetrieben: das Projekt „Option – Kultur“ im Kreis Recklinghausen und in den zehn Städten des Kreises, das Projekt „Perspektivwechsel“ in den Jobcentern von Hamm, Dortmund und dem Kreis Unna, das Projekt „IKIP – Interkulturelle Kompetenz und Inklusion in der Personalauswahl“ bei der Polizei in Nordrhein-Westfalen und das Projekt „VIP – Vielfalt in der Polizei“ bei der Polizei in Rheinland-Pfalz.

2012 haben diese vier Projekte in Berlin auf einer Tagung der bundesweiten Transfer- und Vernetzungsstelle XENOS-Panorama Bund die „Kooperationsinitiative Verwaltung“ gegründet. Ein Jahr später haben sie beschlossen, die Ergebnisse ihrer Projekte, die Erfahrungen, die sie gemacht haben und die Ansätze, die sie (weiter-) entwickelt haben, in einem gemeinsamen Band vorzustellen. Dieser Band enthält keine üblichen Projektberichte, sondern thematische Schlaglichter auf besondere Problemfelder, die sich im Rahmen der Arbeit an den Projekten ergeben haben. Es sind Resultate inhaltlicher Diskussionen zwischen den vier XENOS-Projekten. In einigen Fällen hat das sogar zu gemeinsamer Autor/-innenschaft geführt.

Der Sammelband ist in vier Abschnitte gegliedert. Im ersten Abschnitt „Interkulturelle Öffnung – Herausforderungen und Innovationen“ geht es um allgemeine Fragen interkultureller Öffnung von Verwaltungen und Behörden. Den Anfang macht ein Aufsatz, der bewusst die Blickrichtung wechselt. Während der übliche Blick danach fragt, „Wie geht Verwaltung mit Vielfalt um“ stellt sich hier die Frage: „Wie geht Vielfalt mit Verwaltung um“. Ursula Kreft hat zusammen mit ihrer Kollegin Katrin Jansen dazu in mehrstündigen Interviews 27 Migrantenselbstorganisationen im Kreis Recklinghausen befragt. Die Ergebnisse hat sie in dem Aufsatz „Die Kommunalverwaltung aus dem Blickwinkel der Bürgerinnen und Bürger mit Migrationshintergrund“ zusammengefasst.

Wie komplex eine solche Verwaltung arbeitet, wie differenziert und mehrgleisig die Interkulturelle Öffnung in einem Flächenkreis wie dem Kreis Recklinghausen angegangen werden muss, welche Ebenen berücksichtigt werden müssen, zeigt der Aufsatz von Helena Donecker und Sabine Fischer „Verwaltung ist nicht gleich Verwaltung – der Prozess der interkulturellen Öffnung einer Verwaltung ist von ihren Strukturen abhängig“. Eine erfolgreiche Interkulturelle Öffnung, so die beiden Autorinnen, kann nur als Prozess bewerkstelligt werden, der gleichzeitig „top down“ und „bottom up“ erfolgt.

Dies gilt auch für die Interkulturelle Öffnung der Polizei. W. Rainer Leenen, Gründer des Forschungsschwerpunktes Interkulturelle Kompetenz an der FH Köln und Peimaneh Nemazi-Lofink, die Leiterin des Instituts zur Förderung von Bildung und Integration (INBI) in Mainz, erläutern in einem Interview, weshalb solche Bemühungen „Keine leichte Aufgabe...“ (so der Titel des Interviews) sind. Vor dem Hintergrund langjähriger einschlägiger Projekterfahrungen wird deutlich, wie das Thema „Interkulturelle Kompetenz“ für die Polizei – auch über entsprechende Projekte – eine wachsende Bedeutung gewonnen hat, aber auch, welche Widerstände noch zu überwinden sind.

Dass interkulturelle Öffnung bei der Polizei auch scheitern kann, zeigen die Erfahrungen aus den Niederlanden und aus Großbritannien. Das mit großem Aufwand in den 1990er Jahren rekrutierte Personal mit Migrationshintergrund quittierte dort überdurchschnittlich häufig den Polizeidienst. Es war nicht gelungen, eine Organisationskultur zu entwickeln, die es dem neuen Personal erlaubt hätte sich zu entfalten. Und es war nicht gelungen die Reibungsverluste mit dem altingesessenen Personal gering zu halten. In dem Aufsatz „Kulturelle Vielfalt – neue Herausforderungen für kollegiale Zusammenarbeit und Personalführung“ erklären Alexander Scheitza, W. Rainer Leenen, Andreas Groß und Harald Gosch, wie solche „Drehtüreffekte“ zustande kommen und wie man sie vermeiden kann.

Auf die Rahmenbedingungen der interkulturellen Öffnung geht auch der dann folgende Beitrag von Sabine Fischer und Hans Uske ein. Unter dem Titel „Lotsinnen und Lotsen in den Häusern der Sozialen Leistungen – eine soziale Innovation und ihre Bedeutung für die interkulturelle Öffnung der Verwaltung“ beschreiben sie Innovationsprozesse der Sozialverwaltung im Kreis Recklinghausen. Der Kreis ist Optionskommune geworden, ist also allein für die Jobcenter verantwortlich. Im Zuge dieser Umstellung sind in den zehn kreisangehörigen Städten „Häuser der sozialen Leistungen“ errichtet worden mit möglichst kurzen Wegen zwischen den einzelnen Ämtern und besserer Vernetzung mit außerkommunalen Einrichtungen. Zentrale Figuren in den Häusern sind neu geschaffene Lotsinnen und Lotsen, die in besonderen Notlagen kompetent Wege durch die komplexe Leistungs- und Beratungslandschaft aufzeigen sollen. Interkulturelle Kompetenz ist hier besonders wichtig.

Zum Erwerb interkultureller Kompetenz kann auch das Kennenlernen verschiedener Kulturen und Einblicke in die Lebensweise von Menschen verschiedener Herkunftsländer und Religionen gehören. In dem Interview „Interkulturelle Öffnung ist eine Managementaufgabe“ erläutert

Marie-Luise Roberg, Leiterin des Jobcenters Hamm, Strategien der interkulturellen Öffnung in ihrem Hause. Es gibt im Jobcenter Hamm mittlerweile ein stetig steigendes Interesse für das Thema und eine immer größere Nachfrage nach einschlägigen Qualifizierungsangeboten. Dazu beigetragen haben Projekte – aktuell das XENOS-Projekt „Perspektivwechsel“ mit seinen Angeboten an Seminaren, Exkursionen und Dialogforen. Aktuell steht das Jobcenter vor der Herausforderung der Integration von Zuwanderern aus Südosteuropa. Hier kommt es darauf an, vorausschauend darauf zugeschnittene Strukturen aufzubauen. In Hamm ist das eine rechtskreisübergreifende Beratungsstelle, die wachsenden Zulauf verzeichnet.

Im zweiten Abschnitt des Sammelbandes geht es um Personalgewinnung und Personalauswahl. Dominik Donges, Sabine Fischer, Petra Kulhoff und Bettina Rauschmayr erläutern in ihrem Beitrag „Neue Wege gehen – Strategien der Gewinnung von Auszubildenden und Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund in der Verwaltung“ (so der Titel). Zunächst geht es um Hindernisse, Strukturen und Rahmenbedingungen des Personalmarketings für die öffentliche Verwaltung. Danach gehen die Autor/-innen der Frage nach, wie das Image der Verwaltung überzeugender gestaltet werden kann. Es folgen Beispiele, wie Jugendliche mit Migrationshintergrund für eine Tätigkeit in der öffentlichen Verwaltung und bei der Polizei gewonnen werden können. Schließlich wird gezeigt, wie Bewerberinnen und Bewerber durch Coaching, Kompetenzfeststellungsverfahren und Bewerbertrainings unterstützt werden können.

Entscheidend sind dann aber die Kriterien der Personalauswahl. In ihrem Beitrag „Interkulturelle Kompetenz als Anforderungsmerkmal in der Personalauswahl“ zeigen W. Rainer Leenen, Siegfried Stumpf und Alexander Scheitza deutlich, welche Voraussetzungen für interkulturell kompetenten Polizeiarbeit ein Auswahlverfahren erfassen sollte, um Personalentscheidungen aus interkultureller Sicht zu verbessern. Zunächst

behandelt der Beitrag den Stand der Forschung zum Thema „Interkulturelle Kompetenz“. Daran anschließend werden die Ergebnisse einer empirischen Erhebung vorgestellt, bei der interkulturell erfahrene Polizeibeamtinnen und -beamte nach erfolgskritischen Verhaltensweisen in beruflichen kulturellen Kontaktsituationen befragt wurden.

In einem weiteren Beitrag setzen sich die Autoren dann mit der Frage der „Kulturfairness in der Personalauswahl“ auseinander. Es geht um die Frage, ob und wie bestehende Auswahlverfahren Verzerrungen aufweisen, obwohl alle Bewerberinnen und Bewerber scheinbar gleich behandelt werden. Auch hier wird zunächst der aktuelle Forschungsstand referiert. Anschließend wird diskutiert, welche Erklärungsmöglichkeiten für solche Effekte bestehen und mit welchen Maßnahmen sie verringert werden könnten.

Strategien und Problemfelder der Weiterbildung heißt der dritte Abschnitt des Sammelbandes. Dominik Donges, Caglar Kanar und Karl-Peter Assauer beschreiben in ihrem Beitrag „Weiterbildung als zentrales Element der Interkulturellen Öffnung“ aus dem Blickwinkel zweier XENOS-Projekte, wie Weiterbildungsmaßnahmen zu diesem Zweck konzipiert und wie Teilnehmerinnen und Teilnehmer akquiriert werden. Es geht um die Methoden der Weiterbildung und um die Frage, wie sich Erfolge überprüfen lassen.

Weiterbildung ist allerdings für sich genommen noch keine Garantie für den Erfolg. In ihrem Beitrag „Wieso sitze ich hier?“ – Widerstände in Fortbildungen zur Interkulturellen Kompetenz in Verwaltungsorganisationen“ setzen sich Alexander Scheitza und Suse Düring-Hesse mit Äußerungsformen von Widerständen in Fortbildungsveranstaltungen auseinander. Sie beleuchten Motive und Hintergründe von Widerständen und leiten daraus verschiedene Interventionsmöglichkeiten für Fortbilder/-innen ab.

Im Arbeitsalltag des Jobcenters kann es im Kontakt mit den Kundinnen und Kunden zu schwierigen,

mitunter konfliktreichen Situationen kommen. Bundesweite Aufmerksamkeit hat ein Vorfall in Neuss gefunden, bei dem eine Mitarbeiterin des Jobcenters von einem Kunden erstochen wurde. Mit dem Thema „Sicherheit“ als besonderes Weiterbildungsmotiv beschäftigt sich der Beitrag von Helena Donecker mit dem Titel „Sicherheit bei der Beratung im Jobcenter – Der Beitrag der interkulturellen Kompetenz beim Umgang mit kritischen Situationen“. Professionelle Deeskalation im Jobcenter ist mehr als die unmittelbare Abwehr von Gewalt. Der Aufsatz zeigt auf, welche Rolle die Vermittlung kultureller Kompetenz bei der Deeskalation spielt. Wobei immer zu beachten gilt, dass die Verknüpfung von „Sicherheit“ und „Migranten“ nicht dazu führt, konfliktreiche Situationen im Jobcenter zu kulturalisieren.

Im vierten Abschnitt des Sammelbandes geht es um Perspektiven der Nachhaltigkeit. Förderprojekte, wie zum Beispiel die vier an dieser Veröffentlichung beteiligten XENOS-Projekte können dann als erfolgreich gelten, wenn sie nachhaltig sind, auch ohne Fördermittel weiter wirken oder gar weiter bestehen. Auch wird von ihnen verlangt, den Transfer ihrer Ergebnisse zu ermög-

lichen wenn nicht gar zu bewirken. In dem Beitrag „Nachhaltigkeit, Transfer, Innovation – Wie drittmittelfinanzierte Projekte paradoxe Ansprüche bewältigen und realistische Strategien finden“ setzen sich Ute Pascher-Kirsch und Hans Uske mit diesen Ansprüchen auseinander. Sie zeigen auf, wie schwierig diese Ansprüche zu erfüllen sind und auf welchen Wegen Nachhaltigkeit und Transfer dann tatsächlich zustande kommen.

Ansatzpunkte für einen möglichen Transfer zeigt der abschließende Beitrag von Ute Pascher-Kirsch „Bedarfe erkannt – Strategien in der Entwicklung. Zum Status quo der Interkulturellen Öffnung deutscher Landkreise“. Der Beitrag beruht auf einer Online-Befragung der deutschen Landkreise, den das Rhein-Ruhr-Institut an der Uni Duisburg-Essen mit Unterstützung des Deutschen Landkreistags und dem Kreis Recklinghausen im Rahmen des XENOS-Projektes „Option – Kultur“ 2014 durchgeführt hat. Die Ergebnisse zeigen, dass viele Landkreise in Deutschland die Bedeutung der Interkulturellen Öffnung der Verwaltung erkannt haben, viele aber noch am Anfang bei der Umsetzung entsprechender Konzepte und Maßnahmen stehen.



Die Kommunalverwaltung aus dem Blickwinkel der Bürgerinnen und Bürger mit Migrationshintergrund

Ursula Kreft

Die Kommunalverwaltungen im Kreis Recklinghausen haben im Rahmen des Projekts „Option Kultur“ auch Menschen mit Migrationshintergrund um Hinweise zur interkulturellen Öffnung gebeten: Welche besonderen Erfahrungen machen diese Kundinnen und Kunden beim Kontakt mit Behörden? Und was erwarten sie von einer interkulturell kompetenten Verwaltung? Die Ergebnisse zeigen ein differenziertes, komplexes und manchmal durchaus ambivalentes Bild der Kommunalverwaltung aus Sicht der Kundinnen und Kunden.¹

Wenn in öffentlichen Debatten von „Menschen mit Migrationshintergrund“ die Rede ist, schwirren immer noch viele stereotype Bilder wie Fliegen durch den Raum. Da sitzt dann „der typische Migrant“ im Amtszimmer: Er spricht kein Wort Deutsch, hat eine fremde „Mentalität“ und versteht die deutschen Gesetze nicht. Ihm gegenüber sitzt „der typische Bürokrat“. Autoritär, unfreundlich und stur exerziert er sein Motto: „Im deutschen Amtszimmer wird Amtsdeutsch gesprochen. Wer damit nicht klar kommt, hat Pech gehabt.“

Im Auftrag des Projekts „Option – Kultur“ haben wir in den 10 Städten des Kreises Recklinghausen qualitative Interviews mit insgesamt 74 Menschen aus Migrantenselbstorganisationen geführt. Grundlage der Gespräche war ein nicht standardisierter Leitfaden zu folgenden Themenbereichen:

- Kontaktaufnahme und Erfahrungen mit kommunalen Behörden,
- Wünsche an die Verwaltung,
- die Ankündigung, in Zukunft mehr Fachkräfte mit Migrationshintergrund in den Verwaltungen einzustellen.

Die Gesprächspartner/innen sind aktive Mitglieder von Gemeinden, Vereinen, Gruppen und Initiativen, die unterschiedliche Ziele und Aufgaben verfolgen. Neben Organisationen, die gegründet wurden, um kulturelles, künstlerisches oder soziales Engagement zu fördern, zur Gestaltung des religiösen Lebens beizutragen oder die Bildung junger Menschen zu unterstützen, haben wir auch Gruppen angesprochen, die Freizeitgestaltung, Sport oder Austausch und Selbsthilfe in den Mittelpunkt stellen.

Um eine Vielfalt an Erfahrungen aufnehmen zu können, haben wir sowohl Menschen mit eigener Einwanderungserfahrung befragt als auch im Kreis Recklinghausen geborene und aufgewachsene Menschen, deren Eltern eingewandert sind. An den Interviews haben Personen mit deutschen und mit ausländischen Pässen teilgenommen. Die Herkunftsfamilien der Gesprächspartner/innen kommen aus der Türkei, aus Russland und anderen GUS-Staaten, aus Griechenland, Pakistan, Bosnien-Herzegowina sowie aus einem nord- und einem zentralafrikanischen Land.

¹ Der vorliegende Artikel fasst Ergebnisse einer Studie zusammen, die die Autorin zusammen mit ihrer Kollegin Katrin Jansen im Frühjahr 2014 veröffentlicht hat: Katrin Jansen & Ursula Kreft: Verwaltung interkulturell erneuern, RISP-Texte 1/2014, Duisburg.

Unsicherheiten beim Kontakt mit der Verwaltung

„Der typische Migrant“ ist uns bei den Gesprächen nicht begegnet. Aber „der typische Bürokrat“ tauchte mehrmals in den Erinnerungen der älteren Befragten auf. Seine schönste Zeit waren wohl die 70er und frühen 80er Jahre des 20. Jahrhunderts. Die Befragten berichteten, dass eingewanderte Menschen damals bei Behördenbesuchen regelmäßig „angeschnauzt“, „niedergemacht“, durch feindselige Bemerkungen eingeschüchtert und manchmal offen beleidigt wurden. „Der typische Bürokrat“ missbrauchte damals wohl öfter seine Macht und kaum jemand wagte es, ihm zu widersprechen.

Inzwischen haben sich nicht nur die im Amtszimmer üblichen Umgangsformen gründlich und deutlich zum Positiven verändert. Die Kommunalverwaltungen insgesamt haben sich strukturell und personell gewandelt und orientieren sich mit ihren Leitbildern an modernen Dienstleistungsunternehmen, zum Beispiel mit dem Versprechen, „demokratisch, bürgernah und effizient“ zu agieren. Aber auch die Kunden und Kundinnen mit Migrationshintergrund haben sich verändert und damit auch die Sichtweisen und Erwartungen gegenüber den Behörden.

Der Wandel in den Beziehungen zur Verwaltung wurde bereits in den Antworten zum Themenbereich „Kontaktaufnahme“ deutlich. Hier ging es unter anderem um die Transparenz von Aufgabenbereichen, um Verständlichkeit und Erreichbarkeit: Sind die für ein Anliegen zuständigen Mitarbeiter/innen auch für Kund/innen mit Migrationshintergrund leicht zu finden und gut ansprechbar? Sind Schreiben und Formulare der Behörden in deutscher Sprache auch für sie verständlich und nachvollziehbar, oder wäre es sinnvoll, amtliche Schriftstücke auch in anderen Sprachen anzubieten?

Nach Einschätzung der Gesprächspartner/innen sehen keineswegs alle Bürger/innen mit

Migrationshintergrund Hindernisse beim Zugang zur Verwaltung. Viele kennen die Struktur der Verwaltung vielmehr ebenso gut wie andere Bürger/innen und erleben eine Kontaktaufnahme daher in vielen Fällen als wenig problematisch. Das gilt allerdings nicht für alle Eingewanderten. Die Befragten betonten, dass der Kontakt zur Verwaltung für manche Menschen weiterhin schwierig und belastend sei, zum Beispiel für Seniorinnen und Senioren aus der so genannten „ersten Generation“, auch wenn sie schon länger hier ansässig sind. Auch für neu Eingewanderte jeden Alters sei bereits die Kontaktaufnahme mit der Verwaltung häufig von Sorgen und Bedenken geprägt.

Nach den Erfahrungen der Befragten haben manche Kund/innen mit Migrationshintergrund eine erhebliche „Schwellenangst“ und große Unsicherheit gegenüber der Verwaltung. Manche fühlten sich beim Behördenkontakt verunsichert, ohnmächtig und ratlos. Vor dem Besuch fragten sich viele: „Was erwartet mich da? Ist das vielleicht kompliziert? Schaffe ich es, mich zu verständigen?“ Diese Unsicherheit hindert nach Ansicht der Befragten manche Eingewanderten daran, bei Unklarheiten in der Verwaltung nachzufragen, ihr Anliegen vollständig zu schildern oder zu widersprechen, wenn sie zum Beispiel mit einem Vorschlag nicht einverstanden sind. Missverständnisse, fehlerhafte Eingaben von Daten, Verzögerungen bei der Bearbeitung und vermeidbare Konflikte sind mögliche Folgen – zum Nachteil der Bürger/innen und der Verwaltung.

Die Ergebnisse der Gespräche zeigen, dass die Bevölkerung „mit Migrationshintergrund“ nur in der Statistik als scheinbar homogene Gruppe erscheint, tatsächlich aber sehr heterogen ist, auch hinsichtlich der Kontaktaufnahme und des Umgangs mit Behörden. Während sich einige Eingewanderte erheblich mehr Unterstützung und Betreuung wünschen, als sie zurzeit von Seiten der Behörden erhalten, sehen andere die Verwaltung aus der Sicht von Einheimischen, die

vor allem einen höflichen Umgangston und eine zügige Bearbeitung ihres Anliegens erwarten.

Die großen individuellen Unterschiede innerhalb der Bevölkerungsgruppe mit Migrationshintergrund werden besonders deutlich, wenn es um die Verständlichkeit von amtlichen Schreiben und Formularen geht. Es gibt einerseits Kund/innen aus eingewanderten Familien, die das Deutsche perfekt beherrschen und amtliche Schriftstücke daher in der Regel auch gut verstehen können. Die Gesprächspartner/innen berichten andererseits von Eingewanderten, die sich zwar im Alltag in der deutschen Umgangssprache gut verständigen können, aber mit amtlichen Schriftstücken mehr oder weniger große Probleme haben. Manche seien trotz befriedigender Deutschkenntnisse immer wieder unsicher, ob sie die schriftlichen Hinweise einer Behörde tatsächlich richtig verstanden hätten. Für andere sind amtliche Schreiben nach Auskunft der Befragten sogar weitgehend unverständlich, so dass sie Unterstützung und Erklärungen in ihrer Muttersprache benötigen.

Probleme mit der Sprache der Behörden

Ein Hindernis in der Kommunikation mit Behörden sind offenbar die semantischen und lexikalischen Unterschiede zwischen der deutschen Umgangssprache und dem so genannten „amtlichen Hochdeutsch“, das die Grundlage amtlicher Schriftstücke bildet. Wer das deutsche Schulsystem nicht von Anfang an und vollständig durchlaufen hat, kann zwar durch Kurse und häufiges Training die Umgangssprache erlernen, aber die angebotenen Sprachkurse reichen in der Regel nicht aus, um auch das „amtliche Hochdeutsch“ mit voller Sicherheit zu beherrschen. Dies erklärt, warum manche Menschen aus zugewanderten Familien, die das Deutsche sogar besser sprechen als die Familiensprache, trotzdem eine sprachliche Unsicherheit gegenüber amtlichen Schriftstücken haben können.

Eine weitere Ursache für Verständnisprobleme mit Behörden ist nach Ansicht von Befragten das so genannte „Verwaltungsdeutsch“, eine bestimmte Form des „amtlichen Hochdeutsch“. Der spezifische Sprachstil der Verwaltung mit seinen aus der juristischen Fachsprache stammenden Elementen bildet für manche Bürger/innen mit Migrationshintergrund eine hohe Barriere, die das Verständnis zusätzlich erschwert. Mehrere Befragte vermuten, dass dieses „Verwaltungsdeutsch“ auch für Menschen ohne Migrationshintergrund schwer verständlich ist: Es handele sich um „ein anderes Deutsch“, das außerhalb der Behörden nahezu unbekannt sei. Aus sprachlichen Unsicherheiten kann nach den Erfahrungen der Befragten ein ganzes Bündel von Hindernissen entstehen: Viele Betroffene scheuten sich, beim Behördenkontakt ihre Sichtweise zur Geltung zu bringen oder Einwände zu formulieren.

Einige Gesprächspartner/innen schlagen daher vor, amtliche Schriftstücke nur in „einfachem, normalem Deutsch“ zu formulieren, das auch für die meisten Menschen mit Migrationshintergrund verständlich sei. Einige fordern außerdem die Abschaffung aller Formulare: Wenn man die Angaben mündlich machen könne, könnten die Mitarbeiter/innen selbst alles korrekt eintragen, und es gebe keine Probleme mehr.

Andere Gesprächspartner/innen bezweifeln allerdings, dass eine Übertragung in einfache Sprache und ein Verzicht auf das „Verwaltungsdeutsch“ die Verständnisprobleme beseitigen könnten. Es geht nach ihrer Einschätzung weniger um das Niveau der Deutschkenntnisse, sondern vielmehr um Kenntnisse zur Gesetzeslage, zur aktuellen Auslegung der Gesetze und zur Vorgehensweise der Behörden. Damit seien viele Bürger/innen mit Migrationshintergrund jedoch nicht vertraut. Ein Vorgang müsse ihnen daher zusätzlich mündlich in der deutschen Umgangssprache oder in ihrer Muttersprache vermittelt und erklärt werden.

Aus der Sicht vieler Gesprächspartner/innen wäre es daher am besten, wenn die Behörden Fachkräfte beschäftigten, die mehrere Sprachen sprechen und sich darauf spezialisieren, diese Vermittlung zwischen Bürger/innen und Verwaltung zu leisten. Zurzeit werde diese Aufgabe von Ehrenamtlichen aus den Netzwerken der Bürger/innen mit Migrationshintergrund übernommen. Die Gespräche zeigen, dass viele Vereine, Gemeinden und Gruppen diese ehrenamtliche Tätigkeit als wichtige Aufgabe ansehen. Die Unterstützung durch sprachkundige und in der Regel auch sachkundige Mitglieder reicht von der Übersetzung amtlicher Schreiben über das Ausfüllen von Formularen und Anträgen bis hin zur Begleitung bei Behördengängen. Dass die Kommunikation zwischen Eingewanderten und Behörden trotz mancher Schwierigkeiten häufig doch gelingt, ist wohl auch den Migrantenselbstorganisationen zu verdanken – indem sie Ratsuchende betreuen, erleichtern sie der Verwaltung die Arbeit.

Wäre es sinnvoll, amtliche Schriftstücke und Formulare auch in anderen Sprachen anzubieten? Zu dieser Frage gibt es unterschiedliche Einschätzungen. Einige Gesprächspartner/innen befürworten dieses Angebot: Besonders für neu Eingewanderte und für ältere Menschen seien Formulare und Hinweise in der Muttersprache notwendig und hilfreich. Andere Befragte widersprechen allerdings: Für Senior/innen kämen amtliche Schriftstücke in ihrer Muttersprache viel zu spät. Sie seien es inzwischen gewohnt, bei amtlichen Angelegenheiten von Angehörigen und Freunden unterstützt zu werden, und wollten darauf auch nicht verzichten. Einige Befragte befürchten, das Angebot könnte als Diskriminierung missverstanden werden: Menschen, die gut Deutsch sprechen, könnten glauben, man unterstelle ihnen mangelhafte Deutschkenntnisse und wolle sie als „Ausländer“ ausgrenzen.

Andere Gesprächspartner/innen betonen, amtliche Schriftstücke in den Muttersprachen seien keine befriedigende Lösung bei Verständnis-

problemen. Vielen Menschen mit Migrationshintergrund seien nämlich Fachbegriffe aus der Verwaltungssprache wenn überhaupt, dann ausschließlich auf Deutsch bekannt. Viele Menschen aus türkischstämmigen Familien könnten zum Beispiel amtliche Schriftstücke in Türkisch schlechter verstehen als in Deutsch, da sie noch nie Behördenkontakte in der Türkei hatten.

Wenn die Verwaltung den Kund/innen mit Migrationshintergrund entgegen kommen will, ist es deshalb nach Ansicht einiger Gesprächspartner/innen nicht damit getan, Übersetzungen anzufertigen. Die Kund/innen brauchten vielmehr eine ausführliche, für sie verständliche mündliche Erklärung, um den amtlichen Vorgang tatsächlich zu durchschauen und nachzuvollziehen. Übersetzungen seien daher nur eine scheinbare Arbeitserleichterung für die Behörden und nur für wenige Kund/innen mit Migrationshintergrund tatsächlich hilfreich.

Positive und negative Erfahrungen

Im Gesprächsabschnitt „Erfahrungen mit der Verwaltung“ berichteten die Gesprächspartner/innen vor allem von persönlichen Erlebnissen als Kundin / Kunde oder als Begleitung eines anderen Menschen bei einem Behördenbesuch. In den Gesprächen entstand ein differenziertes, komplexes und manchmal durchaus ambivalentes Bild der kommunalen Behörden. Die meisten Gesprächspartner/innen konnten sowohl positive und angenehme als auch problematische und verunsichernde Erfahrungen berichten.

Bei der Auswertung der Beiträge zu diesem Themenbereich haben wir folgende Fragen in den Mittelpunkt gestellt: Welche Merkmale kennzeichnen eine Kommunikation mit der Verwaltung, die von den Gesprächspartner/innen als angenehm bewertet wird? Welche Merkmale hat andererseits ein Behördenkontakt, der aus Sicht der Gesprächspartner/innen problematisch oder belastend war?

In den Erfahrungsberichten wurden folgende Merkmale einer positiven Kommunikation mit Behörden besonders hervorgehoben:

1. ein freundliches, zugewandtes und höfliches Verhalten von Mitarbeiter/innen hinsichtlich Wortwahl, Mimik und Tonfall;
2. die Fähigkeit von Mitarbeiter/innen zum aktiven Zuhören und zur Wahrnehmung der individuellen Bedürfnisse von Kund/innen;
3. ihre Fähigkeit, den Kund/innen zu vermitteln, dass Gleichheit vor dem Gesetz, Korrektheit und Transparenz die Arbeit der Verwaltung bestimmen.

In einigen Berichten über erfreuliche und angenehme Erfahrungen mit Beschäftigten der Verwaltung fällt auf, dass für die Befragten spezielle „interkulturelle“ Kompetenzen eine eher geringe Rolle spielen. Die Befragten erwarten vielmehr eine von Achtsamkeit, Freundlichkeit und Respekt geprägte Form der Kommunikation, die sicherlich von allen Kund/innen (egal ob mit oder ohne Migrationshintergrund) positiv bewertet wird. Einige Befragte betonen außerdem, sie hätten sich beim Besuch in der Verwaltung nicht als „Ausländer“ gefühlt und seien ungeachtet ihres ausländischen Namens oder Passes genauso behandelt und beraten worden, „wie alle anderen“. Dieser Wunsch, beim Behördenbesuch „völlig normal“, als Einheimischer angesprochen zu werden und nicht als „einer mit Migrationshintergrund“ in eine Sonderrolle gedrängt zu werden, prägt viele Berichte zum Behördenkontakt.

Mehrere Gesprächspartner/innen weisen andererseits darauf hin, dass der Eindruck, bei den Behörden werde ungeachtet der Herkunft der Kund/innen strikt „nach den Gesetzen“ gehandelt, für viele eingewanderte Menschen von höherer Bedeutung sei als für Kund/innen ohne Migrationshintergrund. Einige Befragte verweisen

dabei auf die bereits erwähnte „Schwellenangst“. Da viele Menschen mit Migrationshintergrund bei Behördenbesuchen unsicher, unruhig und manchmal auch misstrauisch reagierten, sei es umso wichtiger, ihnen zu vermitteln, dass alle Entscheidungen gesetzeskonform, transparent und überprüfbar seien. Durch verständliche Erklärungen, ruhiges Eingehen auf Fragen und wenn nötig durch eine Kopie des entsprechenden Gesetzes könnten die Mitarbeiter/innen das Vertrauen in die Behörde stärken. Auch unangenehme Entscheidungen würden dann leichter akzeptiert.

In den Berichten über problematische Behördenkontakte geht es zum einen um das individuelle Gesprächsverhalten einzelner Mitarbeiter/innen. Aus Sicht der Befragten gibt es Mitarbeiter/innen, die häufig „grimmig“, „unfreundlich“ oder „abweisend“ reagieren oder die Besucher/innen „von oben herab“ behandeln. Kund/innen mit Migrationshintergrund fühlen sich nach Auskunft von Befragten manchmal „wie Kinder behandelt“, denen man ohne nähere Erklärung lediglich Anweisungen erteilt. Für einige Befragte sind solche problematischen Erlebnisse verständlich und verzeihlich: Auch Beschäftigte in der Verwaltung hätten eben mal eine „schlechte Tagesform“. Andere sehen solche Verhaltensweisen dagegen als Zeichen mangelnder Akzeptanz oder sogar als eine „versteckte Diskriminierung“ von Menschen mit Migrationshintergrund.

Einige Berichte deuten darauf hin, dass bei manchen Kommunikationsstörungen auch Zeitdruck und Arbeitsstress, also Probleme bei der Arbeitsorganisation in einer Behörde, eine Rolle spielen können. Gesprächspartner/innen kritisieren häufig, dass manche Mitarbeiter/innen von Behörden „nicht zuhören können“, „keine Geduld“ und „keine Zeit“ hätten. Menschen mit Migrationshintergrund hätten oft den Eindruck, sie würden „rasch abgefertigt“. Mitarbeiter/innen seien bestrebt, Eingewanderte schnell „loszuwerden“ und wollten daher deren Ansichten nicht hören. Einige Befragte vermuten, dass die

meisten Konflikte zwischen Eingewanderten und Behörden auf diese Weise entstehen: Entweder der Kunde oder der Mitarbeiter habe etwas falsch verstanden.

Einige Befragte berichten außerdem von problematischen Erfahrungen, die nach ihrer Einschätzung auf eine zu geringe interkulturelle Kompetenz in der Verwaltung zurückzuführen sind. Ein Beispiel ist der Bericht eines Gesprächspartners über den Behördenbesuch einer alten Dame, der wegen fehlender Deutschkenntnisse die Aufenthaltsgenehmigung mit sehr unfreundlichen Bemerkungen verweigert wurde. Einem Unterstützer gelang es, die Ausweisung zu verhindern: Die alte Dame habe nie eine Schule besucht, sei Analphabetin, seit Jahren schwer krank und daher nicht mehr in der Lage, Deutsch zu lernen. Für manche Eingewanderten ist es nach Ansicht von Befragten extrem schwer oder unmöglich, die Erwartungen der Behörden zu erfüllen.

In diesem Zusammenhang weisen Befragte auch auf die prekäre Situation von Eingewanderten hin, denen es trotz aller Bemühungen nicht gelingt, befriedigende Deutschkenntnisse zu erreichen. Sie fühlten sich einem ständigen Vorwurf ausgesetzt, auch von Seiten der Behörden: Ihr fehlerhaftes Deutsch werde häufig als „Integrationsunwilligkeit“ interpretiert. Viele Betroffene fühlten sich dadurch seelisch verletzt und zögen sich völlig zurück – eine Reaktion, die nun tatsächlich den Integrationsprozess gefährden könne.

Viele Gesprächspartner/innen kritisieren, dass die Behörden das individuelle Schicksal von Eingewanderten häufig nicht berücksichtigten. Auch auf physische oder psychische Erkrankungen durch traumatische Erfahrungen im Herkunftsland werde zu selten Rücksicht genommen. Nach Ansicht der Gesprächspartner/innen kommt es vor allem dann zu problematischen Situationen, wenn Mitarbeiter/innen der Verwaltung automatisch davon ausgehen, dass ihre Lebenserfahrungen und Vorstellungen die einzig „normalen“ sind und dass es keine anderen

geben kann. Die Schulungen zur Verbesserung der interkulturellen Kompetenz, die im Rahmen des Projekts durchgeführt wurden, werden daher von vielen Gesprächspartner/innen als dringend notwendig angesehen.

Einige Gesprächspartner/innen schildern außerdem Erlebnisse bei Behördenbesuchen, die sie als Ausgrenzung, Herabsetzung oder Diskriminierung bewerten. Einige Befragte unterscheiden dabei zwischen „sichtbarer“ und „versteckter“ oder „subtiler“ Diskriminierung. In den Berichten über sichtbare Diskriminierung geht es vor allem um ausgrenzende Bemerkungen einzelner Mitarbeiter/innen wie zum Beispiel: „Gehen Sie doch dahin, wo Sie herkommen.“ Ein eingebürgerter Kunde, der beim Behördenbesuch ein Gesetz kritisierte, bekam zum Beispiel die Antwort: „Wenn dir das nicht gefällt, kannst du ja auswandern.“ Der Kunde interpretierte die Bemerkung als bewusste Diskriminierung: Trotz seines deutschen Passes werde er nicht als gleichberechtigter Bürger anerkannt und zum Verlassen des Landes aufgefordert.

Nach Einschätzung mancher Befragter sind solche offenen und sichtbaren Diskriminierungen durch Mitarbeiter/innen von Behörden in den letzten Jahren jedoch erheblich seltener geworden. Diese Befragten berichten dagegen von subtilen, schwer greifbaren Formen der Diskriminierung. Auch bei Behördenkontakten seien sie nicht selten mit Misstrauen, Unterstellungen und Stereotypen konfrontiert, zum Beispiel mit der Vorstellung, alle Menschen mit Migrationshintergrund könnten kein Deutsch.

In einigen Gesprächen wird außerdem der Umgang mit ausländischen Qualifikationen als Beispiel für eine subtile Diskriminierung genannt. Mehrere Gesprächspartner/innen kritisieren, dass im Ausland erworbene Abschlüsse, Kenntnisse und Fähigkeiten von der Verwaltung nicht wertgeschätzt oder sogar von einzelnen Mitarbeiter/innen im Gespräch offen abgewertet würden. Die Anerkennung ausländischer Qualifikatio-

nen wird allerdings auf Bundesebene geregelt, so dass der Spielraum kommunaler Behörden in diesem Bereich begrenzt ist. Die Befragten erwarten von der Verwaltung aber in der Regel auch keine Änderung der Bundesgesetze. Sie erwarten vielmehr eine individuelle Beratung und Unterstützung durch Mitarbeiter/innen der Verwaltung, damit sie eine berufliche Perspektive entwickeln können, bei der frühere Qualifikationen nicht völlig sinnlos erscheinen. Wer beim Behördenbesuch lediglich die Antwort bekommt, alle seine ausländischen Zeugnisse und beruflichen Kenntnisse seien in Deutschland „unbrauchbar“ und „nutzlos“, fühlt sich entwertet und diskriminiert.

In vielen Gesprächen sind außerdem die Schulempfehlungen beim Übergang in die weiterführende Schule und generell die schulische Förderung von Kindern aus eingewanderten Familien wichtige Themen. Auch in diesem Zusammenhang ist mehrfach von einer subtilen Diskriminierung aufgrund der Herkunft die Rede. Mehrere Befragte kritisieren, dass Schüler/innen aus zugewanderten Familien trotz guter Noten in der Regel die Empfehlung „Hauptschule“ erhielten; nur in Ausnahmefällen laute die Empfehlung „Realschule“ und fast nie „Gymnasium“. Einige Befragte vertreten außerdem die Auffassung, Kinder aus eingewanderten Familien würden aufgrund der Struktur des Bildungssystems während ihrer gesamten Schullaufbahn nicht ausreichend gefördert.

In einigen Gesprächen wird deutlich, dass Eltern mit Migrationshintergrund, die mit einer Schulempfehlung nicht einverstanden sind, nicht wissen, an wen sie eine Beschwerde richten und ob sie überhaupt etwas unternehmen können. Manche Eltern wenden sich daher an das Schulamt oder an das Jugendamt und erwarten Unterstützung. Einige Befragte formulieren ihre tiefe Enttäuschung über die Reaktion der Behörden: Man habe die betroffenen Eltern nach Hause geschickt mit der Auskunft, die Stadt sei lediglich für die Schulgebäude zuständig. Mit den Lehr-

kräften und den Schulempfehlungen habe die Stadt nichts zu tun.

Die Gespräche zeigen, dass viele Befragte einerseits ein stärkeres Engagement der Kommunen im Bereich der Förderung von Kindern und Jugendlichen erwarten. Andererseits wird in einigen Beiträgen deutlich, dass die in den letzten Jahren deutlich stärkeren Bemühungen zur Unterstützung von Eltern, insbesondere bei der Frühförderung, von manchen Befragten offenbar kaum wahrgenommen wurden. Möglicherweise werden die Maßnahmen und Erfolge im Bereich der kommunalen Bildungsförderung in der Öffentlichkeit nicht überzeugend genug verbreitet und vermittelt. Außerdem deutet die häufige Kritik an den Schulempfehlungen darauf hin, dass in diesem Feld hoher Klärungs- und Gesprächsbedarf besteht. Schulungen zur interkulturellen Kompetenz für Lehrkräfte der Grundschulen könnten dazu beitragen, die Verständigung mit den Eltern zu verbessern.

Verwaltungskarriere auch für Jugendliche mit Migrationshintergrund

Ein wichtiges Ziel im Projekt „Option – Kultur“ ist die interkulturelle Öffnung der Personalentwicklung und Personalplanung in den Kommunalverwaltungen. In Zukunft sollen mehr Menschen mit Migrationshintergrund als Fachkräfte in kommunalen Verwaltungen tätig sein. Wir haben daher die Gesprächspartner/innen gefragt, wie sie diese Ankündigung der Verwaltungen beurteilen und ob sie glauben, dass diese Pläne umgesetzt werden können.

Bei unseren Gesprächspartner/innen traf die Ankündigung auf eine breite Zustimmung und auf positive bis sehr positive Reaktionen. Die meisten Befragten gehen auch davon aus, dass in Zukunft tatsächlich mehr Fachkräfte mit Migrationshintergrund in kommunalen Behörden beschäftigt sein werden. Es gibt aber eine recht große Gruppe von Befragten, die zugleich

skeptisch sind und – aus unterschiedlichen Gründen – daran zweifeln, dass die gute Absicht in der Praxis umgesetzt wird.

Die Befragten begründen ihre positive bis sehr positive Haltung allerdings mit unterschiedlichen Argumenten. Einige Gesprächspartner/innen beurteilen die Ankündigung in erster Linie als Verbesserung des Angebots auf dem lokalen Arbeitsmarkt: Gute und sichere Arbeitsplätze bei kommunalen Behörden seien für alle Arbeitssuchenden und besonders für junge Menschen sehr begrüßenswert. Dass hier Bewerber/innen mit Migrationshintergrund angesprochen sind, wird von ihnen als weniger bedeutsam eingeschätzt.

Andere Befragte stellen dagegen explizit gesellschaftliche Aspekte in den Mittelpunkt. Aus ihrer Sicht ist die Ankündigung der Verwaltungen auch ein politisches Statement: Die Zugehörigkeit von Menschen mit Migrationshintergrund zur städtischen Gemeinschaft werde damit endlich auch offiziell wahrgenommen und anerkannt. In diesem Zusammenhang wird die bisherige Einstellungspraxis häufiger kritisch kommentiert: Menschen mit Migrationshintergrund seien nicht entsprechend ihres Anteils an der Bevölkerung in der Kommunalverwaltung vertreten.

Einige Gesprächspartner/innen heben dagegen die praktischen Vorteile für die Verwaltung und für die Kund/innen hervor. Durch die Einstellung von mehr Fachkräften mit Migrationshintergrund könne die Kommunikation zwischen der Verwaltung und eingewanderten Kund/innen nachhaltig verbessert werden: Viele Missverständnisse könnten dadurch vermieden, Beratungen effektiver durchgeführt und die Anliegen der Kommune überzeugender vermittelt werden.

Die Auswertung zeigt, dass die Einschätzung der Gesprächspartner/innen wesentlich davon abhängt, welche Bedeutung sie dem Faktor „Migrationshintergrund“ bei Bewerbungen und im Berufsleben zuschreiben. Einige Befragte halten

den Faktor für weniger relevant verglichen mit anderen Faktoren, zum Beispiel der Höhe des Schulabschlusses. Andere sehen die Herkunft aus einer eingewanderten Familie dagegen als Potential, das einen Menschen dazu befähigt, besondere Kenntnisse und Kompetenzen (Sprachkenntnisse, hohe Sozialkompetenz etc.) zu entwickeln, die im Beruf nützlich sind und einem Arbeitgeber große Vorteile bringen können. Der Faktor „Migrationshintergrund“ ist also aus ihrer Sicht ein positives Einstellungskriterium, das einige Bewerber/innen von anderen unterscheidet.

Andere Gesprächspartner/innen vertreten dagegen die Ansicht, dass der Faktor „Migrationshintergrund“ von Arbeitgebern in der Regel negativ beurteilt wird und zur Ablehnung der Bewerber/innen führt. Diese Befragten reagieren mit erheblicher Skepsis auf die Ankündigung, mehr Verwaltungskräfte mit Migrationshintergrund zu beschäftigen. Sie begrüßen die Absicht, rechnen aber nicht damit, dass sich die Einstellungspraxis der Behörden tatsächlich verändert. Sie bezweifeln, dass es in den nächsten Jahren mehr Beschäftigte mit Migrationshintergrund in den Kommunalverwaltungen des Kreises geben wird.

Jene Gesprächspartner/innen, die ihre Skepsis zum Ausdruck bringen, verweisen zum einen auf eigene bittere Erfahrungen mit Diskriminierungen im Berufsleben. Bewerber/innen „mit ausländischen Namen“ werden nach ihrer Ansicht von Arbeitgebern häufig „sofort aussortiert“ und hätten erheblich weniger Chancen auf ein Bewerbungsgespräch. Auch bei den Kommunalverwaltungen wird diese Einstellungspraxis vermutet.

Zum anderen gibt es viele Berichte über Bewerber/innen mit Migrationshintergrund, die von Stadtverwaltungen abgelehnt wurden. Einige Fallbeispiele berichten von jungen Erwachsenen mit mittleren oder hohen Schulabschlüssen (FOR-Q, Fachabitur, Abitur), die sich vergeblich um Ausbildungsplätze bei Kommunen beworben haben. Ob im jeweiligen Einzelfall tatsächlich eine Diskriminierung vorliegt, ist im Nachhin-

ein und im Rahmen unserer Studie nicht feststellbar. Die Vorstellung, aufgrund der Herkunft abgelehnt zu werden, beeinflusst jedoch nach Auskunft von Befragten die Berufswahl und das Bewerbungsverhalten, besonders von Jugendlichen mit Migrationshintergrund.

Mehrere Gesprächspartner/innen berichten von ihren erfolglosen Bemühungen, Jugendliche mit geeigneter Qualifikation für eine Ausbildung in der öffentlichen Verwaltung zu motivieren. Bei Angehörigen der jungen Generation dominiere die Vorstellung, sie hätten bei der Verwaltung wegen ihrer Herkunft sowieso keine Chance. Eine Bewerbung hielten sie daher für sinnlos. Bei der Suche nach einem Ausbildungsplatz zögen viele Jugendliche mit Migrationshintergrund die Verwaltung gar nicht erst in Erwägung und erkundigten sich auch nicht, welche Ausbildungsgänge es gebe.

Die Auswertung der Gespräche deutet darauf hin, dass gerade jene gut qualifizierten Jugendlichen, die als Nachwuchskräfte besonders willkommen wären, die öffentliche Verwaltung leicht übersehen. Denn im Zuge einer allmählichen Normalisierung der Bildungschancen haben viele Jüngere nun zumindest die Möglichkeit, aus einer Vielzahl attraktiver Berufe zu wählen, die für die „erste Generation“ der Eingewanderten noch unerreichbar schienen. Eine Karriere in der Verwaltung ist daher für junge Menschen mit gutem Schulabschluss nur noch eine Option unter anderen – und häufig nicht die erste Wahl. Bei ihren Bemühungen, gut qualifizierte Jugendliche „mit Migrationshintergrund“ als Auszubildende zu gewinnen, haben die Verwaltungen sehr starke Konkurrenten: vor allem Universitäten und Fachhochschulen, aber auch international tätige Industrie- und Handelsunternehmen, die zusätzliche Sprachkenntnisse und interkulturelle Kompetenz durchaus zu schätzen wissen. Trotz ihres sehr hohen Ansehens bei eingewanderten Familien könnte die Ausbildung in der öffentlichen Verwaltung daher in Zukunft ihre Attraktivität verlieren.



Eine ausführliche Analyse der Gespräche, die Katrin Jansen und Ursula Kreft im Rahmen des Projektes „Option – Kultur“ mit Vertreterinnen und Vertretern von Migrantenselbstorganisationen im Kreis Recklinghausen durchgeführt haben, ist im Frühjahr 2014 in der Schriftenreihe des Rhein-Ruhr-Instituts (RISP) an der Universität Duisburg-Essen (RISP-Texte 1/2014) erschienen. Als Download erhältlich unter: http://www.risp-duisburg.de/files/risp_texte_1-2014.pdf

Verwaltung ist nicht gleich Verwaltung – der Prozess der interkulturellen Öffnung einer Verwaltung ist von ihren Strukturen abhängig

Helena Donecker & Sabine Fischer

Die interkulturelle Öffnung der Verwaltung ist ein Anliegen, das zurzeit viele Projekte verfolgen, nicht nur, aber auch im Rahmen des XENOS-Programms. Der folgende Beitrag will darauf aufmerksam machen, dass öffentliche Verwaltungen sehr heterogen sein können, je nach Kommune, Aufgabenbereich, Organisationskultur. Es geht also darum Vielfalt innerhalb dieser Vielfalt herzustellen.

Am Beispiel des XENOS-Projektes „Option – Kultur“ des Kreises Recklinghausen wird im Folgenden gezeigt, wie unter diesen Bedingungen Öffnungsprozesse gestaltet werden können.

Verwaltungsvielfalt im Kreis Recklinghausen

Zehn heterogene und selbstständige Städte bilden den bevölkerungsreichsten Kreis Deutschlands, den Kreis Recklinghausen. Im Kreisgebiet leben rund 614.000 Einwohner auf rund 760 qkm, von denen rund 104.000 einen Migrationshintergrund haben. Eine Kreisverwaltung versteht sich als Dienstleister und Ansprechpartner für alle Einwohner des Kreisgebietes. Die Kreisverwaltung ist in vielen Bereichen nicht erster Ansprechpartner der hier lebenden Menschen, da sie vorrangig die Leistungen vor Ort, in der jeweiligen Stadt, in Anspruch nehmen und kennen. Der Kreis ist in einigen Aufgabenbereichen übergeordnete Behörde und nimmt in anderen Bereichen Aufgaben für die Städte wahr. Neben den gesetzlichen Vorgaben und der Aufgabenverteilung zwischen kreisangehörigen Städten und Kreis bestimmen die Finanzknappheit dieser Region und die dadurch in einigen Bereichen eingeschränkten Angebotsstrukturen das Vorgehen der Verwaltungen.

Die Kreisverwaltung mit ihren politischen Gremien und den Verwaltungsinstanzen

- Politische Gremien sind Kreistag, Kreisausschuss und weitere Ausschüsse (Sozial- und Gesundheitsausschuss, Rechnungsprüfungsausschuss, Personalausschuss u.v.m.).
- Landrat, Kreisdirektor und eine Dezernentin
- 7 verschiedene Fachbereiche mit unterschiedlichen Aufgabenbereichen untergliedert in 30 Fachdienste und 62 Ressorts. Einer der Fachbereiche ist für die Querschnittsaufgaben Personal und Organisation zuständig.

Jeder dieser Fachbereiche mit seinen Fachdiensten und Ressorts muss in den Prozess der interkulturellen Öffnung einbezogen werden.

Mit der interkulturellen Öffnung der Verwaltung kann erst dann begonnen werden, wenn die Einsicht vorhanden ist, dass ein solcher Prozess in die Wege geleitet werden sollte. Fehlt diese Einsicht, werden Schulungsangebote nicht angenommen. Änderungsprozesse können nicht angestoßen und umgesetzt werden, weil der Widerstand gegebenenfalls zu groß ist. Auch läuft man Gefahr, dass im Projektzeitraum zwar viele Schritte der interkulturellen Öffnung eingeleitet werden, aber nicht auf Dauer angenommen und in die Organisation eingebracht werden. Ist die Einsicht vorhanden, kann der Prozess der interkulturellen Öffnung, der bekanntlich ein dauerhafter Prozess ist, auch nach Ablauf des Projektes fortgeführt und in

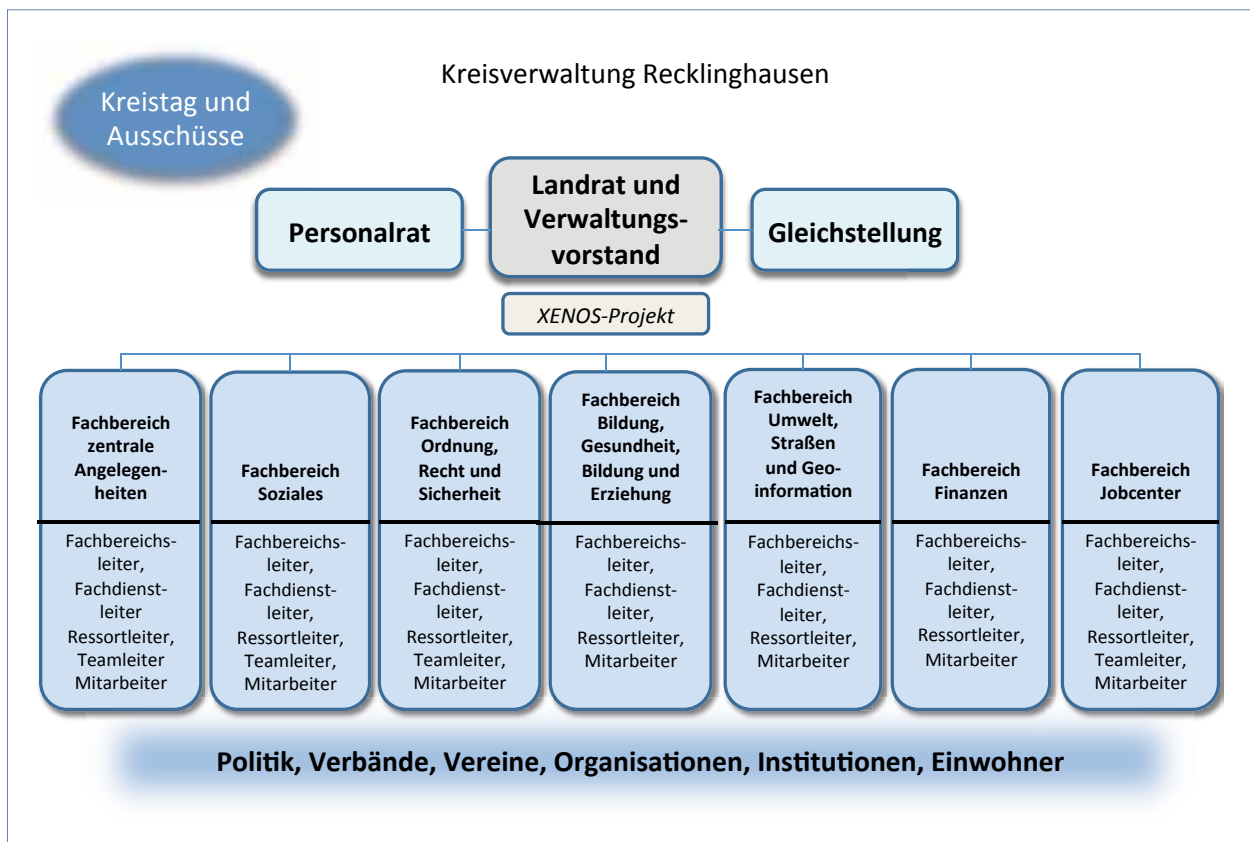


Abb. 1: Vereinfachte Darstellung der Organisation einer Kreisverwaltung

der Verwaltung installiert werden. Dies kann in einem Projektzeitraum von drei Jahren nicht in allen Verwaltungsbereichen erreicht werden, aber es können entsprechende Prozesse angestoßen werden. Bei dem Prozess der interkulturellen Öffnung sollte man sich zunächst auf die Bereiche konzentrieren, die bereits in ihrer täglichen Arbeit mit Fragen der Kulturkompetenz (zum Beispiel im Kundenkontakt) zu tun haben oder darauf aufmerksam geworden sind. Der Personalbereich ist auf jeden Fall zu beteiligen. Wichtig ist: Die Verwaltungsführung muss hinter diesem Prozess stehen und dies auch deutlich gegenüber der Verwaltung zum Ausdruck bringen. Nur so können die Beschäftigten dies als „Leitsatz“ für ihre Verwaltung sehen, in ihrer täglichen Arbeit umsetzen und die von der Verwaltungsführung getroffenen Entscheidungen zu Veränderungsprozessen akzeptieren.

Das XENOS-Projekt „Option – Kultur“ ist direkt dem Landrat zugeordnet. Auf dieser Hauptverwaltungs-

ebene wurde das Projekt nicht nur beantragt, sondern der Landrat steht auch persönlich hinter dem Projekt, ist zudem gewillt, die interkulturelle Öffnung der Verwaltung praktisch voranzutreiben und diese nicht nur vage zu unterstützen.

Interventionsebenen: Strategie, Organisation, Personal, Politik

Der Prozess der interkulturellen Öffnung ist in den Kommunen unterschiedlich weit vorangeschritten. Das liegt daran, dass das Thema nicht immer auf der Agenda der Verwaltungsspitze/ des politischen Gremiums steht und/oder die finanziellen und personellen Ressourcen knapp sind, in Zusammenhang stehen mit ungeklärten Zuständigkeiten, oder aber die Zahl der Zuwanderer vor Ort noch sehr gering ist.

Bei der interkulturellen Öffnung einer Verwaltung sind die verschiedenen Ebenen – die stra-

tegische Ebene, die organisatorische Ebene, die Ebene der Beschäftigten und die diskursive Ebene zu unterscheiden. Wichtig ist auch, die Politik mit einzubeziehen, da mit dem Prozess der interkulturellen Öffnung organisatorische, personelle und finanzielle Entscheidungen verbunden sein können, die die Politik mittragen muss bzw. über die sie informiert sein sollte, wie z.B. Änderungen im Personalauswahlverfahren, Imagekampagnen der Verwaltung.

Die strategische Ebene

Zunächst muss man sich die Frage stellen, ob und wenn ja in welcher Form und Intensität das Thema Integration auf der politischen Agenda der jeweiligen Verwaltung steht. Sieht der Landrat, Oberbürgermeister, Bürgermeister einen Schwerpunkt der Verwaltung bei der Integration? Können diese beiden Fragen positiv beantwortet werden, ist es sicherlich auch möglich, gemeinsam ein Integrationskonzept für den Kreis, die Stadt zu entwickeln, dessen Umsetzung von allen gemeinsam getragen wird. Integration kann so als Querschnittsthema auf allen Ebenen und politisch verankert werden.

Die organisatorische Ebene

Zur organisatorischen Ebene gehört zunächst einmal die Schaffung struktureller Voraussetzungen für die Verankerung der interkulturellen Öffnung/der Integrationspolitik in der Verwaltung und in den politischen Gremien. Das Thema Integration sollte relativ weit oben z.B. als Stabsstelle, Facheinheit beim Bürgermeister oder Landrat angesiedelt sein. Diese Stelle muss das Thema in die verschiedenen Aufgabenbereiche bringen und als Querschnittsthema innerhalb der Verwaltung und der Politik verankern.

Die Ebene der Beschäftigten

Hier geht es z.B. um Personalgewinnung und Personalauswahl: Wie erreiche ich Menschen mit Migrationshintergrund als potenzielle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung? Wie muss sich die Personalauswahl ändern, damit sie auch für Bewerber/innen mit Migrations-

hintergrund gleichermaßen durchlässig ist? Ein weiterer Aspekt ist die Weiterbildung – Personalentwicklung der Beschäftigten im Bereich der interkulturellen Kompetenz. In welchen Bereichen muss die interkulturelle Sensibilität des Handelns ausgebaut werden? Im Bereich der Führungskräfte spielt das Führen gemischter Teams (Alter, Geschlecht, Religion, Herkunft, Behinderung usw.), der Umgang mit Vielfalt in der Belegschaft darüber hinaus eine wichtige Rolle.

Die politische Ebene

In den öffentlichen Verwaltungen spielt die politische Ebene eine entscheidende Rolle und dies gerade in Zeiten immer knapper werdender Finanzmittel. Die politische Ebene ist bei Veränderungsprozessen, die sich grundlegend auf die Aufgaben der Verwaltung auswirken, zu beteiligen. Dabei sollte beachtet werden, dass Politik frühzeitig und regelmäßig informiert wird und der direkte Einfluss auf die einzelnen Umsetzungsschritte im vorgegebenen Umfang bleibt. Grundlegende Auswirkungen und Veränderungen in der Verwaltung können nur unter Einbindung der politischen Ebene umgesetzt werden.

Die Organisationskultur

Der Prozess der interkulturellen Öffnung bedeutet auch einen Wandel der Organisationskultur und die Öffnung der Regelangebote. Die Organisationskultur wird geprägt unter anderem durch die Führungskräfte und die Beschäftigten, und ist somit kontinuierlichen Veränderungen unterzogen, sie „lebt“. Will ich Veränderungen in bestimmte Richtungen lenken, muss ich Zeit und Geduld mitbringen und alle beteiligen. Veränderungen können nicht angeordnet werden, sie müssen gelebt werden. Die Organisationskulturen können von Verwaltung zu Verwaltung unterschiedlich sein, bleiben aber in einem gewissen Rahmen der gesetzlichen Vorgaben und des Auftrags gegenüber der Gesellschaft.

Die diskursive Ebene

Für die Projektentwicklung und -durchführung ist es hilfreich, wenn man sich auf aktuelle

Bundes- oder Landestrends und damit zusammenhängende Diskurse beziehen kann. Dies gilt sowohl für die Führungsverantwortlichen, die entscheiden, ob in einem bestimmten Aufgabenbereich ein Projektantrag entwickelt und gestellt wird, als auch für die Beschäftigten, die die Durchführung des Projektes unterstützen sollen bzw. in ihrer Arbeit davon betroffen sind. Die Akzeptanz ist eher gegeben, wenn sich abzeichnet, dass durch Trends auf Bundes- oder Landesebene auch andere Verwaltungen derartige Prozesse umsetzen. Dies gilt sowohl für strategisch politische Grundentscheidungen (von der „Ausländerpolitik“ zur „Integrationspolitik“) als auch für Annahmen im Bereich der Organisationsentwicklung (Vielfalt, Diversity als positiv besetzter Wert). Diese Trends und Diskurse werden dann gerne von zentralen Akteuren als Argumentation aufgegriffen.

Von der Kundenorientierung zur kulturkompetenten Kundenorientierung

Die interkulturelle Öffnung einer Verwaltung fordert Veränderung im Verhalten der Beschäftigten und in der Organisation. Mit jedem Veränderungsprozess gehen aber auch Widerstände und Lernbarrieren einher, auf die im Aufsatz von Alexander Scheitza und Suse Düring-Hesse in diesem Band näher eingegangen wird.

Wichtige Komponenten, die es zu beachten gilt, sind:

- Informationen müssen frühzeitig und umfassend möglichst an alle Bereiche und Instanzen gegeben werden. „Nichtwissen“ kann Ängste/Widerstände gegen das Unbekannte auslösen und zu Barrieren führen.
- Führungskräfte müssen in den Prozess eingebunden werden. Sie können Veränderungen voranbringen, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter informieren, Ängste nehmen und Barrieren abbauen. Beschäftigte,

die Veränderungen einbringen wollen, sind von der Zustimmung und Unterstützung ihrer Führungskraft abhängig.

- An bereits entwickelte Umsetzungsprozesse und Stärken in Fachbereichen/kreisangehörigen Städten sollte angeknüpft werden. Sie sollten ausreichend wertgeschätzt werden. Das bestärkt die jeweilige Facheinheit auf ihrem Weg und dargestellte positive Beispiele können Ängste nehmen.
- Beschäftigte müssen frühzeitig eingebunden werden. Ihnen sollte der Nutzen verdeutlicht werden. Ansonsten könnten sie sich verweigern. Wenn die Beschäftigten sich dem Veränderungsprozess verweigern, ist einerseits eine Veränderung nicht umsetzbar und andererseits kann sich dadurch das Betriebsklima erheblich verschlechtern, was auch nach außen auf die Bürgerinnen und Bürger negative Auswirkungen haben kann.

Der Kreis Recklinghausen und die kreisangehörigen Städte sind – jede für sich – selbstständige Gebietskörperschaften mit eigener unmittelbar von der Bevölkerung gewählter Vertretung. Zwischen diesen Institutionen gibt es keine Über- oder Unterordnung. Sie arbeiten bei der Erfüllung öffentlicher Aufgaben partnerschaftlich und eng zusammen.

Das Schaubild zeigt, dass bereits bei der umfassenden und frühzeitigen Information aller Bereiche und Institutionen viele Aspekte berücksichtigt und unterschiedliche Wege gegangen werden müssen. Dies bestärkt noch einmal die Annahme, dass es keine optimale Art und Weise, keine geradlinigen Ablaufpläne und keine universell anwendbaren Strategien für die Umsetzung gibt. Immer muss auch die Wirkung mitbedacht werden. Jede Verwaltung nimmt für sich in Anspruch, eine moderne und den Bürgern gegenüber aufgeschlossene Behörde zu sein, deren umfangreiche Aufgabenbereiche allen Einwoh-

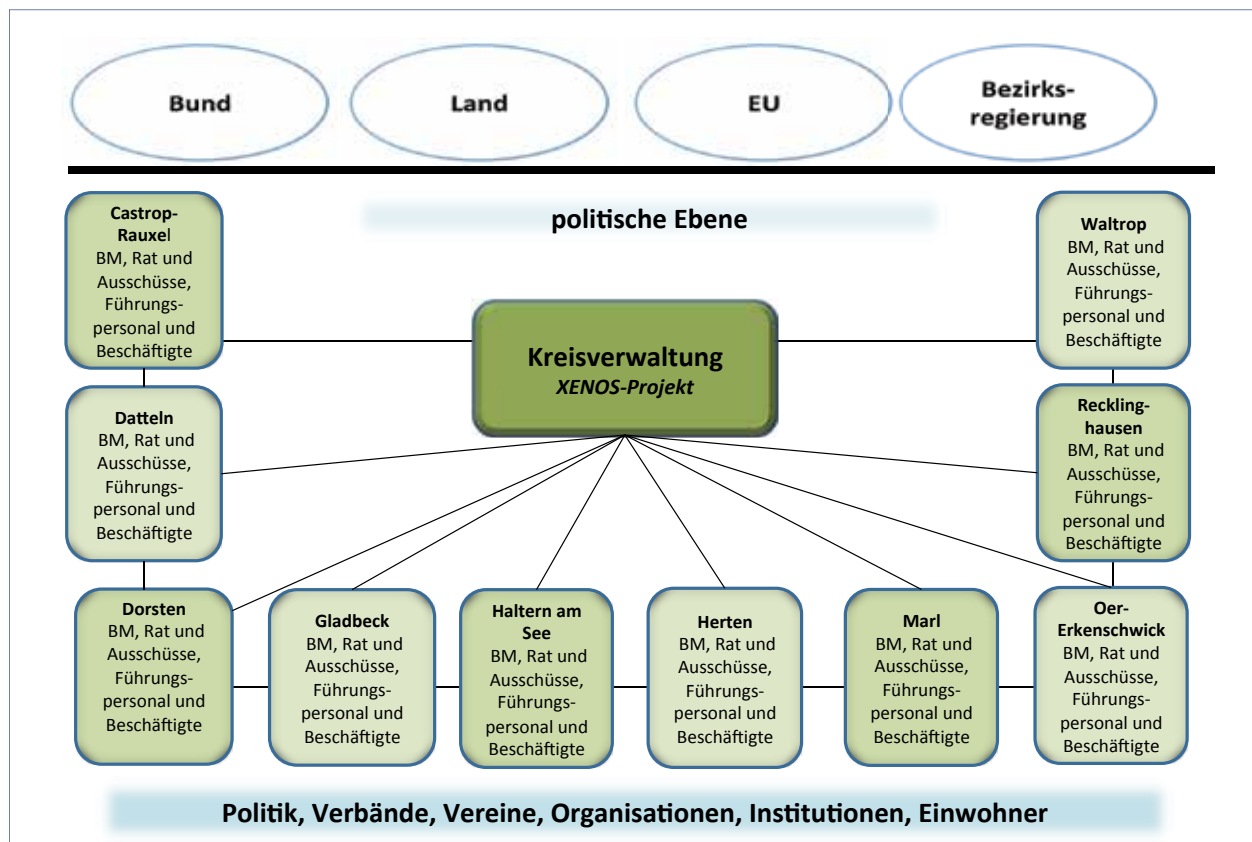


Abb. 2: Unterschiedliche Verwaltungsebenen am Beispiel einer Kreisverwaltung

nerinnen und Einwohnern zur Verfügung stehen. Um von der Kreisebene her auf die Stadtebene zuzugehen, und den Prozess der interkulturellen Öffnung anzustoßen, muss zunächst der Blick auf die unterschiedlichen Strukturen und Verantwortlichkeiten fallen. Entscheidend für den Erfolg des Projektes „Option – Kultur“ ist, dass in allen 11 Verwaltungen das Projekt der jeweiligen Verwaltungsspitze vorgestellt und die Vorteile im Einzelnen dargelegt wurden. Die Informationsgespräche mit den Verwaltungsspitzen waren Teil der Projektstätigkeiten, sie waren aufwändig und dauerten fast ein Jahr. Ohne diese Gespräche wäre beispielsweise die hohe Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen nicht möglich gewesen.

Grundsätzlich kann eine Kreisverwaltung eine wichtige Vorbild- und Impulsfunktion für die kreisangehörigen Städte übernehmen, aber nur dann, wenn in der Stadt der Prozess der interkulturellen Öffnung aus Eigeninitiative heraus nicht bereits viel weiter fortgeschritten ist. In diesem Fall steht

man der Initiative des Kreises eher skeptisch oder sogar ablehnend gegenüber. Bei der Umsetzung unterschiedlicher Projektaktivitäten (u.a. Schulungen, Veranstaltungen, Arbeitskreise, Prozessbegleitung in einzelnen Fachbereichen) können distanzierende Haltungen und Reaktionen auf unterschiedlichen Ebenen auftreten, welche unter Umständen eine Zusammenarbeit oder Teilnahme hinauszögern bzw. verhindern. Dies kann auf der individuellen Ebene der Mitarbeitenden oder Führungskräfte, auf der institutionellen Ebene eines Fachbereiches und auf der kommunalen Ebene Städte – Kreis der Fall sein.

Auf **kommunaler Ebene** zwischen den Stadt- und Kreisverwaltungen kann eine ablehnende Haltung durch den unterschiedlichen Entwicklungsstand im Prozess der interkulturellen Öffnung entstehen. Die einzelnen Verwaltungen wollen nicht mit anderen gleichgestellt werden und stellen zunächst einmal fest: „Wir sind im Öffnungsprozess schon weiter, wir wissen wie es

geht und brauchen keine zusätzliche Unterstützung“. Auch wird von mancher Stelle distanzierend hinzugefügt, „Integration“ sei Thema auf städtischer Ebene und nicht Kreisebene. Ein möglicher Vorteil in diesem umfangreichen und dauerhaften Öffnungsprozess Synergien zu nutzen und kreisweiten Transfer zu gestalten, liegt aus dieser Perspektive nicht im Fokus.

Im Rahmen kreisweiter Interviews zum Thema „Interkulturelle Öffnung der Verwaltung“ wurde auf der **Ebene der Fachbereiche** häufig das Argument genannt: „Wir behandeln alle gleich – nach unserer gesetzlichen Grundlage“. Hieraus wird ersichtlich, dass eine Orientierung an unterschiedlichen Bedürfnissen und Hintergründen der Kundinnen und Kunden teilweise in den Kontext gestellt wird. Bürgerinnen und Bürger nicht „gleich“, bzw. nicht wie im Gesetz vorgeschrieben, zu behandeln und dadurch eventuell zu bevorzugen.

Das Streben nach interner Beachtung der eigenen Erfolge der jeweiligen Verwaltungseinheit kann die Zusammenarbeit mit den unterschiedlichen Fachbereichen beeinflussen. Einzelne Fachbereiche wollen unter Umständen mit eigenen Themen und Projekten Erfolge verzeichnen und dadurch hervorstechen. Ein Querschnittsthema, wie das „Managing Diversity“, hat es in diesem Zusammenhang nicht überall leicht Anklang zu finden. Möglich ist auch, dass einzelne Fachbereiche, wie z.B. der Finanzbereich oder das Bauamt, trotz ihrer Aufgabenbereiche mit Außenkontakt beanspruchen, „grundsätzlich nicht“ mit dem Thema „Vielfalt“ in Berührung zu kommen und zunächst mögliche Anknüpfungspunkte zum Projekt von sich weisen.

Auf der **individuellen Ebene** kann zum Beispiel das Thema der interkulturellen Vielfalt nicht bzw. nicht in seiner ganzen Reichweite (u.a. Herkunft, Alter, Geschlecht, Behinderung, gemischte Teams) wahrgenommen werden oder aber es besteht die Haltung: „Warum soll ich mich verändern und ´die Anderen` nicht?“. In diesem Fall wird die eigene mögliche Arbeitserleichterung

und höhere Zufriedenheit im Kundenkontakt, die durch eine bewusste und professionelle Auseinandersetzung mit dem Thema „Vielfalt“ erreicht werden kann, nicht als positive Veränderung gesehen. Die Teilnahme an interkulturellen Schulungen wird von manchen Mitarbeitenden damit gleich gesetzt, ein „falsches Vorgehen“ einzugestehen: „Wir machen alles richtig, wir brauchen nicht weiter geschult zu werden!“.

Die Ressource „Zeit“ wird als Barriere für eine engere Projektzusammenarbeit häufig angeführt. Es fehle an Zeit, die eigene Arbeit zu erledigen, geschweige denn „extra“ Aufgaben und Themen mit aufzunehmen.

Dies alles gilt es, bei der Initiierung eines gemeinsamen Prozesses der interkulturellen Öffnung einer Kreisverwaltung und zehn kreisangehöriger Stadtverwaltungen zu berücksichtigen. Der Stand der interkulturellen Öffnung innerhalb der zehn Städte ist unterschiedlich und auch die für diesen Prozess Verantwortlichen haben von Stadt zu Stadt unterschiedliche Haltungen dazu. Diese Unterschiedlichkeiten, „diese Vielfalt“, gilt es zunächst einmal zu erfassen und entsprechend zu berücksichtigen. In der einen Stadt ist zum Beispiel der Bürgermeister selbst der „Hauptakteur“, es gibt ein Bündnis der Zusammenarbeit im Bereich Integration, die Beschäftigten werden umfänglich interkulturell sensibilisiert und die Stellenauswahlverfahren werden verändert. In einer anderen Stadt nimmt sich eine einzelne Stabsstelle dieses Themas an. Sie alle wollen und sollen entsprechend ihres aktuellen Standes berücksichtigt werden. Die Prioritäten bei der Aufgabenstellung innerhalb der Verwaltung wirken sich auf den Projektverlauf aus. So konnten z.B. bei der ersten Vorstellungsrunde des Projektes „Option – Kultur“ auf der Verwaltungsvorstandsebene nur drei kreisangehörigen Städte erreicht werden. Durch weitere Zugangswege, wie z.B. Verantwortliche für das Personal, die Gleichstellung, Beauftragte für Menschen mit Behinderung, die gezielte Ansprache einzelner Fachbereiche oder das Anbieten von spezifischen Fachthemen, konnten mögliche

Blockaden auch in den anderen Städten ausgeräumt werden. Es kann also im laufenden Projektgeschehen auf eventuelle Hemmnisse und eine ablehnende Haltung eingegangen werden. Einige hilfreiche Ansatzpunkte für den Umgang mit auftretenden Hemmnissen konnten im Rahmen der dreijährigen Laufzeit von „Option – Kultur“ festgehalten werden.

Die eher ländlich geprägten und kleineren Kommunen konnten durch den breiten `Diversity-Ansatz` folgende Ansatzpunkte für sich finden: „Das Aushängeschild der Verwaltung“, „Der Umgang mit psychisch `auffälligen` Bürgerinnen und Bürgern“ und „Der Umgang mit unterschiedlichen Altersstrukturen in gemischten Teams“.

Verwaltung ist nicht gleich Verwaltung!

So hat sich der thematisch breite „Diversity-Ansatz“ positiv darauf ausgewirkt, dass auch ländlichere Kommunen mit sehr geringem Anteil an zugewandelter Bevölkerung Anknüpfungspunkte

für einen interkulturellen Öffnungsprozess in ihrem Hause finden und kommunizieren konnten. Es hat zu Beginn des Projektes etwas Zeit und Informationsarbeit gekostet, den Begriff „Kultur“ auch mit kulturellen Unterschieden aufgrund des Alters, der Sozialisation oder aber der beruflichen Erfahrung zu verknüpfen. Hierdurch konnten Ausgangspunkte für die Zusammenarbeit mit den verschiedensten Bereichen, wie z.B. Hilfe zur Pflege, das Straßenverkehrsamt, der Kommunale Betriebshof und das Lohnbüro, aufgezeigt und aufgegriffen werden.

In den größeren Verwaltungseinheiten konnten über den `Diversity-Ansatz` gemeinsame Projektaktivitäten mit den Kolleginnen und Kollegen der Querschnittsfelder `Die Gleichstellung von Frauen und Männern`, `Beschäftigte mit einer Behinderung`, `Gesundheitsförderung` und `Tourismus für alle` umgesetzt werden.

Vielfalt führt!



Abb. 3: Darstellung der Reichweite des „Diversity-Ansatzes“ im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit



Abb. 4: Einladung zu einer Auftaktveranstaltung für die Führungskräfte aller elf Verwaltungen im Kreis

Drei Kommunen haben schwerpunktmäßig den Aspekt „Vielfalt bei der Nachwuchsrekrutierung“ über eine kreisweite Zusammenarbeit von Personal- und Ausbildungsverantwortlichen verfolgt. Ein Ergebnis dieser gemeinsamen Arbeit ist ein Probestest – ´test the test` – zum Einstellungstest der Verwaltung. Dieser Probestest wird allen Kommunen im Kreis zum Transfer zur Verfügung gestellt.

Man muss das Rad nicht neu erfinden!

Für die Kommunen im Kreisgebiet müssen Synergieeffekte einer kreisweiten interkulturellen Öffnung als Gewinn für die Region und somit alle Einwohnerinnen und Einwohner gleichermaßen wahrgenommen werden. Durch Transferangebote und Best-Practice-Beispiele direkt „vor der Haustür“ kann die Anstrengung der

umfangreichen Re-Strukturierung und der Anpassung vorhandener Handlungskonzepte gemeinsam getragen werden. Somit kann ein „bunter Strauß“ an erprobten Maßnahmen und an neuen Zugangswegen zur vielfältigen Gesellschaft kreisweit angeboten und von den Kommunen passgenau eingesetzt werden.

Die Fragestellung: „Was passiert, wenn wir nicht aktiv werden?“ und das Rückführen auf gesellschaftspolitische Veränderungen, wie der demografische Wandel, richten an gegebener Stelle den Blick auf eine Notwendigkeit. Nämlich die absolute Notwendigkeit sich als Kommune mit den veränderten und sich verändernden gesellschaftlichen Strukturen auseinanderzusetzen und die eigenen Handlungskonzepte im Rahmen eines Öffnungsprozesses daran anzupassen.

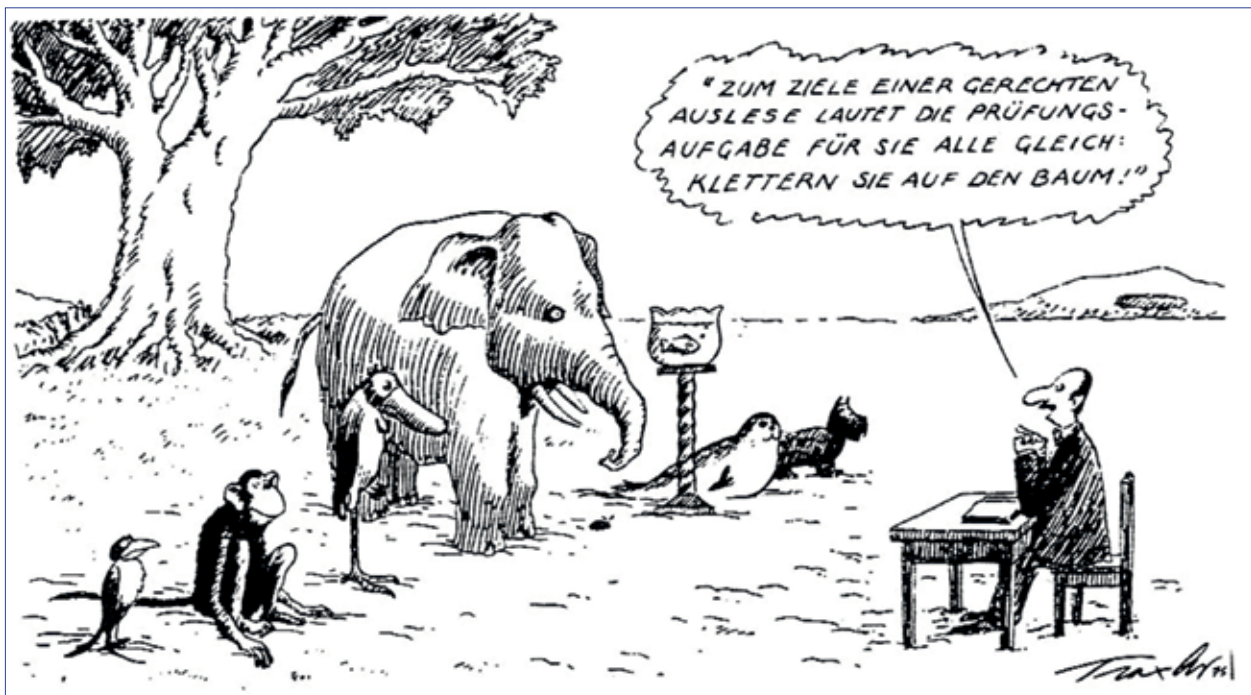


Abb. 5: Grafik zur „Diskriminierenden Gleichbehandlung“

Im Rahmen von kreisweiten Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern von Migrantenorganisationen wurde unter Anderem als Zugangsbarriere zur Verwaltung als Arbeitgeberin genannt, dass das Auswahlverfahren im öffentlichen Dienst nicht transparent sei. Es würde vermutet, dass man hierfür die deutsche Staatsbürgerschaft oder auch persönliche Kontakte in die Verwaltung benötige. Aus diesem Grund würden Jugendliche ihre Chancen bei einer Bewerbung von vornherein als sehr schlecht oder als nicht existent einstufen, sich gar nicht erst bewerben und sich z.B. für ein Studium entscheiden.

Wir behandeln alle gleich?!

Die „verwaltungskulturelle Brille“ muss dafür geschärft werden, dass eine vermeintliche „Gleichbehandlung“, welche die unterschiedlichen Voraussetzungen und den unterschiedlichen Wissensstand der Zielgruppen nicht in den Blick nimmt, zu einer „diskriminierenden Gleichbehandlung“ werden kann. Gleichheit kann hier nur dadurch hergestellt werden, dass Unter-

schiede wahr- und ernst genommen werden. Eine Sensibilisierung für unterschiedliche Zugangsbarrieren zu Dienstleistungen oder zur Verwaltung als Arbeitgeberin, welche von innen heraus eventuell nicht vermutet werden, kann eine unbewusste Benachteiligung aufdecken und eine Grundlage für alternative Handlungsoptionen bilden. Interviews mit Multiplikatoren von Migrantenorganisationen oder „Migranten-Communities“ können bei wissenschaftlicher Auswertung Mitarbeitenden einer Verwaltung eine Art „Perspektivenwechsel“ ermöglichen. Der Blick kann für existierende Barrieren und Hürden geschärft werden, die sonst unbewusst und unerkannt zu Ausgrenzung und Nichtbeteiligung führen. Dieser „Perspektivenwechsel“ spielt sowohl eine entscheidende Rolle für die Ausgestaltung einer „Ausbildungs- und Nachwuchsrekrutierung unter interkulturellen Aspekten“ als auch bei dem Wunsch „Transparenz der Tätigkeiten in einer Verwaltung“ herzustellen sowie eine Zusammenarbeit mit multikulturellen Vereinen und Multiplikatoren vor Ort aufzubauen.

Neben einer Schulungsreihe speziell für Schulsozialarbeitende und einem Workshop ´Tourismus – uneingeschränkt` wurde mit dem Fachbereich ´Jugend` aus einer Kommune partizipativ ein Workshop entwickelt, der sowohl Themenfelder wie „Rollenbilder in der Familie“, „Kulturspezifische Sicht von Krankheit“ als auch „Interkulturell sensible Anamnese“ für die unterschiedlichen psychosozialen Beratungsstellen beinhaltet.

Fertige Rezepte schmecken nicht jedem!

Einzelne Fachbereiche müssen eventuell über wiederholte, individuelle Ansprache über verschiedene „Kanäle“ und Kommunikationswege auf den Mehrwert des „Managing Diversity“ gestoßen werden. Die zeitliche Abstimmung mit den laufenden Aufgaben und Anforderungen im Fachdienst kann nur seitens der Organisation und nicht von außen beeinflusst werden. Vielmehr können positive Beispiele von Fachbereichen, die bereits aktive Schritte in Richtung „Öffnung“ gegangen sind, bei anderen Vertrauen aufbauen,

um sich auf den Öffnungsprozess weiter einzulassen. Eine partizipative Gestaltung der Schulungsangebote und der jeweils gewünschten Maßnahmen schafft ebenfalls ein solches Vertrauen und bestärkt den Wunsch danach, das, was man selber mitgestaltet hat, weiterzuführen und fest in die eigene Arbeit zu implementieren. Eine individuelle Absprache zwischen den Akteuren vor Ort und den Trainer/innen lässt sich nicht beiläufig erreichen und sollte einen eigenen Platz im Arbeitspaket „Aus- und Weiterbildung“ bekommen.

Trainingsangebote zur interkulturellen Kompetenzentwicklung 	
Thema: Grundlagentraining zum Erwerb interkultureller Kompetenzen in der psychosozialen Arbeit.	
Ziele	Das Trainingsangebot verfolgt die folgenden Ziele: • Erwerb von Grundlagen interkultureller Handlungskompetenz • Auseinandersetzung und Sensibilisierung für eigene Wertvorstellungen und Wahrnehmungen • Erwerb von Kenntnissen über Migrationshintergründe und –phänomene • Kennenlernen von Interventionsmöglichkeiten • Entwicklung von Lösungsstrategien für interkulturell geprägte Konflikte und Missverständnisse • Entwicklung von Lösungsstrategien im Umgang mit psychischen Störungen bzw. Erkrankungen • Sensibilisierung für Aspekte der migrantenspezifischen Gesprächsführung • Unterstützung des Selbstreflexionsprozesses durch interkulturelles Feedback • Anwendung in der Praxis
Zielgruppe	Bezirkssozialarbeiter der öffentlichen Verwaltung und andere interessierte Gruppen
TN-Zahl	Max. 16 TN
Zeitraumen	2 Tage á 8 Stunden, je nach inhaltlicher Ausgestaltung kann der Zeitrahmen erweitert werden
Personalbedarf	1 TrainerIn
Räumlichkeiten /Raumbedarf	Inhouse-Schulung oder in externen Räumlichkeiten

Abb. 6: Ausschnitt aus einem Trainingsangebot für Mitarbeitende in der psychosozialen Arbeit

Die Mundpropaganda unter den Beschäftigten der Kommunen ist nicht zu unterschätzen. Besonders die Akzeptanz und Inanspruchnahme von Workshops und spezifischen Weiterbildungsangeboten ist auf diese Weise kreisweit zu streuen. Auch kreisweite Arbeitskreise wie, z.B. der Gleichstellungsbeauftragten und der Ausbildungsleitungen, können eine kreisweite Wirkung der interkulturellen Öffnung fördern. So konnten durch Kontakte zu Kolleginnen und Kollegen aus dem Bereich Ausbildung kreisweite strukturelle Veränderungsprozesse in Gang gebracht werden.

„Ach, das könnte Dich auch interessieren!“

Die direkte Zuordnung des Themas „interkulturelle Öffnung der Verwaltung“ zum Fachdienst „Landratsangelegenheiten“ zeigt, dass die Verwaltungsspitze den Veränderungsprozess mitträgt und diesen als notwendig und zukunftsweisend für die Verwaltung sieht.

Wie kann der Gedanke, sich auf die Vielfalt an Betroffenen und an Besuchern noch besser einzustellen und diese aktiv einzubinden, bei einem kreisweiten Projekt gleichermaßen auf den Tisch von rund 7.000 Beschäftigten in 11 Verwaltungen gebracht werden?

Besonders auf der Ebene der Beschäftigten haben positive Beispiele, im Sinne eines „Agentennetzes“ für die Öffnung der Regelangebote, eine Wirkung auf andere Beschäftigte. Jede Zusammenarbeit/jeder Arbeitsprozess, in dessen Rahmen auch über „Vielfalt“ und Unterschiede gesprochen und nachgedacht wird, trägt den Gesamtprozess ein Stückchen weiter. Durch die Implementierung des Ansatzes ´Durch Vielfalt lernen – in Vielfalt leben: Interkulturelle Handlungskompetenz für Ihren Arbeitsalltag` in die bereits bestehenden Schulungsangebote des kommunalen Weiterbildungsträgers, welche kreisweit allen Beschäftigten offen stehen, konnten viele kleine „Schneebälle“ ins Rollen gebracht und das Thema „Vielfalt“ spruchreif gemacht werden.

Lotsinnen und Lotsen in den Häusern der Sozialen Leistungen (siehe gleichnamiger Artikel in dieser Broschüre) sind in den Kommunen sowohl Ansprechpartner für die heterogene Kundschaft, mit teilweise komplexen Problemlagen, als auch für die Kolleginnen und Kollegen der jeweiligen Fachbereiche. Aus diesem Grund haben die Lotsinnen und Lotsen im Rahmen des Projektes intensiv an Seminaren zur interkulturellen Kompetenz in unterschiedlichen Handlungsbereichen teilgenommen. So konnte eine Lotsin den Kolleginnen und Kollegen im Jobcenter das Verhalten mancher arabischer Kunden, welche wiederholt ohne Termin den Sachbearbeiter bei der Arbeit störten, sich mit einer Nachfrage persönlich zeigten und sich dann wieder verabschiedeten, verständlicher machen. Die Kolleginnen und Kollegen konnten erkennen, dass ein solches Verhalten im Heimatland der Kunden z.B. notwendig sei, um sich in Erinnerung zu bringen und Bereitschaft und Engagement zu zeigen, damit eine Unterstützung durch die Behörde stattfindet. Durch das neue Verständnis konnten die Beschäftigten das Verhalten nicht mehr als „aufdringlich“ und „unverschämt“ einstufen. Sie konnten den Kunden die Unterschiede erläutern und erklären, dass die Akte in jedem Fall bearbeitet werde und dies auch ohne persönliche Anwesenheit der Kunden sicher der Fall sei.

„Warum soll ich mich verändern und ´die Anderen` nicht?“

Ablehnende Haltungen auf der individuellen Ebene sind bekanntlich von außen schwer zu verändern. Das Zusammenspiel von persönlichen, gruppenspezifischen und fachlichen Faktoren ermöglicht es nicht jedem Mitarbeitenden einen offenen Zugang zum Thema ´Diversity` zu bekommen. So ist es ein Unterschied, ob man selber bereits gute Erfahrungen in einem alters- und sprachgemischten Team gemacht hat, im Bereich Ausländerangelegenheiten oder der Jugendberufshilfe arbeitet oder aber bei der Feuerwehr mit einem festen Teamzusammenhalt auch sehr brenzlige und belastende Situationen bewältigen

muss. Es sollte jedoch nicht unversucht bleiben herauszustellen, in welchem Maße die eigene Arbeit unter der Berücksichtigung unterschiedlicher Denk- und Handlungswege erleichtert wird und auch zu einer effektiveren Arbeitsweise entwickelt werden kann. Effektiveres Arbeiten kann hierbei bedeuten, dass ich mich auf der emotionalen Ebene in bestimmten Situationen nicht mehr angegriffen fühle, weil ich eine Handlungsweise vor dem Hintergrund einer anderen Werthaltung besser verstehen kann. Gleichzeitig kann ich die Kommunikation aufrecht erhalten und somit mein Ziel im Auge behalten und dieses an gegebener Stelle meinem Gegenüber so erklären, dass er oder sie es ebenfalls besser verstehen kann. Effektiver heißt also auch, über ein gemeinsames Verständnis die Motivation für eine Zusammenarbeit aufrecht zu erhalten.

Dadurch, dass ich Missverständnisse und „Nicht-Verstehen“ meines Gegenübers im direkten Gespräch schneller erkenne und angemessen ansprechen kann, vermeide ich es Arbeitsschritte doppelt oder dreifach zu wiederholen und zusätzliche Arbeit, z.B. durch zusätzlichen Schriftverkehr, zu bekommen.

Gerade der persönliche Zugewinn für den einzelnen Mitarbeiter und die einzelne Mitarbeiterin in puncto Arbeitserleichterung stellt einen Schlüssel dar, der die Öffnung der Angebote auf der Ebene der Beschäftigten und der direkten kulturkompetenten Zusammenarbeit real und spürbar werden lässt. Leider ist er – „der persönliche Zugewinn“ – nicht über Allgemeinposten zu erreichen. Das eigene „kulturkompetente Pflänzchen“ braucht nicht zuletzt einen aufmerksamen Blick auf die eigene Tätigkeit, regelmäßige Pflege und das Vertrauen, dass seine Pflege auch auf andere eine tragende Wirkung hat.

Fazit

Zusammenfassend lässt sich sagen: Wenn es in einer Verwaltung die politische Forderung nach der interkulturellen Öffnung gibt, die der Landrat

sofort aufgreift und zur Chefsache macht, kann ein gesteuerter und transparenter Veränderungsprozess eingeleitet werden, der aber wiederum nur dann umsetzbar ist und Erfolge zeigt, wenn die Beschäftigten von dessen Notwendigkeit überzeugt werden können und ihn unterstützen.

Wichtig sind Anhalts- und Zielpunkte für konkrete Schritte und Maßnahmen. Es gibt nicht die eine und richtige Maßnahme zur Implementierung und es existieren auch keine allgemein anwendbaren Strategien für die Umsetzung. Ansetzen muss man an den lokalen Gegebenheiten und für die jeweilige Verwaltung muss ein eigenes und individuelles Konzept entwickelt werden.

Wichtig ist daher immer, nicht das Aufzeigen von Problemen in den Mittelpunkt zu stellen, sondern vor allem die Potenziale und Möglichkeiten sichtbar zu machen, die das Berücksichtigen und Erkennen von Vielfalt mit sich bringt.

Die Implementation von Prozessen der interkulturellen Öffnung von Verwaltung kann nur „top down“ und gleichzeitig „bottom up“ erfolgen. Interkulturelle Öffnung kann nicht einfach angeordnet werden, denn damit wäre die Wahrscheinlichkeit sehr groß, dass diese sensiblen Prozesse von unten ausgebremst werden. Allerdings kann interkulturelle Öffnung auch nicht nur von unten organisiert werden, denn die Unterstützung der Verwaltungsspitze ist unabdingbar. Daher ist es wichtig, parallel zu Informationsveranstaltungen mit Führungskräften in der Breite über das Projekt zu informieren, Diskussionen anzustoßen und möglichst an vielen Orten auf das Projektziel und die Aktivitäten hinzuweisen. Auch Interviews mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der einzelnen Verwaltungseinheiten tragen zur Informierung der Verwaltungsbelegschaft bei. Diese Interviews haben nicht nur die Funktion Meinungen und Anregungen zu den Projektaktivitäten abzufragen, sie haben auch eine Sensibilisierungsfunktion: Interviews bieten immer auch Möglichkeiten, bei denen sich der oder die Interviewte mit dem jeweiligen Thema auseinandersetzen oder informieren kann.

„Keine einfache Aufgabe ...“ – Interview zu den Erfahrungen und Perspektiven der interkulturellen Öffnung der Polizei

W. Rainer Leenen & Peimaneh Nemazi-Lofink

ÜBER DIE INTERVIEW-PARTNER:



Rainer Leenen war von 1998 bis 2013 Leiter des Forschungsschwerpunktes Interkulturelle Kompetenz der FH Köln. Er hat für verschiedene Organisationen interkulturelle Trainings- und Entwicklungsprojekte durchgeführt. Seit Mitte der 1990er Jahre kooperiert er mit Polizeiorganisationen zu interkulturellen Themen.

Peimaneh Nemazi-Lofink ist seit dem Jahr 2000 Leiterin des Instituts zur Förderung von Bildung und Integration (INBI). Sie leitet seit vielen Jahren erfolgreich Projekte im Bildungs-, Ausbildungs- und Integrationsbereich. Dabei arbeitet sie eng mit Ministerien und Akteuren des Arbeitsmarktes zu interkulturellen – und bildungspolitischen Themen zusammen.



Sie beide leiten aktuell Projekte, die sich mit der interkulturellen Öffnung bei der Polizei beschäftigen. Bitte erklären Sie uns, womit Sie sich in diesen Projekten genau befassen.

Peimaneh Nemazi-Lofink: In unserem Projekt „Vielfalt in der Polizei – ViP“ unterstützen wir einen Paradigmenwechsel sowie die Steigerung von Vielfalt im Polizeipräsidium Mainz. Außerdem haben wir die interkulturelle Sensibilisierung von Polizeibeamt/innen in der Rekrutierungs- und Einstellungspraxis durch Seminare unterstützt und eine Steigerung der Wertschätzung der Kompetenzen von Polizist/innen mit Migrationshintergrund sowie eine Erhöhung der Zahlen von Bewerber/innen mit Migrationshintergrund gefördert. In Migrant/innencommunities möchten wir durch direkte Ansprache Vorbehalte gegenüber der Polizei abbauen und Brücken schlagen.

W. Rainer Leenen: Unser Institut hat sich in den letzten Jahren vor allem mit einem dreijährigen

Projekt zum Thema Umgang mit Diversität in der Polizei befasst. Aktuell sind wir wiederum in einem dreijährigen XENOS-Projekt mit dem Personalauswahlverfahren der Polizei NRW beschäftigt. Kooperationspartner war und ist aktuell das Landesamt für Ausbildung, Fortbildung und Personalangelegenheiten (LAFP).

Herr Leenen, Sie können auf eine lange Geschichte der Arbeit mit der Polizei zurückblicken: Wie hat sich die Organisation Polizei in den vergangenen Jahrzehnten hinsichtlich der Auseinandersetzung mit interkulturellen Fragestellungen verändert?

W. Rainer Leenen: Wir glauben, drei Hauptphasen der Entwicklung erkennen zu können. In der ersten Phase - wir arbeiten mit Polizeiorganisationen seit Mitte der 1990er Jahre zusammen - war ein Großteil der Organisationen vor allem damit beschäftigt, die Notwendigkeit interkultureller Qualifizierung zu leugnen und die Bedeu-



tung des Themas herunterzuspielen. Das hatte sicherlich mit der sogenannten Vorwurfslage zu tun: In verschiedenen Bundesländern (vor allem in Hamburg und in Berlin) war die Polizei nachweislich in fremdenfeindliche Übergriffe verstrickt und ein Teil der Organisation sah interkulturelle Qualifizierungen als Eingeständnis einer solchen Tendenz zum Fehlverhalten. Erst in einer zweiten Phase hat sich eine nüchterne Anforderungsanalyse durchgesetzt. Interkulturelle Kompetenz im Umgang mit dem polizeilichen Gegenüber gilt spätestens seit Anfang des neuen Jahrtausends als selbstverständliche Anforderung im Polizeiberuf. Eine dritte Phase ist nach unserer Einschätzung durch unser gemeinsam mit dem LAFP durchgeführtes Projekt „Interkulturelle Qualifizierung und Förderung kultureller Diversität in der Polizei NRW“ eingeläutet worden: Interkulturelle Kompetenz spielt inzwischen nicht länger nur im Außenkontakt der Organisation eine Rolle, sondern wandert als Daueranforderung gleichsam in das Innere der Organisation hinein. Eine erfolgreiche, produktive Gestaltung von Diversität wird zu einer wichtigen Aufgabe, nicht nur für die Leitungsebene, sondern auch für alle Kollegen in ihrem beruflichen Alltag. Allerdings ist das Bewusstsein für diese neue Herausforderung naturgemäß noch sehr unterschiedlich: Für große Polizeipräsidien in städtischen Ballungsräumen stellt sich die Situation anders dar als für die Kreispolizeibehörden im ländlichen Raum.

Welche Widerstände haben Sie von Seiten der Organisation und ihren Mitgliedern erlebt?

W. Rainer Leenen: Es wäre unseres Erachtens nicht ganz richtig, den anfänglichen Widerstand gegen das interkulturelle Thema nur inhaltlich-thematisch zu erklären. Als bürokratische Großorganisation haben sich in den Kernbereichen auch Mitglieder der Organisation in ihrer Definition von erfolgreicher Arbeit, in ihrer Deutungshoheit von Problemerkennung und guter interner Weiterbildung etc. bedroht gefühlt. Bezeichnenderweise war der Tenor des Widerstands in dieser Anfangszeit: „Das machen wir doch alles schon. Das ist für uns doch gar nichts Neues“. Obwohl das natürlich nicht wahr war: Ich kann mich an ein zweitägiges Fortbildungsmodul der Polizei mit den bezeichnenden Themen: „Ausländerfeindlichkeit. Rechtsextremismus – Linksextremismus. Schwule – Lesben.“ erinnern. Das hatte natürlich mit unserem Konzept der interkulturellen Kompetenzvermittlung rein gar nichts zu tun. Man muss berücksichtigen, dass zu dieser Zeit die Polizei ihre Weiterbildung fast ausschließlich mit internen Personalressourcen bestritten hat und das Know-How von externen Sozialwissenschaftlern und Weiterbildnern/Trainern nicht regelmäßig genutzt wurde. In dieser Hinsicht können wir einen ganz bedeutsamen Wandel in der Organisation beobachten. Die alte Tendenz zu einer fast hermetischen Selbstgenügsamkeit ist von einer Bereitschaft abgelöst worden, mehr und mehr auch professionelles Know-how aus anderen gesellschaftlichen Bereichen einzubeziehen.

Peimaneh Nemazi-Lofink: Wir haben die Erfahrung gemacht, dass die Führungsebene des Polizeipräsidiums Mainz Interesse daran hat, die interkulturelle Öffnung der Behörde voran zu treiben und durch verschiedene Maßnahmenkomponenten zu fördern. Problematisch fanden wir jedoch, dass dieses Engagement und der ausdrückliche Wunsch nach einer interkulturellen Öffnung der Polizei sich nicht wie ein roter Faden durch die gesamte Organisation hindurch

zieht, sondern im Mittelbau und an der Basis häufig deutlich weniger ausgeprägt ist bzw. weniger dringend wahrgenommen oder sogar abgelehnt wird. Insgesamt haben wir bei relativ vielen Seminarteilnehmenden festgestellt, dass sie von sich aus keine Notwendigkeit sehen, an Sensibilisierungsangeboten zum Thema Diversity und interkulturelle Kompetenz teilzunehmen, andere wiederum sind sehr offen und engagiert.

Gibt es nach Ihrer Einschätzung Besonderheiten, die die Polizei von anderen Verwaltungsorganisationen unterscheidet und die man bei der Zusammenarbeit mit Polizeiorganisationen berücksichtigen muss?

Peimaneh Nemazi-Lofink: Die Polizei hat als Exekutivorgan und Strafverfolgungsbehörde die Aufgabe Sicherheit und Ordnung zu gewährleisten. Dieser Auftrag unterscheidet sie grundsätzlich von anderen Verwaltungsbehörden, nicht nur weil ein großer Teil der Mitarbeitenden der Polizei, nämlich die Beamt/innen im Wechseldienst, sich ständig in Bedrohungssituationen wiederfindet. Bei der Polizei gibt es im Vergleich zu anderen Verwaltungsbehörden eine besonders ausgeprägte hierarchische Ordnung, die normalerweise von allen Beteiligten vergleichsweise streng eingehalten wird. Kommunikationswege sind stärker als anderswo durch die vertikale ausgerichtete Struktur festgelegt. Es scheint Regeln und vorgegebene Abläufe für alles zu geben. Das ist auch einer der Gründe, warum die interkulturelle Öffnung, die immer auch darauf ausgerichtet ist, alte Strukturen aufzubrechen und zu verändern, nicht gerade leicht fällt.

W. Rainer Leenen: Die Polizei ist meiner Meinung nach organisationskulturell ein wenig zwitterhaft: Auf der einen Seite hat sie viele Gemeinsamkeiten mit anderen Verwaltungsorganisationen: Die Selbstgewissheit einer „unsterblichen Organisation“, die Orientierung an festen Abläufen und Regeln, die Überbetonung des Gleichheitsprinzips ... Auf der anderen

Seite haben Polizeibeamte vergleichsweise viel Entscheidungsfreiheit: In kritischen Einsatzsituationen ist Eigeninitiative gefragt und es muss individuell große Verantwortung übernommen werden. Das kann ausgesprochen brisant sein und von daher ist Vertrauen zum Kollegen/zur Kollegin eine derart zentrale Anforderung. Noch stärker ausgeprägt als bei anderen Verwaltungsorganisationen ist sicher die Sorge vor einem negativen Bild in der Öffentlichkeit.

Peimaneh Nemazi-Lofink: Das kann ich nur bestätigen: Uns wurde gelegentlich großes Misstrauen entgegen gebracht. Es bestand die Befürchtung, es könnten Interna nach außen getragen werden, die nur durch zahlreiche Gespräche und andere vertrauensbildende Maßnahmen abgebaut werden konnte.

Wo steht die Polizei Ihrer Meinung nach heute in Sachen interkultureller Öffnung?

Peimaneh Nemazi-Lofink: Insgesamt kann ich sagen, dass es auch seitens der rheinland-pfälzischen Polizei ein klares Bewusstsein für die Notwendigkeit der interkulturellen Öffnung der Behörde gibt. Ein Teil der Führungsebene des Polizeipräsidiums Mainz hat großes Interesse daran, die interkulturelle Öffnung zu fördern. Nichtsdestotrotz: Es gibt im Vergleich zur Gesamtbevölkerung prozentual immer noch sehr wenige Polizeibeamt/innen mit Migrationshintergrund. Wenn die Polizei aber weiterhin



eine Bürger/innenpolizei sein möchte, muss sie sich anstrengen, die immer weiter zunehmende Diversität der Gesellschaft auch in den eigenen Reihen widerzuspiegeln. Das Polizeipräsidium Mainz hat diese Notwendigkeit erkannt. Hier steht ein Paradigmenwechsel an: Weg von der Defizitperspektive, hin zu einer Ressourcenorientierung, die die Kompetenzen von Bewerber/innen und Kolleg/innen mit Migrationshintergrund anerkennt und für die Leistungsfähigkeit der Polizei als wertvoll erachtet.



W. Rainer Leenen: In unserem Diversity-Projekt sind wir zu der Schlussfolgerung gekommen, dass sich die Polizei als Organisation um mehr Diversität bemühen muss. Sie wird es aber in absehbarer Zeit nicht schaffen, ein "Spiegelbild der Gesellschaft" zu sein. Wenn sie das zu krampfhaft versuchen sollte, z.B. mit Quotierung, wird sie es mit organisationskulturellen Friktionen bezahlen müssen. Das ist die Lehre, die man aus englischen und niederländischen Erfahrungen ziehen muss. Mehr Diversität kann unter Kreativitäts- und Problemlösungsgesichtspunkten ein großer Vorteil sein. Die Organisation wird aber auch mehr interne Spannungen bewältigen müssen und ein Diversitätsmanagement sowie entsprechende Qualifizierungsangebote aufbauen müssen, um das zu bewältigen.

Bei Polizeibeamten mit Migrationshintergrund gab es in der Vergangenheit tatsächlich eine starke Tendenz, nicht auffallen zu wollen. Nach unseren Erfahrungen in NRW ist hier ein deut-

licher Wandel im Gang. Polizeibeamte mit Migrationshintergrund treten zunehmend selbstbewusster auf. Dies hat möglicherweise damit zu tun, dass die Gruppe zahlenmäßig wächst. Es hat aber auch mit einem Kultur- und Bewusstseinswandel zu tun. So hat z.B. die Polizei in NRW mit dem jährlichen „Tag der Kulturen“ Polizeibeamten mit Migrationshintergrund ein Forum der öffentlichen Selbstdarstellung und kritischen Reflektion zur Verfügung gestellt. Und ich denke unsere Sensibilisierungsangebote zu diesem Thema haben auch ein wenig dazu beigetragen.

Wie kann man trotz dieser Vorbehalte, die Sie beide beschrieben haben, einen interkulturellen Öffnungsprozess vorantreiben?

Peimaneh Nemazi-Lofink: Für den ganzen Prozess ist es sehr wichtig, dass man einige engagierte Kooperationspartner findet, die nötige Veränderungen von innen heraus vorantreiben. Personen auf der Führungsebene der Polizei spielen ohnehin unserer Erfahrung nach eine sehr große Rolle für das Gelingen von Projekten und Maßnahmen wie sie im Kontext der Bemühungen um die interkulturelle Öffnung der Polizei durchgeführt werden. Wir haben in unserem Projekt sehr positive Erfahrungen bei der Zusammenarbeit mit der Leitungsebene gemacht. Insbesondere der Präsident des Polizeipräsidiums Mainz engagiert sich außerordentlich stark für das Thema „Interkulturelle Öffnung“ in seiner Behörde. Wir waren ehrlich gesagt etwas überrascht davon, wie groß der Wille zur interkulturellen Öffnung und Förderung von Vielfalt in der Führungsetage des Polizeipräsidiums Mainz ist. Hier ist uns eine deutlich größere Offenheit und mehr Engagement als in anderen Verwaltungsbehörden und auch Ministerien begegnet. Unsere Kooperationspartner, auch in der Höheren Berufsfachschule Polizei und Verwaltung in Bad Kreuznach haben stets bei unseren Vorschlägen und Aktivitäten „mitgezogen“ und sich dafür eingesetzt.

W. Rainer Leenen: Die Rolle der Führung der Organisation ist in der Tat sehr wichtig. Uns scheint es außerdem erfolgversprechend, grundsätzlich nur mit freiwilligen Teilnehmergruppen zu arbeiten. Man vermeidet so, sich in Widerstandsmustern festzufahren. Dafür gewinnt man „Agenten“, die das Thema Stück für Stück in ihren Dienststellen verbreiten und sich mit Gleichgesinnten in anderen Dienststellen vernetzen. Eine Öffnung zum Thema vollzieht sich so als quasi natürlicher Prozess von unten nach oben. Die Rolle der Führung ist es, den „Agenten“ zu signalisieren, dass sie mit ihrer Sichtweise und Haltung „richtig“ liegen und den Zielen der Organisation entsprechen. Die interkulturelle Öffnung der Polizei sollte daher sinnvollerweise von oben und von unten gleichermaßen betrieben werden.

Peimaneh Nemazi-Lofink: Auch für uns als Externe sind solche Personen als Ansprechpartner/innen bei der Polizei sehr hilfreich. Hat man eine vertrauensvolle Beziehung, kann man bei Unklarheiten nachfragen. Eine solche Person kann auch Zugänge schaffen, um an nötige Informationen heranzukommen, Dinge anstoßen und vor allem auch helfen, bei anderen Polizeibeamt/innen Vertrauen aufzubauen und ein Stück weit akzeptiert zu werden. Das läuft dann manchmal nach dem Motto „wenn der X der vertraut, dann kann sie ja so schlimm nicht sein“. Die von Herrn Leenen angesprochene Organisationsentwicklung von oben und unten halte auch ich für ganz entscheidend. Um konsequent einen Bottom-up-Ansatz zu verfolgen, müsste deshalb nach unserer Erfahrung zunächst ein intensiver und offener Diskurs über die Vor- und Nachteile, mögliche Auswirkungen und die Veränderungsprozesse, die mit einer verstärkten Anwerbung von jungen Menschen mit Migrationshintergrund einhergehen können, geführt werden. Wenn ein Prozess interkultureller Öffnung nur „von oben verordnet“ wird, kann das leicht eher Widerstände als Sympathie hervorrufen.

Zu Beginn unseres Gespräches haben Sie die Unterrepräsentierung von Migrantinnen und Migranten bei der Polizei erwähnt. Was sind Ihres Erachtens hierfür die Ursachen?

Peimaneh Nemazi-Lofink: Unterrepräsentation von Migrantinnen und Migranten gibt es nicht nur bei der Polizei sondern in vielen Verwaltungen und gesellschaftlichen Bereichen. Hierfür gibt es im Bereich der Polizei verschiedene Gründe. Früher durften beispielsweise Menschen, die keine deutsche Staatsangehörigkeit hatten, keine Polizeibeamt/innen werden. Das hat sich glücklicherweise seit einigen Jahren geändert. Generell war es früher viel ungewöhnlicher als heute, dass Menschen mit Migrationshintergrund zur Polizei gehen, genauso wie es nur wenige Frauen gab, die diesen Beruf gewählt haben. Heute hat sich diese Situation schon ein Stück weit geändert und es gibt immer mehr Jugendliche, die diesen Beruf für sich in Betracht ziehen. Dennoch bestehen auf Seiten vieler Migrantinnen und Migranten der Polizei gegenüber immer noch größere Vorurteile als gegenüber anderen Verwaltungen. Häufig kommen Menschen aus Ländern, in denen die Polizei keine Bürger/innenpolizei ist, sondern der Unterdrückung der Freiheit dient und im Dienste von Diktaturen und undemokratischen Regierungen steht. Vor diesem Hintergrund haben Migrantinnen und Migranten oft ein sehr negatives Bild von Polizei.

W. Rainer Leenen: Unsere Erfahrungen mit der Personalauswahl der Polizei in NRW zeigen, dass diese negativen Bilder von Polizei bei den heutigen Bewerbern und Bewerberinnen mit einem familiären Migrationshintergrund immer weniger bedeutsam sind. In den letzten Jahren hat die Werbung für den Polizeiberuf im „migrantischen Umfeld“ sogar dazu geführt, dass der Anteil der Bewerber mit Migrationshintergrund in NRW mit über 20% inzwischen fast ihrem Anteil an der Wohnbevölkerung entspricht. Diese Bewerbungen scheitern aber wesentlich häufiger im Auswahlverfahren, so dass letzten Endes

doch nur etwa 11% der Neueinstellungen auf diesen Personenkreis entfällt. Nach unseren Untersuchungen gibt es sprachliche und kulturelle Hürden im Auswahlverfahren, die ungewollt zu einem stärkeren Ausscheiden der migrantischen Bewerber führen. Wir diskutieren gerade mit dem zuständigen Referat des LAFP, was man da ändern kann, ohne natürlich die Berufsanforderungen zu senken. In unseren interkulturellen Trainings für die Auswahlkommissionen wird immer wieder die Befürchtung geäußert, dass es hier einseitig zu Sonderregeln für diese Gruppe kommen könnte. Das ist natürlich in einer Organisation, die dermaßen auf Gleichheit und Gleichbehandlung fixiert ist, überhaupt nicht denkbar.

Peimaneh Nemazi-Lofink: Wir mussten auch feststellen, dass in manchen Teilen der Polizei befürchtet wird, es könne zu einer Bevorzugung von Jugendlichen mit Migrationshintergrund kommen. Wir mussten im Verlauf unseres Projekts immer wieder klar stellen, dass wir eine positive Diskriminierung absolut ablehnen und es uns im Gegenteil darum geht die Chancengleichheit benachteiligter Jugendlicher, unter ihnen viele mit Migrationshintergrund, zu fördern. Außerdem legt unser Institut viel Wert darauf, dass all unsere Angebote offen sind für Menschen mit und ohne Migrationshintergrund. So konnten wir die Bedenken weitestgehend zerstreuen.

Welche weiteren Tipps hätten Sie für Trainer und Organisationsberater bei der Polizei?

Peimaneh Nemazi-Lofink: Bei der Polizei gibt es meist klar umrissene Zuständigkeiten und hierarchische Strukturen, die man als Außenstehender zunächst einmal durchblicken muss, um keine unnötigen Irritationen und Empfindlichkeiten zu provozieren. Für Organisationsberater/innen und Trainer/innen ist es deshalb von zentraler Bedeutung, zunächst die Strukturen in der Polizei auf Landesebene und innerhalb der sowie zwischen den jeweiligen Polizeipräsidien zu kennen, bevor man mit der inhaltlichen Arbeit beginnen kann.

W. Rainer Leenen: Fortbildungen zu Diversität oder interkultureller Kompetenz müssen an den Arbeitsalltag der Teilnehmer anknüpfen. Wie Polizeidienst funktioniert und mit welchen Situationen und Vorgaben Polizeibeamte konfrontiert sind und welche Handlungsmöglichkeiten sich daraus ergeben, erschließt sich Externen erst nach Jahren. In unseren Kooperationsprojekten haben wir uns immer wieder die Mühe gemacht so genannte „kritische Ereignisse“ der interkulturellen Polizeiarbeit systematisch zu erfassen. Aus diesem Material sind mittlerweile auch neun kurze Trainingsfilme entstanden, die sich sehr gut in Fortbildungsveranstaltungen einsetzen lassen. Da die dort dargestellten Situationen auf Schilderungen von Polizeibeamten zurückgehen, werden sie in Fortbildungen meist sehr gut angenommen.

Peimaneh Nemazi-Lofink: Mit der Notwendigkeit eines Realitätsbezugs stimme ich vollkommen überein. Kennt man den Arbeitsbereich der Seminarteilnehmenden nicht und kann keine Verbindung zwischen interkulturellen Themen und dem Arbeitsalltag der Teilnehmenden herstellen, wird man auch kaum als Seminarleiterin, die für die Teilnehmenden relevante Kenntnisse und Kompetenzen zu vermitteln hat, ernstgenommen werden.

W. Rainer Leenen: Für uns hat es sich in diesem Zusammenhang auch als sehr hilfreich erwiesen, mit internen Fortbildnern und anderen sog. Ressourcepersonen der Polizei eng zusammenzuarbeiten. Distanz und Berührungängste zu uns externen Referenten verringern sich. Wir propagieren ein „Kooperationsmodell“, das die Berufsfeld-Expertise auf der einen Seite ebenso ernst nimmt wie die interkulturelle Fachkompetenz auf der anderen. Dies ist ein Rollenmodell, das auch für die Polizei zeitgemäß ist: auch der erfahrenste Polizist ist in bestimmten Situationen auf externe Fachkompetenz angewiesen und muss sich diese erschließen können.

Peimaneh Nemazi-Lofink: Wir empfehlen sowohl Trainer/innen als auch Organisationsentwick-

ler/innen außerdem, gezielt auf einen Paradigmenwechsel dahingehend hinzuarbeiten, dass der Migrationshintergrund von Polizist/innen als wertvolle Ressource, die mit einer Vielzahl nützlicher Kompetenzen einhergeht, wertgeschätzt wird. Außerdem muss dringend das Verständnis dafür gefördert werden, dass Integration ein wechselseitiger Prozess des aufeinander Zugehens ist, bei dem beide Seiten Andersartigkeit wertschätzen und Elemente anderer Kulturen übernehmen.

Sie haben mit Ihren Projekten Veränderungsprozesse in Gang gesetzt. Wie beurteilen Sie deren Nachhaltigkeit über den Projektzeitraum hinaus?

W. Rainer Leenen: Mit unseren früheren Projekten haben wir glücklicherweise einige Spuren in der Organisation hinterlassen. Dem Thema „Interkulturelle Kompetenz“ wurde immer mehr Bedeutung beigemessen, die von uns entwickelten Fortbildungen wurden dauerhaft in das Fortbildungsangebot der Polizei NRW aufgenommen. Die Tatsache, dass sich die Polizei darauf eingelassen hat, gemeinsam mit uns nun auch ihr Auswahlverfahren zu überarbeiten und damit an einer zentralen Schraube der Organisationsentwicklung zu drehen, bewerten wir als vielleicht deutlichsten Beweis der Nachhaltigkeit unserer früheren Projekte. Anders als bei den früheren Projekten ist allerdings die Nachhaltigkeit dieses aktuellen Projekts von Entscheidungen auf der

politischen Ebene abhängig. Wir beschäftigen uns daher gegenwärtig besonders damit, unsere Empfehlungen dem Ministerium für Inneres und Kommunales des Landes NRW zu kommunizieren.

Peimaneh Nemazi-Lofink: Auch bei der rheinland-pfälzischen Polizei sind die Veränderungen in Richtung interkulturelle Öffnung klar zu erkennen. Dieser Prozess wird auch weitergehen, allein schon weil die gesellschaftliche und politische Notwendigkeit dafür besteht, aber auch der politische Wille. Die Frage der Nachhaltigkeit unseres Projekts ist stark mit Personen und dem politischen Willen verbunden. Aktuell steht das Polizeipräsidium Mainz vor weitreichenden personellen Veränderungen, weil der Polizeipräsident Ende des Jahres in den Ruhestand gehen wird, und auch unser direkter Kooperationspartner aus dem Dienst ausscheidet. Da das Engagement dieser Personen viel zum Erfolg des Projekts beigetragen hat, hoffen wir nun darauf, dass sich die Nachfolger/innen genauso für die interkulturelle Öffnung der Behörde einsetzen werden und wir mit den neuen Ansprechpartner/innen ebenso gute Beziehungen aufbauen und gemeinsam viel erreichen können wie bisher. Selbstverständlich müsste hierfür zunächst eine Weiterfinanzierung des Projekts, bzw. von Teilelementen des Projekts sichergestellt werden. Es wäre schade, wenn unser Projekt mit seinen vielen, guten Errungenschaften nach Ende der Laufzeit nicht weiter gefördert würde, aber wir sind diesbezüglich gerade sehr aktiv daran, an einer Verstetigung einiger Kernaktivitäten zu arbeiten.

Kulturelle Vielfalt – neue Herausforderungen für kollegiale Zusammenarbeit und Personalführung

Alexander Scheitza, W. Rainer Leenen, Andreas Groß & Harald Gosch

Aktuell lassen sich im Bereich der Öffentlichen Verwaltung viele Bemühungen erkennen, mehr Migranten/innen als Mitarbeiter/innen zu gewinnen. Für diese Entwicklung gibt es zwei Triebfedern: Zum einen hat sich in den vergangenen Jahrzehnten eine Schere zwischen dem Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund an der Gesamtbevölkerung und deren Anteil an den Beschäftigten in der Öffentlichen Verwaltung aufgetan. Während mittlerweile jeder fünfte Bundesbürger nicht nur deutsche Wurzeln hat, sind „staatsnahe“ Beschäftigungsbereiche weiterhin durch kulturelle Homogenität gekennzeichnet. Die kulturelle Kluft zwischen ihren Mitarbeiter/innen und den Bürger/innen zu verkleinern, ist daher ein erklärtes Ziel vieler Verwaltungseinrichtungen. Zum anderen hat die Konkurrenz um die „besten Talente“ mittlerweile auch den öffentlichen Sektor erreicht. Verwaltungsorganisationen müssen auf einem umkämpften Arbeitsmarkt neue Mitarbeitergruppen für eine Karriere in der Öffentlichen Verwaltung gewinnen. Auch aus diesem Grund werden Menschen mit Migrationshintergrund bei der Mitarbeiterwerbung und -rekrutierung verstärkt in den Blick genommen. Erfahrungen aus anderen Ländern zeigen jedoch, dass eine Integration von Migranten/innen in Verwaltungsorganisationen nicht automatisch positiv verläuft. Um diesen dauerhaft ein attraktives Arbeitsumfeld zu bieten und eine produktive Zusammenarbeit mit dem „Stammpersonal“ sicherzustellen, sind besondere Bemühungen erforderlich.

Im Rahmen des Xenos-Projekts *Interkulturelle Qualifizierung und Förderung kultureller Diversität in der Polizei NRW* (2009-2012) hat der Forschungsschwerpunkt Interkulturelle Kompetenz

gemeinsam mit dem Landesamt für Ausbildung, Fortbildung und Personalangelegenheiten der Polizei in NRW (LAFP) Maßnahmen zur Förderung kultureller Vielfalt entwickelt. Das Projekt wurde mit dem Nachhaltigkeitspreis des XENOS-Programms prämiert (siehe ausführlicher dazu LEENEN, GROSS, GROSCH & SCHEITZA (im Druck)).

Bewusstsein für kulturelle Vielfalt

Kulturelle Vielfalt ist grundsätzlich eine Herausforderung für eine Organisation. Durch ein größeres Repertoire kreativer Ideen, Handlungsstile und Problemlösestrategien kann sie zwar zu mehr Produktivität und Kompetenz verhelfen, Vielfalt kann Betriebsabläufe aber auch stören und verlangsamen. Forschungen zu kultureller Vielfalt in der Arbeitswelt zeigen, dass sich ein produktives Miteinander von Menschen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen nicht automatisch entwickelt (vgl. DISTEFANO & MAZNEVSKI 2000). Im Gegenteil: Wird Vielfalt nicht aktiv „gemanagt“ und produktiv gestaltet, sind heterogene Arbeitsgruppen häufig ineffektiver als homogene. Unterschiedliche Vorstellungen darüber, wie eine Arbeit am besten zu erledigen ist und wie man sich als „gute(r) Mitarbeiter/in“ verhält, machen die Zielerreichung schwieriger und führen zu Spannungen. Ganz entscheidend kommt es darauf an, ob eine Organisation überhaupt kulturelle Vielfalt als einen Faktor, der sich auf betriebliche Abläufe auswirkt bzw. auswirken kann, ernst nimmt, wie sie sich mit den Möglichkeiten von Diversität auseinandersetzt und ob sie sich aktiv in der Gestaltung dieser Diversität engagiert.

Aufbauend auf den Arbeiten von ADLER (1983) sowie BISSELS, SACKMANN & BISSELS (2001) haben wir Orientierungen identifizieren können, die Organisationen (bzw. ihre Personalverant-

wortlichen) zu kultureller Vielfalt in der Mitarbeiterschaft einnehmen können (LEENEN, SCHEITZA & WIEDEMEYER, 2006).

1. Diversitätsblinde Organisationen:

Für solche Organisationen spielt kulturelle Vielfalt keine Rolle. Das Vorhandensein von Unterschieden wird entweder nicht wahrgenommen oder aber für irrelevant gehalten. Schwierigkeiten, die in der Zusammenarbeit entstehen, wie auch unterschiedliche Präferenzen von Mitarbeiter/innen werden nicht mit kultureller Unterschiedlichkeit in Verbindung gebracht.

2. Diversitätsabwehrende Organisationen:

In diversitätsabwehrenden Organisationen herrscht die Ansicht vor, dass kulturelle Vielfalt keinen Mehrwert für die im Betrieb auszuführenden Tätigkeiten hat, sondern eher Probleme und Schwierigkeiten aufwirft. Daher schätzen sie Homogenität in der Mitarbeiterschaft und sind bemüht, diese aufrechtzuerhalten. Durch selektive Personalauswahl bzw. das Ausüben eines starken Anpassungsdrucks wird versucht, Abweichungen vom vorgegebenen Ideal eines/r Mitarbeiter/in auszuschließen.

Organisationen, die hingegen kultureller Diversität aufgeschlossen gegenüber stehen, lassen sich in zwei verschiedene Typen unterteilen:

3. Diversitätspragmatische Organisationen (Diversitätsaufgeschlossen Typ 1):

Diversitätsaufgeschlossene Organisationen des „pragmatischen“ Typs erkennen einen gewissen Nutzen von kultureller Vielfalt für die Organisation. Von einer Beschäftigung von Mitarbeiter/innen mit Migrationshintergrund verspricht sich die Organisation entweder ein positiveres Image (vgl. Diversitätsmanagement als Schaffung von Zugangsmöglichkeiten für Minderheiten) oder aber einen konkreten ökonomischen Vorteil, z.B. durch die Nähe zu einer bestimmten Zielgruppe (vgl. Diversitätsmanagement als Anpassung an Marktbedingungen). Die aufgeschlossene Haltung zu kultureller Diversität betrifft jedoch nicht alle Bereiche: Von wichtigen Entscheidungsfindungsprozessen oder informellen Netzwerken bleiben Mitarbeiter/innen mit Migrationshintergrund in diversitätspragmatischen Organisationen häufig ausgeschlossen. Auch ihre Aufstiegsmöglichkeiten sind in der Regel eingeschränkt. Ausgrenzungen dieser Art werden nicht unbedingt bewusst vollzogen. Meist gehen sie darauf zurück, dass Organisationsstrukturen einseitig auf die Mehrheitskultur zugeschnitten sind.

4. Diversitätsengagierte Organisationen (Diversitätsaufgeschlossen Typ 2):

Diversitätsaufgeschlossene Organisationen des „engagierten“ Typs sehen in der Diversität des Personals eine grundsätzlichere und weitergehende Managementaufgabe. Dies findet seinen Niederschlag sowohl im Personalprofil als auch in Führungskonzepten: Die Mitarbeiter/innen der Organisation sind in der Lage, Unterschiede zu erkennen und sie zum Vorteil der Organisation zu nutzen. Um Synergieeffekte möglich zu machen, müssen alle Mitglieder der Organisation ihre Fähigkeiten gleichberechtigt einbringen können. Der Anteil ungelöster Gruppenkonflikte ist in diversitätsengagierten Organisationen deutlich reduziert, und Mitglieder von Minoritätengruppen sind zufrieden mit dem Respekt, der ihnen entgegen gebracht wird (vgl. THOMAS & ELY 1996). Die Personalfluktuationsrate (unter Mitarbeiter/innen mit Migrationshintergrund) ist deutlich geringer als bei diversitätspragmatischen Organisationen (vgl. GILBERT & IVANCEVICH 2000). Personen aus Minoritätsgruppen befinden sich in diversitätsengagierten Organisationen auch in Managementpositionen.

Obwohl sich immer mehr Verwaltungsorganisationen aktiv einer „interkulturellen Öffnung“ zuwenden, sind Mitarbeitende mit Migrationshintergrund deutlich unterrepräsentiert. Nach Schätzungen – systematische Erhebungen fehlen leider – beträgt ihr Anteil in den Schlüsselbereichen der staatlichen Ordnungs- und Ein-

griffsverwaltung unter 5% (vgl. LEENEN, GROSS, GROSCH & SCHEITZA im Druck). Es ist zu vermuten, dass viele Öffentliche Verwaltungen in Deutschland nicht nur in quantitativer Hinsicht relativ homogen sind, sondern auch in Hinblick auf ihre Diversitätsorientierung und den Einsatz konkreter Maßnahmen zur Förderung von

Diversität meist noch ein gutes Stück entfernt sind vom Idealbild einer diversitätsengagierten Organisation. Dies hat viel mit der bislang gelebten „Verwaltungskultur“ zu tun, die durch Standardisierungen unterschiedlicher Art geprägt ist und die aufgrund ihrer Monopolstellung möglicherweise auch einem etwas geringeren Veränderungsdruck ausgesetzt ist als privatwirtschaftliche Unternehmen.

Von anderen Ländern lernen

Während man in Deutschland gerade erst beginnt, für die Öffentliche Verwaltung eine etwas stärker kulturell gemischte Mitarbeiterschaft anzustreben, blickt man in anderen Ländern diesbezüglich schon auf langjährige Erfahrungen zurück. Untersuchungen belegen allerdings, dass die Integration von Personen, die von der Mehrheit der Organisationsmitglieder als „anders“ etikettiert werden, auch fundamental misslingen kann. In den Niederlanden musste

man schon in den 1990er Jahren erfahren, dass das mit großem Aufwand rekrutierte Personal mit Migrationshintergrund überdurchschnittlich häufig den Polizeidienst wieder quittierte (vgl. BOVENKERK & DE VRIES 1999: 150-52). Dieser so genannte „Drehtüreffekt“ ließ sich auch in Großbritannien feststellen. Es zeigte sich, dass es vor allem die ungeschriebenen Rituale und Regeln der Vertreter der Mehrheitskultur waren, die auf Seiten der Minderheitsangehörigen Gefühle von Ausgrenzung herstellten (vgl. OAKLEY 2001). Befragungen von deutschen Polizeibeamten/innen mit Migrationshintergrund weisen in eine ähnliche Richtung. Diese Untersuchungen zeigen, dass sich auch in Deutschland Beamte/innen mit einem Migrationshintergrund oftmals in eine Sonderrolle versetzt sehen. Die in Abb. 1 zusammengestellten Äußerungen von deutschen Polizeibeamten/innen mit Migrationshintergrund machen deutlich, dass ein selbstverständliches Miteinander unterschiedlicher Kulturen in der Organisation Polizei noch längst nicht erreicht ist.

Äußerungen von Polizeibeamten/innen mit Migrationshintergrund:

„Ich versuche auf jeden Fall mindestens genauso gut zu sein wie ein deutscher Kollege, wenn nicht sogar besser...“

„Wir müssen mit dem Verrichten unserer Arbeit vorsichtiger sein, wir können uns gewisse Fehler nicht so oft erlauben wie vielleicht andere Beamte“

„Wenn man so Gleichgesinnte sucht und die dann gefunden hat, ich weiß nicht, ob das von Vorteil ist. Von außen, wie das dann ankommt, wenn es heißt, da gibt's so ne Gruppe von farbigen Polizisten, ja da können sie sich ja über uns ablästern oder was auch immer, ich weiß es nicht, ich halte nichts davon“

„Ich hab in gewisser Weise hier auch so ein bisschen die Rolle des Polen angenommen“

„Was ich negativ fand, ist, dass manche Kollegen, immer wenn Türken rein kamen, was bei uns sehr oft der Fall war, dass die die wohl bei mir abdrücken wollten. Im Sinne, das sind deine Landsleute, kümmer' dich mal drum.“

Von Polizeibeamten/innen mit Migrationshintergrund wiedergegebene Äußerungen ihrer deutschstämmigen Kollegen:

„Der Pole kommt, tut's euer Zeug weg“

„Ja, die Türken halt mal wieder.“ „Guck, dein Landsmann halt“

Abb. 1: Äußerungen von deutschen Polizeibeamten/innen mit Migrationshintergrund (aus BLOM 2004, HUNOLD 2008, SIGEL 2009)

Organisationsentwicklung nicht nur von oben

Mehr Diversität ist nur dann von Vorteil, wenn es gleichzeitig gelingt, eine diversitätsoffene Organisationskultur zu entwickeln, die dem neu hinzugekommenen Personal Entfaltungsmöglichkeiten bietet und Reibungsverluste zwischen den neuen und alteingesessenen Mitarbeiter/innen gering hält. Die fortschreitende „Multikulturalisierung“ unserer Gesellschaft stellt die Öffentliche Verwaltung also auch intern vor neue Herausforderungen: Wie können sich Ämter und Behörden auf die sich anbahnenden Veränderungen im Innenverhältnis einstellen? Wie können sie ein Klima schaffen, in dem kulturelle Diversität nicht nur selbstverständlich und akzeptiert ist, sondern auch die damit verbundenen Potenziale besser genutzt werden können?

Die angeführten Erfahrungen aus den Niederlanden und Großbritannien zeigen, dass es nicht ausreicht, Migrant/innen den Weg in die Öffentliche Verwaltung zu bahnen. Eine strukturelle Verbesserung von Zugangsmöglichkeiten und andere, in der Regel von oben verordnete Maßnahmen der Organisationsentwicklung („top down“) schaffen zwar wichtige Voraussetzungen für kulturelle Vielfalt. Um das angeworbene Personal auch in der Organisation zu halten, muss sich die gelebte Organisationskultur weiterentwickeln, d.h. Kollegen/innen und Führungskräfte müssen auf Vielfalt vorbereitet und auf dem Weg zu einer diversitätsaufgeschlossenen Organisation „mitgenommen“ werden („bottom up“). Für diesen Kulturwechsel von unten ist interkulturelle Personalentwicklung in Form von Fort- und Weiterbildungen erforderlich.

Ziele von Fortbildungen zum Thema Kulturelle Vielfalt auf personaler Ebene sollten sein:

- Anerkennung von Differenz
- Erkennen der kulturellen Selbstverortungen von Kolleg/innen (Mitarbeiter/innen

sind nicht nur durch Sozialisationserfahrungen ethnisch-kultureller Art geprägt, sondern ebenso durch regionale, berufliche oder organisationsbezogene Einflüsse sowie durch sprachliche, religiöse oder genderbezogene Zugehörigkeiten und Identifikationen)

- Identifikation von Gemeinsamkeiten als Anknüpfungspunkte für Vertrauen und Kooperation

Fortbildungsansätze zur Förderung kultureller Diversität in der Öffentlichen Verwaltung

Für ein Gelingen interkultureller Zusammenarbeit kommt es darauf an, dass allen Beteiligten die Diversität der Gruppe bewusst ist, ein Austausch über Unterschiede auch tatsächlich stattfindet und in diesem Prozess unterschiedliche Sicht- und Vorgehensweisen integriert werden können.

Für Mitarbeiter/innen, Führungskräfte und Multiplikatoren/innen haben wir zu diesem Zweck im Rahmen des Projekts Interkulturelle Qualifizierung und Förderung kultureller Diversität in der Polizei NRW die folgenden Fortbildungsformate entwickelt:

Workshop „Arbeiten in multikulturellen Teams“

Der Workshop sensibilisiert für mögliche Bruchstellen, aber auch für die Chancen der Arbeit in kulturell gemischten Teams und fördert die Integration von Mitarbeiter/innen unterschiedlicher kultureller Herkunft in die Organisation. Im Verlauf des Workshops werden die Teilnehmenden Stück für Stück in das Thema „Kulturelle Vielfalt“ eingeführt. Diversität wird dabei als ein Konzept entfaltet, in dem es sowohl um Unterschiede zwischen Menschen geht als auch um Verbindendes über vermeintliche Gruppengrenzen hinweg. Ein besonderer Schwerpunkt wird auf ein tieferes Verständnis von Ausgrenzungsmecha-

nismen und Möglichkeiten einer Inklusion von „Trägern kultureller Vielfalt“ gelegt. Darüber hinaus wird mit der Gruppe an den Möglichkeiten und Notwendigkeiten bei der Entwicklung einer gemeinsamen Teamkultur gearbeitet.

Der Workshop ist für eine gemischte Gruppe von Teilnehmenden (mit und ohne Migrationshintergrund) angelegt. Diese Mischung ermöglicht zum einen die Zusammenführung unterschiedlicher Erfahrungen; zum anderen bewirkt die Heterogenität der Adressaten zwangsläufig Perspektivenvielfalt bei der Reflexion kultureller Diversität in Teams und bei der Entwicklung von Handlungsoptionen für ein produktives Miteinander. Der Workshop sollte mindestens zweitägig sein.

Workshop „Umgang mit Diversität als Führungsaufgabe“

Dieser Workshop richtet sich an Führungskräfte und verfolgt das Ziel, gerade bei dieser für die weitere Organisationsentwicklung entscheidende Gruppe einen produktiven Umgang mit kultureller Vielfalt zu fördern: Diversitätspotenziale sollen möglichst genutzt und Reibungsverluste minimiert werden. Zu diesem Zweck werden Führungskräfte für die Bedeutung von kultureller Vielfalt im Arbeitsalltag sensibilisiert. Dies betrifft zum einen personelle und managementbezogene Bereiche von Führung. Zum anderen geht es aber auch um die Erarbeitung mittel- und langfristiger Strategien zur Gestaltung einer Team- bzw. Organisationskultur, die explizit auch im alltäglichen Miteinander kulturelle Differenz wertschätzt, aber zugleich die notwendige Kohäsion der Dienstgemeinschaften fördert und

pflegt. Auch dieser Workshop sollte mindestens zweitägig sein.

Workshop „Interkulturelle Kompetenz für Multiplikatoren“

Zielgruppe dieses Workshops sind Aus- und Fortbildner/innen für Tätigkeiten in der Öffentlichen Verwaltung sowie Personen, die in anderen Funktionen Wissen oder Informationen an Kollegen/innen weitergeben (z.B. Gleichstellungsbeauftragte, Mitarbeitervertreter, Betriebsräte etc.). Diese sollen dabei unterstützt werden, das Thema „Kulturelle Vielfalt“ in ihre Lehr- oder Multiplikatorentätigkeit zu integrieren und somit als „Agenten“ für die Verankerung kultureller Vielfalt zu wirken. Die Teilnehmenden des Workshops sollen in die Lage versetzt werden, in Fortbildungs- oder Vermittlungszusammenhängen interkulturelle Fragestellungen aufzugreifen, zu bearbeiten und/oder selbst einbringen zu können. Sie sollen den interkulturellen Vermittlungsprozess und seine Schwierigkeiten besser durchschauen, die Fallstricke bei der Förderung interkultureller Kompetenzen erkennen können und mit den theoretischen Hintergründen des Kulturlernens vertraut werden. Dazu werden im Workshop sowohl die entsprechenden konzeptionellen Grundlagen vermittelt als auch spezifische Methoden der Vermittlung interkultureller Kompetenz und hierfür relevante Materialien und Medien vorgestellt. Um eine Rückkoppelung mit der beruflichen Praxis zu fördern, bietet es sich an, den Workshop in zwei oder mehreren Teilen à zwei Tagen im Abstand von 3 bis 4 Monaten durchzuführen.



Der mittel- und langfristige Erfolg der genannten Bildungsmaßnahmen in einer Organisation hängt allerdings nicht zuletzt davon ab, ob auch eine äußere Einbindung in weitere Maßnahmen

der Personal- bzw. Organisationsentwicklung gelingt. Für den Bereich des Personalmanagements ist hier an folgende Maßnahmen zu denken (vgl. LEENEN 2005: 103):

Personalmanagementphase	Aktionsbeispiel
Personalplanung	Festlegung von für verschiedene „Kulturen“ offenen Anforderungsprofilen (Abkehr von Homogenitätsvorstellungen bezüglich des benötigten Personals)
Personalsuche	Nutzung zielgruppenorientierter Kommunikationskanäle
Personalauswahl	Sicherstellung interkultureller Kompetenz in Auswahlgremien Kultursensible Auswahlinstrumente
Personalführung	Interkulturelle Führungstrainings Diversity-orientierte Beurteilung von Führungskräften
Personalentwicklung	Spezifische Maßnahmen der Personalentwicklung bzw. Karriereplanung
Personalbindung	Bildung interkultureller Teams

Abb. 2: Einbettung interkultureller Bildungsmaßnahmen in das Personalmanagement

Je besser es gelingt, Weiterbildung in ein solches Set von weiteren interkulturellen Organisationsentwicklungsmaßnahmen einzufügen, desto eher lassen sich Gefahren einer „Ver-

inselung“ von interkultureller Bildung in der Organisation und einer „Immunsierung“ des Personals gegen neuartige interkulturelle Lernanreize verhindern.

LITERATUR

- ADLER, NANCY J. (1983): Organizational development in multicultural environment. In: *Journal of Applied Behavioural Sciences*, 19/3, 349–365.
- BISSELS, SANDRA, SACKMANN, SONJA & BISSELS, THOMAS (2001): Kulturelle Vielfalt in Organisationen. Ein blinder Fleck muss sehen lernen. In: *Soziale Welt*, 52, 403–426.
- BLOM, HERMAN (2004): Anders sein bei der Polizei in Deutschland. Zur Position von allochthonen Polizisten an ihrem Arbeitsplatz vor dem Hintergrund ihrer Rolle als Minderheit und der Tatsache, dass sie als ‚anders‘ wahrgenommen werden. Frankfurt: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- BOVENKERK, FRANK, VAN SAN, MARION & DE VRIES, SJIERA. (1999): Politiewerk in een multiculturele samenleving, LSOP, Tandem-Beek: Ubbergen.
- DISTEFANO, JOSEPH J. & MAZNEVSKI, MARTHA L. (2000): Creating Value with Diverse Teams in Global Management. In: *Organizational Dynamics*, 29/1, S. 45 – 63.
- GILBERT, JACQUELINE A. & IVANCEVICH JOHN M. (2000): Diversity management: Time for a new approach. In: *Public Personnel Management*, 29, 75–92.
- HUNOLD, DANIELA (2008): Migranten in der Polizei. Zwischen politischer Programmatik und Organisationswirklichkeit. Frankfurt: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- LEENEN, W. RAINER (2005): Interkulturelle Kompetenz.: Theoretische Grundlagen. In: Leenen, W. Rainer, Grosch, Harald. & Groß, Andreas: Bausteine zur interkulturellen Qualifizierung der Polizei. Münster: Waxmann.
- LEENEN, W. RAINER, GROSS, ANDREAS, GROSCH, HARALD & SCHEITZA, ALEXANDER (im Druck): Kulturelle Diversität in der Öffentlichen Verwaltung. Konzeptionelle Grundsatzfragen, Strategien und praktische Lösungen am Beispiel der Polizei. Münster: Waxmann.
- LEENEN, W. RAINER, SCHEITZA, ALEXANDER & WIEDEMAYER, MICHAEL (2006). Diversität nutzen! Herausforderungen und Ansatzpunkte einer betrieblichen Integration von Menschen mit Migrationshintergrund. Münster: Waxmann.
- OAKLEY, ROBIN (2001): Police training and recruitment in multi-ethnic Britain. Paper presented at the Policing Partnerships in a Multicultural Australia: Achievements and Challenges Conference convened by the Australian Institute of Criminology in conjunction with The National Police Ethnic Advisory Bureau and The Australian Multicultural Foundation under the auspices of The Conference of Commissioners of Police of Australasia and the South-West Pacific Region and held in Brisbane, 25-26 October 2001. http://www.aic.gov.au/media_library/conferences/policing/oakley2.pdf, letzter Zugriff am 7.12.2012.
- SIGEL, JULIA (2009): Berufliche Identität von Polizisten mit Migrationshintergrund, in: Liebl, Karlhans (Hrsg.): Polizei und Fremde – Fremde in der Polizei, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 105-151.
- THOMAS, DAVID A. & ELY, ROBIN J. (1996): Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. In: *Harvard Business Review*, Sept–Oct, 79–90.

Lotsinnen und Lotsen in den Häusern der Sozialen Leistungen – eine soziale Innovation und ihre Bedeutung für die interkulturelle Öffnung der Verwaltung

Sabine Fischer & Hans Uske

Der Kreis Recklinghausen und seine zehn Städte haben in den letzten Jahren eine Neuorganisation ihrer sozialen Leistungen vorgenommen. Der Kreis ist „Optionskommune“ geworden, übernimmt also jetzt den SGB II – Bereich in Eigenregie. In den Städten des Kreises wurden „Häuser der Sozialen Leistungen“ eingerichtet, um kundengerechter und effektiver auf soziale Notlagen der Bürgerinnen und Bürger reagieren zu können. Und es wurden „Lotsinnen und Lotsen“ eingestellt, die in solchen Notlagen kompetent Wege durch die komplexe Leistungs- und Beratungslandschaft aufzeigen können. Einen Vorteil davon sollen auch und insbesondere Kundinnen und Kunden mit Migrationshintergrund haben. Das XENOS-Projekt „Option – Kultur“ des Kreises Recklinghausen heißt deshalb in der Langfassung „Der Kreis Recklinghausen wird Optionskommune und will sich interkulturell öffnen“. Die Lotsinnen und Lotsen in den Häusern der Sozialen Leistungen sind dabei eine besonders interessante Zielgruppe.

Die Vorgeschichte: Der Kreis Recklinghausen wird Optionskommune

Das Bundesverfassungsgericht hat mit Urteil vom 20.12.2007 entschieden, dass die seit dem 01.01.2005 im Aufgabenbereich der Grundsicherung für Arbeitsuchende eingerichtete Funktionsform der ARGEN (Zusammenarbeit von Agentur für Arbeit und der Kommune im SGB II) nicht mit dem Grundgesetz vereinbar ist. Mit der daraufhin im Juli 2010 von Bundestag und Bundesrat verabschiedeten Organisationsreform der Grundsicherung für Arbeitsuchende war für bundesweit 41 Kreise und kreisfreie Städte die

Chance gegeben, in Ergänzung zu den bisherigen 69 bestehenden Optionskommunen die Wahrnehmung der Aufgaben nach dem SGB II alleinverantwortlich zu übernehmen.



Abb. 1: Lotsinnen und Lotsen im Kreis Recklinghausen

Am 22.12.2010 hat der Kreis Recklinghausen, die durch den Gesetzgeber eingeräumte Chance genutzt und einen entsprechenden Antrag bei der obersten Landesbehörde gestellt, um ab dem 01.01.2012 alleinverantwortlicher Träger für den SGB II-Aufgabenbereich zu werden. Dem Kreis ist es seinerzeit gelungen, mit seinem Optionsantrag die in der Kommunalträger Eignungsfeststellungsverordnung enthaltenen Kriterien zu erfüllen und zu überzeugen, dass er geeignet ist, Optionskommune zu werden. Der Kreis hat mit seinem Konzept, das eine ausführliche Darstellung des arbeitsmarktpolitischen Engagements, der organisatorischen Leistungsfähigkeit, der kommunalen Eingliederungsleistungen, der überregionalen Arbeitsvermittlung und ein transparentes Kontrollsystem beschreibt, den dritten von insgesamt acht zu vergebenden Plätzen in Nordrhein-Westfalen erreicht. Das zeigt deutlich, dass das Konzept des Kreises überzeugt hat.

Die Entscheidung des Kreises Recklinghausen, ab 2012 Optionskommune zu werden, war eng verknüpft mit der Idee, die kommunalen Leistungen insgesamt zu reorganisieren. In allen zehn Kommunen des Kreises sollte es ein „Haus der Sozialen Leistungen“ geben, in dem soziale Leistungen gebündelt und auf kurzen Wegen erreichbar sein sollten. Zentrale Figur sollte ein Lotse bzw. eine Lotsin sein, der/die dafür Sorge trägt, dass die Kundinnen und Kunden z.B. bei multiplen Problemlagen möglichst ohne Reibungsverluste die richtigen Ansprechpartner finden. Der Anspruch dieses Modells war und ist, die Arbeitsverwaltung im SGB II effektiver, effizienter und bürgerfreundlicher zu machen.

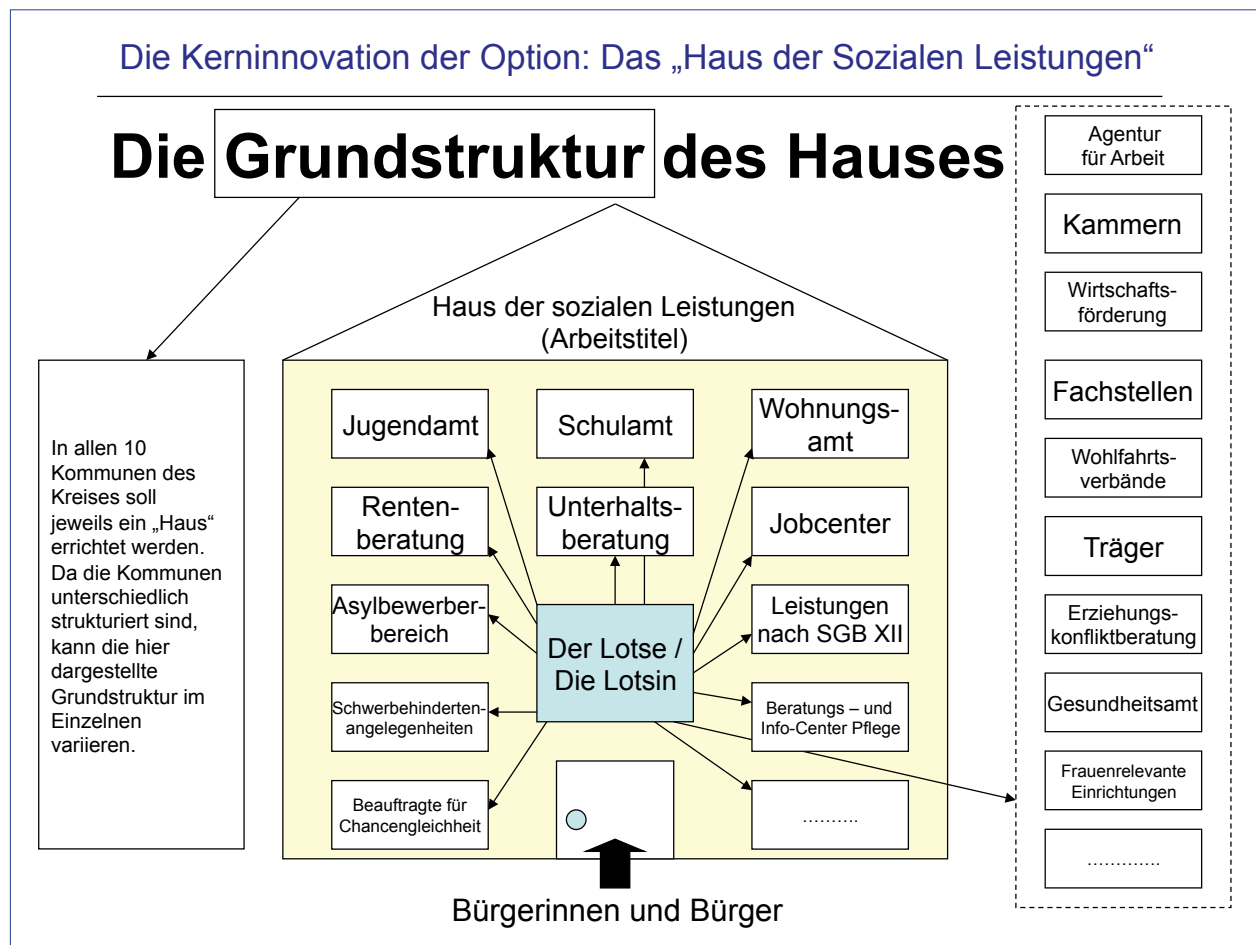
Mit dem Übergang zur Optionskommune war einer der größten Umorganisationsprozesse des Kreises verbunden. Die Beschäftigten des Kreises haben sich durch die Option von 1.300 auf rund 2.000 erhöht und der Kreishaushalt verdoppelte sich. Alle Aufgaben, die vorher von der Agentur für Arbeit übernommen wurden, wie z.B. Beschaffung, Forderungseinzug, Kassenwesen, Hard- und Software u.v.m. mussten ab dem 01.01.2012 durch die Kommune allein sichergestellt werden. Dieser Umstellungsprozess war Grundlage für das seinerzeit beantragte XENOS – Projekt „Option – Kultur“. Im Rahmen der Neuorganisation zur Optionskommune wurde über „Option – Kultur“ die Chance ergriffen, in Kreis- und zehn Stadtverwaltungen von Beginn an die Beratungskompetenz der Beschäftigten kundengerecht für Einheimische und Zugewanderte, Männer und Frauen, Alte und Junge, sowie für Menschen mit Beeinträchtigungen anzubieten. Im Vordergrund standen die Lotsinnen und Lotsen im Haus der Sozialen Leistungen und der gesamte SGB-II Bereich.

Das Konzept: Lotsinnen und Lotsen im Haus der Sozialen Leistungen

Das Konzept für die geplante Reorganisation der sozialen Leistungen im Kreis Recklinghausen wurde im damaligen Optionsantrag mit dem Titel „Auf dem Weg zu einer effektiveren Arbeitsmarktpolitik im Kreis Recklinghausen“ entwickelt. Dort wurde das „Haus der Sozialen Leistungen“ als „Kerninnovation“ der Umstellung beschrieben. In dem Antrag wurde folgende Vision vorgestellt:

„Die verschiedenen sozialen Leistungen werden unter einem Dach zusammengefasst und wohnortnah für die Bürgerinnen und Bürger erbracht. Sozialpädagogische Fachkräfte, Verwaltungskräfte, Arbeitsvermittlerinnen und Arbeitsvermittler, der medizinische Dienst und psychologische und andere Fachdienste arbeiten hier eng zusammen. Der Leistungskatalog im SGB II-Bereich wird um die wirtschaftlichen und sozialpädagogischen Hilfen im Wege einer optimierten Hilfe erweitert und somit verbessert. Bürgerinnen und Bürger werden in einem ersten Gespräch beraten, welche Hilfen sie erwarten können und was von ihnen für die jeweilige Leistungsgewährung zu tun ist. Den Bürgerinnen und Bürgern wird so ein niederschwelliger Zugang zu Informationen, Beratung und wirtschaftlicher Grundsicherung geboten. Werden mehrere Hilfen benötigt, werden sich die beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Team absprechen und die sozialen Dienste und Leistungen aufeinander abstimmen.“

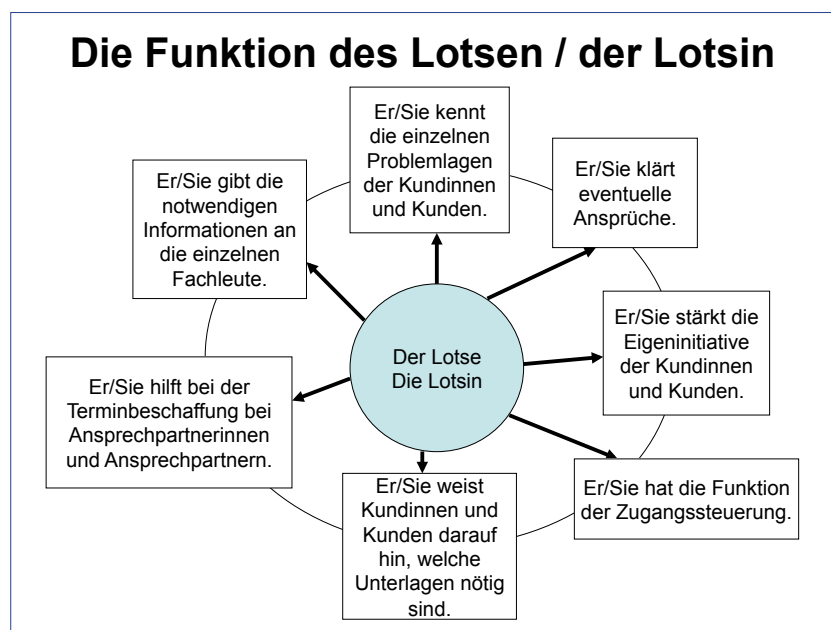
Die Grundstruktur des Hauses wurde in dem Antrag wie folgt visualisiert:



Weiter hieß es in dem Antrag:

„Zentrale Funktion des „Hauses der Sozialen Leistungen“ ist der „Lotse“ bzw. die „Lotsin“. Er oder sie ist künftig der/die erste Ansprechpartner(in) für die Hilfe suchenden Bürgerinnen und Bürger. Der Lotse/die Lotsin kennt die einzelnen Problemlagen der Hilfesuchenden, klärt eventuelle Ansprüche, weist den Kunden/die Kundin darauf hin, welche Unterlagen nötig sind, hilft bei der Terminbeschaffung bei den richtigen Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartnern und gibt zeitnah die notwendigen Informationen an die einzelnen Fachleute innerhalb des „Hauses der Sozialen Leistungen“.“

Auch diese Funktion wurde damals visualisiert:



Der Lotse/die Lotsin ist erste Anlaufstelle für Einwohnerinnen und Einwohner, die nicht sofort wissen, welchen Anspruch sie haben oder wo sie einen entsprechenden Antrag stellen können, bzw. an wen sie sich wenden müssen. Lotsinnen und Lotsen können unabhängig von „Sachzwängen“ beraten, da sie nicht die bewilligende Stelle sind. Dadurch ist die Beratung oft inhaltlich und vom zeitlichen Umfang her anders. Menschen fassen hier eher Vertrauen und dadurch kann der Lotse/die Lotsin ihn anders beraten.

Neben der Anlaufstelle für Einwohnerinnen und Einwohner ist eine weitere wichtige Aufgabe der Lotsinnen und Lotsen der Aufbau und die Betreuung eines ämterübergreifenden sozialen Netzwerkes. Das soziale Angebot einer Stadt steht dem Lotten/der Lotsin als „breiter Fächer“ zur Verfügung. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wiederum können das Wissen des Lotsen/der Lotsin hinzuziehen.

Die Lotsinnen und Lotsen im Kreis Recklinghausen stehen für kurze Wege, umfassende Beratung und Unterstützung und einen schnellen und einfachen Kontakt zur Verwaltung. Sie sollen nicht die zuständigen Kollegen und Kolleginnen in den Fachbereichen ersetzen, aber die Wege zu ihnen aufzeigen und gegebenenfalls dorthin begleiten.

Erste Erfahrungen

Seit über zwei Jahren existieren die Häuser der sozialen Leistungen in den 10 Städten des Kreises Recklinghausen. In einer ersten Bestandsaufnahme kann gesagt werden, dass das Konzept jeweils unterschiedlich umgesetzt wird, mit zunächst vielen Anfangsschwierigkeiten und dann aber jeweils anderen – aber insgesamt gesehen sehr positiven – Erfahrungen.

Es ist ein Verfahren der kurzen Wege entstanden. Fachbereiche innerhalb einer Verwaltung arbeiten selbständig und entwickeln dabei im

Rahmen des rechtlich und organisatorisch Möglichen ihren eigenen Arbeits- und Darstellungsstil. Die verschiedenen „Kulturen“ der beteiligten Fachbereiche können sich in den Häusern der Sozialen Leistungen durch den Lotsen/die Lotsin angleichen. Die Entscheidungswege und das Verwaltungshandeln werden transparenter. In den ersten zwei Jahren als Optionskommune mussten zunächst Ansprechpartner aller Fachbereiche intern und extern benannt und die enge Zusammenarbeit der unterschiedlichen Fachbereiche weiter optimiert werden.

Die Lotsinnen und Lotsen wirken somit nach außen, für den besseren Zugang der Menschen zur Verwaltung und ihrem Angebot und gleichzeitig auf die interne Organisation der Verwaltung ein. Sie sind für eine bessere Zusammenarbeit der unterschiedlichen Aufgabenbereiche der Verwaltung im sozialen Bereich verantwortlich. Sie erkennen die Probleme, die Menschen im Zugang zu den Leistungen der Verwaltung haben und zeigen diese auf. Darüber können interne Entwicklungsprozesse angestoßen werden, die von den verantwortlichen Aufgabenbereichen selbst nicht immer erkannt werden. Allein die bessere Verzahnung der Aufgabenbereiche untereinander hilft bei der Entscheidung, welche erforderliche Hilfe im Einzelfall gewährt werden kann und wo sie unter welchen Voraussetzungen beantragt werden kann.

Die Menschen kommen mit allen Problemen zur Lotsin/zum Lotsen. Ihre Aufgabe ist es, ihnen aufzuzeigen, wo sie eventuelle Ansprüche stellen können, welche Beratung sie in Anspruch nehmen können und welches Problem zuerst angegangen werden muss. Bei den Lotsinnen und Lotsen melden sich auch Menschen, denen Obdachlosigkeit oder Stromsperrern drohen, die Probleme mit der Rente haben oder sich gerade in einer Ausbildung befinden und finanzielle Probleme haben. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Jobcenters rufen die Lotsen/Lotsinnen an und verweisen die Bürgerinnen und Bürger an sie, weil sie in der Beratung feststellen, dass

noch weitere Probleme und Hilfen zu klären sind bzw. beantragt werden können. Die Lotsinnen und Lotsen begleiten Bürgerinnen und Bürger auch zu Terminen.

Die Häuser der Sozialen Leistungen mit den Lotsinnen und Lotsen gibt es im Kreis Recklinghausen seit Mitte 2012. In der Anfangsphase haben sich die Lotsinnen und Lotsen über die örtliche Presse den Menschen in ihrer Stadt, in den Fachbereichen der Städte und bei den unterschiedlichen Institutionen und Verbänden vorgestellt. Es wurde eine intensive Öffentlichkeitsarbeit betrieben, um sie und ihre Tätigkeiten bekannter zu machen. Die Lotsinnen und Lotsen berichten in den politischen Gremien der Städte über ihre Arbeit. Auf der Grundlage einer vereinfachten Form der Dokumentation ihrer Arbeit, die sie selber entwickelt haben, kann festgestellt werden, dass sich die Inanspruchnahme der Lotsinnen und Lotsen teilweise verdoppelt hat. Sie sind bekannter geworden und werden häufiger angefragt.

Fallbeispiele

Wie diese Hilfe konkret aussieht, wird an den folgenden Fallbeispielen aus der Praxis deutlich. Es sind Fallbeispiele, die die multiplen Problemlagen zeigen, mit denen die Menschen die Lotsinnen und Lotsen aufsuchen:

Welche Formalitäten muss ich erledigen, wenn ich plötzlich alles allein regeln muss, weil mein Partner krank ist?

Eine Frau hat beim Jobcenter ihre leistungsrechtlichen Ansprüche geklärt und der Vorgang ist für das Jobcenter damit abgeschlossen. Momentan befindet sich der Ehemann in einer psychiatrischen Klinik und die Frau weiß nicht genau, was sie regeln muss, welche Vollmachten sie benötigt und wie sie diese beantragen muss. Hier kann die Lotsin oder der Lotse unterstützen, indem er die Betreuungsstelle des Kreises kontaktiert, dort die Formalitäten klärt

und anschließend gemeinsam mit der Frau die erforderlichen Anträge durchgeht.

Welche Stellen unterstützen bei Fragen zu Wohnungsauflösung, Bestattungskosten, Pflegebedürftigkeit der Eltern?

Ein junger Mann meldet sich, dass sein Bruder momentan völlig überfordert sei und er ihm, da er im Ausland wohne, nicht helfen könne. Der Bruder erhält SGB II – Leistungen, gerade ist die Mutter verstorben und der Vater ist pflegebedürftig und muss ins Altenheim. Der Mann muss sich nun um die Bestattungskosten der Mutter, den Antrag auf Übernahme der Heimkosten für den Vater und die Auflösung der elterlichen Wohnung kümmern. Auch hier unterstützen Lotsin oder Lotse, zeigen die zuständigen Stellen auf, vereinbaren Termine und begleiten auch zum Termin.

Ich habe Sucht- oder Schuldenprobleme und wie bekomme ich jetzt die richtige Beratungsstelle und einen Termin für eine Beratung?

Bei Problemen im Bereich Sucht /Schulden vereinbaren Lotsinnen und Lotsen die Termine mit den zuständigen Beratungsstellen.

Wenn die einzelnen Fachbereiche nicht mehr wissen, was sie noch tun können, wenden sie sich an die Lotsinnen und Lotsen

Das Ordnungsamt meldet sich bei der Lotsin/ dem Lotsen und teilt mit, dass die Wohnung eines älteren Bürgers geräumt werde. Der Räumungstermin wurde von der Vollstreckungsbehörde schriftlich mitgeteilt und im Vorfeld Kontakt zu den Angehörigen aufgenommen. Die Angehörigen sahen keine Möglichkeit, den Mann aufzunehmen, was die Unterbringung in einer Notunterkunft bedeutet hätte. Um dies zu verhindern, wendet sich das Ordnungsamt vor dem Räumungstermin an die Lotsin/den Lotsen, die/der Kontakt zu dem älteren Herrn aufnahm. Im persönlichen Gespräch zeigte sich, dass kürzlich die Ehefrau, die sich immer um die Finanzen gekümmert hatte, verstorben war. Angehörige hatten die Betreuung des älteren

Herrn übernommen. Die Durchsicht der Unterlagen ergab, dass das Einkommen zur Deckung der laufenden Kosten eigentlich ausreichend war, jedoch alle Daueraufträge (Miete usw.) wegen mangelnder Deckung zurückgewiesen wurden und auch die Bestattungskosten für die Ehefrau noch nicht beglichen waren, obwohl eine Sterbegeldkasse ausgezahlt worden war. Zum Zeitpunkt des Hausbesuches hat der Mann weder Geld noch Nahrungsmittel und es wurde schnell deutlich, dass das Geld des Mannes von anderen ausgegeben wurde.

Wie kann eine Lotsin /eine Lotse hier unterstützen/helfen?

Über die Lotsin/den Lotsen wurde der Kontakt zur Kirchengemeinde hergestellt, die eine Lebensmittelspende und Batterien für das Hörgerät organisierte, etwas Geld zum Lebensunterhalt gab und den älteren Herrn einige Tage begleitete. Die Lotsin/der Lotse nahm Kontakt zum Vermieter auf, erreichte, dass die Kirchengemeinde auch die Mietrückstände beglich und der Vermieter die Räumungsklage zurücknahm. Die Lotsin/der Lotse änderten, nachdem nochmals die Miete nicht vom Konto an den Vermieter angewiesen wurde, die Verfügungsberechtigungen für das Konto, sodass die Angehörigen keinerlei Zugang mehr zum Konto des älteren Herrn hatten.

Der sozialpsychiatrische Dienst des Gesundheitsamtes wurde durch die Lotsin/den Lotsen eingeschaltet und eine Betreuung angeregt, die gemeinsam mit dem älteren Herrn beim Amtsgericht beantragt und eingerichtet wurde.

Heute lebt der ältere Herr immer noch in der ehelichen Wohnung und hat einen Betreuer, der seine finanzielle Situation in den Griff bekommen hat. Er erhält selbst Pflegegeld und finanziert darüber einen ambulanten Pflegedienst. Gegen die Angehörigen wird ermittelt.

Wie wird man Lotsin oder Lotse in einer der zehn Städte im Kreis Recklinghausen?

Ende 2011/Anfang 2012 wurde die Auswahl der Lotsinnen und Lotsen in den kreisangehörigen Städten durchgeführt. In einer Stellenbeschreibung wurde die umfangreiche Lotsenaufgabe dargestellt und intern in der jeweiligen Stadt ausgeschrieben. In einem Auswahlverfahren der jeweiligen Stadt wurde eine Bewerberin oder ein Bewerber ausgesucht. Dabei wurde darauf geachtet, dass diese schon einige Jahre in der Verwaltung arbeiten, die Verwaltung kennen und überwiegend im sozialen Bereich (Jobcenter, Sozial- oder Jugendamt) tätig waren. Nach einer kurzen Einführung in die Tätigkeit haben die Lotsinnen und Lotsen ihre Arbeit aufgenommen. Fast alle Städte haben in Form eines Presseggesprächs zu Beginn oder nach kurzer Laufzeit auf die Funktion des Lotsen/der Lotsin in ihrer Verwaltung hingewiesen. Dadurch wurden diese bekannter und mehr Menschen nahmen ihre Unterstützung in Anspruch.

Die Bedeutung der Lotsinnen und Lotsen für die interkulturelle Öffnung

Die Lotsinnen und Lotsen nehmen eine Funktion in ihrer jeweiligen Verwaltung wahr, die für die Prozesse der interkulturellen Öffnung einer Verwaltung eine enorme Bedeutung hat. Mit Hilfe des XENOS-Projektes sollten die Häuser der Sozialen Leistungen in allen zehn Kommunen in die Lage versetzt werden, Menschen unterschiedlicher sozialer und ethnischer Herkunft kompetenter und effektiver zu beraten und zu unterstützen. Die neue Institution sollte sich von Beginn an durch ihre kultur- und geschlechtersensible Atmosphäre auszeichnen. Über den Arbeitskreis der Lotsinnen und Lotsen wurden diese und ihre jeweiligen Verwaltungen miteinander vernetzt und für das XENOS-Projekt zu wichtigen Multiplikatorinnen und Multiplikatoren.

Um die Lotsinnen und Lotsen in ihrer täglichen Arbeit zu unterstützen und ihre Vernetzung zu verstärken, wurden in einem ersten Schritt alle zehn Lotsinnen und Lotsen gemeinsam umfangreich im Umgang mit der Vielfalt, interkultureller Kompetenz intensiv geschult. Im Rahmen des

XENOS-Projektes wurde eine eigene Schulungsreihe für diesen Personenkreis entwickelt, damit die Lotsinnen und Lotsen auf die Bedürfnisse ihres jeweiligen Gegenübers eingehen können. Neben der umfangreichen Schulungsreihe zu Beginn ihrer Tätigkeit wurden Reflexionstage angeboten.

Schulungskonzept für die Qualifizierung der „Lotsen“

lfd. Nr.	Themenblock	Dauer	Referent
1	Grundschulung „Interkulturelle Kompetenz“	2 Tage 28.-29.08.2012	Herr Arslan
2	Überblick über die sozialen Leistungen und Abgrenzungsfälle	2,5 Tage 03.-05.09.2012	Herr Westerhellweg
3	Konflikte souverän meistern	2 Tage 12.-13.09.2012	Herr Werner
4	Reflexionstag zu lfd. Nr. 2 und 3 „Interkulturelle Konflikte souverän meistern“	1 Tag 17.09.2012	Herr Arslan
5	Moderationstechniken	2 Tage 07.-08.11.2012	Herr Werner
6	Präsentationstechniken	2 Tage 29.10.+15.11.2012	Herr Werner
7	Die moderierte Besprechung	1 Tag 27.11.2012	Herr Werner
8	Aktives Netzwerken	2 Tage 18.-19.09.2012	Frau Lewe
9	Reflexionstag zu lfd. Nr. 5-8 „Kulturkompetent moderieren, präsentieren und Netzwerken“	1 Tag 28.11.2012	Herr Arslan
		15,5 Tage	

Neben diesen Schulungen über das Studieninstitut Emscher-Lippe wurden noch Informationsveranstaltungen zu bestimmten Themen wie zum Beispiel BaföG, Bildung und Teilhabe, Beauftragte für Chancengleichheit am Arbeitsmarkt, Aufbereitung von Informationsmaterial,

Stellenprofil angeboten. Die Lotsinnen und Lotsen haben Unterlagen zum kommunalen Netzwerk und den Netzwerkpartnern entwickelt, die sie bei der täglichen Arbeit und Zusammenarbeit vor Ort unterstützen.

„Interkulturelle Öffnung ist eine Managementaufgabe“ – Interview zu Perspektiven interkultureller Öffnung in Jobcentern

Marie-Luise Roberg

DIE INTERVIEW-PARTNERIN:



Marie-Luise Roberg,
Leiterin des Jobcenters Hamm

Im Rahmen des Projekts „Perspektivwechsel“ kooperiert das Kommunale Jobcenter Hamm seit 2012 mit dem Multikulturellen Forum e.V., um die interkulturellen Kompetenzen seiner Mitarbeitenden nachhaltig zu schärfen. Zu diesem Zweck bietet das Multikulturelle Forum eine Fortbildungsreihe an, bestehend aus Seminaren, Dialogforen und Exkursionen. Neben dem Kommunalen Jobcenter Hamm nehmen auch die Jobcenter Kreis Unna und Dortmund an den Fortbildungen teil.

Marie-Luise Roberg, Leitung des Kommunalen Jobcenters Hamm, begleitet und unterstützt das Projekt „Perspektivwechsel“ von Anfang an. Im Gespräch mit dem Projektkoordinator, Dominik Donges, äußert sie sich zu den Vorteilen, Ansätzen und Erfahrungen im Kontext von interkultureller Öffnung im eigenen Hause.

Frau Roberg, was bedeutet Interkulturelle Öffnung für eine Behörde wie das Kommunale Jobcenter?

Unser Ziel ist, Menschen nachhaltig in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Da mehr als 30 Prozent unserer Kundinnen und Kunden über einen Migrationshintergrund verfügen, ist die interkulturelle Öffnung für das Kommunale Jobcenter eine Selbstverständlichkeit. Wichtig ist für uns in diesem Zusammenhang eine zielführende und kultursensible Beratungs- und Integrationsarbeit. Ich bin sicher: nur das wirkliche Verständnis und Wissen für das, was unser Klientel bewegt und motiviert ermöglicht einen erfolgreichen Beratungsprozess und letztendlich eine nachhaltige Integration. Diese erreichen wir einerseits durch qualifizierte Mitarbeitende mit Migrationshintergrund in unseren Teams, aber auch durch eine konsequente Qualifizierung der Arbeitsvermittlerinnen und Arbeitsvermittler im Bereich der interkulturellen Handlungskompetenz.

Aus welcher Motivation heraus haben Sie vor 2 Jahren gemeinsam mit weiteren Jobcentern und dem Multikulturellen Forum das Projekt „Perspektivwechsel“ initiiert?

Gemeinsam mit den Jobcentern in Dortmund und dem Kreis Unna müssen wir uns vielfältigen Herausforderungen stellen. Eins dieser Themen ist definitiv die Zuwanderung von Menschen mit ihren unterschiedlichen sozialen und kulturellen Hintergründen. Die zentrale Frage in diesem Zusammenhang ist: Wie kann gesellschaftliche und berufliche Integration gelingen vor dem Hintergrund des Zuzugs von Menschen unter-

schiedlichster Herkunftsländer und Qualifikationsniveaus.

Die gemeinschaftliche Initiierung des Projektes ist Ausdruck für die große Bedeutung des Themas für unsere Arbeit in den Städten und Jobcentern. Wir pflegen einen kontinuierlichen und sehr fruchtbaren Austausch. Zusätzlich erwarten wir Synergieeffekte durch die Zusammenarbeit der beteiligten Jobcenter mit Migrantenorganisationen und -unternehmen. Wichtig ist, alle wichtigen Akteure in diesen Prozess einzubinden und mit ihnen im Gespräch zu bleiben. Das funktioniert auch über die Grenzen von Hamm hinaus. Meiner Meinung nach profitieren nicht nur wir in den Jobcentern von diesem überregionalen Austausch, sondern vor allem die Kundinnen und Kunden der Jobcenter in der Region Westfälisches Ruhrgebiet. Und damit erreichen wir gemeinsam langfristig das angestrebte Ziel.

Gab es vor Projektbeginn bereits erste Ansätze, bei denen sich Ihre Einrichtung mit interkulturellen Aspekten auseinandergesetzt hat?

Das Kommunale Jobcenter setzt sich seit Jahren mit interkulturellen Aspekten auseinander und nutzt in der Integrationsarbeit die engen Kooperationen mit Institutionen der Stadt Hamm, Bundesämtern, Migrantenorganisationen, Qualifizierungs- und Beschäftigungsträgern, Hilfe leistenden Institutionen sowie Unternehmen. Darüber hinaus sind wir in den unterschiedlichsten Gremien der Stadt vertreten.

Das große Engagement der Stadt Hamm und des Kommunalen Jobcenters in Stadtteilen mit hohem Migrantenanteil ermöglicht die Umsetzung auch niederschwelliger Angebote vor Ort in Zusammenarbeit mit den Stadtteilbüros.

Qualifizierungs- und Integrationsprojekte für die sehr heterogene Zielgruppe der Menschen mit Migrationshintergrund sind längst fester Bestandteil unseres Angebotsportfolios. Beispiel-

haft kann ich hier unser Projekt „Entwicklung neuer Integrationsstrategien für Frauen mit Zuwanderungsgeschichte“ nennen, das vom Netzwerk „W“ Hamm im Rahmen der Landesinitiative NRW durch das Ministerium für Gesundheit, Emanzipation, Pflege und Alter des Landes NRW (MGEPA) gefördert wurde. Darüber hinaus setzt das Multikulturelle Forum seit 2011 erfolgreich unser Kooperationsprojekt mit dem Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) „Kompetenzcenter für Jugendliche und junge Erwachsenen mit Migrationshintergrund“ um.

Auch für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter waren im Rahmen unseres Qualifizierungsprogramms interne und externe Fortbildungsangebote, die das breite themenmäßige Spektrum Migration betreffen, nutzbar. Als Praxispartner des Projektes „Ressource +“ im Rahmen der ersten Xenos-Förderperiode haben wir uns projektbezogen mit der Qualifizierung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Themenbereich interkulturelle Kompetenz beschäftigt. Mit dem Projekt „Perspektivwechsel“ erfolgt eine Intensivierung der konsequenten Umsetzung der Qualifizierung in diesem Kontext.

Das Projekt „Perspektivwechsel“ setzt sowohl auf passgenaue Qualifizierung als auch auf Begegnung und Austausch auf Augenhöhe. Welchen Vorteil versprechen Sie sich durch diesen Projektansatz?

Die Kombination der unterschiedlichen Angebote bietet nicht nur die Chance, sich theoretisch zu qualifizieren. Ein großer Pluspunkt ist, dass unsere Mitarbeitenden die verschiedenen Kulturen kennenlernen und Einblicke in die Lebensweise der Menschen unterschiedlichster Herkunftsländer und Religionen erhalten. Die Möglichkeit, abseits des Tagesgeschäftes und den interkulturellen Spannungsfeldern Kontakte zu Menschen mit Migrationshintergrund aufzunehmen und sich auf Augenhöhe auszutauschen, fördert das Verständnis, die Toleranz und den Abbau von

Vorurteilen. Zudem wird durch den Austausch der Jobcentermitarbeitenden mit Migrantenunternehmen und -organisationen ganz praktisch eine für die Beratungs- und Integrationsarbeit nutzbare Netzwerkbildung gefördert. Durch diesen Ansatz kann dann ein „Perspektivwechsel“ im wahrsten Sinne des Wortes erfolgen.

Welche weiteren Ansätze im Kontext von Interkultureller Öffnung verfolgt das Kommunale Jobcenter bzw. sind weitere Ansätze in Planung?

Wir verstehen die Interkulturelle Öffnung des Jobcenters als kontinuierlichen Prozess, der unter dem Aspekt eines gelebten Qualitätsmanagement ständig optimiert wird. Die Fortführung eines umfangreichen Angebots an Qualifizierung im Bereich interkultureller Kompetenz wie auch die nachdrückliche Unterstützung der Bewerbungen von Menschen mit Migrationshintergrund für eine Ausbildung oder Tätigkeit im öffentlichen Dienst sind nachhaltige Garanten für eine interkulturelle Öffnung.

Wie schätzen Sie das Bewusstsein für Interkulturelle Öffnung innerhalb Ihres Hauses ein?

Erfreulicherweise stellen wir ein stetig gestiegenes Interesse für das Thema und eine immer größer werdende Nachfrage nach solchen Qualifizierungsangeboten fest. Dies wertete ich als ein deutliches und erfreuliches Indiz für ein wachsendes Bewusstsein in diesem Bereich Interkulturelle Öffnung auf Seiten unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dazu hat das Projekt „Perspektivwechsel“ einen wesentlichen Beitrag geleistet. Von unseren Mitarbeitenden werden Qualifizierungsbedarfe und -wünsche formuliert und Möglichkeiten der Umsetzung geschaffen. Dennoch führt eine einmalige bzw. alleinige Qualifizierung bzw. der Besuch von Exkursionen noch nicht automatisch zu einer optimalen Beratungsarbeit. Wichtig sind auch

verlässliche Strukturen, die den Fokus auf eine ressourcenorientierte Betrachtungsweise unserer Kundinnen und Kunden legen. So schärfen wir langfristig das Bewusstsein für die Interkulturelle Öffnung.

Sie persönlich befürworten aktiv die Interkulturelle Öffnung Ihrer Einrichtung und haben das Projekt „Perspektivwechsel“ von Anfang an unterstützt. Was können Sie anderen Verwaltungen empfehlen, wie kann das Thema auf die Agenda gelangen und flächendeckend etabliert werden? Welche Rolle kann die Geschäftsführung dabei übernehmen?

Die Interkulturelle Öffnung der Verwaltungen muss definitiv als Managementaufgabe verstanden werden. Ich sehe das Thema auf der Leitungsebene als wichtige Querschnittsaufgabe, sowohl für die operativen wie auch für die strategischen Bereiche. Der Leitungsebene kommt hierbei eine Vorbildfunktion zu, indem sie das Thema kontinuierlich auf die Tagesordnung setzt, somit das Bewusstsein schärft und die diesbezüglichen Aktivitäten der Kolleginnen und Kollegen unterstützt. Nur durch die Entwicklung und konsequente Verfolgung einer Gesamtstrategie zwecks Förderung der Zielgruppe ist eine erfolgreiche Interkulturelle Öffnung langfristig möglich.

Mit Blick auf die nächsten Jahre, welches sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Herausforderungen, denen sich das Jobcenter in Ihrer Stadt stellen muss?

Der Zuzug von Menschen aus unterschiedlichsten Herkunftsländern sowie die insbesondere sehr heterogenen Bildungsniveaus erfordern zielgruppengerechte kultursensible Vorgehensweisen. Aktuell ist eine erhöhte Mobilität von Zuwanderern aus Südosteuropa nach Hamm zu verzeichnen. Dies stellt die Kommune, das Jobcenter und unsere Mitarbeitenden vor neue Herausforderungen, denen wir uns mit innovativen Strategien

stellen müssen. Einen wesentlichen Beitrag dazu leistet das städtische Kooperationsprojekt „Förderung der Integration bulgarischer und rumänischer Zuwanderer in Ausbildung und Arbeit“. Die im Rahmen des Projektes ins Leben gerufene, rechtskreisübergreifende Beratungsstelle wird gut von den Zuwanderern angenommen und verzeichnet wachsenden Zulauf. Darüber hinaus soll auch eine schnellere Einmündung in Sprachkurse und Qualifizierungsangebote ermöglicht werden. Dies verhindert die Verfestigung von integrationshemmenden Strukturen, die eine Separierung und einen Langzeitbezug von Leistungen zur Folge haben. Für uns sind das wichtige Aufgaben, die nur durch eine konstruktive, zielgerichtete Zusammenarbeit aller mit dem Thema befassten Akteure in Hamm, aber auch durch den überregionalen Austausch zu lösen sind.

Sehen Sie Möglichkeiten, wie sich Interkulturelle Öffnung in Ihrem Hause nachhaltig (also auch nach Projektende) etablieren kann?

Ich bin sicher, dass sich dieser Prozess weiter nachhaltig verstetigt und etabliert. Hierzu tragen die Förderung von Weiterbildungen der Mitarbeitenden, die Forcierung der Bewerbung von kompetenten Menschen mit Migrationshintergrund

aktiv bei. Aber auch die Verortung der Anerkennungsberatung für die im Ausland erworbenen Schul- und Berufsabschlüsse bei uns im Hause, die Entwicklung innovativer Integrationsstrategien, die Bereitstellung passgenauer Angebote für die Förderung unserer Kundinnen und Kunden mit Migrationshintergrund sowie eine gute Vernetzung innerhalb der Stadt Hamm stellen Beispiele für eine gelebte Interkulturelle Öffnung dar. Diesen Prozess haben wir gemeinsam angestoßen und werden mit vereinten Kräften weiterhin an einer erfolgreichen Gestaltung und Umsetzung arbeiten.



Neue Wege gehen – Strategien der Gewinnung von Auszubildenden und Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund in der Verwaltung

Dominik Donges, Sabine Fischer, Petra Kulhoff & Bettina Rauschmayr

Der demografische Wandel wird auch für die Personalentwicklung der öffentlichen Verwaltungen zur Herausforderung. Die Auswahl an geeigneten Bewerber/innen ist insgesamt geschrumpft. Zugleich scheint der Arbeitgeber Verwaltung gerade für qualifizierte junge Menschen weniger attraktiv zu sein als früher. In den Projekten „Option – Kultur“ des Kreises Recklinghausen, „Perspektivwechsel“ beim Multikulturellen Forum in Lünen und „Vielfalt in der Polizei“ beim Institut zur Förderung von Bildung und Integration in Mainz wurden neue Wege der Personalgewinnung erprobt. Durch interkulturelles Personalmarketing und besondere Formen der Ansprache sollen auch junge Menschen mit Migrationshintergrund für die Verwaltungslaufbahn gewonnen werden.

Was macht eine öffentliche Verwaltung eigentlich? Welche unterschiedlichen Berufsbilder gibt es dort? Diese Fragen wird sicherlich auch ein Insider nicht immer auf Anhieb beantworten können. Wer Jugendliche fragt, bekommt vielleicht diese Antwort: „Die sitzen an ihren Schreibtischen, lesen Gesetze, studieren ihre Akten, arbeiten mit dem Computer, trinken Kaffee und kopieren.“ Besonders spannend klingt das nicht. Solche Vorstellungen bestimmen aber in den Köpfen vieler Menschen immer noch das Bild der Verwaltung.

Kann man es dann jungen Menschen verdenken, wenn sie nach der Schule bei ihrer Berufswahl den Weg zur öffentlichen Verwaltung nicht finden? Für manche Jugendlichen aus eingewanderten Familien ist eine Verwaltungslaufbahn vielleicht sogar noch weniger nahe liegend. Denn ihre Eltern oder Großeltern haben mit den Behörden ihres Herkunftslandes möglicherweise sehr negative Erfahrungen gemacht

und auch die Verwaltung in Deutschland nicht immer positiv erlebt. Wie können wir auch diese jungen Menschen erreichen und motivieren?

Erreichen wir mit Stellenangeboten der öffentlichen Verwaltung überhaupt genügend junge Menschen, auch solche mit Migrationshintergrund? Oder müssen wir beim Personalmarketing andere Wege gehen? Solchen Fragen sind wir im Rahmen der XENOS-Projekte „Option – Kultur“, „Perspektivwechsel“ und „Vielfalt in der Polizei“ nachgegangen.

Im ersten Teil unseres Beitrags betrachten wir zunächst die aktuelle Situation des Personalmarketings für die öffentliche Verwaltung: Welche Hindernisse, Strukturen und Rahmenbedingungen beeinflussen die Bemühungen, geeignete Nachwuchskräfte zu gewinnen?

Im zweiten Teil stellen wir Voraussetzungen und Beispiele einer zielgruppengerechten Öffentlichkeitsarbeit vor: Wie kann das Image der Verwaltung überzeugender gestaltet werden, so dass der Kreis der potentiellen Bewerber/innen größer und vielfältiger wird und damit auch die Auswahl im Bewerbungsverfahren?

Im dritten Teil beschäftigen wir uns mit den Wegen und Formen einer direkten Ansprache der Zielgruppe: An welchen Orten und mit welchen Methoden können wir insbesondere Jugendliche mit Migrationshintergrund erreichen und ihnen vermitteln, welche Chancen eine Tätigkeit in der öffentlichen Verwaltung bietet?

Der vierte Teil des Beitrags beschäftigt sich mit Formen der individuellen Unterstützung im Be-

werbungsprozess wie Coaching, Kompetenzfeststellungsverfahren und Bewerbungstraining.

1 Rahmenbedingungen für das Personalmarketing

Personalverantwortliche in den öffentlichen Verwaltungen haben sich bereits auf den Weg gemacht: Denn in Zukunft wird die Konkurrenz um Nachwuchskräfte härter werden. Freie Stellen innerhalb der Verwaltung, die nicht oder nur schwer zu besetzen sind, die geringer werdende Zahl der Bewerber/innen und die nachlassende Qualität der Bewerbungen zeigen den aktuell bereits bestehenden Handlungsbedarf. Stellenanzeigen nach dem gewohnten Muster greifen häufig nicht mehr. Veränderungen der Bevölkerungsstruktur verschärfen den Fachkräftemangel.

Hinzu kommt das immer noch wenig glamouröse Image der öffentlichen Verwaltung als Arbeitgeber. Über 80% der Bevölkerung beklagen, dass die Verwaltung zu schwerfällig sei. Für die Mehrheit der jungen Leute zwischen 14 und 18 Jahren (58%) kommt der öffentliche Dienst nicht als Arbeitgeber infrage. Dies geht aus einer Umfrage von Beamtenbund und Tarifunion hervor, die jedes Jahr der Frage nachgehen, was Bürgerinnen und Bürger über die öffentliche Verwaltung denken. (Quelle: Internetseite Haufe.de/oef-fentlicher-dienst, Haufe-Lexware GmbH, Freiburg)

Während Schulen, Feuerwehr und Krankenhäuser von allen als sehr wichtig wahrgenommen werden, wird die Verwaltung oft nicht als spannender Arbeitgeber gesehen. Um die Anziehungskraft der Verwaltung als Arbeitgeber zu verbessern bzw. zu erhalten, ist die Verbesserung ihres Images eine wichtige und langfristige Maßnahme, die Bestandteil des Personalmarketings ist.

In Konkurrenz zu Unternehmen aus Industrie und Handel, die sich eindrucksvoll in Hochglanz-Broschüren und im Internet präsentieren, müs-

sen die öffentlichen Verwaltungen neue Wege und Methoden finden, um geeignete Nachwuchskräfte aus der geringer werdenden Zahl der Bewerber/innen für sich zu gewinnen – trotz oft angespannter Haushaltslage. Dabei sind die öffentlichen Verwaltungen in den Kommunen, den Ländern und im Bund zukunftsfähige moderne Arbeitgeber, die rund 100 unterschiedliche Berufe und attraktive Arbeitsbedingungen zu bieten haben, darunter Übernahme nach der Ausbildung, unbefristete Festanstellung und familienfreundliche Arbeitszeit-Modelle.

Die Zielsetzung der Personalgewinnung und -auswahl bei der Ausbildung und der Stellenausschreibung ist immer, die für die Position am besten geeignete Person zu finden. Wie kann ich das erreichen und wie kann ich den Bewerberkreis erweitern? Will die Verwaltung aus einer gewissen Anzahl von Bewerber/innen auswählen können, muss sie ihre Attraktivität darstellen und dabei so viele junge Menschen erreichen wie möglich. Verwaltungen wenden sich bereits aktiv an Schüler/innen mit Migrationshintergrund. Aber tun sie das erfolgreich?

Um hier erfolgreich zu sein, muss sich die Verwaltung zuerst in die Lage versetzen, mit allen Menschen zu kommunizieren, die bei ihr vorsprechen, ihre Angebote nutzen und sich informieren wollen. Das erfordert Kenntnisse der Lebenswelten in unserer Gesellschaft, die durch kulturelle Diversität geprägt ist. Beschäftigte in Verwaltungen, ob in der Ausländerbehörde oder im Jugendamt, bei der Polizei, im Krankenhaus, bei der Feuerwehr, bei statistischen Ämtern oder anderen Aufgabenbereichen, müssen ihre Arbeit an eine kulturell vielfältig geprägte Gesellschaft anpassen. Das kann umso besser gelingen, wenn die Mitarbeiterschaft diese vielfältig geprägte Gesellschaft widerspiegelt.

Dies ist nicht nur notwendig, um dem Vorbildcharakter gerecht zu werden, den eine Verwaltung für die Gesellschaft hat. Vielfalt bedeutet zugleich Mehrwert. Junge, Alte, Männer, Frauen, Men-

schen unterschiedlicher Herkunft und Religion, Menschen mit Beeinträchtigungen: Wenn ich diese Vielfalt nutze, in den einzelnen Arbeitszusammenhängen miteinander vernetze und in meinem Personalbestand die Adressaten und Zielgruppen meiner Arbeit repräsentiere, dann entsteht Mehrwert. Vielfalt sorgt für mehr Toleranz und gegenseitige Akzeptanz auf beiden Seiten.

Dazu müssen bei der Personalgewinnung zunächst folgende Fragen beantwortet werden:

- Welche Qualifikationen (gesetzlich, fachlich) sind für das zu bewältigende Aufgabenspektrum der Verwaltung erforderlich?
- Welche zusätzlichen Erfahrungen und Fertigkeiten sind zur Erreichung der Ziele und zur Optimierung der Arbeit erforderlich?
- Bedarf es gegebenenfalls einer Affinität der Beschäftigten zur Zielgruppe ihrer Aufgabe?

Flexibilität und echtes Wissen über die Zielgruppen verbessern das Arbeitsergebnis und vermeiden Probleme.

Menschen, die zugewandert sind, sind ein fester Bestandteil unserer Gesellschaft und auf allen Ebenen des Arbeitsmarktes präsent. Ihr berufliches Engagement hat jene „Lücken“ auf dem Arbeitsmarkt verringert, die wir aufgrund des demografischen Wandels schon jetzt nicht mehr füllen könnten, wenn wir nur auf die „einheimische“ Bevölkerung angewiesen wären. Menschen mit Migrationshintergrund sind aber nicht nur ein Faktor des Arbeitsmarktes, sondern Beschäftigte mit besonderen Kompetenzen: zum Beispiel mit Kenntnissen beim Umgang mit mindestens zwei Sprachen, mit Fertigkeiten zur Vermittlung zwischen zwei oder mehr Kulturen und mit der Fähigkeit, die Kommunikation zwischen Menschen zu gestalten, die unterschiedliche soziale oder kulturelle Prägungen haben und daher unterschiedliche Sichtweisen vertreten.

Diese Kompetenzen der Beschäftigten mit Migrationshintergrund können positiv eingesetzt werden und sich innerhalb der Verwaltung und im Umgang mit Bürgerinnen und Bürgern positiv auswirken. Durch ihre Mitarbeit in den unterschiedlichen Teams können vielfältige Perspektiven bei der Lösung von Problemen eingebracht werden und die Verwaltung kann von den vielfältigen Arbeitsweisen ihrer Beschäftigten profitieren, zum Beispiel auch bei Projektarbeiten.

Daher spielen sowohl bei der Gewinnung von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als auch in der Personalentwicklung der Stammbeschäftigten Instrumente der interkulturellen Öffnung eine wichtige Rolle. In Zeiten des Fachkräftemangels reicht es häufig nicht mehr aus, eine Stellenanzeige zu schalten, um die geeigneten Bewerberinnen und Bewerber zu finden. Personalgewinnungsverfahren, die Vielfalt berücksichtigen, werden zunehmend zu einer strategischen Aufgabe für Verwaltungen und zum Schlüssel für einen nachhaltigen Erfolg. Will ich Menschen mit Migrationshintergrund für die Verwaltung gewinnen, muss ich den Migrationshintergrund auch als explizite Anforderung definieren bzw. spezifische Kompetenzen (z.B. die Zweisprachigkeit) bei der Auswahl positiv bewerten.

Hinzu kommt, dass das Blickfeld von Jugendlichen in Bezug auf mögliche Ausbildungsberufe noch immer auf wenige Berufsfelder beschränkt ist. Laut einer Auswertung des Bundesinstituts für Berufsbildung aus dem Jahr 2013 entschied sich jede/ jeder Dritte für einen von nur 10 Ausbildungsberufen. Diese Konzentration war bei ausländischen Jugendlichen (insbesondere bei jungen Ausländerinnen) sogar noch deutlicher ausgeprägt. (Beicht 2012, S.44) Nicht zuletzt sind es fehlende Kenntnisse über die berufliche Vielfalt in öffentlichen Verwaltungen, die dazu führen, dass diese von Jugendlichen mit Migrationshintergrund seltener in Betracht gezogen werden. Außerdem haben sie in ihrem Verwandten- oder Bekanntenkreis in der Regel keinen

unmittelbaren Kontakt zu Verwaltungsbeschäftigten, so dass ihnen persönliche Vorbilder fehlen, die ihr Interesse an einer Verwaltungslaufbahn wecken können. Um diese Wissenslücken auszugleichen, sind spezifische Ansätze zur beruflichen Orientierung sinnvoll.

Um Bewerber/innen mit Migrationshintergrund zu gewinnen, müssen jedoch auch die Strukturen und Rahmenbedingungen in den Verwaltungen selbst verbessert werden, mit dem Ziel, strukturelle und individuelle Diskriminierungen in der Einstellungspraxis und der Personalpolitik zu vermeiden. Denn auch bei gleichen schulischen Voraussetzungen und ähnlichen Berufspräferenzen sind die Übergangschancen in eine betriebliche Ausbildung für Jugendliche mit Migrationshintergrund deutlich schlechter. (Beicht 2012, S.48) Hier greifen laut einer aktuellen Studie des Sachverständigenrates deutscher Stiftungen für Integration und Migration 2014 diverse strukturelle und individuelle Diskriminierungsmechanismen¹. Aus diesem Grund ist die interkulturelle Öffnung der Verwaltung in Deutschland von großer Bedeutung und die Gewinnung Mitarbeitender mit Migrationshintergrund ein bedeutsamer Schritt in diese Richtung.

2 Zielgruppengerechte Image- und Öffentlichkeitsarbeit: Voraussetzungen und Beispiele aus der Praxis

Im Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte wird es für Verwaltungen immer wichtiger, Marketingaktivitäten und Attraktivitätsfaktoren hervorzuheben. Das Thema Diversität unter dem Motto „Kulturelle Vielfalt als Chance“ ist dabei einzubeziehen, um eine größere Gruppe von Menschen anzusprechen und vor allem Jugendliche und Fachkräfte auf zeitgemäße Art zu erreichen.

¹ vgl. u. A. SACHVERSTÄNDIGENRAT DEUTSCHER STIFTUNGEN FÜR INTEGRATION UND MIGRATION 2014, S.9

Um als Arbeitgeber und Ausbilder wahrgenommen zu werden, muss sich die Verwaltung daher mit der eigenen PR und der Imagepflege beschäftigen. Bevor eine solche Imagekampagne starten kann, muss sich die Verwaltung jedoch zunächst einige Fragen stellen und falls nötig intern einige Feststellungen und Entscheidungen zu Veränderungsprozessen treffen.

Die Verwaltung muss unter anderem vorab klären, welche Zielgruppen sie mit ihrer Kampagne erreichen will. Sie muss außerdem feststellen, welche Kompetenzen zukünftige Beschäftigte benötigen und wie gegebenenfalls die Anforderungsprofile modifiziert werden müssen. Wenn man Beschäftigte mit Migrationshintergrund gewinnen will, sollte außerdem geklärt sein, was „interkulturelle Kompetenz“ bedeutet und wie sich ein öffentlicher Arbeitgeber interkulturell öffnen kann.

Weitere wichtige Fragen betreffen die Unternehmenskultur, das Arbeitsklima und die Kundenorientierung. Die Verwaltung sollte nicht nur feststellen, was einen attraktiven Arbeitgeber ausmacht, sondern auch darüber nachdenken, wie ein positives Image bei der täglichen Arbeit und im Umgang mit den Bürgerinnen und Bürgern gepflegt werden kann. Das mit der Kampagne angestrebte Image sollte der bisherigen Außendarstellung und dem zurzeit bestehenden Arbeitsklima der jeweiligen Verwaltung gegenüber gestellt werden.

Denn auch die beste PR-Kampagne wird das Image einer Verwaltung nicht verbessern, wenn die Beschäftigten, die Bürgerinnen und Bürger im Kontakt mit der Verwaltung ein anderes Bild wahrnehmen und erleben. Die Beschäftigten sind die Repräsentant/innen der Verwaltung. Wie kann ich diese Repräsentant/innen sensibilisieren? Und wie schaffe ich ein gutes Arbeitsklima, das die Beschäftigten auch nach außen – gegenüber den Bürgerinnen und Bürgern – vermitteln? Die gelebte Betriebskultur und die Wahrnehmung in der Öffentlichkeit sind wichtige Kriterien für Be-

schäftigte in den Verwaltungen und für Bewerberinnen und Bewerber bei der Wahl des Arbeitgebers. Menschen mit Migrationshintergrund sind im Kontakt mit Verwaltungen besonders sensibilisiert, da sie im privaten und beruflichen Alltag häufig bereits Diskriminierungen erlebt haben. Von der öffentlichen Verwaltung als Arbeitgeber erwarten sie eine Unternehmenskultur, die von Akzeptanz, Gleichbehandlung und Anerkennung geprägt ist und jede Art von Diskriminierung so weit wie möglich unterbindet.

Es reicht daher nicht, allein bei der Stellenausschreibung und Stellenwerbung gezielt Menschen mit Migrationshintergrund einzubeziehen. Will die Verwaltung eine vielfältige Auswahl und insbesondere Bewerberinnen und Bewerber mit Migrationshintergrund für Stellen gewinnen, muss sie sich auch intern entsprechend aufstellen. Dabei sind folgende Punkte besonders wichtig:

- Die interkulturelle Sensibilisierung und Orientierung der Personalverantwortlichen und der Führungskräfte;
- die interkulturelle Ausrichtung aller Bereiche und Ebenen der Verwaltung;
- die Wahrnehmung und der Abbau möglicher Barrieren, die sich für Menschen mit Migrationshintergrund beim Zugang zur Verwaltung ergeben können;
- die Überprüfung der Einstellungsverfahren hinsichtlich ihrer Kulturneutralität und gegebenenfalls die Entwicklung kulturneutraler Bestandteile.
- Personalgewinnung durch Vorbilder: Beschäftigte und Auszubildende mit Migrationshintergrund aus der Verwaltung sollten bekannt gemacht und bei Informationsveranstaltungen, Stellenausschreibungen und im Internet als Repräsentanten eingesetzt werden.

- Vor der Ausschreibung sollten gezielte Bedarfsanalysen erstellt und die Stellenanforderungsprofile bedarfsgerecht gestaltet werden, auch mit Blick auf wünschenswerte Sprachkenntnisse und interkulturelle Kompetenz.
- Stellenanzeigen und Werbung für die Verwaltung sollten interkulturell ausgerichtet und mehrsprachig angeboten werden.
- Intensive Netzwerkarbeit mit Schulen, Eltern, Migrantenorganisationen und Beratungsstellen für Menschen mit Migrationshintergrund sollte ein festes Element der Imagepflege sein.
- Bei der Zusammenarbeit mit institutionalisierten Vermittlungsnetzwerken (Jobcenter, Agentur für Arbeit, IHK etc.) sollte der Faktor „Migrationshintergrund“ berücksichtigt werden.

Die meisten Verwaltungen nutzen für ihre Öffentlichkeitsarbeit Informationsbroschüren, Flyer, Internetseiten, Printmedien und Informationsveranstaltungen. Einige sind bereits im Feld der Social Media aktiv oder investieren in gezielte Imagekampagnen. Eine Analyse der bisherigen Öffentlichkeitsarbeit wird daher in der Regel notwendig sein: Was hat sich bewährt? Was wurde gut angenommen und was nicht?

Aus den oben dargestellten Überlegungen und einer Evaluation der bisherigen Aktivitäten zur Imagepflege ergeben sich die weiteren Umsetzungsschritte. Dies kann zum Beispiel die Entwicklung eines neuen Logos oder eines Slogans sein, die in allen Werbematerialien auftauchen und somit einen hohen Wiedererkennungswert haben. Zusätzlich werden möglicherweise die Stellenausschreibungen neu gestaltet, Werbemaßnahmen in der örtlichen Presse und im Internet geschaltet und der Auftritt der Verwaltung bei Informationsveranstaltungen und Messen über ein neues Roll-Up, über Flyer und Imagefilme aufpoliert.

Dabei müssen individuelle, auf die jeweilige Verwaltung zugeschnittene Maßnahmen und Instrumente entwickelt werden. Es gibt zum Beispiel Verwaltungen, die gute Erfahrungen mit einem Tag der offenen Tür oder mit Flyern gesammelt haben, und andere, die genau diese Instrumente wegen schlechter Resonanz nicht mehr nutzen. Das bedeutet auch, dass die Verwaltung ihre Öffentlichkeitsarbeit immer wieder aktualisieren und an die Zielgruppen, die sie erreichen will, anpassen sollte.

Einige öffentliche Verwaltungen, darunter Städte wie Berlin, Hamburg und Bremen, aber auch die Polizei in Nordrhein-Westfalen, verfügen bereits über mehrjährige Erfahrungen in der gezielten Ansprache junger Bewerber/innen, insbesondere solcher mit Migrationshintergrund. Zwar kann nicht immer und alles von der einen Verwaltung auf die andere übertragen werden. Aber die Erfahrungen dieser öffentlichen Arbeitgeber sind für die Entwicklung eigener Maßnahmen zur Erhöhung des Anteils der Bewerbungen von Menschen mit Migrationshintergrund und einer verbesserten Öffentlichkeitsarbeit sehr hilfreich.

Beispiel Hamburg



Quelle: www.hamburg.de/bist-du-dabei/

Beispiel Stadt Frankfurt am Main – Run & Fun zum Thema Ausbildung



Quelle: www.bewerbung-stadt-frankfurt.de

Am 2. Juni 2014 hat NRW-Innenminister Ralf Jäger den Start zur diesjährigen Bewerbung um 1.500 Studienplätze bei der Polizei NRW eingeleitet.

„Der Bewerbungszeitraum dauert vom 03.06. bis zum 02.10.2014. Die erfolgreichen Bewerberinnen und Bewerber beginnen dann am 1. September 2015 ihr Studium im gehobenen Polizeivollzugsdienst der nordrhein-westfälischen Polizei.“

Unter dem Motto „Spring ins Team“ findet der



Quelle: www.polizei.nrw.de

Startschuss zum Bewerbungszeitraum im Freibad in Bochum-Höntrop statt und wird von einem bunten Rahmenprogramm begleitet. Auf mehreren Aktionsflächen stehen Studierende, Personalwerber und Polizistinnen und Polizisten aus unterschiedlichen Einsatzgebieten als Ansprechpartner bereit. Wenn Sie schon immer live erleben wollten, wie Polizeitaucher arbeiten, wie Kriminalisten Spuren sichern, wie ein Radarmessgerät funktioniert oder wie man die Körperschutzausstattung der Einsatzhundertschaft trägt... dann besuchen Sie uns! Weiterhin können Sie an Aktivitäten wie Drachenboot-Rennen und Stand-Up-Paddling teilnehmen. Ein großes Werbeplakat der Polizei NRW am Boden des Sprungbeckens wird mit einer Turmspringershow eingeweiht. Sie können sich also nicht nur an den Ständen rund um das Schwimmbecken informieren, sondern auch Spaß im und am Wasser haben.

“

Auf der Grundlage der Erfahrungen aus den XE-NOS-Projekten wollen wir im Folgenden einige Beispiele erfolgreicher Öffentlichkeitsarbeit näher beschreiben.

Beispiel 1: Einbeziehung von Studierenden und Auszubildenden in die Kampagne

Im Rahmen des XENOS-Projektes „Option – Kultur“ im Kreis Recklinghausen wurde für eine verbesserte zielgruppengerechte Image- und Öffentlichkeitsarbeit ein Arbeitskreis gegründet. Beteiligt waren Vertreterinnen und Vertreter der Städte und des Kreises aus den Personalbereichen. Gemeinsam mit wechselnden Experten wurden die Möglichkeiten und Grenzen einer Personalgewinnung, die vom demografischen Wandel geprägt ist, diskutiert. Die Motivationen und Hemmnisse junger Migrantinnen und Migranten bei der Berufswahl wurden im Hinblick auf Verwaltungsberufe beleuchtet.

Bei seiner Arbeit ist der Arbeitskreis auf die Kampagne der Stadt Bremen gestoßen, die eine zielgruppengerechte Ansprache für Jugendliche mit Migrationshintergrund realisiert hat.



Quelle: www.ausbildung.bremen.de

Aus dieser Anregung entstand die Idee, zwei Aktionen für den Kreis Recklinghausen zu entwickeln.

Durch die Aktionen sollten zum einen das Image der Verwaltung insgesamt verbessert und das Wirken der Verwaltungen positiv dargestellt werden – insbesondere für verwaltungsferne Bürgerinnen und Bürger. Zum anderen sollte ein Ausbildungs- und Personalmarketing erarbeitet werden, das auf Jugendliche zugeschnitten ist. Jugendliche sollen die Verwaltung als spannenden Ausbildungsort sehen und zur Bewerbung motiviert werden.

Die beiden Aktionen wurden in Kooperation mit jungen Studierenden aus der eigenen Verwaltung und aus der Westfälischen Hochschule Gelsenkirchen – Fachbereich Public Relation und Öffentlichkeitsarbeit – durchgeführt. Eigene Auszubildende der Verwaltung (mit und ohne Migrationshintergrund) wurden in die Entwicklung einbezogen. Im Rahmen ihrer Arbeit recherchierten, analysierten und bewerteten die Studierenden vorhandene Ansprachekonzepte, Akquise-Strategien, Ausschreibungstexte und Bewerbungsverfahren der eigenen und anderer Verwaltungen.

Aus ihren Erkenntnissen haben die Studierenden eine Empfehlung für die Verwaltung ausgesprochen:

- Jugendliche mit Migrationshintergrund sollten durch die Abbildung von erfolgreichen Vorbildern mit Migrationshintergrund in der Verwaltung angesprochen werden.
- Die vielfältigen Ausbildungswege der Verwaltung sollten dargestellt und dadurch transparent und für einen größeren Kreis von Bewerbern zugänglich werden.

Im Ergebnis entstand aus diesen Projektarbeiten ein Kommunikationskonzept zur interkulturell sensiblen Ansprache. Junge Menschen mit

Migrationshintergrund werden in den Fokus genommen, Ausschreibungstexte ansprechender gestaltet und neues Werbematerial für die Öffentlichkeitsarbeit im Rahmen der Ausbildungsakquise entwickelt. Ansprachekonzepte wurden entworfen. Wichtige Phasen der Bewerberakquise – Bewerbungsverfahren, Einstellungstest, Vorstellungsgespräche, nachhaltige Bindung von Bewerber/innen – wurden überarbeitet.

Die folgenden Abbildungen zeigen beispielhafte Ergebnisse der Projektarbeit der Studierenden der Westfälischen Hochschule Gelsenkirchen für den Kreis Recklinghausen.

Kreis Recklinghausen
DIE WESTFÄLISCHE HOCHSCHULE

Ausbildung

Starte jetzt!
DEINE Ausbildung
bei der Kreisverwaltung
Recklinghausen

Mit DIR in UNSERE Zukunft...

- Kreisinspektor/in (Dualer BA-Studiengang)
- Gärtner/in
- Fachinformatiker/in
Mediengestalter/in (Digital und Print)
- Chemielaborant/in
- Verwaltungsfachangestellte/r
Verwaltungswirt/in
Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement
- Straßenwärter/in
- Vermessungstechniker/in
Geomatiker/in
- Anlagenmechaniker/in

Xenos Integration verbindet Bundesministerium für Arbeit und Soziales EUROPÄISCHE UNION ESF Wachstum und Beschäftigung

Beispiel für ein Roll-Up zur Ausbildungsakquise, das auf Messen und Informationsveranstaltungen genutzt werden kann.



The image shows the front and back of a TIPCard. The front (left) features a green rounded square logo with a circle of hands and the text 'Ausbildung' and 'Mit DIR in UNSERE Zukunft...'. The back (right) lists various training opportunities at the Kreisverwaltung Recklinghausen, including Kreisinspektor/in, Gärtner/in, Fachinformatiker/in, Chemielaborant/in, Verwaltungsfachangestellte/r, Verwaltungswirt/in, Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement, Straßenwärter/in, Vermessungstechniker/in, Geomater/in, and Anlagenmechaniker/in. It also includes the website www.kreis-re.de, a QR code, and logos for Xeno, ESF, and the European Union.

Beispiel für eine TIPCard –Vorder-/Rückseite, die die Verwaltung überall verteilen oder auslegen kann



The image is a vertical advertisement for a training position. At the top, it says 'DEINE Ausbildung... ...als Gärtner/in in UNSEREM Team'. Below this is a photo of a young woman with glasses and a green watch, looking at yellow flowers. The text 'Mit DIR in UNSERE Zukunft...' is overlaid on the photo. Below the photo, it lists requirements and expectations for the applicant. At the bottom, it provides contact information for the training manager and the application process.

**DEINE Ausbildung...
...als Gärtner/in in UNSEREM Team**

Mit DIR in UNSERE Zukunft...

Was Du drauf haben solltest:

- Spaß am Umgang mit Pflanzen
- Keine Scheu vor Regen und körperlicher Anstrengung
- Sprudelnde Ideen
- Im Notfall, improvisieren können
- Organisieren und planen

Was dich bei uns erwartet:

- Eine betreute Ausbildung
- Arbeit im Team
- Abwechslungsreiche Tätigkeiten (Theorie meets Praxis)
- Gute Ausbildungsvergütung

Hast Du Lust auf eine Ausbildung bei der Kreisverwaltung bekommen?

Unsere Ausbildungsleiterin hilft dir gerne weiter!

Schicke deine Bewerbung an:

Brigitte Chierl – Ausbildungsleiterin
Raum 1.2.33 – 1. Etage
Tel: 02361 53-4400
Fax: 02361 53-4201
brigitte.chierl@kreis-re.de

Kreisverwaltung Recklinghausen
Fachdienst 11 – Personalservice
Kurt-Schumacher-Allee 1
45657 Recklinghausen
www.kreis-re.de

Beispiel für eine Ausschreibung einer Ausbildungsstelle im Internet



Wie hoch sind deine Einkünfte?

Laut Tarifvertrag (Stand 01.03.2014) erhältst du in der Ausbildung folgendes Ausbildungsgeld:

1. Ausbildungsjahr: 833,26 €
2. Ausbildungsjahr: 883,20 €
3. Ausbildungsjahr: 929,02 €

Zusätzlich stehen dir Sonderzahlungen wie Weihnachtsgeld sowie 28 Urlaubstage zu.

Du möchtest dir einen persönlichen Eindruck verschaffen und hast noch Fragen?

„dann komme vorbei, rufe uns an oder schicke uns eine E-Mail. Unsere Ausbildungsleiterin hilft dir gerne weiter!“

Brigitte Ehlert – Ausbildungsleiterin
Raum 12.33 – 1. Etage
Tel. 02361 53-4400
Fax: 02361 53-4201
brigitte.ehlert@kreis-re.de

DEINE Ausbildung:
Verwaltungsfachangestellte/r



Wie kann es nach deiner Ausbildung weitergehen?

- Teilnahme am Angestelltenlehrgang II
➔ Aufstieg in den gehobenen Verwaltungsdienst

Hast du Lust auf eine Ausbildung bei der Kreisverwaltung Recklinghausen bekommen?

Dann schick uns deine Bewerbung!

Kreisverwaltung Recklinghausen
Fachdienst 11 – Personalservice
Kurt-Schumacher-Allee 1
45657 Recklinghausen
www.kreis-re.de







Verwaltungsfachangestellte/r

Auf einen Blick!

Die Ausbildung zum/zur Verwaltungsfachangestellten hält viele spannende Büro- und Verwaltungsaufgaben für dich bereit. Vielfältige Sachverhalte nach den geltenden Gesetzen zu lösen, ist Teil deiner täglichen Arbeit. Ein weiterer Aufgabenbereich ist das Führen von Personalakten, um die du dich im Rahmen der Personalverwaltung kümmerst. Egal ob Reisekosten, Bezüge oder Gehälter, bei dir lauten alle wichtigen Aufgaben zusammen. Auch das Finanzwesen bietet dir zahlreiche Einsatzmöglichkeiten. Du bearbeitest generelle Zahlungsvorgänge oder kannst im Bereich der Anlagenbuchhaltung oder Kostenabrechnung zeigen, wo deine Stärken liegen.

Mit der Ausbildung zum/zur Verwaltungsfachangestellten legst du den Grundstein für eine gesicherte und spannende Zukunft.

Wir freuen uns auf Dich!

Welche Voraussetzungen solltest du mitbringen?

- Fachoberschulreife
- Teamfähigkeit
- Flexibilität
- Kommunikative Fähigkeiten
- Spaß am Umgang mit Gesetzestexten
- Affinität im Umgang mit EDV

Wie kannst du uns von deinen Fähigkeiten überzeugen?

- Du musst die schulischen Voraussetzungen erfüllen
- Logisches Denken, Konzentrations- und Merkfähigkeit kannst du in unserem Eignungstest unter Beweis stellen
- In einem persönlichen Vorstellungsgespräch kannst du einen guten Eindruck hinterlassen

Was erwartest dich während deiner Ausbildung?

- 3 Ausbildungsjahre (Beginn: im August oder September eines Jahres)
- Aufteilung in Berufsschulunterricht (Blockunterricht), dienstbegleitender Unterricht und Praxisphasen
- Inhalte der Praxisphasen:
 - Auswertung von Angeboten
 - Organisation der öffentlichen Verwaltung
 - Bilanzierung
 - Datenschutz und Datensicherung
 - Kassen- und Personalwesen
 - Kommunalrecht
 - Sozialhilfe
 - Ablauf ordnungsbehördlicher Verfahren



Beispiel für einen Flyer zur Ausbildungsakquise

Beispiel 2: Werbemöglichkeiten der Verwaltung für offene Stellen über das Internet

Das Internet ist heute ein gängiges Medium, um sich zu informieren und zu kommunizieren. Verwaltungen nutzen das Internet, um allgemeine oder spezifische Informationen zu verbreiten, Antragsformulare zur Verfügung zu stellen und Stellenangebote zu veröffentlichen.

Bei einer Schülerbefragung im Jahre 2013 im Rahmen des Projektes der FHöV „Verwaltung attraktiv machen – Konzeption und Maßnahmen der Bezirksregierung Arnsberg“ (Herrmann et al. 2013) wurden Schüler/innen nach ihren bevorzugten Informationswegen gefragt: Das Internet stand bei den Nennungen an erster Stelle. Die eigene Homepage der Verwaltung ist ein Medium, um Auszubildende mit und ohne Migrationshintergrund zu finden.

Die Informationen auf den Internetseiten einer öffentlichen Verwaltung sollten soweit möglich mehrsprachig sein. Dadurch können mögliche Berührungängste und Hemmnisse, sich bei der öffentlichen Verwaltung zu bewerben, abgebaut werden. Die Bewerber/innen sollten zwar über die nötigen Kenntnisse der deutschen Sprache verfügen. Durch eine mehrsprachige Homepage gibt die Verwaltung aber zu erkennen, dass sie sich interkulturell öffnen möchte. Hinzu kommt, dass eine mehrsprachige Homepage auch die eingewanderte Generation – Eltern, Großeltern, Verwandte – informiert, die Jugendliche bei der Berufswahl unterstützen.

Es gibt Verwaltungen, die nahezu alle Rubriken ihrer Internetseiten mehrsprachig anbieten. So können alle Interessierten an die gleichen Informationen gelangen. Das ist vor allem wichtig, damit die Bürger/innen Vertrauen in die Verwaltung gewinnen und nicht den Eindruck haben, sie würden aufgrund geringerer Deutschkenntnisse nicht wahrgenommen und nicht beachtet. Allerdings muss die Mehrsprachigkeit der Internetseite dem Bevölkerungsspiegel entsprechen und über die

üblichen Sprachen Englisch und Französisch hinausgehen. Eine mehrsprachige Internetseite kann als Informationsquelle von großer Bedeutung sein, wenn ihr Aufbau wohl durchdacht ist, eine Ansprache aller Menschen innerhalb und außerhalb des Stadt- oder Kreisgebietes erreicht wird, alle Rubriken übersetzbar sind und die Mehrsprachigkeit dem Bevölkerungsspiegel entspricht.

Beispiel 3: Flyer und Roll-Ups für den werbewirksamen Auftritt auf Ausbildungsmessen und Informationsveranstaltungen

Flyer sind ein gängiges Instrument zur Anwerbung von Bewerberinnen und Bewerbern mit Migrationshintergrund. Es besteht die Möglichkeit, Flyer gänzlich in einer anderen Sprache zu verfassen oder bestimmte Schlagworte auf den Flyern in mehreren Sprachen zu veröffentlichen. Mit den gänzlich in einer anderen Sprache verfassten Flyern können auch Menschen über das Ausbildungs- und Stellenangebot informiert werden, deren Deutschkenntnisse nicht ausreichend sind. Diese gehören in der Regel nicht zur Zielgruppe der Akquise, sind aber zum Beispiel Familienangehörige der potentiellen Bewerber/innen und damit Multiplikator/innen.

Flyer in einer anderen Sprache werden aber auch positiv aufgenommen, weil sie das Interesse der Verwaltung an der Muttersprache einer eingewanderten Community zeigen. Flyer, in denen der Slogan oder Schlagworte in anderen Sprachen verwendet werden, wenden sich an die potentiellen Bewerberinnen und Bewerber selbst und sollen in erster Linie dazu beitragen, dass sich die jungen Menschen mit der Verwaltung identifizieren. Wenn Fotos von Auszubildenden der Verwaltung in Flyern verwendet werden, sollte man darauf achten, dass möglichst auch junge Auszubildende mit Migrationshintergrund dargestellt werden. (Becker et al. 2014)

Flyer können in Papierform und gleichzeitig digitalisiert angeboten werden. Beide Formen

haben Vorteile und zielen auf bestimmte Personengruppen und Arten der Information. Die Papierform bietet sich bei Informationsveranstaltungen an. Es können durchaus die klassischen Informationsflyer zu den unterschiedlichen Ausbildungsgängen gewählt werden. Man sollte aber zusätzlich kurze Informationen in jugendgerechter Sprache und Form anbieten, zum Beispiel TipCards mit einem Foto eines Jugendlichen mit Migrationshintergrund aus der Verwaltung und einem aussagekräftigen Slogan wie „Wir sind Hamburg! Bist Du dabei?“.

Diese Werbemaßnahmen können sich auch auf einem Roll-Up wiederfinden, das bei Informationsveranstaltungen genutzt wird. Bei Jugendlichen, die bereits im Vorfeld einen Flyer oder eine TipCard der Verwaltung gesehen haben, entsteht ein positiver Wiedererkennungseffekt.

Entscheidend ist, wo das Informationsmaterial verbreitet und veröffentlicht wird. Bei Flyern ist es wichtig, neben den üblichen Auslagen auch Orte zu wählen, an denen sich die Jugendlichen mit und ohne Migrationshintergrund tatsächlich aufhalten. Das können neben Schulen und Migrantenorganisationen durchaus auch ungewöhnliche Aktionen sein wie z.B. Musik- und Sportfeste oder andere Events, Jugendcafes und andere Versammlungsorte.

Beispiel 4: Pressearbeit als Ergänzung bei der Bewerberakquise

Die örtliche Presse war lange Zeit das wichtigste Medium zur Veröffentlichung der Stellenausschreibungen der Verwaltungen. Bedingt dadurch, dass Jugendliche heute andere Medien nutzen und Verwaltungen teilweise aus Kostengründen nicht attraktiv genug und nicht umfangreich alle Stellen in der örtlichen Presse ausschreiben können, wählen viele Verwaltungen einen Mix aus unterschiedlichen Medien.

So können Verwaltungen zum Beispiel in der Presse allgemein auf die Ausbildungsstellen und die Bewerbungsfristen hinweisen und gleichzeitig den Hinweis einfügen, dass weitere und umfangreiche Informationen über das Internet eingeholt werden können. Im Internet werden die Ausbildungszweige dann einzeln, farblich interessant und mit Fotos ansprechend dargestellt, was in einer Tageszeitung durchaus mehrere Seiten umfassen könnte und finanziert werden muss.

Pressekonferenzen können genutzt werden, wenn zum Beispiel der erfolgreiche Abschluss der Auszubildenden dargestellt wird, wenn möglich mit Zitaten der Prüflinge. Dabei können gleichzeitig potentielle Bewerberinnen und Bewerber für das neue Ausbildungsjahr angesprochen werden, nach dem Motto: „Komm in unseren Kreis“.

Eine weitere Möglichkeit, junge Menschen mit Migrationshintergrund gezielt anzusprechen, ist ein Presseartikel, in dem die unterschiedlichen Ausbildungsberufe und die Karrieremöglichkeiten innerhalb einer Verwaltung dargestellt werden. Dabei sollte man auf die richtige Auswahl der Zeitungen achten. Zumindest die kostenfreien Wochenblätter müssen einbezogen werden, da sie häufig von Migrant/innen gelesen werden. In vielen Regionen haben eingewanderte Gruppen, vor allem türkisch- und russischsprachige Communities, eigene Zeitungen etabliert. Diese Zeitungen sollten bei der Herausgabe von Pressemitteilungen oder der Einladung zu Pressekonferenzen unbedingt einbezogen werden.

Verwaltungen sollten außerdem darüber nachdenken, ob sie eine wöchentliche Artikelserie entwickeln können, in der die unterschiedlichen Aufgabenbereiche der Verwaltung einzeln und ausführlich dargestellt werden. Die Leser/innen können dadurch einen Eindruck von der Arbeit der Verwaltung gewinnen. Diese Art der Information wird von der Presse gerne aufgenommen und ist für die Verwaltung kostenneutral.

Beispiel 5: Imagearbeit für die öffentliche Verwaltung

Die Vielfalt der Verwaltung hervorheben und die Verwaltungsarbeiten transparenter darstellen – so lassen sich die Kernaufgaben einer Projektgruppe für die Erstellung einer gelungenen Imagekampagne des Kreises Recklinghausen zusammenfassen.

Ziele und Nutzen:

- Eine moderne Imagekampagne unter Berücksichtigung der jeweiligen Alleinstellungsmerkmale und des Corporate Design bzw. der Corporate Identity entwickeln.
- Transparenz schaffen über Tätigkeiten und Bürgernähe der Dienstleistungen der Kreis- und Stadtverwaltungen sowie das Interesse der Bürger/innen für diese Aufgaben wecken.
- Die „Vielfalt“ in Verwaltungsaufgaben und Arbeitsfeldern demonstrieren.

Bei der Umsetzung war besonders zu beachten, dass der Kreis Recklinghausen aus zehn Städten besteht, die sich stark voneinander unterscheiden. Die Vielfalt des Kreises in einer Kampagne zu vereinen, war keine einfache Aufgabe. Wie dies grafisch umgesetzt wurde, zeigen die beiden Abbildungen unten.

Die Menschen, die in einem Kreisgebiet leben, kennen ihre Stadt, fühlen sich aber häufig nicht zum Kreis zugehörig. Eine Kreisverwaltung ist nicht transparent und gegenwärtig. Ihre Dienstleistungen wie zum Beispiel der Gesundheitsdienst oder das Straßenverkehrsamt werden nicht mit der Kreisverwaltung in Verbindung gebracht.

In einem ersten Schritt wird den Menschen mit der Imagekampagne verdeutlicht, was die Verwaltung für sie leistet, welche Aufgabenbereiche und Tätigkeitsfelder die Verwaltungen haben. Darüber kann das Interesse der Menschen geweckt werden, die Verwaltung als Arbeitgeber anders oder überhaupt wahrzunehmen.



Beispiele für eine positive Darstellung einzelner Aufgabenbereiche der Verwaltung (Fotos: fotolia.de)



Zwei Postkarten in Verbindung mit einem Gewinnspiel sollen den Menschen den Kreis und die zehn kreisangehörigen Städte näher bringen.



Häufig informieren sich junge Menschen bei der Berufswahl zunächst über ihre Eltern, dann in der Schule und durch betriebliche Praktika, um dann ihre Berufsvorstellungen zu konkretisieren. Wichtige Aspekte sind daher die Ansprache der Eltern als mögliche „Ermunterer“, die Aufbereitung von geeigneten Informationen und Informationsmaterial zu einer Tätigkeit oder beruflichen Laufbahn in der Verwaltung und ein realistischer Zugang zur Verwaltung. Für die Berufsrichtung entscheidet man sich, wenn man weiß, was zu dem Berufsbild gehört, wie die Einstellungs Voraussetzungen sind und welche Chancen beim Zugang bestehen.

Um die Kreis- oder Stadtverwaltung als Ausbildungsbetrieb vorzustellen, wird ein umfangreiches Maßnahmenpaket erstellt. Die Vorzüge von Verwaltungsberufen und das Ansehen und die Vielfalt der Verwaltung können über eine Imagekampagne stärker herausgestellt werden. Die Menschen, die einer Ausbildung oder Tätigkeit in einer Verwaltung aufgeschlossen gegenüber stehen, aber größere Hürden beim Zugang überwinden müssen, müssen erreicht werden.

3 Die Zielgruppe erreichen: Formen direkter Ansprache

Für die direkte Ansprache von Jugendlichen, Eltern und Multiplikator/innen sind Kontakte in die verschiedenen Migranten-Communities, zu den Zielgruppen, aber auch zu anderen lokalen Akteuren von besonderer Bedeutung. Hier können gut vernetzte XENOS-Projektpartner einen wertvollen Beitrag leisten und ihre oft langjährigen Kontakte nutzen, um Zugänge herzustellen.

Auch eine lokale Verwurzelung der Projektpartner kann einen großen Beitrag zum Erfolg der Imagekampagnen und Aktivitäten zur Gewinnung von Auszubildenden und Mitarbeiter/innen leisten. Hierdurch ist eine niedrigschwellige Kontaktaufnahme möglich und die Glaubwürdigkeit der Verwaltungsakteure wird gestärkt.

In den folgenden Abschnitten stellen wir unterschiedliche Formen der direkten Ansprache vor, die in den XENOS Projekten mit Erfolg eingesetzt wurden:

- schulische und außerschulische Informationsveranstaltungen;

- Informationsangebote für Multiplikator/innen;
- die direkte Ansprache über soziale Netzwerke;
- die Ansprache durch gleichaltrige Multiplikator/innen.

Dabei stehen Informationsveranstaltungen unterschiedlicher Art im Mittelpunkt. Sie sind generell eine gute Möglichkeit für Verwaltungen und die Polizei, um sich als attraktive Ausbildungsstätten in das Bewusstsein von Jugendlichen, Eltern und Multiplikator/innen zu bringen. Je nach Durchführungsform können sie Informationen weit streuen und ein breites Publikum erreichen oder auf eine bestimmte Zielgruppe zugeschnitten werden, um einen niedrighschwellig und stärker aufsuchenden Ansatz zu verfolgen.

Informationsveranstaltungen an Schulen

Zielgruppen dieser Angebote sind Jugendliche verschiedener Klassenstufen, aber auch Lehrer/innen. Man sollte durchaus unterschiedliche Formate in Erwägung ziehen: Neben Informationsveranstaltungen für einzelne Klassen oder ganze Stufen ist auch die Teilnahme an schulischen Berufsinformationstagen empfehlenswert (Infotische, Round-Tables, Workshops, Vorträge etc.). Positive Erfahrungen gibt es auch mit der Teilnahme an Projektwochen, bei denen zum Beispiel berufspraktische Einblicke, Exkursionen oder Workshops angeboten werden.

Informationsveranstaltungen an Schulen haben den Vorteil, dass die Zielgruppe der potenziellen Auszubildenden sehr umfassend erreicht werden kann. Während andere Veranstaltungsformate häufig eine bewusste oder auch unbewusste Selektion nach bestimmten Kriterien implizieren (z.B. Vereinszugehörigkeit, religiöse oder ethnische Zugehörigkeit, Zugang zu Informationen), kann an Schulen ein Querschnitt einer Alterskohorte angesprochen werden.

Selbstverständlich variiert je nach Stadtteil und Schule auch die Zusammensetzung der Schülerschaft. Wenn jedoch an verschiedenen Schulen Veranstaltungen angeboten werden, kann ein Jahrgang in großen Teilen erreicht werden. In der Praxis ist es häufig nicht möglich, alle Schulen im Stadtgebiet/in der Verwaltungseinheit/im Polizeipräsidium zu besuchen. Dies hat verschiedene Gründe.

Zum einen sind nicht alle Schulen dazu bereit, Unterrichtszeit auf das Kennenlernen bestimmter Ausbildungs- und Berufsoptionen zu verwenden. Teilweise besteht auch eine prinzipiell ablehnende Haltung gegenüber Informationsveranstaltungen von Polizei oder Bundeswehr. Zum anderen verfügen die durchführenden Verwaltungen häufig nicht über genügend Personal im Einstellungsverfahren, um so viele Informationsveranstaltungen durchzuführen.

Bei Informationsangeboten, die kompletten Klassen gemacht werden, befinden sich immer auch Jugendliche in der Gruppe, die kein Interesse an Verwaltungsberufen haben. Hieraus können sich gewisse Schwierigkeiten ergeben: Manche Schüler/innen können gelangweilt oder unruhig sein. Es lassen sich aber auch einige klare Vorteile erkennen.

Durch Veranstaltungen, die ganze Schulklassen ansprechen, können Zielgruppen erreicht und informiert werden, die eine Ausbildung in der Verwaltung sonst nicht in Betracht gezogen hätten. Damit besteht eine ausgesprochen hohe Chance, dass auch diese Jugendlichen Berufsbilder und Karrierechancen in der Verwaltung beziehungsweise im Polizeidienst kennen lernen und als Berufsoption in ihre Berufswahlentscheidungen einbeziehen. Zudem können positive Imageeffekte erreicht werden, weil „die Verwaltung“ beziehungsweise „die Polizei“ greifbarer werden. Idealerweise können Vorurteile abgebaut und ein positiver Eindruck hinterlassen werden.

Außerschulische Informationsveranstaltungen

Große Veranstaltungen: Berufsinformationsmessen und Jobmessen

Bei Berufsinformationsmessen sind Jugendliche die zentrale Zielgruppe. Je nach Ausgestaltung der Veranstaltung können aber auch Eltern, Lehrer/innen und Multiplikator/innen angesprochen werden. Bei Jobmessen können Quereinsteiger/innen zur Haupt-Zielgruppe werden.

Bei großen Veranstaltungen können die Ausbildungsangebote von Verwaltungen und Polizei einem breiten Publikum bekannt gemacht und sehr viele Personen bei einem Termin erreicht werden. Die Polizei als Ausbilder und Arbeitgeber mit hohem Wiedererkennungswert beteiligt sich normalerweise mit einem Stand an größeren Messen. Gerade für große Verwaltungen, die viele unterschiedliche Ausbildungsberufe anbieten, kann es sich jedoch durchaus lohnen, selbst eine Job- oder Ausbildungsmesse zu initiieren.

Bei klassischen Ausbildungs- und Berufsmessen werden die Informationen normalerweise an Ständen der verschiedenen Ausbilder und Arbeitgeber weitergegeben und Fragen beantwortet. Es gibt aber auch Messeformate, die Wert auf eine interaktivere Vermittlung der verschiedenen Ausbildungs- und Berufsbilder legen. Ein interaktives Kennenlernen bietet sich natürlich bei handwerklichen Berufen oft besser an als bei klassischen Verwaltungsberufen. Mit ein wenig Kreativität kann aber auch das Interesse an diesen Tätigkeiten gefördert werden.

Für die Polizei bieten interaktive Veranstaltungsformate eine gute Möglichkeit, sich positiv als Arbeitgeber darstellen. Von der Polizeihundearbeit über die berittene Polizei bis hin zur Spurensuche bieten sich viele Möglichkeiten das Interesse von Jugendlichen zu wecken. Hier liegt die größere Herausforderung darin, den Interessenten ein realistisches Bild des tatsächlichen Ausbildungs- und Berufs-

alltags zu vermitteln und sie dennoch für den Beruf zu begeistern. Häufig müssen sowieso zuerst klischeehafte Vorstellungen korrigiert werden. Zusätzlich wird potenziellen Bewerber/innen nahe gelegt, sich im Vorfeld intensiv mit den Verwaltungsberufen und dem Polizeiberuf auseinanderzusetzen.

Auf Ausbildungsmessen, die von ganzen Schulklassen besucht werden und für die Schüler/innen verpflichtend sind, ergibt sich oft das Problem der „Zettelsammler“. Viele Schüler/innen nehmen relativ willkürlich Informationsmaterialien an allen Ständen mit und werfen sie nach Ende der Veranstaltung wieder weg, ohne sie angesehen zu haben. Hierdurch wird die Zielgruppe nicht ausreichend erreicht und zudem werden Öffentlichkeitsmaterialien verschwendet.

Andererseits besteht natürlich die Hoffnung, dass sich einige junge Menschen die Materialien doch näher ansehen und Interesse für eine Verwaltungstätigkeit geweckt wird. Persönliche Gespräche haben hier häufig deutlich größeren Erfolg als eine Fülle von Materialien. Es empfiehlt sich Auszubildende, wenn möglich auch einige mit Migrationshintergrund, als fast gleichaltrige Ansprechpartner mit auf Berufsinformationsmessen zu nehmen, da sie die Zielgruppe häufig besser und niedrigschwelliger erreichen.

Im Rahmen von Berufsmessen ist auch eine Ansprache von Quereinsteiger/innen gut möglich. Menschen, die eine Tätigkeit in der Verwaltung bereits für sich in Betracht ziehen, können sich hier informieren und Kontakte knüpfen, aber auch neue Interessent/innen können gewonnen werden.

Informationsveranstaltungen in den Verwaltungsbehörden

Bei solchen Veranstaltungen gibt es in der Regel mehrere Zielgruppen mit und ohne Migrationshintergrund: Familien, Jugendliche, Eltern, Multiplikator/innen.

Veranstaltungen in den Verwaltungsbehörden bieten – wie sonst keine andere Veranstaltungsform – nicht nur Einblicke in verschiedene berufliche Tätigkeitsbereiche, sondern gleichzeitig einen im wörtlichen Sinne greifbaren Eindruck der Arbeitsumgebung. An Tagen der offenen Tür beispielsweise kann die ganze Familie sich ein Bild davon verschaffen, was in einer Verwaltung beziehungsweise bei der Polizei „so passiert“. Fast immer gibt es hierbei auch einen Stand zur Personalrekrutierung, an dem sich Eltern und Jugendliche, aber auch Quereinsteiger über die verschiedenen Berufsbilder informieren können. Der niedrigschwellige Zugang ist gut geeignet für Erstkontakte.

Wie wichtig dies sein kann, soll anhand des folgenden Beispiels dargestellt werden:

In einer Verwaltung wurde ein Markt der Möglichkeiten durchgeführt, bei dem die verschiedenen Dienstleistungen der Wohlfahrtsverbände vorgestellt wurden. Ziel war es, den Beschäftigten in der Verwaltung und den Bürgerinnen und Bürgern das Angebot der Wohlfahrtsverbände vorzustellen, einen Informationsaustausch und eine Vernetzung zu ermöglichen. Der Markt wurde mit interessanten Fachvorträgen zu sozialen Dienstleistungen und interkultureller Kompetenz ergänzt. Eine Gruppe junger Leute aus einem Integrationskurs nutzte diese Gelegenheit und besuchte den Markt der Möglichkeiten. Gerne hätten sie sich dabei über die Möglichkeiten von Praktika und Ausbildungen bei der Verwaltung informiert, aber es fehlten ein entsprechender Informationsstand und ein Ansprechpartner. Es konnten zwar an diesem Tag einige allgemeine Auskünfte gegeben und die Kontaktdaten ausgetauscht werden, aber ein eigener Informationsstand der Personalabteilung wäre für diesen „Erstkontakt“ optimal gewesen.

Manche Verwaltungen bieten in ihren eigenen Räumlichkeiten auch gezielt Informationsveranstaltungen für potenzielle Bewerber/innen an. Im Projekt „Vielfalt in der Polizei“ wurde zum

Beispiel von den Einstellungsberater/innen in Zusammenarbeit mit dem Institut zur Förderung von Bildung und Integration (INBI) ein Infonachmittag in der Bereitschaftspolizei durchgeführt. Beim Infonachmittag war eine große Anzahl interessierter Jugendlicher anwesend. Sie konnten sich vertieft über den Polizeiberuf und die Zugangsvoraussetzungen informieren. Gleichzeitig war es den Jugendlichen möglich, einen ersten Eindruck vom Gelände der Bereitschaftspolizei zu gewinnen, auf dem sie gegebenenfalls ihr erstes Jahr als aktive Polizeibeamte verbringen würden. Auch hier konnte ein sehr plastischer, erster Eindruck gewonnen und ein direkter Bezug für die Jugendlichen hergestellt werden.

Ein weiteres Beispiel zeigt, dass Veranstaltungen in den eigenen Räumen auch für Stadtverwaltungen lohnend sind. In Recklinghausen wird seit fünf Jahren das Projekt „Schule und Verwaltung“ erfolgreich durchgeführt. Die Idee ist, Jugendliche am Lernort Stadtverwaltung für eine Laufbahn bei der Verwaltung zu interessieren. Innerhalb des Projektes erhalten Schüler/innen der Klassen acht und neun die Chance, an zehn Nachmittagen einen Einblick in die vielfältigen Aufgaben der Stadtverwaltung zu bekommen. Die Schüler/innen werden an diesen Nachmittagen durch Verwaltungsfachangestellte im zweiten und dritten Ausbildungsjahr betreut. Das Prinzip „Auszubildende für Schüler/innen“ trägt zur Identifikation sowohl der Auszubildenden als auch der Schüler/innen mit der Verwaltung bei. Durch die Teilnahme am Projekt erfahren die Auszubildenden, dass man ihnen etwas zutraut, ihnen Verantwortung überträgt und dass man sie in wichtige Aufgabenfelder einbindet.

Veranstaltungen in Migrantenvereinen, Jugendzentren, Gemeinden

An diesen Veranstaltungsorten können unterschiedliche Zielgruppen erreicht werden: Jugendliche, Eltern, Multiplikator/innen. Bei diesen Veranstaltungsformen sind die Kontakte

der XENOS Projektpartner in die verschiedenen Migranten-Communities, zu den Zielgruppen, aber auch zu anderen lokalen Akteuren von besonderer Bedeutung.

Beispiele für diese Art von Veranstaltungen sind Infostände bei Tagen der offenen Tür oder bei Festen. In Moscheevereinen, Gemeinden, Jugendzentren oder Kulturvereinen sind aber auch gezielte Informationsveranstaltungen möglich. Das Polizeipräsidium Mainz hat beispielsweise bereits wiederholt Veranstaltungen im Landkreis zu verschiedenen Themen angeboten, die sich gezielt an Frauen und Mädchen mit Migrationshintergrund richten. Im Kontext dieser Veranstaltungen wurde immer auch mit einem Stand rund um das Thema Ausbildung informiert.

Andere Beispiele sind Informationsveranstaltungen in Jugendzentren mit einem stärker aufsuchenden Charakter. Die Jugendlichen werden quasi in ihrem eigenen Umfeld abgeholt und man kann davon ausgehen, dass bei allen Anwesenden ein tatsächliches Interesse am Polizeiberuf oder einer Verwaltungstätigkeit besteht. Gleichzeitig sind solche Angebote auch offen für interessierte Eltern oder Multiplikator/innen. Man sollte jedoch in Erwägung ziehen, für diese älteren Zielgruppen separate Informationsveranstaltungen anzubieten, um sicher zu gehen, dass seitens der Jugendlichen keine Hemmungen bestehen, Fragen zu stellen.

Auch das Image von Verwaltungen und der Polizei kann durch solche Veranstaltungen verbessert werden. Die „Behörden“ begeben sich in das direkte Lebensumfeld der Zielgruppen und zeigen damit eine gewisse Flexibilität und Pro-Aktivität. Im Anschluss sollte es unbedingt Gelegenheit geben, noch individuell Fragen zu stellen und das Gespräch zu suchen, um auch persönliche Begegnung zu ermöglichen und Hemmschwellen abzubauen. Generell lässt sich bezüglich der Polizei beobachten, dass das Institut zur Förderung von Bildung und Integration (INBI) als „neutraler“ Projekt- und Ansprechpart-

ner zur Senkung von Hemmschwellen beitragen konnte und den Kontakt der Polizei zu Gemeinden, Vereinen und auch einzelnen Personen erleichtert hat.

Kommunalverwaltungen verfügen aus ihrer allgemeinen Integrationsarbeit heraus über vielfältige Kontakte zu Moscheevereinen, Gemeinden und anderen Migrantenorganisationen. Dieser direkte Zugang kann für Informationsabende von der Verwaltung genutzt werden, wobei es dabei auf die richtige Ansprache der jeweiligen Organisation ankommt. Migrantenorganisationen werden von vielen und unterschiedlichen Stellen angesprochen und können nicht immer auf jede Anfrage reagieren. Eine persönliche Ansprache im Vorfeld ist daher sehr wichtig.

Ein gutes Beispiel für die nachhaltige Zusammenarbeit mit Jugendverbänden bietet auch das Projekt „Perspektivwechsel“ in NRW. Hier fungiert die Alevitische Jugend in NRW als Teilprojekträgerin und vertritt im Bundesverband als größte Migrantenjugendselbstorganisation und anerkannter Träger der Jugendhilfe die Interessen von rund 33.000 Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen im Alter bis 27 Jahren. Im Regionalverband NRW sind mehr als 40 Ortsjugenden organisiert, wodurch ein quantitativ bedeutender Zugang zu Jugendlichen ermöglicht wird. Projektziel ist es, diese Jugendlichen bereits frühzeitig über die verschiedenen Ausbildungs- und Studienmöglichkeiten sowie über Möglichkeiten eines beruflichen Quereinstiegs aufzuklären.

Informationsangebote in politischen Gremien und Arbeitskreisen

Zielgruppen solcher Angebote sind Arbeitsmarktakeure, Politiker/innen, Multiplikator/innen bei Stadt und Land, in sozialen Einrichtungen, (Berufs-)Schulen, freien Trägern, Verbänden etc.

Auch hier ist eine gute Einbindung und Vernetzung der Projektpartner in lokale, regionale und überregionale Gremien und Arbeitsgruppen von höchster Bedeutung. Im Projekt „Vielfalt in der Polizei“ wurden zum Beispiel durch Informationsangebote in politischen Gremien wie den Beiräten für Migration und Integration auf Stadt- und Landesebene, dem Initiativausschuss für Migrationspolitik in RLP, der AG Interkulturelle Öffnung in Arbeit und Ausbildung des Landes RLP, die Arbeitsgruppe Multikulturelle Gesellschaft der Stadt Mainz u.v.m. die Inhalte und Ziele des Projektes einer breiten Fachöffentlichkeit bekannt gemacht.

In öffentlichen Verwaltungen sind Art und Umfang der Information und der Einbindung politischer Gremien konkret geregelt und die jeweils festgelegte Form ist bei der Arbeit einzuhalten. Andererseits kann die Information und Einbindung politischer Gremien positiv genutzt werden, weil durch sie ein starker Multiplikatoreffekt erreicht werden kann. Außerdem ist es durch die Arbeit mit diesen Zielgruppen möglich, auch auf struktureller Ebene Impulse zu geben und die interkulturelle Öffnung in verschiedenen Bereichen voranzutreiben.

Um das Gesamtziel der interkulturellen Öffnung der Verwaltung zu fördern, ist die Gewinnung von Auszubildenden und Mitarbeiter/innen mit Migrationshintergrund ein ausgesprochen wichtiger Faktor, für den es klarer Entscheidungen und Maßnahmen der Personalentwicklung auf den Leitungsebenen der Verwaltung bedarf. Durch eine aktive Gremienarbeit können diese Prozesse unterstützt werden, da gezielt Personen in Leitungsfunktionen angesprochen werden. Gleichzeitig werden Informationen über Beratungs- und sonstige Angebote der Projekte sowie der Verwaltungsbehörden selbst breit gestreut und in eine Vielzahl an Institutionen hinein getragen.

Informationstreffen mit dem Jobcenter, der Agentur für Arbeit und der Jugendberufsagentur

Zielgruppen sind in erster Linie Abteilungsleiter/innen, Teamleiter/innen, Arbeitsvermittler/innen sowie das Personal der Berufsinformationszentren.

Als zentrale Anlaufstellen sind Agentur für Arbeit, Jugendberufsagentur und Jobcenter die öffentlichen Stellen, an denen Jugendliche am Übergang von der Schule in die Ausbildung häufig zuerst Informationen einholen. In den meisten Schulen besuchen die entsprechenden Klassenstufen gemeinsam das Berufsinformationszentrum der lokalen Agentur für Arbeit oder der Jugendberufsagentur, um dort die Angebote zur Berufsorientierung zu nutzen und sich beraten zu lassen. Häufig gibt es noch zusätzliche Informationsangebote und Serviceleistungen für Jugendliche, die auch gern wahrgenommen werden.

Vor diesem Hintergrund ist es von besonderer Bedeutung, dass die oben genannten Zielgruppen umfassend über die Ausbildungsangebote in der öffentlichen Verwaltung informiert sind und diese Ausbildungsberufe geeigneten Schüler/innen vorschlagen. Zugangskriterien und Anforderungen in der Ausbildung sowie im späteren Berufsleben müssen hierfür hinlänglich bekannt sein und angemessen kommuniziert werden. In der praktischen Durchführung hat sich gezeigt, dass bei den zuständigen Stellen teilweise ein deutlicher Informationsbedarf besteht, was beispielsweise die Bewerbungsvoraussetzungen bei der Polizei betrifft.

Informationsgespräche mit diesen Zielgruppen sind ein geeigneter Weg, um auf dem bereits bestehenden Wissen aufzubauen, es zu aktualisieren und mögliche Missverständnisse bezüglich der Ausbildungsmodalitäten aus dem Weg zu räumen.

Kleinere Berufsinformationsveranstaltungen anderer gesellschaftlicher Akteure, zum Beispiel von Gesellschaftsclubs

Zielgruppen sind hier vor allem Jugendliche. Je nach Ausgestaltung der Veranstaltung können aber auch, Eltern, Lehrer/innen und Multiplikator/innen angesprochen werden.

Arbeitsmarktakeure wie die Agentur für Arbeit, das Jobcenter, die Jugendberufsagenturen, die Städte, aber auch zivilgesellschaftliche Akteure wie Gesellschaftsclubs organisieren des Öfteren Veranstaltungen zur Berufsorientierung, die auch von den Verwaltungen aktiv genutzt werden können. Die Anbieter sind häufig froh, wenn Ausbildungsbetriebe eigeninitiativ auf sie zugehen und ihre Beteiligung anbieten. Häufig erfolgt jedoch auch eine Kontaktaufnahme der Anbieter durch ihre Netzwerke, in Sitzungen regionaler Gremien und durch Newsletter. Netzwerkarbeit ist nicht nur deshalb essentieller Bestandteil einer wirksamen Personal(akquise)politik. Den Personalverantwortlichen muss jedoch ein ausreichendes Zeitbudget für solche Aktivitäten zur Verfügung gestellt werden.

Die direkte Ansprache von Jugendlichen über soziale Netzwerke

Zielgruppen solcher Angebote sind Jugendliche und Personalverantwortliche in den Verwaltungen.

Eine zeitgemäße Möglichkeit, die direkte Ansprache von Jugendlichen zu flankieren, ergibt sich aus den interaktiven Netzwerken im Internet (wie beispielsweise Facebook, Twitter etc.). So können alle zielgruppenspezifischen Informationen über die Verwaltung auch in Internetforen zugänglich gemacht werden und Veranstaltungen wie Jobmessen oder Exkursionen in die Verwaltungen können effektiv über soziale Netzwerke bekannt gemacht werden.

Die meisten Jugendlichen bewegen sich einen

großen Teil ihrer freien Zeit im Internet und beziehen dort Informationen, auch bezüglich der Berufswahl. Die meisten empfinden die virtuelle Welt als selbstverständlichen Teil ihrer Lebenswelt. Informationen können so auf eine von der Zielgruppe gut akzeptierte Weise schnell und mit nur wenig Aufwand einer breiten Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt werden.

Durch Kommentar- und Bewertungsfunktionen werden allgemeine Informationen persönlicher (und damit authentischer) und gewinnen zusätzlich an Attraktivität. Bei kleineren Veranstaltungen ergibt sich zudem die Möglichkeit, die Resonanz des spezifischen Angebotes bei der Zielgruppe im Vorfeld zu überprüfen und/oder mit einem Anmeldeverfahren zu versehen.

Die Alevitische Jugend in NRW, die rheinland-pfälzische Polizei wie auch viele andere Verwaltungen haben beispielsweise einen projekt-eigenen Account in einem sozialen Netzwerk eingerichtet, wo sämtliche relevanten Informationen – zum Beispiel geplante Informationsveranstaltungen, anstehende Bewerbungstrainings oder Ausschreibungen für Praktika – zur Verfügung gestellt werden. Auch ein in einem anderen Zusammenhang erstelltes Video, in welchem dazu aufgerufen wurde, sich mit Ausbildungsmöglichkeiten in öffentlichen Verwaltungen zu befassen, wurde dort eingestellt. Das Video wurde in kürzester Zeit innerhalb der Community bekannt, wurde „geliked“, kommentiert, mit anderen geteilt etc. und erlangte dadurch eine hohe Popularität.

Für oft tendenziell konservativ aufgestellte Verwaltungen ist das Internet und die Nutzung seiner verschiedenen Dienste und Möglichkeiten häufig noch relativ neu. Es besteht daher meist noch der Bedarf, geeignete virtuelle Ansprachekonzepte weiter zu entwickeln und mit der dem Medium inhärenten Schnelligkeit mitzuhalten, was großer Flexibilität bedarf. Gerade in öffentlichen Verwaltungen müssen jedoch bestimmte Dienstwege eingehalten, Genehmigun-

gen eingeholt und Begründungen für neue Maßnahmen gegeben werden, was ein schnelles Reagieren auf Veränderungen in der digitalen Welt für Verwaltungsmitarbeitende erschwert.

Ansprache durch gleichaltrige MultiplikatorInnen

Eine reine Wissensvermittlung wird der Komplexität beruflicher Entscheidungsprozesse nicht gerecht. Zusätzlich müssen individuell verankerte Vorbehalte und Vorurteile gegenüber der Verwaltung abgebaut werden.

Häufig herrschen bei Jugendlichen realitätsferne Vorstellungen über berufliche Alltagssituationen in einer öffentlichen Verwaltung. Diese reichen von monotonen Arbeitsabläufen („da sitze ich den ganzen Tag zwischen grauen Wänden und Aktenordnern“) bis hin zu Ansichten des Nichtdazugehörens („Jemanden wie mich stellen die sowieso nicht ein“). Um einen Einstellungswandel zu erreichen, muss dieser an den Bedürfnissen der Jugendlichen ansetzen.

Im Jugendalter sind es neben den Eltern vor allem andere Jugendliche, an denen man sich orientiert. Hinzu kommen andere Erwachsene, mit denen sich die Jugendlichen im Besonderen identifizieren und die aufgrund bestimmter Eigenschaften oder Tätigkeiten als „Vorbilder“ betrachtet werden.

Gerade im Übergang Schule – Beruf eignet sich der so genannte „Peer-Education-Ansatz“ als pädagogisches Konzept besonders gut. Demnach vermitteln Jugendliche anderen Jugendlichen ihr Wissen auf Augenhöhe und mit deutlich mehr Empathie als es andere Gruppen vermögen. Die Kommunikation zwischen den Jugendlichen ist daher entsprechend anschlussfähiger, Ratschläge werden eher berücksichtigt.

Im Projekt „Perspektivwechsel“ bildet die Alevitische Jugend gemäß dieses Ansatzes ehrenamtliche Multiplikator/innen aus. Diese wurden

intensiv darin geschult, anderen jungen Menschen zu vermitteln, welche Ausbildungsmöglichkeiten es in öffentlichen Verwaltungen gibt, welche schulischen und außerschulischen Voraussetzungen benötigt werden und wie ein erfolgversprechendes Bewerbungsanschreiben auszusehen hat. Darüber hinaus erhielten die Multiplikator/innen Tipps zur Erstellung von Bewerbungsunterlagen und zum richtigen Auftreten in den Bewerbungsgesprächen. Im Anschluss an die Schulung sollen die Jugendlichen in ihren jeweiligen Gemeinden als so genannte „Ausbildungslots/innen“ für andere Jugendlichen in sämtlichen Fragen rund um die Ausbildung in der öffentlichen Verwaltung zur Verfügung stehen.

Gemeinsam mit den pädagogisch ausgebildeten Projektmitarbeiterinnen veranstalten die Ausbildungslots/innen mehrere Berufsinformationsveranstaltungen an ihren Standorten. In der Regel nehmen daran auch Vertreter/innen aus öffentlichen Verwaltungen teil. Zum einen erhalten die Jugendlichen dadurch die Möglichkeit, direkt mit Verantwortlichen aus den Verwaltungen in Kontakt zu treten und individuelle Fragen zu klären, beispielsweise mit Blick auf Hospitations- oder Praktikumsmöglichkeiten.

Zum anderen wird das vermittelte Wissen sichtbar und personalisiert, Hemmnisse und Vorurteile können dadurch besser abgebaut und das Interesse am konkreten Berufsbild gesteigert werden. Diese Wirkung verstärkt sich vor allem dann, wenn es sich bei den Verantwortlichen aus den Verwaltungen um Personen handelt, mit denen sich Jugendliche identifizieren können. Daher ist es bei der Auswahl geeigneter Dozentinnen und Dozenten ratsam, die jeweiligen Lebensläufe und kulturellen Hintergründe zu berücksichtigen.

Besonderen Eindruck bei den Jugendlichen machten im Projektverlauf diejenigen Dozierenden, die noch relativ jung sind und selbst ebenfalls aus eingewanderten Familien stammen. Das Fazit eines jungen Teilnehmers lautete im

Nachgang der Veranstaltung zum Beispiel: „Ich hätte nicht gedacht, dass so jemand bei denen genommen wird“.

Auch in anderen Regionen arbeiten Verwaltungen mit dem Peer-Education-Ansatz. Im Kreis Recklinghausen wurden beispielsweise an einer Gesamtschule Schüler/innen zu „BewerbungsScouts“ ausgebildet. Die BewerbungsScouts unterstützen anschließend ihre Mitschüler und Mitschülerinnen bei Bewerbungen. Viele Schüler/innen wünschen sich mehr Hilfe bei Bewerbungen. Häufig haben aber weder Eltern noch Lehrkräfte Kapazitäten und Ressourcen, um den Schüler/innen dabei behilflich zu sein. Die Unterstützung durch Mitschüler/innen wird teilweise sogar eher angenommen und akzeptiert.

Die jugendlichen BewerbungsScouts bekommen für ihr Engagement ein Zertifikat, das sie ihren eigenen Bewerbungen beifügen können. Sie lernen selbst, wie man eine gute Bewerbung verfasst, und helfen gleichzeitig ihren Mitschüler/innen eine Bewerbung zu verfassen. Die BewerbungsScouts arbeiten ehrenamtlich und eigenverantwortlich. Sie lernen, team- und konfliktfähig zu sein, und erwerben kommunikative Kompetenz. Sie sind Vorbilder und bringen durch ihr Wissen anderen etwas bei. Durch das Prinzip „Schüler für Schüler“ erhält die Schule eine zusätzliche Qualität, die zur Identifikation der Jugendlichen mit ihrer Schule beiträgt.

4 Unterstützung im Bewerbungsprozess: Berufsorientierung, Individuelles Coaching und Testtrainings für Jugendliche

Die formellen Qualifikationsanforderungen sind in der öffentlichen Verwaltung in der Regel bereits im Vorfeld festgelegt. Entsprechend gering ist der vorhandene Spielraum, in Einzelfällen von diesen Anforderungen abzuweichen. Stan-

dards betreffen neben schulischen Qualifikationen nicht selten auch soziale Aspekte, zum Beispiel Höchstgrenzen für unentschuldigtes Fehlen während der Schulzeit.

Für die Beamtenausbildung kommen weitere Kriterien wie Gesundheitszustand oder (mit Einschränkungen) die Staatsangehörigkeit hinzu.² Hierdurch findet eine nicht unerhebliche Vorselektion statt, auf die in diesem Beitrag nur hingewiesen werden soll. Dieser Abschnitt thematisiert Ansätze, die sich an jene jungen Menschen richten, die formell über die notwendigen Qualifikationen verfügen, im Bewerbungsprozess aber dennoch verschiedenen Benachteiligungen ausgesetzt sind.

Zur Erhöhung der Bewerberzahlen in der öffentlichen Verwaltung tragen neben Informationsveranstaltungen und Strukturveränderungen, wie zum Beispiel wirksamen Marketingstrategien, Anpassung der Personalpolitik, Weiterbildungen von Verwaltungsmitarbeiter/innen, auch Maßnahmen bei, die an den individuellen Fähigkeiten, Interessen und Fertigkeiten der jungen Menschen mit Migrationshintergrund ansetzen.

Nicht selten scheitern Personalgewinnungsprozesse am Dismatch zwischen den formell festgelegten Arbeitsplatzanforderungen einerseits und den Potenzialen und Kompetenzen der Bewerber/innen andererseits. In vielen Bewerbungsverfahren werden besondere Kompetenzen von Bewerber/innen mit Migrationshintergrund, wie Sprachkompetenzen, kulturspezifisches Wissen und interkulturelle Kompetenz, die für den Erfolg der Arbeit bei der Polizei oder in der Verwaltung von großer Bedeutung sind, nicht oder nicht ausreichend berücksichtigt. Mängel im deutschen Sprachgebrauch, auch wenn sie für die konkrete Verwaltungstätigkeit vielleicht nur

² Bei der Polizei gelten zusätzlich Kriterien wie körperliche Fitness, eine Mindestgröße, ein Höchstalter, das nicht überschritten werden darf sowie die Freiheit von Vorstrafen. Indes können auch Personen ohne deutsche Staatszugehörigkeit als Polizisten verbeamtet werden, sofern sie über einen unbefristeten Aufenthaltstitel verfügen

von nachrangiger Bedeutung sind, werden indes oft als Ausschlusskriterium angeführt.

Häufig ist jedoch auch zu beobachten, dass es arbeits- und ausbildungssuchenden jungen Erwachsenen schwerfällt, ihre eigenen Stärken, Fähigkeiten und Kenntnisse richtig einzuschätzen. Während manche von ihnen eher zur Selbstüberschätzung neigen, flüchten andere aufgrund negativer Erfahrungen und Enttäuschungen in Passivität und Resignation. Eine verengte Sicht auf eine begrenzte Zahl an beruflichen Möglichkeiten trägt ebenfalls zur Wahl ungeeigneter Ausbildungsgänge bei. Die Vielzahl teilweise recht unbekannter Ausbildungsmöglichkeiten in der Verwaltung wird dagegen wenig beachtet.

Diese jungen Menschen scheitern entsprechend häufiger im Bewerbungsverfahren oder brechen ihre begonnene Ausbildung wieder ab. Andere beschäftigen sich schlicht zu spät mit ihren beruflichen Vorstellungen. Grundsätzlich treffen diese Beobachtungen sowohl auf junge Menschen mit als auch ohne Migrationshintergrund zu. Gleichwohl kann konstatiert werden, dass Jugendliche mit Migrationshintergrund tendenziell seltener über Wege und Mittel verfügen, um strukturelle Benachteiligungen sowie weitere Defizite zu kompensieren.

Berufsorientierung, individuelles Coaching und Testtrainings können diese Lücken zumindest teilweise schließen und zur Steigerung von Passgenauigkeit zwischen Arbeitsplatzanforderung und individuellen Fähigkeiten beitragen. Voraussetzung ist ein Methodenmix aus Empowermentstrategien, Kompetenzfeststellungsverfahren, Berufsorientierungsmaßnahmen und Bewerbungstrainings.

Coaching: Vertrauen als Basis – Motivation als Motor

Ein Erstgespräch zwischen Teilnehmendem und Coach dient dazu, sich auf gemeinsame Ziele und Wege zu verständigen und erstes Vertrauen aufzubauen. Dementsprechend spielt das Wohlbefinden der Teilnehmenden eine große Rolle, die es durch die Schaffung einer geeigneten Atmosphäre und durch die Wahl einer angemessenen Gesprächskultur zu fördern gilt.

Der Coach muss zu Beginn der Maßnahme seine künftige Rolle klären. So steht er für Fragen zur Verfügung und bietet Unterstützung an. Verantwortlich für den Erfolg sind jedoch vor allem die Teilnehmenden selbst. Die/der Teilnehmende kooperiert aber nur dann, wenn er/sie vom Vorteil der Maßnahme überzeugt ist. Der Coach muss sie/ihn daher mit bereits erzielten (Projekt-)Erfolgen und beispielhaften Biografien anderer Teilnehmender für sich gewinnen.

Kompetenzfeststellungsverfahren

Wie bereits erläutert, verfügen viele Jugendliche über keine oder falsche Vorstellungen hinsichtlich der eigenen Potenziale und Kompetenzen. Durch verschiedene Methoden kann im Rahmen individueller oder gruppenbezogener Coachings Abhilfe geschaffen und das Matching zwischen Bewerberprofil und Arbeitgeberanforderungen verbessert werden. Die Methoden sollen Aufschluss über den aktuellen Kenntnis- und Interessenstand geben und durch eine anschließende Information und individuelle Beratung den Grundstein für die spätere Berufswahl legen.

Potenziale umfassen die seelische, physische und emotionale Beschaffenheit sowie die intellektuellen Voraussetzungen, über die jedes Individuum in Grundzügen verfügt. Potenziale bilden also die Grundlage für die Kompetenzentwicklung, die sich erst durch die Interaktion mit der Umwelt ausbildet. Kompetenzen lassen sich

grob in persönliche (emotionales Bewusstsein, Selbstvertrauen, Selbsteinschätzung, Selbstkontrolle, Anpassungsfähigkeit, Innovation etc.) und soziale (Empathie, Einfluss nehmen, Kommunikation, Konfliktbewältigung, Führung, Teamfähigkeit) unterteilen. (GOLEMAN 1999)

Bei der Kompetenzfeststellung sind Verfahren der Selbst- und der Fremdbeschreibung zu unterscheiden. Die Fremdbeschreibung erfolgt durch den Coach sowie durch andere Teilnehmende im Rahmen der Gruppenarbeiten. Der Coach hält sich mit eigenen Bewertungen zunächst zurück und beschränkt sich auf die Rolle des Beobachters. Erst zu einem späteren Zeitpunkt spiegelt er seine Beobachtungen im Rahmen eines vertraulichen Einzelgesprächs gegen.

Fremdbeschreibungen in der Gruppe lassen sich gut mit Sozialtrainings und Simulationsverfahren verknüpfen. Die Teilnehmenden müssen dabei gemeinsam verschiedene Aufgaben lösen, etwa der richtige Umgang mit EDV-Tools oder die Suche nach Verkehrsverbindungen. Häufig werden Lösungen durch eine oder mehrere Personen vor der Gruppe präsentiert, wobei die Vortragenden anschließend von der Gesamtgruppe bewertet werden. Die Teilnehmenden lernen auf diese Weise, sowohl eigene als auch fremde Stärken und Schwächen eigenständig zu erkennen und zu kommunizieren.

Zum Verfahren der Selbstbeschreibung gehören beispielsweise Online-Tests, bei denen die Teilnehmenden ihre eigenen Stärken und Schwächen etwa in simulierten Situationen einschätzen müssen und gleichzeitig eine standardisierte Auswertung zurückgespiegelt bekommen.

Eine andere Möglichkeit besteht darin, die Teilnehmenden in leitfadengestützten Vier-Augen-Gesprächen mit dem Coach über die eigenen Erfahrungen, Wahrnehmungen und Vorstellungen frei reden zu lassen. Aufgabe des Coachs ist es, das Gespräch zu moderieren und kritische (aber keinesfalls wertende) Zwischenfragen zu

stellen. Zum Ende des Gesprächs erfolgt eine Gesprächszusammenfassung durch den Coach.

Die verschiedenen Verfahren dienen vor allem der Motivation und Potenzialerkennung. Verborgene Talente und unbewusste Vorlieben sollen auf diese Weise zu Tage gefördert und von den Teilnehmenden auch als solche identifiziert werden. Erfahrungen im Projektverlauf zeigen, dass auf diese Art und Weise Kompetenzen aufgedeckt wurden, die zuvor nicht erkannt oder zumindest nicht abgerufen wurden. Nicht selten erwachsen diese aus Migrationserfahrungen: zum Beispiel Sprachkenntnisse, kulturspezifisches Wissen, Verhaltensweisen, Wertvorstellungen.

Berufliche Orientierung

„Wer nicht weiß, wohin er will, muss sich nicht wundern, wenn er ganz woanders ankommt“.
(Mark Twain)

In der folgenden Phase gilt es, auf der Basis festgestellter Kompetenzen einen Berufswahlorientierungsprozess einzuleiten. Hierzu eignen sich gruppenbezogene Methoden, da sich in dieser Phase die gemeinsame Reflexion und der Erfahrungsaustausch unter den Jugendlichen positiv auf den Entscheidungsprozess auswirken.

Die berufliche Orientierung sollte möglichst breit aufgestellt sein, dementsprechend sollte der Coach auch über ein breitgefächertes Wissen über Ausbildungsmöglichkeiten verfügen. Obwohl der Fokus im Beispielprojekt „Perspektivwechsel“ auf die öffentliche Verwaltung gelegt wurde, war aufgrund der Vielfalt im öffentlichen Sektor eine große Auswahl gewährleistet. Dennoch sollte die individuelle Entscheidung von Jugendlichen für die Privatwirtschaft selbstverständlich gleichwertig anerkannt und gefördert werden.

Die berufliche Orientierung sollte nicht nur interaktiv innerhalb der Gruppe erfolgen, sondern

auch mit externen Kontakt- und Begegnungsmöglichkeiten flankiert werden. Hierzu können zum Beispiel verschiedene ReferentInnen (etwa aus den Verwaltungen oder den Kammern) eingeladen werden. Diese stellen ihre vielseitigen Ausbildungsberufe vor und beantworten individuelle Fragen. Vertieft wird das Wissen der Teilnehmenden vor allem durch Selbst- oder Gruppenrecherche im Internet. Hierfür haben sich inzwischen zahlreiche informative Internetseiten etabliert.

Bewährt haben sich auch gemeinsame Exkursionen zu regionalen Berufs- und Ausbildungsmessen sowie zu (öffentlichen) Arbeitgebern. Im Projekt „Perspektivwechsel“ besuchte die Gruppe mehrere Rathäuser, wo sie die verschiedenen Arbeitsmöglichkeiten hautnah besichtigen und in Interaktion mit möglichen „KollegInnen der Zukunft“ treten konnten.

Auch Sparkassen und Landesbehörden (wie die Bezirksregierung) wurden auf diese Weise besucht. Die Erfahrungen und Eindrücke wurden anschließend sowohl in der Gruppe als auch im Feedbackgespräch mit dem Coach reflektiert. Im Anschluss an diese Phase eignen sich Praktika oder Hospitationen zur genaueren Erkundung des Berufsfeldes.

Bewerbungstrainings / Trainings für den Einstellungstest

Das Werkzeug für das korrekte Erstellen von Bewerbungsunterlagen sollte ebenfalls durch den Coach vermittelt werden. Den jungen Erwachsenen wird gezeigt, wie aussagekräftige schriftliche Bewerbungsunterlagen optimal gestaltet werden können. Weitere Möglichkeiten, den Bewerbungsprozess positiv zu beeinflussen, sind Farb- und Stilberatungen, zum Beispiel mit Blick auf ihre Bewerbungsfotos, oder auch simulierte Vorstellungsgespräche.

Öffentliche Verwaltungen verwenden zur eigenen Personalrekrutierung in der Regel Eignungs-

und Einstellungstests. Auf diese Verfahren können Teilnehmende in Ansätzen vorbereitet werden. Durch simulierte Tests können sie sich auf vergleichbare Prüfungssituationen vorbereiten, wodurch übertriebene Anspannungen und Blockaden im Ernstfall verringert werden können. Zudem kann allgemeines, aber auch test- und berufsrelevantes Wissen im Vorfeld aufgefrischt werden.

Durch das Trainieren der verschiedenen Aufgabentypen unter Prüfungsbedingungen können die Jugendlichen herausfinden, in welchen Bereichen sie sich noch intensiver vorbereiten müssen. Im Projekt „Vielfalt in der Polizei“ wurde neben den Gruppentrainings zum Eignungstest bei Bedarf auch individuelle Förderung angeboten, wenn Jugendliche, viele von ihnen mit Migrationshintergrund, beispielsweise speziellen Trainingsbedarf bei der Rechtschreibung hatten.

So konnten Defizite aus dem Bildungssystem teilweise ausgeglichen werden. Eine Unterstützung, die in den Familien aufgrund mangelhafter Deutschkenntnisse nicht möglich ist, wird zumindest ansatzweise kompensiert. Die Chancengleichheit im Bewerbungsverfahren kann mit diesen Methoden ein Stück weit erhöht werden.

Auch im Kreis Recklinghausen wurde mit dem Pilotprojekt „test the test“ versucht, Jugendlichen durch eine gute Vorbereitung die Angst vor dem Einstellungstest bei der öffentlichen Verwaltung zu nehmen. Damit die Jugendlichen eventuelle Lernrückstände nacharbeiten können, gibt es Tipps von den Durchführenden zum Online-Lernen, zu Bücherlisten und vieles mehr.

Die erste Testphase zur individuellen Unterstützung hat in allen Projekten überzeugt. Inzwischen werden in den Projekten „Option Kultur“ und „Vielfalt in der Polizei“ Multiplikatorinnen und Multiplikatoren zur Durchführung des Tests nach Projektende geschult. Die Teilnehmer/innen der Trainings haben ein sehr positives Feedback gegeben und bestätigt, dass ihnen diese Form der

Vorbereitung deutlich weitergeholten hat. Dies hat unter Anderem dazu geführt, dass sich das Angebot durch Mund-zu-Mund-Propaganda unter den Jugendlichen sehr schnell herumgesprochen hat und stark nachgefragt wurde.

In Anbetracht der demografischen Entwicklung sind die Bemühungen, Mitarbeiter/innen mit ausgeprägten interkulturellen Kompetenzen und einer hohen Sensibilität zu gewinnen, ein bedeutender Beitrag zur interkulturellen Öffnung der

Verwaltungen. Durch eine größere Diversität der Mitarbeiterschaft, auch in den oberen Hierarchieebenen, kann man erwarten, dass sich Prozesse und Strukturen nachhaltig verändern und die Interessen und Bedarfe großer Bevölkerungsteile besser vertreten und wahrgenommen werden. Durch Öffnungsprozesse wird die Vielfalt der Gesellschaft auch in der Verwaltung widerspiegelt und der Fachkräftebedarf kann mittel- und längerfristig deutlich besser gesichert werden.

LITERATUR

SACHVERSTÄNDIGENRAT DEUTSCHER STIFTUNGEN FÜR INTEGRATION UND MIGRATION (Hrsg.) 2014: Diskriminierung am Ausbildungsmarkt. Ausmaß, Ursachen und Handlungsperspektiven. SVR GmbH, Berlin.

BEAMTENTUM. DURCHWACHSENES IMAGE IN DER BEVÖLKERUNG (2012) http://www.haufe.de/oeffentlicherdienst/personal-tarifrecht/beamtentum-durchwachsenes-image-in-der-bevoelkerung_144_141644.html (24.09.2014).

BEICHT, URSULA (2012): Berufswünsche und Erfolgchancen von Ausbildungsstellenbewerberinnen und -bewerbern mit Migrationshintergrund, in: BIBB, BWP 6/2012 BWP-Heft, Qualifizierung in Gesundheits- und Pflegeberufen, Franz Steiner Verlag.

GOLEMAN, DANIEL (1999): EQ – Der Erfolgsquotient. München/Wien 1999.

HERRMANN, ANNA, KLAMA, EVA, KORTENBREDE, LARA, LANG, NICOLE, LUTTMANN, MANUELA, SCHLINKERT CHRISTOPHER & SCHWARTZER VIKTORIA (2013): Verwaltung attraktiv machen – Konzeption und

Maßnahmen der Bezirksregierung Arnsberg, Projektbericht 06/2013 der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung in Gelsenkirchen.eHH H.

BOTHORN, LAURA, BOUKAR, HASSANE M., HEINE, PATRICIA & HOFFSTIEPEL, JENS (2014): Vielfalt im Kreis – Vielfalt bei der Rekrutierung von Personal für die Ausbildung und die Arbeit bei der Kreis-/Stadtverwaltung, Projektergebnisse eines Projektauftrags des Kreises Recklinghausen an die Westfälische Hochschule Gelsenkirchen.

JÄGER, CORINNA, KAMINSKI, ANDRÉ, LEHMANN, LUISA, & PEUSMANN, PHILIP (2014): Imagekampagne für den Kreis Recklinghausen, Projektauftrag des Kreises Recklinghausen an die Westfälische Hochschule Gelsenkirchen.

BECKER, MANUEL, BEUERMANN, SVENJA, KONIETZKA, IRA, NOACK, DANIEL, SCHMIEHOFF, JULIA & SPIEGEL, BARBARA (2014): Interkulturelle Öffnung der Verwaltung – Maßnahmen zur Gewinnung von Arbeitnehmern/ Auszubildenden mit Migrationshintergrund in der öffentlichen Verwaltung, Projektauftrag des Kreises Recklinghausen an die Fachhochschule für öffentliche Verwaltung in Gelsenkirchen.

Interkulturelle Kompetenz als Anforderungsmerkmal in der Personalauswahl*

W. Rainer Leenen, Siegfried Stumpf & Alexander Scheitza

Beim Erwerb und der Weiterentwicklung interkultureller Kompetenzen spielen personale Voraussetzungen und Vorbedingungen eine Rolle, die sich kaum in organisationsinternen Fort- und Weiterbildungen vermitteln lassen. Jede Organisation trifft also im Prozess der Personalrekrutierung implizit Qualitätsentscheidungen, die sich über kurzzeitpädagogische Angebote nicht mehr korrigieren lassen. Organisationen, die für ihr Personal ein hohes und ausdifferenziertes Niveau an interkultureller Kompetenz anstreben, sind gehalten, schon in der Personalauswahl auf vorhandene Voraussetzungen und Anknüpfungspunkte für eine interkulturelle Kompetenzentwicklung zu achten. Diese Einsicht war Ausgangspunkt eines durch das XENOS-Programm „Integration und Vielfalt“ geförderten Projektes, mit dem der Forschungsschwerpunkt Interkulturelle Kompetenz der Fachhochschule Köln die Personalauswahlverfahren der Polizei NRW ins Visier nahm. In Kooperation mit dem Landesamt für Ausbildung, Fortbildung und Personalangelegenheiten der Polizei in NRW (LAFP) soll das Kriterium Interkulturelle Kompetenz bzw. die Fähigkeit zur Entwicklung interkultureller Sensibilität in das Auswahlverfahren der Polizei integriert werden¹.

1 Interkulturelle Kompetenz als Anforderungsmerkmal für die Polizei

Unser Verständnis von Kompetenz knüpft an das vom Arbeitskreis Assessment Center e.V. erarbeitete Konzept von Kompetenz im Organisationskontext an (vgl. HÖFT & GOERKE 2014): Danach beschreibt „Kompetenz“ eine abgrenzbare Gruppe von thematisch zusammenhängenden Verhaltensweisen, die ein organisational erwünschtes Ziel bewirken oder fördern. Kompetenzen machen sich somit in einem produktiven Verhalten bemerkbar, für das Akteure über spezifische personale Merkmale verfügen müssen. Solche Merkmale können sehr unterschiedlich sein: Es kann sich z.B. um kognitive Leistungsvoraussetzungen wie Intelligenz, um Persönlichkeitseigenschaften entlang der „Big-Five-Traits“, Werthaltungen, Motive, Fähigkeiten und Fertigkeiten, Wissen und Erfahrung handeln. Eine Kompetenz kann somit als eine spezifische „Mischung“ aus unterschiedlichen personalen Merkmalen gesehen werden, die in ihrem Zusammenwirken produktives Verhalten ermöglichen.

Wir haben versucht, solche Eigenschaften und Fähigkeiten, die PolizistInnen benötigen, um in kulturellen Überschneidungssituationen angemessen und effektiv zu handeln, theoretisch und empirisch näher zu bestimmen. Zu diesem Zweck haben wir einerseits den Stand der Forschung zur Frage nach den für interkulturelle Kompetenz entscheidenden Faktoren und Merkmalen erhoben. Darauf aufbauend wurden mittels einer empirischen Untersuchung interkulturell erfahrene PolizeibeamtInnen nach erfolgskritischen Verhaltensweisen in beruflichen

* Es handelt sich hier um eine gekürzte Fassung einer ausführlicheren Publikation zum Thema (LEENEN, STUMPF & SCHEITZA 2014). Wir danken dem ibidem Verlag für die Freigabe einer Veröffentlichung in diesem Band.

¹ Das von 2012-2014 laufende Projekt „Interkulturelle Kompetenz und Inklusion in der Personalauswahl der Polizei (IKIP)“ verfolgt neben der Integration und Erfassung des Merkmals Interkulturelle Kompetenz in das Anforderungsprofil auch eine Überprüfung der kulturellen Fairness des Auswahlverfahrens.

kulturellen Kontaktsituationen befragt. Die Untersuchungsergebnisse wurden jeweils in einem Workshop mit interkulturellen Fachexperten und einem weiteren Workshop mit Feldexperten kritisch diskutiert. Das Verfahren mündet in einen Vorschlag für ein um die interkulturelle Komponente erweitertes Anforderungsprofil, das zunächst der Behördenleitung des für das Auswahlverfahren zuständigen Landesamtes (LAFP) und schließlich dem Ministerium für Inneres und Kommunales NRW vorgelegt werden wird.

2 Stand der Forschung zum Thema „Interkulturelle Kompetenz“

Die Forschungsliteratur zum Thema „Interkulturelle Kompetenz“ ist inzwischen quantitativ und qualitativ kaum noch überschaubar. Einen gewissen Einblick in die angelsächsische Forschungsdiskussion liefern „The Sage Handbook of Intercultural Competence“ (DEARDORFF 2009), das „Handbook of Intercultural Training“ in der 3. Auflage (LANDIS, BENNETT & BENNETT 2004) sowie fortlaufend das „International Journal of Intercultural Relations“. Einen Eindruck von der ausgesprochen kontrovers geführten Diskussion in Deutschland liefern die in einem Sonderband der Zeitschrift „Erwägen, Wissen, Ethik“ veröffentlichten Stellungnahmen zu dem von A. Thomas vorgelegten Ansatz (BENSELER, BLAUCK, KEIL-SLAWIK & LOH 2003). Einen Überblick liefern auch die Veröffentlichungen von STRAUB (2007) und SCHEITZA (2009). Wir nähern uns dem Thema für die Zwecke dieses Artikels über einige Grundsatzüberlegungen.

2.1 Interkulturelle Kompetenz: kontextübergreifend oder kontextspezifisch?

Eine Grundsatzfrage zieht sich durch die Literatur der letzten 20 Jahre zu „interkultureller Kompetenz“: Handelt es sich um ein Konstrukt, das derart verallgemeinert werden kann, dass es für unterschiedliche Anforderungssituationen

das gleiche beinhaltet? Oder sind in bestimmten Handlungsbereichen Teilmerkmale dieser Kompetenz stärker, andere weniger oder zuweilen auch gar nicht gefordert? Für ersteres spricht, dass von interkultureller Kompetenz immer dann die Rede ist, wenn Personen aufeinandertreffen, die in kulturell unterschiedlichen Bedeutungswelten sozialisiert worden sind und von daher mehr oder weniger inkompatible Bedeutungen in eine Interaktionssituation hineintragen. Die Folge sind Verständnislücken, die über Routinehandeln nicht problemlos zu schließen sind. Darüber hinaus sind solche Begegnungen durch eine strukturelle Unschärfe gekennzeichnet: Die Interaktionspartner können sich nie sicher sein, ob überhaupt und wenn ja, an welcher Stelle kulturelle Differenzen ins Spiel kommen. Kulturelle Kontaktsituationen erfordern daher immer komplexe Orientierungsleistungen und einen konstruktiven Umgang mit den entstehenden Unklarheiten und Unsicherheiten. In der Literatur wird für Kompetenzen dieser Art auch der Begriff „kultural allgemein“ (culture general) verwendet.

Doch auch für eine kontextabhängiges Verständnis interkultureller Kompetenz gibt es gute Gründe: Definiert man interkulturelle Kompetenz als Handlungskompetenz, muss diese in berufliche Handlungskontexte „eingelassen“ sein und sich mit der dort erforderlichen fachlichen Professionalität verschränken. Je nach beruflicher Praxis einerseits und der kulturellen Unterschiedlichkeit der Interaktionspartner andererseits sind für gelingendes Handeln in interkulturellen Situationen eben nicht nur allgemeine Orientierungs-, Selbstmanagement- und Kommunikationsfähigkeiten erforderlich, sondern um die kulturelle Dimension erweiterte fachliche Wissensbestände und Interaktionsfähigkeiten.

Die Ausgangsfrage nach dem kontextübergreifenden oder dem bereichsspezifischen Charakter „interkultureller Kompetenz(en)“ wäre demnach so zu beantworten, dass interkulturelle Kompetenz kontextübergreifende, kultural allgemeine Elemente beinhalten muss. Als Handlungskompetenz verstanden, muss allerdings auch die Fähigkeit zur

Bewältigung konkreter Anforderungssituationen dazugehören, d.h. so genannte „kontextspezifische“ aber auch „kulturspezifische“ Fähigkeiten. ‚Generalistische‘ Fähigkeiten müssen sich mit situations-, tätigkeits- und berufsfeldspezifischen Fertigkeiten verbinden. Berufliche Kompetenzprofile können demnach nur begrenzt handlungsfeldübergreifend bestimmt werden. Sie geraten umso abstrakter und weniger aussagefähig je weiter sie sich von einem konkreten Handlungsfeld entfernen.

2.2 Bereiche interkultureller Kompetenz

In der Berufsforschung wird üblicherweise mit drei- oder vierdimensionalen Modellen gearbeitet, die eine Sortierung von Kompetenzelementen in Kompetenzklassen erlauben. Gebräuchlich ist eine Differenzierung zwischen *Fach- und Methodenkompetenzen*, *Selbst- und Sozialkompetenzen* sowie *personalen und handlungsbezogenen Kompetenzen*, wobei die Kompetenzbereiche unterschiedlich zusammengefasst werden. Eine einfache Sortierung nach drei Bezugspunkten (VON ROSENSTIEL, o.J.) unterscheidet:

1. die handelnde Person und ihre Persönlichkeit,
2. die Sachdimension und ihre Anforderungen und
3. die dabei entstehenden interaktiven/kommunikativen Herausforderungen.

Entsprechend kann man berufliche Handlungskompetenz als Kompetenzkonstrukt verstehen, das personale Kompetenzen oder Persönlichkeitseigenschaften, Fachkompetenzen und Sozialkommunikative Kompetenzen einschließt. Für den interkulturellen Bereich sind die drei Bereiche beruflicher Handlungskompetenz um die oben erwähnten kulturallgemeinen und kulturspezifischen Kompetenzen zu erweitern. Damit ergibt sich ein Rahmenkonzept zur Erfassung interkultureller Kompetenzen, das fünf Kompetenzbereiche mit interkultureller Relevanz unterscheidet:

- Personale Kompetenzen
- Selbst- und Sozialkompetenzen
- Kulturallgemeine Fähigkeiten
- Kulturspezifische Fähigkeiten
- Interkulturelle Fachlichkeit

Personale Kompetenzen

Wir gehen davon aus, dass bestimmte Persönlichkeitsmerkmale oder Persönlichkeitseigenschaften den unverzichtbaren Kern bzw. die Basis interkultureller Kompetenzen bilden. Diese werden von DELLER & ALBRECHT (2007) als „eine relativ stabile und zeitlich überdauernde Verhaltensanlage“ definiert. Die Autoren vertreten die Ansicht, dass die in Kulturbegabungssituationen geforderte psychische Anpassungsleistung insbesondere *emotionale Stabilität* und *Fähigkeiten der Stressbewältigung* voraussetzt.

Ebenso gehören die miteinander verwandten Eigenschaften *Offenheit* und *Ambiguitätstoleranz* zu den interkulturell besonders relevanten Persönlichkeitsmerkmalen. Ambiguitätstoleranz beschreibt die Fähigkeit, Widersprüche und Mehrdeutigkeiten in Situationen und Handlungsweisen zu ertragen, ohne sich unwohl zu fühlen oder aggressiv zu reagieren. Die Offenheit einer Person wird von vielen Autoren als eine grundlegende Persönlichkeitsvoraussetzung für erfolgreiche interkulturelle Lernprozesse angesehen (z.B. BERRY, 2004). Sie wird in der Forschung als eine psychologische Tendenz charakterisiert, neue Informationen leicht aufzunehmen und veränderten Umständen relativ unbefangen und mit wenig Widerstand zu begegnen. VAN DE VIJVER & LEUNG (2009) gehören zu den neueren Autoren, die hervorheben, dass sich in verschiedenen Studien ein vergleichsweise stabiler Zusammenhang zwischen interkulturellen Anpassungserfolgen bzw. einem erfolgreichen Agieren in einem internationalen Handlungsfeld und Persönlichkeitszügen wie z.B. *Offenheit*, *Flexibilität* oder *Empathiefähigkeit* herauskristallisiert.

Selbst- und Sozialkompetenzen

Interkulturell relevante Selbstkompetenzen sind z.B. die Fähigkeit zur differenzierten Selbstwahr-

nehmung und zur realistischen Selbsteinschätzung. Ohne diese ist die Wirkung des eigenen kulturbestimmten Handelns in der Interaktion nicht abschätzbar, was unter Umständen bedeutsamer sein kann als die immer wieder beschworene Fähigkeit zur Perspektivenübernahme, die zu den Sozialkompetenzen zu zählen ist. KREWER & SCHEITZA (1995) unterscheiden selbstbezogene, partnerbezogene und interaktionsbezogene Sozialkompetenzen: Die *selbstbezogenen* Sozialkompetenzen zielen auf Fähigkeiten des Identitätsmanagements angesichts der Angreifbarkeit und Fragilität des Selbstkonzeptes im interkulturellen Feld. Dazu gehört z.B. die Fähigkeit, sich auch einem fremdkulturellen Gegenüber als vertrauenswürdig und kompetent darstellen, sein Gesicht wahren und Identität ‚aushandeln‘ zu können. Bei den *partnerbezogenen* Sozialkompetenzen geht es vor allem um die Fähigkeit, andere kulturelle Perspektiven einnehmen zu können und um die Qualität der Fremdwahrnehmung. *Interaktionsbezogene* Sozialkompetenzen beziehen sich auf die Fähigkeit, Beziehungen aufbauen bzw. aufrechterhalten zu können und sich „social support“-Systeme zu erschließen.

Kulturallgemeine Fähigkeiten

Die besondere Bedeutung so genannter kulturallgemeiner Fähigkeiten ist darin zu sehen, dass sie zur Bewältigung sehr unterschiedlicher Kulturkontaktsituationen befähigen. Bewusstheit der Kulturabhängigkeit des eigenen Denkens, Deutens und Handelns oder eine Vertrautheit mit der Dynamik interkultureller Kommunikationsprozesse, mit dem Ablauf psychischer und sozialer Adaptionsprozesse sowie den dabei wirksamen Verstärkungsmechanismen und Brisanzfaktoren (PAIGE, 1993) sind grundlegende Voraussetzungen für den erfolgreichen Umgang mit den Herausforderungen kultureller Begegnungssituationen. J.M. BENNETT (2009) zählt zu diesen kulturallgemeinen Fähigkeiten auch die Möglichkeit, kulturelle Orientierungskarten (culture maps) aufzurufen, mit deren Hilfe man eigene und fremde kulturelle Orientierungsmuster in Bezug zueinander setzen bzw. ‚positionieren‘ kann. Kulturelle

Orientierungskarten sind einfache Rahmungen zur Einordnung kultureller Differenzen wie z.B. bestimmter Kommunikationsstile, Konfliktstile, Denk-, Argumentations- oder Lernstile. Die Möglichkeit der Positionierung eigener und fremder Präferenzen fördert „self-awareness“ und ein Verständnis für die Einbettung solcher Orientierungen in tiefere Schichten unserer Weltauslegung.

Kulturspezifische Fähigkeiten

Zu den kulturspezifischen Kompetenzen im engeren Sinne zählen beispielsweise die Vertrautheit mit fremden kulturspezifischen Bedeutungsmustern (bestimmten Emblemen, Ritualen oder Tabus anderer Kulturen) oder die Teilhabe an historischen Erinnerungen anderer Kommunikationsgemeinschaften. In vielen Auflistungen interkultureller Kompetenzmerkmale wird Sprachkompetenz sträflich vernachlässigt, obwohl *„die Möglichkeit der Partizipation an einer (fremd-) kulturellen Lebensform oft ganz direkt von der Fähigkeit abhängig (ist), Sprachspiele ‚mitspielen‘ zu können. Lebensformen, Weltbilder oder Weltansichten bleiben ohne Fremdsprachenkompetenz häufig fremd“* (STRAUB, im Druck).

Interkulturelle Fachlichkeit

Was als interkulturelle Fachlichkeit und Methodenkompetenz zu gelten hat, ist derzeit erst in Umrissen bestimmbar. Grundsätzlich geht es darum, berufliche Fachlichkeit mit den zuvor genannten Kompetenzen, insbesondere mit kulturallgemeinen und kulturspezifischen Fähigkeiten zu verschränken. Interkulturelle Beratungskompetenz im Umfeld eines Asylbewerberzentrums bedarf einer größeren Vertrautheit mit Traumatisierungsprozessen und deren Folgewirkungen; die Bildungsberatung in einem Auslandsbüro des Deutschen Akademischen Austauschdienstes an einer vietnamesischen Universität verlangt nach vertieften landeskundlichen Kenntnissen. Dies sind natürlich nur plausible Beispiele, die die Kenntnis eines genaueren Anforderungsprofils nicht ersetzen können. STRAUB & ZIELKE (2007) sprechen mit Blick auf das Berufsfeld der Gesundheitsversorgung davon, dass dazu ein empirisch

fundierter Überblick über die im Handlungsfeld anzutreffenden subjektiven Repräsentationen und eine Rekonstruktion der dort üblichen Handlungspraxis erforderlich wäre. Für das Berufsfeld Polizei schließen wir diese Lücke mit der im Abschnitt 3.1 dargestellten empirischen Personalanalyse.

3 Empirische Personalanalyse

Um zu möglichst validen Aussagen zu gelangen, muss eine Personalanalyse einerseits auf eine vergleichsweise große Stichprobe an Untersuchungspartnern zurückgreifen. Andererseits muss sie Verfahren einsetzen, die nicht nur oberflächliche Eigenschaftsbeschreibungen erfassen, sondern möglichst konkrete Interaktionssituationen und Erfahrungen ans Tageslicht befördern. Für die Erforschung beruflicher Anforderungen bedeutet dies ein sorgsames Austarieren quantitativer und qualitativer Gütekriterien. Im Projekt IKIP haben wir uns entschieden, den quantitativen Anforderungen an eine große Stichprobe durch eine Fragebogenbefragung nachzukommen. Interviews mit einer kleineren Zahl erfahrener PolizeibeamtInnen sollten hingegen einen möglichst tiefen Einblick in die interkulturellen Anforderungen des Polizeiberufs gewähren.

Das Erkennen der interkulturellen Anteile einer Arbeitssituation setzt eine gewisse Vertrautheit mit interkulturellen Themen voraus und die Fähigkeit, kulturelle Faktoren zu identifizieren sowie deren Wirkung zu reflektieren. Aus diesem Grund wurden für die Teilnahme am Interviewverfahren gezielt solche PolizeibeamtInnen angesprochen, die sich bereits mit interkulturellen Fragestellungen der Polizeiarbeit befasst hatten².

Bei der Fragebogenerhebung wurde eine größere Repräsentativität der Untersuchungstichprobe angestrebt. Zur Gewinnung von UntersuchungsteilnehmerInnen wurde über die nordrhein-westfälischen Polizeibehörden zur Teilnahme aufgerufen. Es ist davon auszugehen, dass sich in erster Linie Personen, die das interkulturelle Thema in irgendeiner (nicht unbedingt nur positiven) Art anspricht, sich für eine Untersuchungsteilnahme zur Verfügung stellten.

Offene Fragen/qualitative Untersuchung

An der Fragebogenerhebung nahmen insgesamt 88 Personen teil. Mit 38 Personen wurden Interviews durchgeführt.

3.1. Erhebungsmethode REP Interview

Für den vertieften Einblick in die interkulturellen Anforderungen von PolizeibeamtInnen haben wir uns für ein Interviewverfahren auf Grundlage der Repertory Grid Methode von KELLY (1991) entschieden (REP Interview). Das REP Interview ist eine standardisierte, teilstrukturierte Befragungstechnik, die es ermöglicht, subjektive Einschätzungen (Konstrukte) von Personen zu erfassen. Kern der Befragung ist die Erhebung von Konzepten, mittels derer die Befragten aufgrund ihrer Erfahrungen Unterschiede zwischen verschiedenen Akteuren (z.B. für ein Tätigkeitsfeld geeigneter vs. weniger geeigneter Personen) machen. Diese Konstrukte werden in einer Tabelle (Grid) in Form von kurzen Beschreibungen festgehalten. Die REP-Methodik haben wir für unsere Fragestellung adaptiert.

² Es wurden zum einen solche Personen angesprochen, die dem Projektteam aus interkulturellen Fortbildungen bei der Polizei NRW bekannt waren. Zum anderen wurden vom für interkulturelle Fortbildungen zuständigen Dezernats 34.3 des LAFP infrage kommende Personen benannt.

Leitfaden des Interviewverfahrens nach REP-Methodik

1. Einführung und Vorbereitung

- a) Erläuterung des Untersuchungskontextes- und -ziels, „Kennzeichen guter interkultureller Polizeiarbeit“ und des Ablaufs des Erhebungsverfahrens.
- b) Zusicherung von Anonymität bei der Auswertung und Einholen der Erlaubnis einer Tonaufnahme.
- c) Vorstellung dreier Facetten interkultureller Polizeiarbeit, auf die während des Interviews fokussiert wird:

Aufgabenbewältigung: Das Ausmaß, in dem die anstehenden Aufgaben von dem/der PolizeibeamtIn gerade in Situationen mit kultureller Vielfalt und kulturellen oder subkulturellen Unterschieden gut bewältigt werden.

Kollegialität: Das Ausmaß, in dem ein/e PolizeibeamtIn mit den unterschiedlichsten KollegInnen gut zusammen arbeiten kann und von diesen als kompetente/r und beliebte/r KollegIn gesehen wird.

Akzeptanz beim Bürger: Das Ausmaß, in dem ein/e PolizeibeamtIn mit den unterschiedlichsten BürgerInnen (dem polizeilichen „Gegenüber“), insbesondere solchen mit Migrationshintergrund, gut zurechtkommt und bei diesen auf Akzeptanz und Kooperationsbereitschaft stößt.

2. Verfahrensablauf

- a) Die InterviewteilnehmerInnen bilden sog. „Elemente“, d.h. sie ordnen reale KollegInnen der Gegenwart oder jüngeren Vergangenheit in ein Schema mit allen Kombinationen positiver und neutral/negativer Ausprägungen der drei Merkmale (*Aufgabenbewältigung*, *Kollegialität* und *Akzeptanz beim Bürger*) ein.

Ein Beispiel für ein solches „Element“ wäre mit den folgenden Merkmalsausprägungen:

- (i) Aufgabenbewältigung → positiv,
- (ii) Kollegialität → neutral/negativ
- (iii) Akzeptanz beim Bürger → positiv

Durch die Kombination der drei Merkmale mit den zwei Ausprägungen ergeben sich im Falle unserer Untersuchung insgesamt acht Elemente.

- b) Die Befragten benennen und erläutern Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den mit Personen belegten Elementen. Diese Vergleiche erfolgen mit Hilfe einer Zufallstabelle. Es werden drei Elemente gemäß dieser Tabelle miteinander verglichen und Ähnlichkeiten und Unterschiedlichkeiten zwischen den diesen Elementen zugeordneten Personen beschrieben (z.B. Elemente 2-4-7; 1-5-8; 3-4-5; etc.).

Die Leitfrage für diese Dreivergleiche lautet:

„Bitte überlegen Sie, was zwei der Elemente gemeinsam haben und was sie damit vom dritten Element unterscheidet.“

Zur Konkretisierung von Verhaltensmerkmalen wird nachgefragt:

„Wie zeigt sich dieser Unterschied im Verhalten?“

„Was tun/machen diese beiden, wenn sie dieses Merkmal zeigen?“

„Was tut/macht dagegen die/der andere?“

„Können Sie mir eine Beispielsituation schildern, wo dieser Unterschied deutlich wird?“

Die Interviews hatten eine Länge von 30-90 Minuten. Die Tonaufzeichnungen wurden im Anschluss an die Interviews verschriftet. Die

Auswertung der REP Interviews orientierte sich an der Inhaltsanalyse nach MAYRING (2010) und vollzog sich in vier Schritten:

1. Herausarbeiten von Verhaltensbeschreibungen

In den Transkripten der Interviews wurden die Textstellen markiert, in denen eine produktive oder unproduktive Verhaltensweise eines/r PolizeibeamtIn beschrieben wurde. Aussagen der Respondenten über allgemein „gutes“ oder „schlechtes“ Polizeiverhalten oder über eigenes Verhalten wurden ebenfalls in die Auswertung aufgenommen (produktive/„gute“ und unproduktive/„schlechte“ Verhaltensweisen wurden entsprechend gekennzeichnet). Alle markierten Äußerungen wurden im Originalwortlaut in eine Auswertungstabelle übertragen.

2. Transformation zu Verhaltensparaphrasen

Die Originalzitate wurden zu verhaltens-

beschreibenden Aussagen mit einer vereinheitlichten Satzstruktur transformiert (Subjekt-Prädikat-Objekt-Struktur).

3. Verdichtung zu Bewältigungsfaktoren (Clusterbildung I)

Für inhaltlich ähnliche Verhaltensbeschreibungen wurden gemeinsame Überschriften gesucht. Dem Paradigma der Grounded Theory (GLASER & STRAUSS 1967) folgend, wurden diese Cluster im Verlauf der Durchsicht von Verhaltensparaphrasen immer wieder modifiziert, geteilt bzw. verbunden.

4. Verdichtung zu Anforderungsmerkmalen (Clusterbildung II)

In einem vergleichbaren Prozess wurden Bewältigungsfaktoren zu Anforderungsmerkmalen gebündelt.

Wortlaut	Paraphrase	Bewältigungsfaktor	Anforderungsmerkmal
„Der sieht das nicht nur als so eine Sachaufgabe, sondern er weiß, man muss mehr tun, wenn man die auch tatsächlich für sich gewinnen will.“	Sieht Probleme nicht nur als Sachaufgaben, sondern versucht das Gegenüber mit Migrationshintergrund für sich zu gewinnen.	Herstellen einer persönlichen Beziehung	Bürgernähe/ Bürgerzugewandtheit

Abb. 2: zeigt beispielhaft den Auswertungsprozess von einem Originalwortlaut zum Anforderungsmerkmal.

3.2 Erhebungsmethode Critical Incident Fragebogen

Für die Fragebogenbefragung wurde die Methode der Critical Incidents (Kritischen Ereignisse) eingesetzt. Das Verfahren geht auf FLANAGAN (1954) zurück und dient der systematischen Beschreibung von Situationen sowie von Verhaltensweisen, die zu einem erfolgreichen oder nicht erfolgreichen Situationsumgang beitragen. In dem von uns eingesetzten Fragebogen haben wir die an der Untersuchung teilnehmenden PolizeibeamtInnen mit offenen Fragestellungen nach erlebten Situationen aus ihrer eigenen Erfahrungswelt befragt. Die Befragten wurden da-

bei gebeten, möglichst detaillierte Angaben zur Ausgangssituation, dem Verhalten aller beteiligter Personen und den resultierenden Konsequenzen zu machen. Analog zur Befragung mit Hilfe des REP Interviews haben wir die UntersuchungsteilnehmerInnen gebeten anzugeben, wie ein/e erfahrene/r kompetente/r oder aber unerfahrene/r inkompetente/r PolizeibeamtIn in der beschriebenen Situation handeln würde. Bei der Auswertung der Verhaltensbeschreibungen wurde ebenso inhaltsanalytisch vorgegangen wie bei der Auswertung der REP-Interviews.

3.3 Ergebnisse der empirischen Studie

Die REP Interviews erwiesen sich als reichhaltige Quelle der Beschreibung von aus interkultureller Sicht produktiven und kontraproduktiven Verhaltensweisen aus der Polizeipraxis. In den 38 Interviews konnten insgesamt 1973 Verhaltensbeschreibungen kodiert werden. In den 88 Critical Incident Fragebögen wurden 130 kritische Ereignisse geschildert, aus denen insgesamt

534 Verhaltensbeschreibungen destilliert wurden. Insgesamt basiert die Anforderungsanalyse damit auf 2.507 Verhaltensbeschreibungen, die in dem beschriebenen Clusterbegriffsprozess schließlich zu 19 Anforderungsmerkmalen verdichtet wurden.

Abbildung 3 stellt die Anforderungsmerkmale und die Häufigkeit ihrer Ladung mit Verhaltensbeschreibungen dar.

Anforderungsmerkmal	Häufigkeit
Bürgernähe und Bürgerzugewandtheit	317
Polizeiliche Korrektheit	310
Teamorientierung und Kollegialität	307
Adaptives Kommunikationsverhalten	179
Empathie und Perspektivenübernahme	149
Zielstrebigkeit und Durchsetzungsvermögen	148
Emotionale Kontrolle und Geduld	141
Grundlegende Kommunikationsfähigkeit, Beherrschen von Kommunikationstechniken	139
Toleranz und Respekt vor Kulturunterschieden	128
Flexibilität und Kreativität in der Aufgabenbewältigung	112
Deeskalation und Konfliktmanagement	111
Kulturwissen und Kulturerfahrung	96
Offenheit und Unvoreingenommenheit	82
Analysekompetenz	75
Polizeiliches Fachwissen und Erfahrung	51
Psychische Belastbarkeit	51
Identifikation mit dem Polizeiberuf	48
Kritik-, Lern- und Reflexionsfähigkeit	46
Fremdsprachenkenntnisse	17

Abb. 3: Anforderungsmerkmale und die Häufigkeit ihrer Ladung mit Verhaltensbeschreibungen

		Veränderbarkeit durch Lernen/Erfahrung in Organisation	
		eher gering	eher hoch
Interkultureller Bezug	eher gering	Analysekompetenz Psychische Belastbarkeit Bürgernähe/Bürgerzugewandtheit Identifikation mit Polizeiberuf Kritik-/Lern-/Reflexionsfähigkeit Teamorientierung/Kollegialität Polizeiliche Korrektheit Zielstrebigkeit/Durchsetzungsvermögen A	Deeskalation und Konfliktmanagement Polizeiliches Fachwissen u. Erfahrung Komm.-fähigkeit / Komm.-techniken B
	eher hoch	Empathie u. Perspektivenübernahme C Emotionale Kontrolle/Geduld Flexibilität/Kreativität Offenheit und Unvoreingenommenheit Toleranz/Respekt v. Kulturunterschieden	D Adaptives Kommunikationsverhalten Fremdsprachenkenntnisse Kulturwissen und Kulturerfahrung

Abb. 4: Strukturmodell der aus der Anforderungsanalyse gewonnenen Kompetenzen

Durch eine Unterscheidung in

- a) Situationsübergreifende generelle Kompetenzen vs. spezifisch interkulturelle Kompetenzen und
- b) eher stabile Kompetenzen vs. eher veränderbare Kompetenzen

lassen sich in einem weiteren Schritt aus den 19 Anforderungsmerkmalen solche Merkmale destillieren, die einerseits ganz speziell in interkulturellen Anforderungssituationen relevant werden und andererseits durch systematische Lern-, Erfahrungs- oder Trainingsprozesse nur schwer bzw. langsam verändert werden können und daher als Eingangsbedingungen für die Ausbildung zum/zur Polizeivollzugsbeamten besonders berücksichtigt werden sollten. Abbildung 4 zeigt ein aus den genannten Kriterien gebildetes Schema. Merkmale, die als grundlegende Voraussetzungen interkultureller Kompetenz im Rahmen der Personalauswahl erfasst werden sollten, finden sich im Quadranten C.

4 Zusammenführung theoretischer und empirischer Befunde

Die Ergebnisse unserer empirischen Anforderungsanalyse und unserer Literaturrecherche zu interkultureller Kompetenz weisen eine große Schnittmenge auf (vgl. Abb. 5). Beide Zugänge führten zu den Merkmalen *Offenheit*, *Flexibilität*, *Empathie* und *Fremdsprachenkenntnisse*. Das auf empirischem Weg identifizierte Merkmal *Emotionale Kontrolle/Geduld* scheint darüber hinaus sehr eng verwandt mit den in der Literatur häufig erwähnten Merkmalen *Psychische Belastbarkeit* und *Fähigkeit zur Regulation von Emotionen*. Diese Merkmale, die sowohl theoretisch als auch empirisch begründet sind, halten wir für besonders relevant und schlagen deren Integration in die Personalauswahl vor.

Grundlegende Anforderungsmerkmale interkultureller Kompetenz	
Ergebnisse der Literaturrecherche	Ergebnisse der empirischen Studie
Fähigkeit zur Empathie	Empathie und Perspektivenübernahme
Psychische Belastbarkeit Fähigkeit zur Regulation von Emotionen	Emotionale Kontrolle / Geduld
Flexibilität	Flexibilität / Kreativität
Fremdsprachenkompetenz	Fremdsprachenkenntnisse
Offenheit	Offenheit und Unvoreingenommenheit
	Toleranz / Respekt v. Kulturunterschieden
Realistische Selbstwahrnehmung & Selbsteinschätzung	
Kultur-Bewusstsein	
Vertrautheit mit der Dynamik interkultureller Kommunikation	
Kulturelles Deutungswissen	

Abb. 5: Ergebnisse von Anforderungsanalyse und Literaturrecherche im Vergleich

5 Transfermöglichkeiten und Ausblick

Das dargestellte Verfahren lässt sich ohne weiteres auf andere Verwaltungsorganisationen übertragen. Für eine Gewinnung interkultureller Anforderungsmerkmale gibt es durchaus auch weniger aufwändige Möglichkeiten als die beschriebene *empirische personenanalytische Methodik*. KANNING (2003) nennt als Alternativen die *intuitive* sowie die *arbeitsplatzanalytische Methodik*. Bei diesen beiden Ansätzen müssen allerdings Abstriche hinsichtlich der Güte der Ergebnisse gemacht werden. Bei der *intuitiven Methode* werden die Anforderungen einer Tätigkeit von Experten eingeschätzt. Die Ergebnisse sind sehr subjektiv, da sie vom individuellen Erfahrungshintergrund des Experten bzw. der Experten abhängig sind. Neue Erkenntnisse über ein Tätigkeitsfeld sind durch den Rückgriff auf Erfahrungswerte aus der Vergangenheit nicht zu erwarten. Die *arbeitsplatzanalytische Methode* zeichnet sich durch ein systematischeres Vorgehen aus: Eine berufliche Tätigkeit wird hier

in einzelne Elemente zerlegt, zu denen dann Anforderungen formuliert werden. Die Subjektivität der Anwender macht sich jedoch auch hier bemerkbar, wenn nicht auf standardisierte Instrumente zurückgegriffen werden kann. Einen aktuellen und realitätsbezogenen Einblick in die mit einem Beruf verbundenen Anforderungen gewährleistet letztlich aber nur die in diesem Beitrag vorgestellte *personenanalytische Methode* durch die Untersuchung des Verhaltens und der Merkmale von Arbeitsplatzinhabern.

Ist eine Integration interkultureller Kompetenzmerkmale in das Eignungsprofil vollzogen, so muss als nächster Schritt eine Weiterentwicklung der Auswahlinstrumente betrieben werden, um sicherzustellen, dass interkulturelle Kompetenzen reliabel, valide und fair im Auswahlprozess erhoben werden können. Im Projekt IKIP wird diese Aufgabe im letzten Projektabschnitt angegangen, wobei der Schwerpunkt auf der Entwicklung eines Interviewverfahrens zur Erfassung interkultureller Kompetenzmerkmale liegt.

LITERATUR

- BENNETT, JANET M. (2009): Cultivating intercultural competence: A process perspective. In: Dear-dorff, Darla K. (Hg.): *The Sage Handbook of Intercultural Competence*. Thousand Oaks: Sage, 121-140.
- BENSELER, FRANK, BLANCK, BETTINA, KEIL-SLAWIK, REINHARD & LOH, WERNER (Hg.) (2003): Interkulturelle Kompetenz – Grundlagen, Probleme und Konzepte. In: *Erwägen, Wissen, Ethik* Jg. 14, H. 1, 137-228.
- BERRY, JOHN W. (2004): Fundamental psychological processes in intercultural relations. In: Landis, Dan, Bennett, Janet M., Bennett, Milton J. (eds.): *Handbook of intercultural training* (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage, 166-184.
- DEARDORFF, DARLA K. (ed.) (2009): *The Sage Handbook of Intercultural Competence*. Thousand Oaks: Sage.
- DELLER, JÜRGEN & ALBRECHT, ANNE-GRIT (2007): Interkulturelle Eignungsdiagnostik. In: Straub, Jürgen, Weidemann, Arne & Weidemann, Doris (Hg.): *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kompetenz*. Stuttgart/Weimar: Metzler, 741-754.
- FLANAGAN, JOHN C. (1954): The critical incident technique. In: *Psychological Bulletin*. 51/4 1954, 327-359.
- GLASER, BARNEY G. & STRAUSS, ANSELM L. (1967): *The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine Publishers.
- HÖFT, STEFAN & GOERKE, PANJA (2014): Traditionelle Arbeits- und Anforderungsanalyse trifft modernen Kompetenzmanagementansatz: Rosenkrieg oder Traumhochzeit? In: *Wirtschaftspsychologie*. 16(1), 5-14.
- KANNING, UWE P. (2003). *Diagnostik sozialer Kompetenzen*. Göttingen: Hogrefe.
- KELLY, GEORGE A. (1991): *The psychology of personal constructs*. Vol. 1 and 2. New York: Routledge.
- KREWER, BERND & SCHEITZA, ALEXANDER (1995): Interkulturelle Kompetenz als Kriterium der Personalauswahl. Konzept- und Instrumentenvorschlag zur Überarbeitung des Personalauswahlverfahrens der GTZ. Saarbrücken: Arbeitsgruppe Umwelt- und Kulturpsychologie der Universität des Saarlandes.
- LANDIS, DAN, BENNETT, JANET M. & BENNETT, MILTON J. (2004): *Handbook of Intercultural Training* (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage.
- LEENEN, W. RAINER, STUMPF, SIEGFRIED & SCHEITZA, ALEXANDER (im Druck): „Interkulturelle Kompetenz“ in der Personalauswahl – Konzeptualisierung und Integration in bestehende Auswahlssysteme. In: K. v. Helmolt (Hg.): *Interkulturelle Arbeitsplätze, Arbeitssituationen und Berufsfelder*. Stuttgart: ibidem-Verlag.
- MAYRING, PHILLIP (2010): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (11. Auflage). Weinheim: Beltz.
- PAIGE, MICHAEL R. (1993): On the nature of intercultural experience and intercultural education. In: Paige, Michael R. (ed.): *Education for the intercultural experience*. Yarmouth: Intercultural press, 1-19.
- ROSENSTIEL, LUTZ VON (o.J.): Kompetenzen erkennen und entwickeln in der Krise. [Online: http://www.psy.lmu.de/soz/studium/downloads_foli-en/ws_09_10/muf_09_10/von_rosenstiel_krise.pdf] abgerufen am 01.11.2013.

SCHEITZA, ALEXANDER (2009): Interkulturelle Kompetenz: Forschungsansätze, Trends und Implikationen für interkulturelle Trainings. In: Otten, Matthias, Scheitza, Alexander & Cnyrim, Andrea (Hg.): Interkulturelle Kompetenz im Wandel. Band 1: Grundlegungen, Diskurse und Konzepte (2. Auflage). Münster: LIT.

STRAUB, JÜRGEN (2007): Kompetenz. In: Straub, Jürgen, Weidemann, Arne & Weidemann, Doris (Hg.): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kompetenz. Stuttgart/Weimar: Metzler, 35-46.

STRAUB, JÜRGEN (im Druck): Das Selbst als interkulturelles Kompetenzzentrum. In: Chakkarath, Pradeep & Weidemann, Doris (Hg.): Kulturpsychologische Zeitdiagnosen. Bielefeld: Transcript.

STRAUB, JÜRGEN & ZIELKE, BARBARA (2007): Gesundheitsversorgung. In: Straub, Jürgen, Weidemann, Arne & Weidemann, Doris (Hg.): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kompetenz. Stuttgart/Weimar: Metzler, 716-728.

VAN DE VIJVER, FONS J.R. & LEUNG, KWOK (2009): Methodological issues in researching intercultural competence. In: Deardorff, Darla K. (ed.): The Sage Handbook of Intercultural Competence. Thousand Oaks: Sage, 404-419.

Kulturfairness in der Personalauswahl

W. Rainer Leenen, Alexander Scheitza & Siegfried Stumpf

Neben „Teilhabe“ und „interkultureller Kompetenz“ ist „Kulturfairness“ einer der Schlüsselbegriffe in der politischen Diskussion um verbesserte Integrationsangebote und um eine „interkulturelle Ausrichtung“ (Barbara John) der öffentlichen Verwaltung. In fast allen Bundesländern hat es in den letzten Jahren politische Initiativen zur sog. interkulturellen Öffnung der Verwaltung gegeben. Nordrhein-Westfalen hat mit dem „Gesetz zur Förderung der gesellschaftlichen Teilhabe und Integration in Nordrhein-Westfalen“ von 2012 und insbesondere mit der Landesinitiative „Mehr Migrantinnen und Migranten in den öffentlichen Dienst – Interkulturelle Öffnung der Landesverwaltung“ (Kabinettsbeschluss vom 21.12.2010) und jährlichen Umsetzungsberichten drei strategische Ziele festgeschrieben: „Der Anteil der Migrantinnen und Migranten im Öffentlichen Dienst soll erhöht, die interkulturelle Kompetenz der Landesbediensteten soll gesteigert und die interkulturelle Öffnung soll landesweit angestoßen werden.“ (MINISTERIUM FÜR ARBEIT, INTEGRATION UND SOZIALES DES LANDES NORDRHEIN-WESTFALEN 2013: S. 5). Da die Erhöhung des Anteils von Personen mit Migrationshintergrund an den Beschäftigten dezidiert „ohne verpflichtende Quote“ und ohne den Gleichbehandlungsgrundsatz verletzende Maßnahmen erreicht werden soll, ist es politisch von besonderem Interesse, Zugangshindernisse und „mögliche Hemmnisse bei der Auswahl und Einstellung von Menschen mit Migrationshintergrund“ (ebenda S. 6) identifizieren und ggf. auch abbauen zu können.

In diesem Beitrag stellen wir zunächst den aktuellen Forschungsstand zum Thema „Kulturfairness“ dar. Anschließend diskutieren wir sowohl verschiedene Erklärungsmöglichkeiten für unterschiedliche Erfolgsquoten von BewerberInnen mit

und ohne Migrationshintergrund als auch Ansatzpunkte zur Verringerung solcher „Spreizungen“. Mit der Empfehlung verschiedener Maßnahmen zur Verbesserung der Kulturfairness in Auswahlverfahren schließen wir unseren Beitrag ab.

1 Forschungskonzepte zu „Kulturfairness“

In der Forschung wird das Problem, dass Test- und Auswahlverfahren aus verschiedenen Gründen Verzerrungen aufweisen können, die die Chancen bestimmter sozialer Gruppierungen positiv bzw. negativ beeinflussen, mit den Begriffen „adverse impact“ und „cultural bias“ diskutiert. Bezeichnenderweise liegen Forschungsergebnisse hierzu vor allem aus Ländern mit einem entwickelten Bewusstsein für die Probleme kultureller Diversität vor (siehe beispielsweise für die Niederlande TE NIJENHUIS, J. & VAN DER FLIER, H. 1999).

„Adverse impact“ ist ein Begriff aus dem US-amerikanischen Arbeitsrecht. Nach den *Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures*, einem Dokument der EQUAL EMPLOYMENT OPPORTUNITY COMMISSION ET AL. 1978, wird darunter eine deutlich unterschiedliche Auswahlquote im Rahmen von Einstellungs- oder Beförderungsentscheidungen verstanden, die zu Lasten der Mitglieder einer bestimmten Rasse, einer ethnischen Gruppe oder eines Geschlechts geht¹. „Adverse impact“ meint nicht, dass ein Mitglied der Mehrheit gegenüber einem Mitglied aus

¹ In den *uniform guidelines* heißt es wörtlich: „A substantially different rate of selection in hiring, promotion, or other employment decision which works to the disadvantage of members of a race, sex, or ethnic group.“ Siehe <http://www.uniformguidelines.com>.

einer Minderheitengruppe bevorzugt wird. Es bezeichnet vielmehr das Phänomen einer nicht intendierten Schlechterstellung einer Gruppe durch ein Verfahren, das identische Standards auf jeden in gleicher Weise anwendet. Ein beliebtes Beispiel zur Veranschaulichung ist die in einem Einstellungsverfahren für Feuerwehrleute gestellte Anforderung, einen 50 kg schweren Sack drei Stockwerke hochzutragen. Diese Auswahlanforderung könnte sich zum Beispiel in einer niedrigeren Auswahlquote von Frauen niederschlagen. Der entstehende „adverse impact“ ist nun nicht an und für sich unrechtmäßig. Er wird es erst dann, wenn der Arbeitgeber keinen Bezug zwischen dieser Anforderung im Auswahlverfahren und den Berufsanforderungen herstellen kann. Nach den *Uniform Guidelines* sollte sich ein Arbeitgeber dann (mit diesem Bezug zum Berufserfolg) rechtfertigen müssen, wenn ein ‚substantiell unterschiedlicher‘ Erfolg im Auswahlverfahren festzustellen war. Dieser wurde angenommen, wenn die sog. 80%-Regel verletzt wurde. Wenn in einem Auswahlverfahren zum Beispiel 40 % der männlichen, aber nur 20% der weiblichen Bewerber erfolgreich sind, dann liegt der Quotient aus beiden Erfolgsraten bei 50% und unterschreitet damit die geforderte 80%-Schwelle (vgl. ZEDECK 2010).

„**Cultural bias**“ bezeichnet Verzerrungen, die in Test- und Auswahlverfahren bei einem ethnisch bzw. kulturell diversen Bewerbersample durch selbstverständlich unterstellte kulturelle Annahmen entstehen. Dies passiert typischerweise, wenn vor dem Hintergrund einer bestimmten Kultur ein Verhalten als „normal“ und erwartbar unterstellt wird, das nicht in jedem kulturellen Umfeld als normal angesehen wird. Im Auswahlverfahren für die Feuerwehr könnte eine solche Verzerrung z.B. durch die Anforderung, ein Schwimmzeugnis vorzulegen, entstehen. Schwimmen ist eine nicht in jeder Herkunftskultur von jedermann erwartete Kompetenz. Und erst recht ist der Besitz eines Schwimmzeugnisses überhaupt nicht selbstverständlich. Eine Verzerrung kann sich hier also dadurch einschleichen, dass in einem Auswahl-

verfahren Belege eingefordert werden, die von bestimmten Gruppen des Samples aus systemischen Gründen schwerer zu beschaffen sind (z.B. Urkunden aus dem Herkunftsland) oder in deren kulturellem Milieu als weniger wichtig angesehen werden.

Die Forschungsliteratur unterscheidet grundsätzlich drei Typen von Fehlern bzw. Verzerrungen, die in Test- und Assessmentprozessen unterlaufen können (vgl. VAN DE VIJVER & TANZER 2004: 124 ff). Von einer **Konstrukt-Verzerrung (construct bias)** wird gesprochen, wenn bestimmte Konstrukte, die im Auswahlverfahren gemessen werden sollen, von Mitgliedern unterschiedlicher Kulturen völlig anders verstanden und bewertet werden. Wenn man das Konstrukt ‚Unhöflichkeit‘ beispielsweise durch das Ausmaß an Gesprächsunterbrechungen definiert, dann wird diese Operationalisierung zwischen den USA und Brasilien nicht kulturell äquivalent sein (vgl. LEUNG & VAN DE VIJVER 2008: 150). Oder das Konstrukt „kritisches Denken“ oder „Adaptionsbereitschaft“ könnte von in Europa aufgewachsenen Personen anders verstanden und bewertet werden als von in China sozialisierten Personen.

Methoden-Verzerrung (method bias) ist ein Assessment-Problem, das durch die im Verfahren eingesetzten Methoden ausgelöst wird. Dazu zählt auch die im Verfahren geforderte Sprachfertigkeit. Aus der psychologischen Diagnostik bei Einwandererkindern kennt man den Effekt, dass bilinguale Kinder bestimmte Aufgaben schlechter lösen als einsprachig aufgewachsene Kinder (vgl. SCHÖLMERICH & LEYENDECKER 2009: 434). Der Effekt kann verstärkt werden, wenn Fragen und Arbeitsanweisungen in einer artifiziellen Sprachlichkeit gefasst sind, die dem Sprachstand der ‚second language speaker‘ nicht entsprechen. Generell beeinflusst also die **Sprachlastigkeit** von Auswahlverfahren die Chancen von Minoritätsangehörigen im Vergleich zu Majoritätsangehörigen. Analog zur Sprachlastigkeit kann auch die **Kulturlastigkeit** des Verfahrens kritisch reflektiert werden. Ver-

steckte kulturelle Anforderungen können sich beispielsweise in den in Tests verwendeten Karikaturen oder Zeichnungen verbergen oder in den geforderten Antwortschemata, wenn sie dem üblichen Kommunikationsstil der Respondenten nicht entsprechen. Generell kann auch die allgemeine Vertrautheit mit Testverfahren je nach kultureller Gruppierung stark variieren und zu Ergebnisverzerrungen führen.

Schließlich wird von einer **Item-Verzerrung (item bias)** gesprochen, wenn ein Auswahltest aus einer anderen Sprache übersetzt worden ist und bestimmte Ausdrücke in ihrer ursprünglichen Bedeutung nicht erfassbar sind.

Verzerrungen dieser Art können nicht nur in PC-gestützten oder schriftlichen Befragungen, sondern auch im Assessment-Center auftauchen, in dem die BewerberInnen meist mit simulierten Anforderungssituationen konfrontiert werden. Das können besonders irritierende Situationen oder auch Konkurrenz- oder Stresssituationen sein. Der ‚method bias‘ hinsichtlich der Sprachfertigkeiten könnte im Assessment-Center beispielsweise durch Übungen entstehen, die eine besondere Wendigkeit, Reaktionsschnelligkeit und Treffsicherheit in der Assessmentsprache voraussetzen (z.B. in Rollenspielen oder simulierten Streitgesprächen). Auch über Beobachtungen und Bewertungen der Rater kann sich ein „bias“ in das Verfahren einschleichen. Die Rater müssen interkulturell geschult sein, um sprachliche Transferfehler bei mehrsprachigen BewerberInnen, um unterschiedliche Standards der Selbstdarstellung und Präsentation von Kompetenz, ein kulturspezifisches Erleben, Wahrnehmen und Verarbeiten von Situationen (insbesondere von kritischen Situationen) sowie kulturabhängige Rollen- und Kommunikationserwartungen erkennen und kulturfair beurteilen zu können. Damit hängt die Qualität des Verfahrens nicht zuletzt auch von der interkulturellen Auswahlkompetenz der Gutachter ab.

2 Hypothesen zu den Ursachen unterschiedlicher Erfolgsquoten

Es ist ausgesprochen verführerisch, empirische Befunde zu unterschiedlichen Erfolgsquoten in Auswahlverfahren direkt in Aussagen über dessen vorhandene oder fehlende „Kulturfairness“ umzumünzen. Das ist natürlich voreilig, weil die Unterschiede allein noch nichts über kausale Zusammenhänge aussagen. Detailliertere Informationen über Besonderheiten der (unterschiedlichen) Bewerber und BewerberInnen sowie über die Spezifik des Auswahlverfahrens können allerdings **Hypothesen** mehr oder weniger stark stützen bzw. zweifelhaft erscheinen lassen.

Eine **erste Hypothese**, die sich bei unterschiedlichen Erfolgsquoten nahelegt, würde die unterschiedlichen **Bildungsvoraussetzungen** von BewerberInnen mit und ohne Migrationshintergrund in den Blick nehmen. Migrationshintergrund wird in unserer Gesellschaft oft auch mit schlechteren Bildungschancen und schlechteren Bildungsabschlüssen in Verbindung gebracht. Die Frage wird also gestellt werden, ob nicht Bildungsunterschiede in einem ursächlichen Zusammenhang zu den unterschiedlichen Erfolgsquoten stehen. Hier wäre demnach zu überprüfen, ob Migrationshintergrund ein von Bildung unabhängiger Kausalfaktor ist.

Eine **zweite Hypothese** lenkt den Blick auf die Tatsache, dass Personen mit Migrationshintergrund in aller Regel zweisprachig oder mehrsprachig sein werden und ein großer Teil dieser Gruppe **Deutsch als Zweitsprache** erworben haben wird. Die Frage, ob Sprache als Einflussfaktor in Frage kommt, lässt sich anhand der Vergleiche von Subtests überprüfen. Sind die Mittelwertunterschiede zwischen den Gruppen bei Subtests mit komplexen sprachlichen Anforderungen deutlich größer als bei Testverfahren, die wenig und einfaches sprachliches Material verwenden, spricht viel für die Sprachfähigkeitshypothese.

Erklären ließe sich das möglicherweise mit dem **kulturellen Milieu**, in dem Sprache erworben wird. Das betrifft nicht nur die zweisprachig Sozialisierten, sondern auch einsprachig aufgewachsene Personen. In bestimmten sozialen bzw. kulturellen Milieus sind kompliziertere Sprachwendungen (wie der Gebrauch des Konjunktivs oder verschachtelter Satzkonstruktionen) weniger üblich. Auch bestimmte poetische oder altmodische Ausdrücke aus der Hochsprache (wie etwa Feldrain, Aue, Gestade) kommen wenig oder gar nicht zur Anwendung. An diesem Punkt setzte eine behördenübergreifende Arbeitsgruppe an, die das Innenministerium des Landes Niedersachsen 2007 mit dem Auftrag eingesetzt hat, das Thema MigrantInnen im Auswahlverfahren zu analysieren. Besonders die Überprüfung des vierstündigen Eignungstests durch Arbeitsgruppenmitglieder mit Migrationshintergrund war aufschlussreich: Bestimmte Testbestandteile setzten ein kulturelles Sprachrepertoire voraus, über das MigrantInnen weniger als deutsche BewerberInnen verfügten. So stieß man in der Untersuchung des Testverfahrens zum Beispiel auf Worte wie „Lunte“, „Hirse“, „Docht“, „Gesinde“ oder „Spelunke“, die sich für die ‚migrantischen‘ BewerberInnen als Stolperstein erwiesen. In den Tests zur Merkfähigkeit wurden auch alte deutsche Straßennamen wie „Erlengrund“, „Schnekensee“ oder „Weseraue“ verwendet und von den BewerberInnen mit Migrationshintergrund schlechter memoriert als von den deutschen TeilnehmerInnen. BewerberInnen mit Migrationshintergrund bzw. aus bildungsfernen Familien haben nach den Schlussfolgerungen der Arbeitsgruppe auch größere Schwierigkeiten mit Worten wie beispielsweise „Mulde“, „schraffieren“ oder „skurril“². Ganz pragmatisch wurden solche Ausdrücke in den Items des Fragenkatalogs des Einstellungsverfahrens 2009 durch kulturneutralere Begriffe ersetzt. Die Projektgruppe führt in ihrem Ergebnisbericht eine leichte Reduktion der Differenz (z.B. bei den männlichen Bewerbern von 27,2 % im Jahr 2008 auf 20,7 % im Jahr 2009) auf die bereits eingeleiteten Veränderungen zurück

(vgl. NIEDERSÄCHSISCHES MINISTERIUM FÜR INNERES, SPORT UND INTEGRATION 2009: 30).

Erfolgsunterschiede in den Subtests eines Auswahlverfahrens lassen sich allerdings kaum auf einzelne unverständliche Worte oder sprachliche Wendungen zurückführen. Häufig ist die Gesamtanlage eines Subtests bzw. ein bestimmter Denk- oder Problemlösungsansatz der Stolperstein für die ‚migrantischen BewerberInnen‘. DE SOETE, LIEVENS & DRUART (2012: 400) konstatieren in diesem Zusammenhang, dass es für bestimmte kognitive Testverfahren geradezu kennzeichnend ist, dass sie vergleichsweise hohe Spreizeffekte in der multikulturellen Personalauswahl erzeugen. In der Forschungsliteratur spricht man von einem Dilemma, da sich diese Instrumente generell durch eine hohe prognostische Validität auszeichnen.

Diversity-Validity-Dilemma

wird der Zielkonflikt beim Einsatz von Auswahlinstrumenten genannt, bei dem Instrumente mit valider Erfolgsprognostik gleichzeitig starke Unterschiede im Bewältigungserfolg durch kulturell und ethnisch unterschiedliche Gruppen erzeugen. Solche Instrumente könnten auf der einen Seite eine zuverlässige Hilfe bei der Auswahl von für die Berufsanforderungen geeigneten BewerberInnen sein, hindern den Arbeitgeber aber auf der anderen Seite daran, eine diverse Mitarbeiterschaft zu rekrutieren. Tests zu kognitiven Fähigkeiten gelten generell als die Testinstrumente mit der höchsten prognostischen Validität (vgl. SCHMIDT & HUNTER 1998); sie erzeugen aber gleichzeitig auch die größten Unterschiede zwischen BewerberInnen der Majorität und aus Minderheitsgruppen (vgl. z.B. den Überblick in DE SOETE, LIEVENS & DRUART 2012). Hinzu kommt, dass gerade für die Berufsgruppe Polizei kognitive Testwerte geringere Zusammenhänge mit dem Berufserfolg aufweisen als dies für zahlreiche andere Berufsgruppen wie z.B. Manager der Fall ist (vgl. SALGADO ET AL. 2003; DE SOETE, LIEVENS, OOSTROM & WESTERVELD 2013, S. 247).

² Im Auswahlverfahren NRW konnten wir vergleichbare Schwierigkeiten bei den Worten „Kahn“ oder „Fibel“ feststellen.

Seit dem Überblicksartikel von PLOYHART & HOLTZ (2008) werden in der Forschung geeignete Strategien diskutiert, das Diversity-Validity-Dilemma zu unterlaufen oder abzuschwächen. Unter den verschiedenen Lösungsrichtungen, die aufgrund bisher vorliegender Forschungsbefunde besonders viel versprechend zu sein scheinen (vgl. ausführlicher dazu SCHMITT & QUINN 2010 sowie DE SOETE, LIEVENS & DRUART 2012) erscheinen uns die folgenden zwei Strategien am aussichtsreichsten, um die Unterschiedlichkeit der Leistungen von Angehörigen verschiedener kultureller Gruppen zu reduzieren und gleichzeitig die Validität des Verfahrens zu sichern.

(1) Stärkerer Einsatz von Simulationen (z.B. typische Assessment-Center-Aufgaben) oder simulationsnaher Befragungsmethoden (z.B. Situational-Judgment-Tests oder strukturierte Interviewformen wie das situative Interview)

Bei *Situational-Judgment-Tests* und *situativen Interviews* werden BewerberInnen gefragt, wie sie in bestimmten „berufstypischen“ Situationen handeln würden. Generell gelangt man mit diesen Verfahren zu Spreizungswerten, die deutlich unter dem Niveau von kognitiven Fähigkeitstests liegen. Dennoch sind aber auch hier Spreizungen vorhanden, die bezogen auf Cohen's d auf geringem bis mittlerem Niveau liegen. Als Schlüsselement kann hierbei die Realitätsnähe („Fidelity“) der eingesetzten Verfahren betrachtet werden, was sowohl die Aufgaben- bzw. Reizseite betrifft als auch die Reaktionsseite (Stimulus-Fidelity vs. Response-Fidelity). So produzieren z.B. Situational-Judgment-Aufgaben geringere Spreizungen, wenn die zu lösende Situation nicht in Textform beschrieben wird, sondern als Videofilm dargestellt ist (Stimulusseite), und zudem offene Antwortformate statt z.B. Multiple-Choice-Varianten (Reaktionsseite) vorliegen. DE SOETE, LIEVENS, OOSTROM UND WESTERFELD (2013) haben einen nach diesen Prinzipien konstruierten Situational-Judgment-Test im Anwendungsfeld der Polizistenauswahl in den Niederlanden eingesetzt. Ihre Studie zeigt, dass dieses Verfahren nur sehr geringe

Mittelwertunterschiede zwischen BewerberInnen mit vs. ohne Migrationshintergrund produziert (Cohen's $d = 0.14$). Zudem gibt es Hinweise auf die prognostische Validität des Verfahrens. Die empirische Relation zwischen Testleistung und Validitätskriterium scheint nicht von der kulturellen Zugehörigkeit der BewerberInnen (mit vs. ohne Migrationshintergrund) abzuhängen. Dies spricht für die Fairness des Verfahrens.

(2) Reduktion von nicht leistungsbezogener (konstruktirrelevanter) Varianz im Auswahlverfahren (Strategien gegen Sprach- und Kulturlastigkeit)

Hier geht es grundsätzlich darum, diejenigen Varianzanteile in den Prädiktormessungen (z.B. einem Testverfahren), die in keinem Zusammenhang mit dem zu messenden Kriterium (der Bewährung am Arbeitsplatz) stehen, so weit wie möglich zu eliminieren. Unterschiede zwischen den Leistungen im Auswahlverfahren sollten möglichst eng mit Performanz-Unterschieden am Arbeitsplatz korrelieren. Forschungsergebnisse legen nahe, dass der Anteil der Varianz an den Testergebnissen, die irrelevant für die Leistung am Arbeitsplatz ist, durchweg beträchtlich ist (OUTTZ & NEWMAN 2010). Als wichtiger „Treiber“ für konstruktirrelevante Varianz kann die Sprachlastigkeit der eingesetzten Verfahren („verbal load“) angesehen werden. Minoritäten weisen oftmals schlechtere Werte in der verbalen Leistungsfähigkeit auf, so z.B. beim Leseverständnis und beim Ausdruck in Wort und Schrift. Folglich sollten die verbalen Anforderungen, die das Auswahlinstrument den Kandidaten auferlegt, streng auf das Ausmaß beschränkt werden, das die spätere berufliche Tätigkeit erfordert. Die Schwierigkeit liegt hier darin, die tatsächlichen Voraussetzungen für ein effektives berufliches Handeln von den in einer Organisation oder in einem Berufsfeld kolportierten Anforderungen zu unterscheiden. Die Praktiker in einem Berufsfeld erliegen zuweilen einem Mythos besonders erwünschter oder unumgänglich notwendiger beruflicher Anforderungen, der einer nüchternen Anforderungsanalyse nicht standhält. Vorliegende

Untersuchungsergebnisse zeigen, dass Ansätze zur Reduktion der Sprachlastigkeit der Verfahren (z.B. Videodarstellungen statt schriftlicher Situationsbeschreibungen, vgl. Punkt (1)) Leistungsunterschiede zwischen unterschiedlichen kulturellen Gruppen tatsächlich reduzieren können.

Ein weiterer Treiber konstruktivirrelevanter Varianz kann in der ‚Kulturlastigkeit‘ des Auswahlverfahrens („cultural load“) bestehen, das ja oftmals aus Sicht der kulturellen Mehrheit konstruiert wird. Die vorliegenden Befunde zur Wirksamkeit von Maßnahmen zur Reduktion von ‚Kulturlastigkeit‘ geben ein noch unklares Bild ab und weitere Forschungen sind hier erforderlich.

Die Optimierung eines Auswahlverfahrens unter Berücksichtigung der Gesichtspunkte von Adverse Impact und Fairness kann nur dann wirklich umfassend erfolgen, wenn neben differenzierten Analysen zum Abschneiden unterschiedlicher kultureller Gruppen im Auswahlverfahren auch Daten zur Kriteriumsvalidität dieses Verfahrens verfügbar sind und damit die Zusammenhänge zwischen Leistung im Auswahlverfahren und Erfolg am Arbeitsplatz bekannt sind. Liegen Validitätsdaten vor, so kann man z.B. prüfen, inwieweit das Weglassen ganzer Verfahren oder einzelner Subtests, die starke Mittelwertunterschiede hervorrufen, die Validität des Gesamtverfahrens belasten würde.

Im abschließenden Kapitel sollen nun einige generelle Empfehlungen zur Vermeidung von Adverse Impact und Unfairness gegeben werden. Grundsätzlich sollte jedes Auswahlverfahren im Hinblick sowohl auf Validität als auch Fairness evaluiert werden und die hierfür erforderlichen Daten erhoben werden.

3 Empfehlungen zur Sicherung von mehr Kulturfairness in Auswahlverfahren

So viel Sprache wie nötig

Kommunikation – schriftlich wie mündlich – ist für die meisten Verwaltungsberufe das zentrale Werkzeug. Eine gute und sichere Ausdrucksfähigkeit ist für VerwaltungsmitarbeiterInnen für den Aktenverkehr innerhalb und zwischen Behörden unabdingbar. Unverzichtbar ist auch die Fähigkeit, durch Kommunikation mit einem Gegenüber in Kontakt zu treten und Ziele durch den differenzierten Einsatz kommunikativer Mittel zu erreichen. Die häufig in Auswahlverfahren eingesetzten Rechtschreibtests bilden nur einen geringen Teil der im Berufsalltag erforderlichen sprachlichen Fähigkeiten ab. Angesichts der automatischen Rechtschreibprüfung, die fast alle Computerprogramme inzwischen bieten, ist der hohe Stellenwert, der orthografischen Fähigkeiten in vielen Auswahlverfahren beigemessen wird, kaum mehr nachzuvollziehen. Darüber hinaus ist zu hinterfragen, inwiefern die Kenntnis von Begriffen außerhalb des beruflichen Alltagssprachgebrauchs in einem Auswahlverfahren für einen Verwaltungsberuf notwendig ist. Eine Überprüfung von Wortschatz und Rechtschreibfähigkeit sollte daher maßvoll sein und sich an den Aufgaben und Bedingungen einer zukünftigen Tätigkeit orientieren.

So wenig Sprache wie möglich

Unsere Forschungsergebnisse weisen darauf hin, dass die Ergebnisse der Tests zur Erfassung von Intelligenz oder zu Teilbereichen kognitiver Leistungsfähigkeit mitunter stark durch Sprachfähigkeit konfundiert sind. Sprachlastige Testverfahren erfassen offensichtlich weniger das analytische Leistungsniveau eines Kandidaten oder einer Kandidatin, sondern vielmehr seine/ihre Fähigkeit, eine Aufgabenstellung sprachlich schnell und richtig zu erfassen. Wir konnten erkennen, dass sich die Unterschiede zwischen BewerberInnen mit und ohne Migrationshintergrund bei Verfahren mit kurzen, einfachen bzw. selbst-

erklärenden Aufgabenstellungen und mit sprachfreiem Material deutlich verringern. Für die Erfassung aller Anforderungsmerkmale jenseits von Sprachfähigkeit empfehlen wir daher den Einsatz von sprachfreien bzw. sprachreduzierten Verfahren. Unverzichtbare sprachliche Instruktionen und Stimuli sollten eine einfache und klare Sprache verwenden. Um dies zu gewährleisten, bietet es sich an, bei der Konstruktion bzw. Überarbeitung von Instrumenten Nicht-Muttersprachler in die Formulierungen einzubeziehen.

Verhaltensüberprüfung statt schriftlicher Testverfahren

Schriftliche Testverfahren sind besonders beliebt, weil sie erlauben, größere Bewerberzahlen mit überschaubarem Aufwand einer Auswahl zu unterziehen. Sie können auch recht gut Aufschluss über das analytische Leistungsniveau einer Person geben und lassen Wahrscheinlichkeitsaussagen über die zu erwartende Bewältigung beruflicher Anforderungen zu. Einen unmittelbaren Eindruck über die Fähigkeiten einer Person gewinnt man jedoch, wenn reale und typische Anforderungen einer Tätigkeit simuliert und der Kandidat bei der Bewältigung dieser Aufgaben beobachtet wird. Die praktischen und interaktiven Teile eines Assessment-Centers bieten diese Möglichkeit.

Anders als schriftliche Verfahren (traditionell mit Papier-und-Bleistift oder am PC) können in einem Assessment-Center auch Aspekte von Kommunikation erfasst werden, die über Rechtschreibung hinausgehen: die Ausdrucksfähigkeit eines Kandidaten, seine Fähigkeit, mit anderen Personen ins Gespräch zu kommen, auf sie einzugehen und Gespräche auch bei Hindernissen zielführend zu gestalten.

Interkulturelle Schulung von AC-BeurteilerInnen

Auch Assessment-Center sind nicht kulturfrei: In einem AC spiegeln sich idealerweise nicht nur die Anforderungen einer zu besetzenden Stelle wider, sondern auch die von der Organisation für richtig und wichtig gehaltenen Verhaltensweisen und Handlungsorientierungen bei der Berufs-

ausübung. Dies betrifft beispielsweise den Kommunikationsstil, das Auftreten vor Publikum (besonders in Belastungssituationen), den Einsatz von Gesten, Mimik sowie Blickkontakt, aber auch die von einem/einer KandidatIn präsentierten Lösungswege für den Umgang mit Problemen. Werden organisationsinterne BeurteilerInnen eingesetzt, ist zu vermuten, dass diese aufgrund ihrer betrieblichen Sozialisationserfahrung vertraute Verhaltensweisen und Handlungsstrategien bei KandidatInnen anders – und zwar besser – bewerten, als eher ungewöhnliche. Wird die Reproduktion gewohnter Standards zur Messlatte für Erfolg, gerät die Organisation unweigerlich in eine „Homogenisierungsfalle“, die Innovationen und Anpassungen an neue Bedingungen schwer machen. Prozesse wie die interkulturelle Öffnung einer Organisation im Allgemeinen oder eine Steigerung der kulturellen Vielfalt in der Mitarbeiterschaft im Speziellen, sind auf diese Weise kaum realisierbar.

Um kulturelle Vielfalt zu erreichen, ist es nötig, dass im AC das Erreichen der Organisationsziele und weniger die Einhaltung bekannter Lösungswege oder das Präsentieren organisationsüblicher Verhaltensweisen positiv bewertet wird. Aufgrund ihrer (zumindest in Teilen) anderen Sozialisationserfahrung werden BewerberInnen und Bewerber mit Migrationshintergrund mitunter anders mit Problemstellungen umgehen und andere Lösungswege suchen. Auch werden sie sich dabei gelegentlich anders präsentieren und ausdrücken als ihre „bio-deutschen“ Konkurrenten. Um diese Unterschiede nicht als Seltsamkeit und fälschlicherweise als Defizit zu bewerten, benötigen die BeurteilerInnen in ACs Wissen über Kultur und kulturelle Unterschiede. Eine interkulturelle Schulung sollte also Teil der Ausbildung zum/zur BeurteilerIn sein und – wie andere AC-relevante Aspekte auch – einer regelmäßigen Auffrischung unterzogen werden.

Kompensationsmöglichkeiten

Trotz der dargestellten unterschiedlichen Möglichkeiten, Auswahlinstrumente kulturfairer zu machen, wird es kaum gelingen, eine gewisse

Benachteiligung von Personen zu vermeiden, die Deutsch nicht als Erstsprache bzw. „Muttersprache“ gelernt haben. Es stellt sich die Frage, ob sich dieser Nachteil auf irgendeine Art und Weise wieder ausgleichen lässt.

Für alle Tätigkeiten, in denen Fremdsprachenkenntnisse von Vorteil sind, liegt eine Möglichkeit auf der Hand: Viele BewerberInnen mit Migrationshintergrund verfügen über Sprachkenntnisse in so genannten Bedarfssprachen der Öffentlichen Verwaltung. Gegenüber BewerberInnen, die nur in einer Sprachumgebung groß geworden sind (und allenfalls über Schulkenntnisse in sog. Bildungsniveau-Sprachen wie Englisch oder Französisch verfügen), haben BewerberInnen, in deren Herkunftsfamilie italienisch, griechisch, russisch, türkisch oder arabisch gesprochen wurde, hier einen beruflich verwertbaren Vorteil. Dieses Potenzial in den Blick zu nehmen und entsprechende Fremdsprachenkenntnisse im Rahmen der Personalauswahl zu erfassen, bietet vielen BewerberInnen mit Migrationshintergrund die Möglichkeit, eine gewisse Benachteiligung durch die Sprache des Auswahlverfahrens auszugleichen. Wir empfehlen daher, im Anforderungsprofil bei allen BewerberInnen auch Fremdsprachenkenntnisse in unterschiedlichen Bedarfssprachen zu berücksichtigen.

Monitoring der Verfahren

Die Auseinandersetzung mit kultureller Fairness hat in Deutschland noch keine lange Tradition. Für die meisten auf dem Markt befindlichen Auswahlinstrumente liegen keine Untersuchungen zur Kulturfairness vor. Ebenso wenig sind die von größeren Organisationen eingesetzten meist „maßgeschneiderten“ Verfahren auf ihre Adverse-impact-Effekte bei BewerberInnen anderer kultureller Herkunft untersucht. Bis das entsprechende Know-how vorhanden ist und Eingang in die Entwicklung neuer Verfahren gefunden hat, können Organisationen die von uns dargestellten Empfehlungen aufgreifen und ihre aktuellen Auswahlinstrumente entlang unserer Vorschläge überarbeiten. Es sollte dabei genau überprüft werden, wie sich die Ergebnisse eines interkulturell modifizierten Auswahlverfahrens von denen vorhergehender Durchläufe unterscheiden. Die Ergebnisse dieses Monitorings ermöglichen eine fortschreitende Optimierung des Auswahlverfahrens. Darüber hinaus liefert eine systematische Erfassung relevanter Daten hilfreiche Erkenntnisse über die Anfälligkeit von Tests, Subtests und Items für kulturelle Verzerrungseffekte.

LITERATUR

DE SOETE, BRITT, LIEVENS, FILIP & DRUART, CELINA (2012): An update on the Diversity-Validity Dilemma in personnel selection: A review. In: *Psychological Topics* 21, 3, 399-424.

DE SOETE, BRITT, LIEVENS, FILIP, OOSTROM, JANNEKE & WESTERVELD, LENA (2013): Alternative predictors for dealing with the diversity-validity-dilemma in personnel selection: The constructed response multimedia test. In: *International Journal of Selection and Assessment*, 21(3), 239-250.

EQUAL EMPLOYMENT OPPORTUNITY COMMISSION, CIVIL SERVICE COMMISSION, DEPARTMENT OF LABOR, & DEPARTMENT OF JUSTICE (1978): Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures. 29 C.F.R. Part 1607, unter: <http://www.ecfr.gov/cgibin/textid?c=ecfr&rgn=div5&view=text&node=29:4.1.4.1.8&idno=29> (abgerufen am 25.05.2014).

LEENEN, W. RAINER, STUMPF, SIEGFRIED & SCHEITZA, ALEXANDER (im Druck): „Interkulturelle Kompetenz“ in der Personalauswahl – Konzeptionalisierung und Integration in bestehende Auswahlssysteme. In: K. v. Helmolt (Hg.): Inter-

kulturelle Arbeitsplätze, Arbeitssituationen und Berufsfelder. Stuttgart: ibidem-Verlag.

LEUNG, KWOK & VAN DE VIJVER, FONS J.R. (2008): Strategies for strengthening causal inferences in cross cultural research: The consilience approach, in: *International Journal of Cross Cultural Management* 8, 145-169.

MINISTERIUM FÜR ARBEIT, INTEGRATION UND SOZIALES DES LANDES NORDRHEIN-WESTFALEN (2013): Landesinitiative Nordrhein-Westfalen. Mehr Migrantinnen und Migranten in den Öffentlichen Dienst - Interkulturelle Öffnung der Landesverwaltung. Zweiter Umsetzungsbericht für den Zeitraum 31. Mai 2012 bis 30. Mai 2013. Düsseldorf.

NIEDERSÄCHSISCHES MINISTERIUM FÜR INNERES, SPORT UND INTEGRATION – LANDESPRÄSIDIUM FÜR POLIZEI, BRAND- UND KATASTROPHENSCHUTZ (2009): Weiterentwicklung der interkulturellen Kompetenz in der Polizei des Landes Niedersachsen. Abschlussbericht der Projektgruppe. Unveröff. Ms.

OUTTZ, JAMES L. & NEWMAN, DANIEL A. (2010): A theory of adverse impact. In: Outtz, J.L. (ed.), *Adverse impact: Implications for organizational staffing and high stakes selection*. New York/Hove: Routledge, 53-94.

PLOYHART, ROBERT E. & HOLTZ, BRIAN C. (2008): The diversity-validity-dilemma: Strategies for reducing racioethnic and sex subgroup differences and adverse impact in selection. In: *Personel Psychology*, 61, 153-172.

SALGADO, JESUS F., ANDERSON, NEIL, MOSCOSO, SILVIA, BERTUA, CRISTINA, DE FRUYT, FILIP / ROLLAND, JEAN-PIERRE (2003): A meta-analytic study of general mental ability validity for different occupations in the European community. In: *Journal of Applied Psychology*, 88, 1068-1081.

SCHMIDT, FRANK L. & HUNTER, JOHN E. (1998): Messbare Personmerkmale: Stabilität, Variabilität und Validität zur Vorhersage zukünftiger Berufsleistung und berufsbezogenen Lernens. In M. Kleinmann & B. Strauss (Hrsg.), *Potentialfeststellung und Personalentwicklung*. Göttingen: Hogrefe, 16-43.

SCHMITT, NEAL & QUINN, ABIGAIL (2010): Reductions in measured subgroup mean differences: What is possible? In: Outtz, J.L. (ed.), *Adverse impact: Implications for organizational staffing and high stakes selection*. New York/Hove: Routledge, 429-451.

SCHÖLMERICH, AXEL & LEYENDECKER, BIRGIT (2009): Psychologische Diagnostik bei Kindern aus zugewanderten familien, in: Irblich, D. & Renner, G. (Hrsg.), *Diagnostik in der klinischen Kinderpsychologie*, Göttingen, Bern, Wien usw.: Hogrefe.

TE NIJENHUIS, JAN & VAN DER FLIER, HENK (1999): Bias research in the Netherlands: Review and implications, in: *European Journal of Psychological Assessment*, Vol. 15, 2, 165-175.

VAN DE VIJVER, FONS J.R. & TANZER, NORBERT K. (2004): Bias and equivalence in cross-cultural assessment: an overview, in: *Revue européenne de psychologie appliquée* 54, 12, 119-135.

ZEDECK, SHELDON (2010): Adverse impact: History and evolution .In: Outtz, J.L. (ed.), *Adverse impact: Implications for organizational staffing and high stakes selection*. New York/Hove: Routledge, 3-28.



Weiterbildung als zentrales Element der Interkulturellen Öffnung

Dominik Donges, Caglar Kanar & Karl-Peter Assauer

Weiterbildung ist ein zentrales Mittel bei der interkulturellen Öffnung von Organisationen. Der folgende Artikel fasst wichtige Erfahrungen und Erkenntnisse von Weiterbildungen zweier Xenos-Projekte¹ zusammen. Er legt dar, welchen Stellenwert Weiterbildung innerhalb interkultureller Öffnungsprozesse einnimmt, welche Rahmenbedingungen dabei zu beachten sind, wie Weiterbildung für diesen Zweck konzeptioniert werden sollte, wie Teilnehmerinnen und Teilnehmer akquiriert werden können, mit welchen Methoden gearbeitet wird und wie der Erfolg überprüft werden kann. Abschließend werden in Thesenform Handlungsempfehlungen gegeben.

1 Rahmenbedingungen der Weiterbildungen

Zielgruppen

Weiterbildungskonzepte unterscheiden sich in der Praxis im Wesentlichen darin, an welche Zielgruppe sie sich richten. Ob es sich um eine relativ homogene Gruppe (beispielsweise innerhalb einer Abteilung) handelt, oder ganz unterschiedliche Ämter als Zielgruppen angesprochen sind, beeinflusst nicht unerheblich die tatsächliche Ausgestaltung des Weiterbildungsangebotes. Es gilt daher vorab festzulegen, wer Adressat oder Adressatin einer spezifischen Maßnahme ist. In der Projektpraxis wird diese Entscheidung meistens im Vorfeld geklärt, wobei ad-hoc Modifizierungen durchaus nicht unüblich sind.

Im Projekt „Perspektivwechsel“ waren Vertretende der Jobcenter aus dem Westfälischen Ruhrgebiet (Kreis Unna, Hamm und Dortmund) von Beginn an aktive Initiatoren und Unterstützer des interkulturellen Öffnungsprozesses und haben sich bereits an projektvorbereitenden Gesprächen beteiligt. Damit wurde im Vorfeld eine sektorale Begrenzung auf den Bereich der Arbeitsverwaltung festgelegt. Aufgrund der sozio-geografischen (kreisfreie Städte und Landkreis) und organisatorischen (gemeinsame Einrichtung Jobcenter Kreis Unna und Dortmund oder zugelassene kommunale Trägerschaft im Jobcenter Hamm) Unterschiede zwischen den Jobcentern, und nicht zuletzt aufgrund ihrer internen funktionalen Differenzierung (Arbeitsvermittlung, Fallmanagement, Leistungsgewährung etc.) handelt es sich dennoch um keine homogene Gruppe. Daher muss zwischen grundsätzlichen Bedarfen innerhalb einer Arbeitsverwaltung und spezifischen Bedarfen in bestimmten Regionen oder Aufgabenbereichen unterschieden werden.

Das Projekt „Option – Kultur“ spricht dagegen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einschließlich der Führungskräfte der Verwaltung an: alle Fachbereiche einer Stadtverwaltung, nicht nur die klassischen Berufsbilder (Büro, Sachbearbeitung etc.), sondern auch Beschäftigungsfelder, die man nicht sofort mit den kommunalen Verwaltungen assoziiert (Musikschule, Feuerwehr, Familien- und Jugendarbeit etc.). Die Eingrenzung ist in diesem Fall regional (Kreis Recklinghausen) bei gleichzeitiger sektoraler Vielfalt (alle Fachbereiche).

¹ Bei den XENOS-Projekten handelt es sich um „Perspektivwechsel“ des Multikulturellen Forums e.V. aus Lünen und um „Option – Kultur“ aus dem Kreis Recklinghausen.

Ausgangszustand

Weiterbildungsangebote müssen passgenau an den konkreten Bedarfen der Zielgruppen ansetzen. Vorab sind daher der Ist-Zustand und die Soll-Situation mit der jeweiligen Organisation abzuklären. Hierfür eignen sich vor allem qualitative Erhebungsmethoden wie offene oder teilstandardisierte Befragungen, etwa in Form von leitfadengestützten Interviews oder moderierten Gruppendiskussionen. In beiden Projekten ergaben sich aus den Vorab-Gesprächen mit Vertreterinnen und Vertretern verschiedener Organisationseinheiten wichtige Impulse für die späteren Schulungsinhalte und -formate.

Vorab durchgeführte Bedarfsanalysen zeigten, dass entweder Geschäftsführungen für sich und ihre Mitarbeitenden einschlägige Qualifizierungsbedarfe feststellten oder Mitarbeitende selbst Bedarfe nach Qualifizierungen im Bereich der interkulturellen Öffnung formulierten. Durch die Darstellung von Ist- und Soll-Situation aus individueller Sicht, z.B. einzelner Mitarbeiter, sowie aus betrieblicher Sicht, z.B. durch die Geschäftsführung und die festgestellten Differenzen, wurde der Handlungsbedarf offensichtlich. Die beteiligten Verwaltungen haben die Zeichen der Zeit durchaus erkannt und sind sich der Notwendigkeit und Chancen interkultureller Öffnungsprozesse bewusst.

Überwiegend Übereinstimmung gab es bei der Feststellung, dass Interaktionen zwischen Mitarbeitenden und ihrer (multikulturellen) Kundschaft in vielen Fällen verbesserungsfähig sind. Auf den unterschiedlichen Ebenen werden Probleme der Kundschaft nicht immer richtig eingeschätzt. Zum Teil wird von Verständigungsproblemen und fehlendem Wissen über unterschiedliche soziale, kulturelle Hintergründe sowie unterschiedlichen Geschlechterrollenverständnissen berichtet. Dabei ist fehlender persönlicher Kontakt (außerhalb des institutionalisierten Rahmens) und fehlende Erfahrung mit unterschiedlichen männlichen/weiblichen

Handlungsmustern der Kundschaft – unabhängig von der behördlichen Begegnung – laut eigener Einschätzung eine der Hauptursachen. Die behördlichen (Arbeits-) Zwänge und die grundsätzliche Tatsache, dass sich Mitarbeitende der Jobcenter und anderer kommunaler Verwaltungen sowie deren Kundschaft in einem Abhängigkeitsverhältnis befinden, können im Arbeitsalltag nicht immer ausreichend reflektiert werden, so dass Missverständnisse und Kommunikationsprobleme zu entstehen drohen. Von den Führungskräften in den jeweiligen Verwaltungen wurde neben dem Bedarf nach interkultureller Weiterbildung auch konstatiert, dass zukünftig mehr Auszubildende bzw. Mitarbeitende mit Migrationshintergrund bei ihnen (und in anderen Behörden) arbeiten sollen. Nach Berücksichtigung aller relevanten Aspekte, ist ein kultursensibler Kontakt mit der Kundschaft die wichtigste zu bearbeitende Aufgabe. Zukünftig mehr Auszubildende mit Migrationshintergrund aufzunehmen, ist ebenfalls von zentraler Bedeutung.

Rahmenvereinbarungen

Der Erfolg einer Weiterbildungsmaßnahme hängt im Besonderen vom Unterstützungsgrad auf Seiten der Zielorganisation ab. Hierbei spielen vor allem die seitens der Organisation zur Verfügung gestellten zeitlichen, personellen und finanziellen Ressourcen eine große Rolle. Anders als viele private Unternehmen klagen kommunale Verwaltungen nicht selten über begrenzte finanzielle Kapazitäten, sodass ressourcenintensive Weiterbildungsmaßnahmen wie die hier beschriebenen ohne zusätzliche öffentliche Förderung (zumindest während der Anfangsphase) kaum zu realisieren sind. Beide hier vorgestellten Ansätze werden im Rahmen des XENOS-Programms „Integration und Vielfalt“ aus Mitteln des Bundes und des Europäischen Sozialfonds gefördert, sodass die Umsetzung auf einer vergleichsweise günstigen finanziellen Basis fußt. Nichtsdestotrotz bringen die öffentlichen Verwaltungen nicht unerhebliche eigene Kapazitäten mit ein.

Im Projekt „Perspektivwechsel“ stellen die Jobcenter ihre Mitarbeitenden für mehrere Tage im Jahr frei, um an den Angeboten des Bildungsträgers teilnehmen zu können. Für die konkrete Angebotserstellung haben sie im Vorfeld eigene Ansprechpartner/innen zur Verfügung gestellt, die sowohl an den Vorbereitungen teilnahmen als auch im weiteren Prozess als Schnittstelle zwischen Bildungsträger und Behörde im operativen Bereich fungieren. Hierfür wurden mehrere Planungs- und Reflexionsgespräche pro Jahr zwischen dem Bildungsträger und den Jobcentern vereinbart. Sie dienen sowohl der kritischen Auseinandersetzung des bisher Erreichten als auch der weiteren Planung und Modifizierung von Weiterbildungsangeboten. Zusätzlich werden die Geschäftsführungen zweimal jährlich im Rahmen eines Steuerungstreffens an den strategischen Projektgesprächen beteiligt. Auf Leitungsebene wird der Thematik besonders Aufmerksamkeit gewidmet, sodass das Projektteam einer kontinuierlichen und verlässlichen Unterstützung sicher sein kann.

Bei „Option – Kultur“ begünstigte eine umfassende Strukturreform innerhalb der Kommunalverwaltung die Bereitstellung zusätzlicher Ressourcen. Mit Beginn des Jahres 2012 übernahm der Kreis Recklinghausen als so genannte „Optionskommune“ gemäß Kommunalträger-Zulassungsverordnung aus dem Jahr 2004 sämtliche Aufgaben der Grundsicherung für Arbeitsuchende in Eigenregie. Damit einher ging eine grundlegende Neuordnung und Bündelung verschiedener kommunaler Aufgaben. So wurden alle sozialen Leistungen des Kreises und seiner Kommunen ab 2012 unter einem Dach im „Haus der Sozialen Leistungen“ zusammengefasst, um fortan wohnortnah für die Bürgerinnen und Bürger erreichbar zu sein. Sozialpädagogische Fachkräfte, Verwaltungskräfte, Arbeitsvermittlerinnen und Arbeitsvermittler, der medizinische Dienst und psychologische und andere Fachdienste arbeiten hier eng zusammen. Zentrale Akteure des „Hauses der Sozialen Leistungen“ sind seitdem ein „Lotse“ bzw. „Lotsin“. Er oder

sie sind der/die erste Ansprechpartner/in für die Hilfe suchenden Bürgerinnen und Bürger. Aufbauend auf den anspruchsvollen und vielfältigen Aufgaben der Lotsen ist ein individuelles Schulungspaket entwickelt worden.²

2 Programmfestlegung

Auf Grundlage der vorab erhobenen Bedarfe und in enger Absprache mit den Kooperationspartnern wurde in beiden Projekten ein inhaltlich und methodisch zielgruppenadäquates Weiterbildungsangebot mit unterschiedlichen Schwerpunkten etabliert. Im Vorfeld der Durchführung sind weitere Vorüberlegungen getroffen worden. Hierzu gehören qualitative Aspekte ebenso wie geeignete Inhalte und Formate sowie Strategien zur Zielgruppenakquise.

Qualitätskriterien

Für die erfolgreiche Konzeption von Bildungsangeboten gibt es Qualitätskriterien, wie z.B. klar formulierte Ziele, die kritische Reflexion des eigenen kulturellen Hintergrundes oder die Sensibilisierung für andere Kulturen. Nach diesen Kriterien ist es erforderlich, dass nach der inhaltlichen Festlegung für ein Seminar, ein Abstimmungsprozess zwischen den einzelnen Projektbeteiligten (Auftraggeber, Konzeptverfasser, Projektleitung, Dozenten) erfolgen muss. Diese enge Abstimmung gewährleistet einen optimalen Seminarverlauf und -erfolg. Für den Erfolg eines Seminars ist darüber hinaus die Auswahl von nicht nur fachlich geeigneten, sondern auch aus interkulturellen Gesichtspunkten kompetenten Dozenten von erheblicher Bedeutung. Die eingesetzten Dozenten verfügen über einschlägige Erfahrungen in den Bereichen, in denen sie eingesetzt werden. So kommt aktuell (September 2014) z.B. im Bereich Tourismus ein

² Siehe hierzu den Beitrag von Sabine Fischer und Hans Uske in diesem Band.

entsprechend ausgebildeter Experte zum Einsatz, der über exzellente Kenntnisse im nachhaltigen Fremdenverkehr verfügt. Ein anderes Beispiel für ein erfolgreiches und zielführendes Training war der Einsatz eines psychologischen Psychotherapeuten als Dozenten, der als Fachexperte in einem Seminar „Grundlagentraining zum Erwerb interkultureller Kompetenzen in der psychosozialen Arbeit“ referierte.

Weiterbildungsthemen und-formate

Inhaltliche wie organisatorische Aspekte müssen gegenüber den vorhandenen Strukturen sowie der vorherrschenden Kultur in der entsprechenden Organisation „anschlussfähig“ sein. Dies muss bereits bei der Gestaltung eines Seminars berücksichtigt werden. Im Projekt „Option – Kultur“ gab es sowohl Angebote für homogene Teilnehmergruppen, wie beispielsweise Schulsozialarbeiter, Feuerwehrleute oder Mitarbeiter eines Straßenverkehrsamtes, die zusammen arbeiten und ebenso gemeinsam an den Schulungen teilgenommen haben. Darüber hinaus gab es auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich aus heterogenen Gruppen zusammensetzten, die sich über das allgemeine offene Anmeldeverfahren des Studieninstitutes Emscher Lippe, also der Fort- und Weiterbildungseinrichtung des Kreises Recklinghausen, an den Seminaren anmeldeten.

Innerhalb des Projektes „Option – Kultur“ gab es sowohl Trainings, die als Einzelveranstaltung konzipiert worden waren, als auch modularisierte Trainingseinheiten, die in einen fachlichen Kontext eingebettet waren und die alleine als isolierte Workshops ungeeignet wären. Die Schulungsreihe für die Schulsozialarbeiter war beispielsweise modularisiert. Die Teilnehmer hatten hier zu Beginn die Möglichkeit, aus bis zu fünf Modulen auszuwählen. Einstieg in diese Qualifizierung war eine Basisschulung zu grundlegenden Begriffen wie Kultur oder Selbstreflexion. Weitere Module thematisierten die Bereiche

Kommunikation und Identität oder vermittelten Kenntnisse zum Aufbau geeigneter Netzwerke. Einzelveranstaltungen wurden in erster Linie für das oben bereits erwähnte Studieninstitut Emscher-Lippe (SEL) konzipiert. Die Seminare behandelten spezielle Formen von Kommunikation, wie z.B. die Besonderheit der Amtssprache Deutsch oder den Umgang mit psychisch kranken Menschen. Während Schulungsreihen sich in der Regel an einen bestimmten, geschlossenen Teilnehmerkreis richteten, waren die Einzeltermine als offene Angebote konzipiert. Schulungsreihen fanden z.B. im Rahmen der Schulungen für Schulsozialarbeiter oder auch für die Lotsinnen und Lotsen in den Häusern der Sozialen Leistungen statt.³

Zusätzliche Schulungsinhalte wurden durch Impulse aus Interviews und Brainstormings zwischen Projekt und Fachdozenten erarbeitet. Weitere Ideen zu Themen ergaben sich aus Gesprächen oder Bitten einzelner Fachexperten aus den beteiligten Städten.

Wichtig war dabei, dass sich die Fortbildungsangebote durch ihre Praxisnähe auszeichnen. „Haben wir uns verstanden?“, „Die Amtssprache ist deutsch“ – das „Wording“ der Seminartitel ergab sich aus Wünschen, die Mitarbeitende in Interviews geäußert haben. Im Projekt kommt ein breiter Kulturbegriff (eben nicht nur Menschen, die eine andere Muttersprache haben, sondern auch Alte, Junge, Behinderte usw.) zum Tragen, der sich an unterschiedliche Mitarbeitende und Fachbereiche richtet. So ist beispielsweise das Seminar „Leichte Sprache“ für alle interessant, weil Behördensprache häufig missverständlich ist.

Aufgrund von aktuellen Ereignissen (z.B. tödlicher Angriff auf eine Mitarbeiterin im Jobcenter in Neuss) reagierten Arbeitskreise und bestehende Sicherheitstrainings wurden unter dem Gesichtspunkt der interkulturellen Thematik geändert.⁴

³ Siehe hierzu den Beitrag von Sabine Fischer in diesem Band.

⁴ Siehe hierzu den Beitrag von Helena Donecker und Sabine Fischer in diesem Band.

Auch im Projekt „Perspektivwechsel“ gibt es verschiedene Weiterbildungsformen. Die Seminare sind auf einen bis maximal drei Tage verteilt. Sie richteten ihren Fokus entweder auf generelle Kommunikationstrainings, personalbezogene Trainings, rechtliche Aspekte oder auf bestimmte Personengruppen (Türkeistämmige Migrant/innen, Russischsprachige Migrant/innen, Zuwanderer aus Südosteuropa etc.). Hinzu kommen dialogorientierte Tagesveranstaltungen zu Themen wie psychische Erkrankungen, zur Lage der Sinti und Roma, oder ein Kennenlernetisch mit afrikastämmigen Bürger/innen. Schließlich finden jährlich auch mehrere Exkursionen statt, beispielsweise zu Moscheen, Synagogen, alevitischen Cem-Häusern, in bestimmte Stadtteile oder auch in Museen (z.B. Jüdisches Museum, Museum für russlanddeutsche Kulturgeschichte etc.). Die Resonanz ist hinsichtlich aller Formate positiv, manche Jobcenter bevorzugen die eher wissensintensiven Seminare, andere legen größeren Wert auf Begegnungen.

Die Einbindung von Migrantorganisationen als Unterstützerinnen des interkulturellen Öffnungsprozesses ist eine bei weitem noch nicht flächendeckend etablierte Methode innerhalb der Behörden. Für einen erfolgreichen interkulturellen Öffnungsprozess ist diese Partizipation von Migrantorganisationen jedoch ratsam. Die projektbeteiligten Verwaltungen wählen durch die Kooperation mit Migrantorganisationen einen innovativen Weg zur Stärkung eigener Kompetenzen. Im Projekt „Perspektivwechsel“ fungieren sie vor allem als Exkursionsziele für die Praxiselemente. Darüber hinaus beteiligen sie sich mit ausgewählten VertreterInnen der jeweiligen Communities an Dialogveranstaltungen. Dadurch wird der Austausch „auf Augenhöhe“ zwischen Verwaltungsmitarbeitenden und Menschen verschiedener Kulturen außerhalb ihrer im Arbeitsalltag vorherrschenden institutionalisierten Machtbeziehung gefördert.

Innerhalb des Projektes „Option – Kultur“ wurden Migrantorganisationen als Inputgeberinnen

für die Seminare für Verwaltungsmitarbeitende herangezogen. Das Rhein-Ruhr-Institut für Sozialforschung und Politikberatung (RISP) an der Universität Duisburg-Essen befragte Migrantorganisationen zu ihren Einstellungen und Standpunkten über die Verwaltung, wie die Migranten sie aus ihrer Sicht wahrnehmen. Hier wurden Vorschläge und Ideen von Bürgern und Migrantorganisationen in Überlegungen von Seminarkonzeptionen einbezogen.⁵

3 Akquisition von Teilnehmerinnen und Teilnehmern

Die freiwillige Teilnahme hat den Vorteil, dass eine zusätzliche Motivation/Überzeugung zum Zeitpunkt der konkreten Durchführung kaum noch erforderlich ist. In diesem Fall muss dem Aspekt der Gewinnung von Teilnehmerinnen und Teilnehmern allerdings stärkere Bedeutung beigemessen werden. Auch wenn die interkulturelle Weiterbildung – wie im Falle der hier beschriebenen Projekte – durch externe Bildungsträger angeboten und durchgeführt wird, ist es ratsam, der Organisation (in diesem Fall den Verwaltungen) selbst die Gewinnung von Interessent/innen zu überlassen, oder sie zumindest an der Akquise aktiv zu beteiligen. Anderenfalls haftet der Maßnahme der Charakter eines vergleichsweise unbedeutenden Zusatzangebotes an, das gegenüber obligatorischen Kernweiterbildungen weniger arbeitsplatzbezogene Relevanz beansprucht. Die interkulturellen Weiterbildungsangebote sollten daher möglichst in das allgemeine Weiterbildungsprogramm integriert sein und die Organisation sich eindeutig zur Notwendigkeit dieses Angebotes bekennen. Der Informationszugang sollte grundsätzlich für die gesamte Zielgruppe (Mitarbeitende auf allen Ebenen) gewährleistet sein.

Durch verschiedene Strategien kann die Verwaltung die Teilnehmendenakquise aktiv fördern:

⁵ Siehe hierzu den Beitrag von Ursula Kreft in diesem Band.

- Grundsätzlich ist eine Unterstützung der Fort- bzw. Weiterbildung durch vorgesetzte Stellen wünschenswert. Andernfalls erreichen Einladungen zu Seminaren gegebenenfalls nicht die Adressaten, weil sie nicht weitergeleitet wurden, oder sie werden nicht hinreichend beachtet, weil ihr Nutzen für den Arbeitsalltag nicht auf den ersten Blick erkannt wird. Erfahrungsgemäß muss die Mehrheit der Mitarbeitenden zunächst noch von der sozialen Notwendigkeit und den ökonomischen Vorteilen eines interkulturellen Kompetenzzuwachses überzeugt werden. Das gilt in der Regel für alle Ebenen. Verläuft diese Überzeugungsarbeit Top-Down, ist sie deutlich erfolgreicher.
- Besonders die Verwaltungsspitzen sollten die interkulturellen Weiterbildungen ausdrücklich und öffentlichkeitswirksam unterstützen. Das öffentliche Bekenntnis zur Bedeutung interkultureller Kompetenzerweiterung zeigt Wirkung, vor allem in der mittleren Führungsebene. Die eigene Teilnahme an Fortbildungselementen kann diesen Effekt noch deutlich verstärken.
- Neben der Geschäftsführung kann die Teilnahme auch von Seiten der Personalentwicklung forciert werden. So wurden beispielsweise interkulturelle Weiterbildungselemente im Rahmen der jährlichen Entwicklungsgespräche mit den Mitarbeitenden thematisiert und mit einem höheren Stellenwert versehen. Die generelle Teilnahmebereitschaft, oder auch das individuelle Nahelegen eines Fortbildungsbesuches, kann die Motivation steigern.
- Bewährt hat sich auch eine im Vorfeld der Weiterbildungen angesetzte Fachveranstaltung für alle Mitarbeiter/innen eines Fachbereiches auf der die Inhalte der Trainings vorgestellt und den potenziellen Teilnehmenden zur Diskussion gestellt wurden. Diese partizipative Gestaltung wurde zum Beispiel im Fall der Schulsozialarbeiter/innen erprobt. Die Einbeziehung der Auftragnehmer und Teilnehmer/innen in die inhaltliche Gestaltung der Seminare wirkte sich in jedem Fall positiv aus, beispielsweise auf die Motivation und das Feedback der Teilnehmer sowie an den Seminarverlauf.
- Eine Herausforderung ist auch die Aktivierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die im Normalfall kein oder nur wenig Interesse an einer Teilnahme an Seminaren zur interkulturellen Öffnung haben. So ist beispielsweise eine neutrale oder im fachlichen Arbeitskontext stehende Seminarankündigung eines Trainings durchaus sinnvoll.
- Ein zeitverzögert eintretender, aber sehr wirksamer Akquisitionsfaktor ist der so genannte „Schneeball-Effekt“: Die hohe Zufriedenheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit dem Seminar führt in nicht wenigen Fällen dazu, dass unmittelbare Kolleginnen und Kollegen bei späteren Angeboten ebenso teilnehmen und wiederum ihre positiven Erfahrungen weitergeben. Darauf deuten die stetig steigenden Teilnehmerinnen- und Teilnehmerzahlen hin.
- Auch eine „unfreiwillige“ Teilnahme an einem Seminar kann durchaus zum Ziel führen, wenn Mitarbeitende von sich aus keine oder nur wenig Notwendigkeit erkennen oder sich selbst nie angemeldet hätten. Sind interkulturelle Fortbildungen obligatorisch, erreicht die Organisation definitiv auch jene, die sich niemals freiwillig dazu bereit erklärt hätten. Dies gewährleistet die flächendeckende Sensibilisierung für das Thema, erhöht jedoch gleichzeitig das Widerstandspotenzial in den Veranstaltungen selber.⁶

⁶ Zu negativen Auswirkungen „unfreiwilliger“ Teilnahmen siehe auch den Beitrag von Alexander Scheitza und Suse Düring-Hesse in diesem Band.

4 Programmdurchführung

Didaktische Methoden

Interkulturelle Weiterbildung zeichnet sich durch Methodenvielfalt aus. Das heißt, es werden die jeweils geeigneten Methoden angewandt: Vorträge, Frontalunterricht, Gruppenarbeit, Diskussionen, Fallstudien, Simulationen, Rollenspiele, Self-Assessment, Filme, Video usw. Dabei geht es um die Erweiterung von Wissen über unterschiedliche kulturelle Hintergründe, über die Rollen beider Geschlechter in unterschiedlichen Kulturen, und um Selbsterfahrung. Persönliche Werthaltungen und Einstellungen werden überprüft, Begegnungen zwischen Mitarbeitenden und ihrer (potenziellen) Kundschaft ermöglicht, persönliche Kontakte hergestellt. Der Methodenmix eignet sich dafür, evtl. vorhandene Vorurteile und Stereotypen aufzubrechen, Hemmschwellen zu verringern und die Lebenssituationen unterschiedlicher Personen zu reflektieren.

Berichte über Alltagserfahrungen und über unproblematische wie problematische Kommunikationserfahrungen mit Menschen unterschiedlicher Migrationsherkünfte bilden den Einstieg. Die Rahmenbedingungen, in denen die einzelnen Teilnehmenden agieren, werden zu Beginn festgehalten. Anschließend werden Wünsche und Veränderungsbedarfe auf Seiten der Teilnehmenden geäußert. Im weiteren Verlauf werden unterschiedliche Methoden wie Rollenspiele, Kleingruppenarbeit, Initiierung von Dialogen zu spezifischen Themenstellungen angewandt. Ein Beispiel sind Simulationen oder Übungen (MAYER 2008). Hier wird der Effekt von kulturellen Unterschieden im menschlichen Handeln simuliert. Es werden Situationen simuliert, bei denen Menschen glauben, das gleiche Verständnis von Grundregeln zu teilen. Beim Bemerken der Unterschiede durchlaufen die Spieler/innen einen „Mini-Kultur-Schock“. Sie müssen nun darum kämpfen, einander zu verstehen und sich mit den Unterschieden anzufreunden, damit interkulturelle Kommunikation effektiv stattfinden

den kann. Solche und ähnliche Methoden machen gelingende interkulturelle Kommunikation erfahrbar. Sie kann mit in den Arbeitsalltag der Einzelnen genommen werden. Personen, die im täglichen Kundenkontakt stehen, können das Gelernte dort zum Einsatz bringen. Diejenigen, die auf übergeordneten Ebenen arbeiten, werden mit den Anforderungen an Offenheit, Empathie, Verständnis und den in allen Kulturen angelegten Kompetenzen des Einzelnen konfrontiert und können dies zukünftig in ihre Überlegungen und Entscheidungen (Personaleinstellungen) mit einbeziehen.

Herausforderungen

Die Rahmenbedingungen der Seminare sind im Vorfeld klar definiert worden: Als Gruppengröße hat sich in den Trainings eine Teilnehmerzahl von maximal fünfzehn bewährt. Die meisten Seminare waren ein- bis zweitägig. Die Gruppenzusammensetzung variierte. Beispielsweise wurden bei „Option – Kultur“ für Schulungen der Feuerwehr die Lerngruppen von Führungskräften zusammengestellt. Bei den offenen Schulungen war eine Teilnahme für alle Interessierten möglich. Die eingesetzten Dozenten wurden unmittelbar vor den Trainings intensiv gebrieft. Dabei wurde das erstellte Konzept mit der Expertise und den Erfahrungen des eingesetzten Dozenten und den Erwartungen der Teilnehmer/innen abgeglichen, soweit im Vorfeld bekannt.

Schon zu Beginn des Seminars werden die Erwartungen abgefragt. Die Trainer/innen müssen nun gleichermaßen sensibel und flexibel sein: oftmals sind die Gruppen so heterogen zusammengesetzt, dass sich eine Gruppendynamik entwickelt, die eine Abkehr vom geplanten Seminarverlauf notwendig macht. Ebenso müssen sie mit Widerständen und Vorbehalten der Teilnehmenden rechnen. Ein Trainer erzählte nach einem Seminar mit Mitarbeitenden aus Ordnungsämtern und Stadtkassen (deren Aufgabe es ist, Geld einzufordern), dass das vorgesehene

Konzept nicht angenommen wurde. Für solche Situationen sind erfahrene Trainer/innen vorbereitet, indem sie den geplanten Ablauf situationsangemessen verändern können und ggf. die Ansprache verändern oder Simulationen durchspielen. Es ist wichtig, die Teilnehmenden ernst zu nehmen und aktiv in das Seminargeschehen einzubinden. Dabei ist es nützlich, wenn sie Fallbeispiele aus ihrer eigenen Arbeit einbringen können. Sie dürfen nicht das Gefühl haben, dass Mitarbeiter/innen Diskriminierung unterstellt wird, eine Schuldzuweisung erfolgt, wenn Kommunikation nicht gut verläuft.

Praxiselemente

Die Exkursionen im Projekt „Perspektivwechsel“ bieten die Möglichkeit, durch „Einblick“ in unterschiedliche religiöse Einrichtungen, Migranteneinrichtungen, Unternehmen der ethnischen Ökonomie usw. persönlich den Horizont zu erweitern, mit allen Sinnen und durch Kommunikation mit den Menschen vor Ort – sowie zwischen allen an der Exkursion Beteiligten – ihre Erfahrungsräume zu erweitern. Durch dieses Zusatzangebot werden die zuvor in klassischen Seminaren vermittelten Inhalte real erfahrbar gemacht. So besuchen die Teilnehmenden beispielsweise religiöse Einrichtungen (z.B. Moscheen, Synagogen, Hindutempel, Cem-Häuser), Quartiere mit besonderer multiethnischer Zusammensetzung (Dortmunder Nordstadt) oder Museen (Jüdisches Museum, Museum für russlanddeutsche Kulturgeschichte). Dort erhalten die Teilnehmenden spezifischen kulturbezogenen Input (z.B. über die Vielfalt im Islam, zur Migrationsgeschichte der Spätaussiedler/innen etc.) und Gesprächsmöglichkeiten mit Vertreter/innen aus den jeweiligen Communities. So wurde beispielsweise die Moschee als Ort für Gespräche über die Rolle der Frau, das Kopftuchtragen oder die Vereinbarkeit von Beruf und Gebetszeiten sowohl mit qualifizierten (islamischen) Theolog/innen als auch mit Gemeindevertreter/innen diskutiert. Diese Form

des Austausches geht über das in herkömmlichen Seminaren Erlernte deutlich hinaus. Eine andere Exkursion führte die Teilnehmenden in mehrere durch Migrant/innen geführte Betriebe. Flankiert wurden die Besuche durch einen wissenschaftlichen Vortrag zur Migrantenökonomie. In Kombination mit der direkten Begegnung verschiedener Betriebsinhaber/innen, ihren individuellen Werdegängen und ihren besonderen Ressourcen und Herausforderungen erhielten die Jobcenter-Mitarbeitenden (hier überwiegend aus dem Arbeitgeberservice) sowohl einen theoretischen als auch praktischen Einblick in die Lebenswelten und -lagen ihrer potenziellen Kund/innen und konnten ihre Erfahrungen auch untereinander direkt reflektieren.

Auftaktveranstaltungen, Arbeitskreise und Workshops

Im Projektverlauf von „Option – Kultur“ kamen auch renommierte Fachexperten zum Einsatz. Prof. Ahmet Toprak (FH Dortmund) referierte im Rahmen des Arbeitskreises Kinder, Jugend und Familie zum Thema „Lebenswelten muslimischer Familien“ und gab wertvolle Impulse für die tägliche Arbeit von Mitarbeiter/innen relevanter Ämter. Es war u.a. Ziel des Arbeitskreises, erfolgreich erprobte Konzepte kennenzulernen, diese zu bewerten und daraus resultierend eine gemeinsame Strategie zu entwickeln und für das eigene Handeln nutzbar zu machen.

Prof. Aladin El-Mafaalani (FH Münster) hielt im Rahmen einer Auftaktveranstaltung für eine Schulungsreihe für Schulsozialarbeiter/innen einen Vortrag zur Migrationssensibilität an Schulen.

Auch leitende Mitarbeiter aus Kommunen stellten Modellprojekte vor: Malte Dahlhoff, Ausbildungsleiter aus Hamm, erläuterte einen Ansatz, wie man Jugendlichen mit Migrationshintergrund einen Einstieg in eine Beschäftigung bei der Stadt erleichtern kann.

5 Evaluation und Modifizierung

Ein wichtiger Bestandteil eines Weiterbildungsangebotes ist die Überprüfung der Ergebnisse und Wirkungen auf Seiten der Teilnehmenden. Unmittelbar nach Beendigung des konkreten Weiterbildungsmoduls werden die Teilnehmenden daher gebeten, ihre Einschätzungen zum bisher Erlernten mündlich darzulegen. Ergänzend werden anonymisierte Feedbackbögen ausgehändigt.

Neben der unmittelbaren Sammlung von Eindrücken ist es ferner hilfreich, eine zeitlich verzögerte Nachbefragung bei den Teilnehmenden durchzuführen, weil bestimmte kognitive Veränderungsprozesse erst nach der Rückkehr in den Arbeitsalltag richtig zur Entfaltung kommen. Die Erhebung kann in Form eines standardisierten Fragebogens erfolgen, birgt jedoch aufgrund der unpersönlichen Ansprache die Gefahr eines geringen Rücklaufes. In den Beispielprojekten wurde auf diese Art der Nachbefragung verzichtet. Stattdessen wurde auf informelle Reflexionsgespräche im Rahmen der Personalentwicklung gesetzt. Die Eindrücke der Teilnehmenden werden auf Seiten der Verwaltungen gesammelt und an den jeweiligen Bildungsträger rückgekoppelt. Auf Grundlage der eingeholten Feedbacks erfolgt dann eine organisationsübergreifende Gesamtauswertung in Form der gemeinsamen Reflexionsrunden.

Die Ergebnisse aus den Reflexionsgesprächen wurden zum Anlass genommen, weitere Weiterbildungsangebote entsprechend zu modifizieren bzw. neue zu erstellen. So wurden etwa die direkten Gesprächsmöglichkeiten mit Vertreterinnen und Vertretern verschiedener Communities als sehr positiv empfunden und der Wunsch nach Ausbau dieser Elemente im Rahmen der Weiterbildung geäußert. Auch die Kombination von Frontalunterricht und interaktiven Einheiten im Rahmen der Seminare wurde begrüßt und gegenüber eher „trockenen“ Veranstaltungsformaten bevorzugt. Ebenso kam der Einsatz von

Dozentinnen und Dozenten, die entweder selbst aus einer spezifischen Herkunftskultur stammen oder bereits über praktische Erfahrungen im Bereich einer Arbeitsverwaltung verfügen, bei den Teilnehmenden signifikant besser an.

Zu den organisatorischen Aspekten, die einer kritischen Überprüfung unterzogen wurden, gehörten z.B. der zeitliche Umfang. Den meisten Mitarbeitenden fällt es schwer, eine dreitägige Fortbildung zu besuchen. Eine Verkürzung auf zwei Tage war zwar einerseits wünschenswert, wurde jedoch bei gleichen Inhalten als zu kompakt empfunden. Eine verträglichere Lösung war die Verschiebung des dritten Seminartages um wenige Wochen. Dieser dritte Tag diente vor allem der Auffrischung und Reflexion des Erlernten und wurde von den allermeisten Teilnehmenden auch in Anspruch genommen.

Im Rahmen der Auswertungen wurden auch neue Bedarfe und Themen kommuniziert, die im Vorfeld der Angebotserstellung noch keine so große Relevanz aufwiesen. So kam im zweiten Projektjahr von „Perspektivwechsel“ aus aktuellem Anlass das Thema „Zuwanderung aus Südosteuropa“, in Kombination mit dem mehrheitlich geäußerten Bedarf an Informationen zur Kultur der Roma, neu hinzu. Auch rechtliche Aspekte im Zuge der Auseinandersetzung mit Zugewanderten wurden stärker nachgefragt, sodass entsprechende Tagesseminare zu aufenthalts- und sozialrechtlichen Fragen angeboten wurden.

6 Handlungsempfehlungen

- Interkulturelle Öffnung muss ein Querschnittsthema für alle Bereiche der Verwaltung sein. Dies muss sich folgerichtig auch auf Themen der Weiterbildung auswirken. Gelingt es, interkulturelle Aspekte i.S. eines Cultural Mainstreamings in alle Seminare der beruflichen Aus- und Weiterbildung zu verankern, ist ein großer Schritt

in Richtung einer kultursensiblen Öffnung getan.

- Schon bei der Gestaltung von Weiterbildungsangeboten muss Partizipation greifen. Von Seiten der Migrantinnen und Migranten kommen sehr viele sinnvolle Vorschläge für Schulungsthemen, aber auch für Strategien: 1.) um Jugendliche für eine Ausbildung in der öffentlichen Verwaltung zu gewinnen und 2.) für eine bessere Ansprache von Jugendlichen für eine Tätigkeit in der öffentlichen Verwaltung. Auch bei der Akquise von Weiterbildungen sollte die Verwaltung neue Wege gehen.
- Migrantenorganisationen können auch im Kontext der Weiterbildungen eine aktive Rolle spielen, beispielsweise als Gesprächspartner im Rahmen dialogorientierter Veranstaltungen, oder auch als Ort für Exkursionen, in denen Mitarbeitende außerhalb ihres alltäglichen Arbeitskontextes einen Einblick in verschiedene Kulturen erhalten können.
- Zudem gilt es, die Zielgruppe (in diesem Fall die Mitarbeitenden aus den verschiedenen Verwaltungen) nicht nur als Objekte der Weiterbildungsansätze zu betrachten, sondern sie aktiv in die Gestaltung der Angebote einzubeziehen. Hierzu gehören die partizipative Bedarfserhebung im Vorfeld ebenso wie Feedbackgespräche und Nachbefragungen zu Evaluationszwecken. Die Zielgruppe ist entsprechend ihrer Bedarfe, aber auch ihrer bereits vorhandenen Ressourcen genauestens zu analysieren, wenn verhindert werden soll, dass Angebote an den Erwartungen ihrer Teilnehmenden vorbeigehen.
- Weiterbildung muss, damit sie erfolgreich ist, eine win-win-Situation für alle Prozessbeteiligten erzeugen. Die Mitarbeitenden müssen erkennen, dass die neuen Erkenntnisse einen Gewinn für ihre tägliche Arbeit darstellen, die Interaktion mit den Bürgerinnen und Bürgern erleichtert und somit den Erfolg ihrer Arbeit steigert. Auf der anderen Seite erfahren die Bürgerinnen und Bürger eine kultursensiblere Beratung, mehr Wertschätzung und Ausgrenzungserfahrungen können somit zukünftig vermieden werden.
- Führungskräfte, nicht zuletzt diejenigen auf mittlerer Ebene, spielen eine wichtige Schlüsselrolle im Prozess der Weiterbildung. Sie sind verantwortlich dafür, dass interkulturelle Weiterbildung in ihrem Verantwortungsbereich stattfindet, indem sie die verschiedenen Angebote mit den Bedarfen und Interessen ihrer Mitarbeitenden zusammenbringen. Sie haben in der Regel einen guten Überblick über die Herausforderungen innerhalb der verschiedenen (Unter)Abteilungen und sollten daher frühzeitig in die Bildungsplanungen involviert werden. Gleichzeitig verfügen sie über die erforderlichen Kompetenzen, um Mitarbeitende für die Weiterbildung zu gewinnen.
- Letzten Endes ist die Politik gefordert. Nur sie kann die notwendigen Rahmenbedingungen schaffen, einen Öffnungsprozess erfolgreich zu gestalten. Sie kann die (infrastrukturellen) Strukturen verändern, d.h., die Verwaltung muss interkulturelle Öffnung „top down“ leben: von der Führungskraft bis zum Mitarbeitenden. In vielen Kommunen gibt es schon gute Ansätze und Erfolge in Öffnungsprozessen, z.B. Leitlinien oder Integrationskonzepte o.ä. In diesen Kommunen nimmt interkulturelle Weiterbildung eine wichtige Rolle ein.
- Wenn Weiterbildung Veränderungen auslösen will, muss sie die Köpfe der Teilnehmenden erreichen. Veränderungsprozesse

sind langwierige Lernprozesse. Die Veränderung von Denk- und Handlungsweise ist mitunter auch mit Unsicherheiten und Krisen verbunden. Das Bewusstsein für die Dringlichkeit zu schaffen, ist ein erster von vielen Schritten, die erforderlich sind, bis neues Wissen oder neue Erkenntnisse im Denken und Handeln auch wirklich fest

verankert sind. Veränderungen benötigen Zeit und können nicht unmittelbar nach Seminarende erwartet werden. Soll interkulturelle Weiterbildung nachhaltig sein, darf sie sich nicht in punktuellen Veranstaltungen erschöpfen, sondern muss als dynamischer und fortwährender Prozess verstanden werden.

LITERATUR

DAMS, NATHALY (2012): Ausbildung und Weiterbildung als Teil der interkulturellen Personalentwicklung, Berliner Hefte zur interkulturellen Verwaltungspraxis, S.6, 2012.

FISCHER, SABINE & USKE, HANS (2014): Lotsinnen und Lotsen in den Häusern der sozialen Leistungen – eine soziale Innovation und ihre Bedeutung für die interkulturelle Öffnung der Verwaltung, in diesem Band.

JANSEN, KATRIN & KREFT, URSULA (2014): Verwaltung interkulturell erneuern, Duisburg 2014.

KREFT, URSULA: Die Kommunalverwaltung aus dem Blickwinkel der Bürgerinnen und Bürger mit Migrationshintergrund, in diesem Band.

LAUE, BARBARA, ROBISCH, HANNA, GLOMSDA, CARMEN, RÖSCHMANN, BEATE & MASALA, LUIGI (2005):

Trainingshandbuch Implementierung interkultureller Kompetenz im Arbeitsalltag von Verwaltungen und Organisationen, Hrsg. M.A.R.E. - Migration und Arbeit Rhein-Main Regionale Entwicklungsgesellschaft, Frankfurt.

MAYER, CLAUDE-HÉLÈNE (2008): Trainingshandbuch Interkulturelle Mediation und Konfliktlösung, Münster, Waxmann.

Qualitätskriterien für die interkulturelle Weiterbildung, IQ-IMPULS 9, Integration durch Qualifizierung, S.2, http://netzwerk-iq.de/fileadmin/redaktion/Publikationen/06_IQ_Impuls/iq_impuls9_ikweiterbildung.pdf

YOUSEFI, HAMID REZA (2006): Toleranz als Weg zur interkulturellen Kommunikation und Verständigung, Nordhausen.

„Wieso sitze ich hier?“ – Widerstände in Fortbildungen zur Interkulturellen Kompetenz in Verwaltungsorganisationen

Alexander Scheitza & Suse Düring-Hesse

1 Einleitung

Fortbildungen, die eine Verbesserung der Kommunikation und Interaktion mit Angehörigen anderer Kulturen zum Inhalt haben, wurden ursprünglich für die Vorbereitung bzw. Begleitung von Auslandseinsätzen entwickelt. Seit Mitte der 1990er Jahre ist in Deutschland auch die Auseinandersetzung mit kultureller Vielfalt im Inland („domestic diversity“) zum Gegenstand so genannter „interkultureller Trainings“ geworden. Schon in dieser frühen Phase waren es vor allem Beschäftigte des öffentlichen Dienstes, für die entsprechende Fortbildungen entwickelt und durchgeführt wurden. Teilnehmer/innen dieser Fortbildungen waren damals fast ausschließlich deutsch-stämmige Mitarbeiter/innen von staatlicher Einrichtungen, die überdurchschnittlich häufig Kontakt zu Personen mit nicht-deutschen Wurzeln hatten und dabei einem besonders starkem Problemdruck ausgesetzt waren: Lehrer/innen, Mitarbeiter/innen von Arbeitsagenturen, Polizei oder Strafvollzug.

Die politische Orientierung hin zu einer aktiven Gestaltung und Förderung von Integration Mitte der 2000er Jahre markiert den Beginn eines regelrechten Booms: Meist gefördert durch Mittel des Bundes, der Länder oder der EU finden interkulturelle Trainings in den letzten Jahren in Verwaltungsorganisationen unterschiedlichster Art Einzug. Längst geht es nicht mehr nur um Kontakte mit „problematischer Klientel“, sondern um die nicht zuletzt aufgrund der demografischen Entwicklung immer häufiger werden kulturellen Überschneidungssituationen im alltäglichen Verwaltungshandeln. Flankiert von den verhältnismäßig neuen Leitgedanken einer

stärkeren Service- und Kundenorientierungen in der öffentlichen Verwaltung sollen Mitarbeiter/innen von Ämtern und Behörden aller Art beim angemessenen und effektiven Umgang mit Personen unterstützt werden, die aufgrund ihrer Biographie über weniger Systemkenntnis und oft auch über geringere Sprachkenntnisse verfügen.

Aus unserer langjährigen Erfahrung mit einer Vielzahl interkultureller Fortbildungen mit Mitarbeiter/innen unterschiedlicher Verwaltungsorganisationen lassen sich die Teilnehmer/innen solcher Fortbildungen grob in drei Typen unterteilen: Zum einen gibt es diejenigen, die die Notwendigkeit erkennen, sich mit anderen Formen des Denkens, Bewertens und Handelns sowie den gelegentlich eingeschränkten Verständigungsmöglichkeiten im Kontakt mit Migrant/innen auseinanderzusetzen. Diese Teilnehmer/innen haben ein genuines Interesse an interkulturellen Fragestellungen. Sie sind bereit, eigene Verhaltensroutinen kritisch zu hinterfragen und ggf. zu modifizieren. Zum anderen gibt es aber auch diejenigen, die gegenüber einer Auseinandersetzung mit anderen kulturellen Werten und Praktiken negativ eingestellt sind. Die Notwendigkeit einer Anpassung sehen diese Verwaltungsmitarbeiter/innen eher beim Gegenüber. Personen dieses Typus sind in der Regel älter, haben meist ihre berufliche Sozialisation zu Zeiten eines traditionellen, weniger kundenorientierten Verständnis der Tätigkeiten von Verwaltungs- und Vollzugsorganisationen durchlaufen und verfügen meist nur über wenige interkulturelle Erfahrungen außerhalb des eigenen Arbeitskontextes. Sie begegnen interkulturellen Fortbildungen mit großen Vorbehalten, gelegentlich sogar mit expliziter Ablehnung.

Schließlich gibt es als dritten Typus Personen, denen der Sinn und Zweck einer interkulturellen Fortbildung zwar nicht auf Anhieb einsichtig ist, die aber durchaus für eine Fortbildung dieser Art zu gewinnen sind. Dafür müssen allerdings die Gründe für eine Teilnahme vermittelt und ein Lernarrangement getroffen werden, auf das sie sich bereitwillig einlassen können.

Die Vorbehalte, auf die man in interkulturellen Trainings in Verwaltungsorganisationen stoßen kann, haben mitunter viel mit den Veränderungen zu tun, die dieser Arbeitsbereich in den vergangenen 20 Jahren erfahren hat: Knappe finanzielle und personelle Ressourcen haben zu einer stärkeren Arbeitsbelastung vieler Mitarbeiter/innen geführt. Interkulturelle Anforderung werden vor diesem Hintergrund als Zusatzbelastung bzw. als Überforderung betrachtet.

Widerstände sind nicht die Regel bei der Durchführung interkultureller Trainings. Sie können aber jederzeit auftreten und Lernerfolge erschweren oder verhindern. In diesem Artikel beschreiben wir zunächst die Rahmenbedingungen von interkulturellen Fortbildungen in der öffentlichen Verwaltung. Anschließend stellen wir unterschiedliche Äußerungsformen von Widerständen in Fortbildungsveranstaltungen dar und zeigen daraufhin auf, wogegen sich diese Widerstände richten können. Im Anschluss setzen wir uns mit den Motiven und Hintergründen von Widerständen auseinander und leiten daraus verschiedene Interventionsmöglichkeiten für Fortbildner/innen ab. Wir unterscheiden dabei zwischen Maßnahmen, die im Vorfeld, während des Trainings und nach dem Training getroffen werden können.

2 Interkulturelle Fortbildungen in der öffentlichen Verwaltung

Fortbildungen in der öffentlichen Verwaltung unterscheiden sich von Fortbildungen im privatwirtschaftlichen Bereich und stellen Trainer/innen daher vor besondere Herausforderungen. Bevor wir auf die Formen und Ursachen von Widerständen in interkulturellen Trainings in Verwaltungsorganisationen zu sprechen kommen, wollen wir auf einige Besonderheiten von Fortbildungen insbesondere im ordnungspolitischen Aufgabenbereich eingehen.

Besonders in ordnungspolitischen Aufgabenbereichen von öffentlichen Verwaltungen sind Mitarbeitende in ihrem Arbeitsalltag hierarchisch vorstrukturierte Interaktionen gewohnt

In Wirtschaftsorganisationen geht es darum, Produkte kundengerecht zu entwickeln bzw. attraktive Dienstleistungen anzubieten. Während Wirtschaftsunternehmen immer in Konkurrenz zu anderen Anbietern stehen, sind besonders die ordnungspolitischen Aufgabenbereiche der Verwaltung wie beispielsweise Polizei, Feuerwehr, Ordnungswesen oder Straßenverkehrswesen in der Regel konkurrenzlos. Für ihre Leistungen gibt es keinen Markt, ihre Kunden haben keine Wahlmöglichkeit, sondern sind auf die Dienstleistungen angewiesen. Umgekehrt können sich auch die Mitarbeitenden der entsprechenden Ämter und Behörden ihre Kunden nicht aussuchen, sondern sind rechtlich Erbringung zur ihrer Dienste verpflichtet. Diese Konstellation hat Folgen: Nicht immer begegnen sich Mitarbeiter/innen solcher Verwaltungsorganisationen und ihre Kunden/innen auf Augenhöhe, sondern stehen in einem (vordergründig) einseitigem Abhängigkeitsverhältnis zueinander: Die Verwaltungsmitarbeiter/innen verkörpern die Anliegen des Staates und sind angehalten, rechtliche Vorgaben gegenüber einzelnen Bürgern umzusetzen. Dabei können sie auf der gesetzlichen Grundlage bestimmte Dinge durchsetzen, wenn

diese zum Wohle der Allgemeinheit erforderlich sind oder Gefahr im Verzug besteht. Diese Machtposition macht es einfach, Anpassungen in der Kommunikation eher vom Gegenüber zu fordern. Im Laufe einer langjährigen Tätigkeit kann sie bei manchen Verwaltungsmitarbeiter/innen zu einer gewissen Verslossenheit gegenüber einer Weiterentwicklung ihrer kommunikativen und interaktiven Fertigkeiten führen.

Die Fortbildungskultur in der ordnungspolitisch tätigen öffentlichen Verwaltung ist eher „algorithmisch“ orientiert

Ein Algorithmus ist eine eindeutige Handlungs-vorschrift zur Lösung eines Problems. Algorithmen bestehen aus genau definierten Einzelschritten. Die Formel für algorithmisches Handeln lautet „Wenn A vorliegt, tue X“. Verwaltungshandeln, das sich aus gesetzlichen Vorgaben herleitet, ist im ordnungspolitischen Aufgabenbereich in vielen Fällen zwangsläufig algorithmisch orientiert. Vor allem bei der Gefahrenabwehr und bei der Notwendigkeit eines sofortigen Einschreitens gibt es klare Vorgaben („Checklisten“) die schnelles und effektives Handeln ermöglichen sollen.

Besonders in Verwaltungsorganisationen wie Polizei, Feuerwehr, Ordnungswesen oder Katastrophenabwehr orientiert sich die Aus- und Fortbildung stark an diesem Muster: Die Vermittlung allgemeinverbindlicher Handlungsregeln und -routinen nimmt eine zentrale Rolle ein. Immer wieder auf den neuesten Stand gebrachte (Handlungs-)Techniken und der sachgemäße Einsatz immer modernerer technischer Hilfsmittel werden mit den Beschäftigten eingeübt. Diese vorwiegend an algorithmischem Handeln ausgerichtete Fortbildungskultur prägt auch die Erwartungen an Fortbildungen zu interkultureller Kompetenz: Analog zu den Fortbildungen im (handlungs-)technischen Bereich wünschen sich Teilnehmer/innen häufig klare Anweisungen zum richtigen Handeln in bestimmten Situatio-

nen. Auch in Fortbildungen für Verwaltungsmitarbeitende mit hoher Kunden-/Bürgerfrequenz trifft man gelegentlich auf den Wunsch nach einer „Checkliste“ für den Umgang mit Menschen anderer Herkunft.

Diese Erwartungen können interkulturelle Fortbildungen jedoch nicht erfüllen: Auch wenn Personen zur gleichen Zeit in einem ähnlichen kulturellen Umfeld sozialisiert wurden, ist ihr Denken, Fühlen und Handeln doch immer auch von ganz persönlichen Erfahrungen und Gemütszuständen sowie von den Handlungsmöglichkeiten in einer ganz konkreten Situation abhängig. Kultur wirkt also nicht mechanistisch, klar fassbar und für alle Mitglieder einer kulturellen Gruppe gleichermaßen und in gleicher Form. Algorithmisches Handeln kann daher kein Ziel interkultureller Fortbildungen sein. Stattdessen geht es in interkulturellen Trainings darum, Verständigungsprobleme, die aus einer anderen Weltsicht rühren, zu erkennen und kommunikative Hürden bei der Herstellung von Verständnis zu überwinden. Die Teilnehmer/innen interkultureller Fortbildungen werden angeregt, kulturelle Faktoren als verhaltensbeeinflussende Faktoren mitzudenken, ihre mögliche Wirkung aufzuspüren und diese bei der Entwicklung eigener Handlungsoptionen zu berücksichtigen. Letztlich geht es bei interkulturellen Trainings um die Entwicklung feinerer Sensoren für menschliches Verhalten und um die Steigerung der Kreativität für das eigene Handeln.

Interkulturelle Fortbildungen orientieren sich daher stärker an einem heuristischen Lernparadigma, bei dem es darum geht, mit begrenztem Wissen und unvollständigen Informationen zu guten Lösungen zu kommen.

In der öffentlichen Verwaltung werden häufig interne Fortbildner/innen eingesetzt

In vielen Wirtschaftsorganisationen ist es üblich, für Fortbildungen externe Experten einzusetzen. Besonders im Rahmen der Führungskräfteent-

wicklung setzt man auf Know-how aus den Sozial- und Kommunikationswissenschaften, um Personen mit technischer oder kaufmännischer Ausbildung für neue Aufgaben mit höheren sozialen und kommunikativen Anforderungen zu qualifizieren. In öffentlichen Verwaltungen finden wir häufig einen Mix aus einerseits internen Fortbildnern, d.h. Personen, die selbst in Verwaltungsorganisationen tätig sind bzw. tätig waren und andererseits externen Experten, die auch hier vorzugsweise im sozialen und kommunikativen Fortbildungsbereich eingesetzt werden. Die Ursachen für eine Tendenz zum Einsatz interner Aus- und Fortbildner/innen liegen vermutlich unter anderem in der beschriebenen algorithmischen Orientierung von Aus- und Fortbildung: Das Ideal des Lehrenden ist der Experte für das spezifische Handlungsfeld, der die Fragestellungen des Arbeitsalltags aus eigener Anschauung genau kennt und sein Wissen an die nächste Generation weitergibt. Ein weiterer Grund, Verwaltungsmitarbeitenden den Vorzug zu geben liegt sicherlich auch im Sparsamkeitsgebot der öffentlichen Verwaltung, da das Engagement externer Fachleute in der Regel mit höheren direkten Kosten verbunden ist als beispielsweise die Freistellung einer Verwaltungskraft für Fortbildungszwecke.

Der Einsatz interner Fortbildner/innen hat vor allem im fachlichen und rechtlichen Bereich durchaus Vorteile: Sie sichern den Bezug zu den Herausforderungen des Tätigkeitsfeldes und erleichtern außerdem die Identifikation der Teilnehmenden mit dem Lehrenden als Vorbild für das eigene Handeln. Die Möglichkeiten interner Fortbildner/innen, Verwaltungsmitarbeiter/innen für das relativ neue Gebiet der interkulturellen Kommunikation und Interaktion zu qualifizieren, sind jedoch begrenzt. Die angesprochene hohe Komplexität der Lerngegenstände Interkulturalität und Diversität sowie ihre Umsetzung in interkulturelle Lernarrangements erfordern eine spezielle fachliche Expertise. Ohne sozialwissenschaftlichen Hintergrund ist die Komplexität des Themenfeldes nur schwer aufzubereiten und

ohne pädagogisches Know-how wird es eher selten gelingen, interkulturelle Sensibilität effektiv und nachhaltig zu vermitteln. Ein/e externe/r interkulturelle/r Fortbildner/in muss sich jedoch bewusst sein, dass eine fehlende Feldexpertise bei Fortbildungen in Verwaltungsorganisationen mehr Skepsis hervorruft als in anderen Branchen und Fachexpertise oft nicht automatisch zur Akzeptanz als kompetente/r Trainer/in führt.

Es gibt eine Neigung zu Fortbildungsverpflichtungen

Im Umgang mit den Bürger/innen ist die öffentliche Verwaltung dazu verpflichtet, Sachverhalte gleicher Art auch gleich zu behandeln und zu entscheiden. Aus dem Ideal der Gleichbehandlung leitet sich die von uns schon beschriebene algorithmische Organisations- und Fortbildungskultur her. Das Ideal der Gleichbehandlung führt aber auch dazu, dass gegebenenfalls Fortbildungen „flächendeckend“ für einen ganzen Aufgabenbereich verpflichtend durchgeführt werden, d.h. sämtliche Verwaltungsmitarbeiter/innen eines Fachgebietes zu einem bestimmten Thema fortgebildet werden. Der Grundgedanke, dass alle Mitarbeiter/innen eines Bereichs über den gleichen Stand an Kenntnissen und Fertigkeiten verfügen sollten, ist durchaus positiv, im fachlich-rechtlichen Bereich ist er sogar alternativlos. Bei Verhaltens- und Kommunikationstrainings ist eine Verpflichtung aller Mitarbeiter/innen zur Teilnahme allerdings wenig hilfreich. Der Ansatz von Gleichbehandlung kann hier problematisch werden, wenn nur ein Teil der Angesprochenen den Sinn und Zweck einer Fortbildung erkennt. Personen, die einem Fortbildungsthema mit Skepsis begegnen, sind vor allem in den üblichen Kurzzeitveranstaltungen nur schwer zu erreichen. Wenn sie ihre Skepsis laut artikulieren, können sie darüber hinaus die Lernmöglichkeiten der ganzen Gruppe stark einschränken.

Bei interkulturellen Fortbildungen sind die aus einer Fortbildungsverpflichtung erwachsenen

Widerstände besonders häufig. Besonders Personen, die die Ursachen für Schwierigkeiten in Kommunikation und Zusammenarbeit einseitig den Kunden zuschreiben, werden kaum ein Bedürfnis nach Fortbildung erkennen und artikulieren. Der Impuls für ein interkulturelles Training geht oft von der Führungsebene einer Verwaltungsorganisation oder auch von kommunalen Integrationsbüros aus, die einen Fortbildungsbedarf erkannt und Finanzierungsmöglichkeiten für interkulturelle Weiterbildung aufgetan haben. Werden die Gründe für die Implementierung einer Fortbildung nicht ausreichend den Mitarbeiter/innen kommuniziert, laufen diejenigen, die eine interkulturelle Fortbildung durchführen, Gefahr, als „Erfüllungsgehilfen“ für nicht nachvollzogene Organisationsziele zu werden und stellvertretend der Kritik an „denen da oben“ ausgesetzt zu sein.

Die Teilnahme an Fortbildungen hat einen relativ geringen Incentive-Charakter

Mitarbeiter/innen, die durch Fortbildungen ein Interesse an einem bestimmten Thema und ihre allgemeine Lernbereitschaft demonstrieren können, zeigen sich in Fortbildungen deutlich offener. Durch die Fortbildungsteilnahme empfehlen sie sich für anspruchsvollere Tätigkeiten und, oft damit verbunden, für eine bessere Bezahlung. Widerstände gegen die Inhalte oder Methoden einer Fortbildung sind unter diesen Umständen selten. Berufliche Laufbahnen, die stärker vorbestimmt sind, bieten deutlich eingeschränkte Aufstiegsmöglichkeiten und sind durch die eigene Leistungsbereitschaft weniger beeinflussbar. Für die freiwillige Teilnahme an Fortbildungen der Mitarbeitenden aus diesen Bereichen gibt es daher meist nur eine intrinsische, kaum eine extrinsische Motivation.

3 Äußerungsformen und Ziele von Widerständen

Widerstände in interkulturellen Trainings können sich auf unterschiedliche Art und Weise äußern. Zum einen können diese explizit kommuniziert werden, zum anderen lassen auch viele nonverbale Äußerungen Rückschlüsse auf die Haltung der Teilnehmenden zu. Verschränkte Arme, ein abgewandter Blick oder ein weggedrehter Körper sind häufig Indikatoren einer ablehnenden Haltung. Noch deutlicher erkennbar werden diese, wenn die Augen bei Äußerungen des/r Trainer/in verdreht werden oder wenn auf Aufforderungen des/r Trainer/in nicht reagiert wird. Auch eine verspätete Rückkehr in den Seminarraum nach einer Pause kann für Desinteresse oder Widerstand sprechen. Unmissverständlich wird eine solche Haltung, wenn offen gegen Inhalte oder Methoden protestiert wird, ein Weiterbildungsbedarf abgelehnt wird oder die angebotene Fortbildung als falscher Ansatz für die Behebung eines durchaus erkannten Missstandes bezeichnet wird. Das Gefühl einer Zumutung ausgesetzt zu sein kann aber auch indirekter – z.B. in Form zynischer Äußerungen – artikuliert werden.

Neben den Äußerungsformen lassen sich auch verschiedene Ziele von Widerständen unterscheiden. So kann sich die Abwehr der Teilnehmenden entweder gegen die Themen und Inhalte, gegen die eingesetzten Methoden oder auch gegen die Person des/r Trainer/in richten. Im Folgenden stellen wir verschiedene Zielrichtungen von Widerständen dar, die besonders in interkulturellen Fortbildungen anzutreffen sind. Wir gehen dabei besonders auf die Zusammenhänge zwischen Widerstandsmustern und den im vorigen Kapitel erläuterten Kontextfaktoren ein. Um die verschiedenen Widerstandsfiguren zu veranschaulichen, haben wir ihrer Beschreibung ein typisches Teilnehmerzitat vorangestellt.

Widerstände gegen Themen und Inhalte

Wenn sich der Widerstand gegen die interkulturelle Thematik richtet, wird die Fortbildungsveranstaltung grundsätzlich in Frage gestellt. Dieser Ablehnung können unterschiedliche Vorstellungen zugrunde liegen:

„Wieso sitze ich hier?“

Diese Haltung ist ein allgemeiner Ausdruck einer fehlenden Identifikation mit dem interkulturellen Thema. Häufig steckt hinter diesem Ausspruch die Haltung, den beruflichen Alltag auch ohne zusätzliche „interkulturelle Kompetenz“ ausreichend gut bewältigen zu können. Die Teilnehmer/innen reduzieren durch diese Aussage ihre Tätigkeiten auf das Abarbeiten von Vorgaben. Die Verantwortung für das Gelingen von Kommunikation wird dem Gegenüber zugeschrieben. Das eigene Handeln wird nicht infrage gestellt. Teilnehmer/innen mit dieser Haltung sind verhaftet im algorithmischen Handeln. Eine Fortbildung, die keine Arbeitserleichterung durch die Vermittlung von Checklisten und Wenn-dann-Vorgaben bietet, sondern eine kritische Reflexion des eigenen Handelns und eine Loslösung von gewohnten Sichtweisen und Routinen erfordert, wird für unsinnig gehalten.

In diesem Ausdruck äußert sich häufig auch Kritik an denjenigen, die für die Durchführung der interkulturellen Fortbildung verantwortlich gehalten werden. Die Veranstaltung wird als Beleg dafür gesehen, dass *„die Führungsebene den Blick für die wirklich dringenden Probleme verloren hat“*.

„Wieso wir und nicht die?“

Diese Äußerung ist meist in verpflichtenden Fortbildungen zu hören. Die Verpflichtung zur Fortbildung wird dabei als Infragestellung der eigenen Kompetenz begriffen, die man natürlich nicht kommentarlos akzeptieren kann. Hinter dieser

Aussage können latente Selbstzweifel oder auch ein Mangel an Wertschätzung von außen stehen. Der/die Teilnehmer/in füllt diese Schwachstelle, indem er/sie möglichst deutlich kommuniziert, dass er/sie seine/ihre Arbeit sehr wohl gut im Griff hat. Es sind die Anderen, Fremden die *„nicht wissen, wie man sich hier richtig benimmt“*. Die eigene Unsicherheit mündet in einer kulturzentristischen Haltung, bei der von Einwanderern eine Anpassung an die in Deutschland üblichen Werte und Konventionen verlangt wird. Für das Gelingen von Integration sind demnach einseitig die Migranten/innen zuständig, während die Aufnahmegesellschaft (und man selbst!) davon unberührt bleibt. Teilnehmer/innen mit dieser Haltung versuchen häufig, den/die Fortbildner/in in eine grundsätzliche Debatte über (gescheiterte) Einwanderungspolitik zu verwickeln und zu einer politischen Verortung herauszufordern.

„Ich lasse mich nicht missionieren.“

In dieser Äußerung verknüpft sich die Ablehnung gegen eine für unnötig gehaltene Fortbildungsveranstaltung mit einer Weigerung, das eigene Verhalten kritisch zu reflektieren und gegebenenfalls zu modifizieren. Der Fortbildungsveranstaltung wird unterstellt, sie wolle den Teilnehmenden eine andere Weltsicht aufoktroyieren (*„Sie wollen, dass ich was werde, was ich gar nicht sein will!“*). Eindringlich verteidigen die Teilnehmer/innen ihre vertrauten Arbeitsmuster und leugnen jede Mitverantwortung für Schwierigkeiten in interkulturellen Überschneidungssituationen. Dieser Haltung liegt häufig eine Angst vor dem Verlust einer vertrauten und übersichtlichen Welt zugrunde.

„Wir wollen lieber...“

Diese Äußerung ist Folge einer verpflichtenden Teilnahme, die in diesem Fall auch offen angesprochen wird: Man distanziert sich deutlich von der Notwendigkeit einer interkulturellen

Fortbildung und hält andere Themen für weitaus wichtiger. Um das geringe Interesse und die nicht vorhandene Notwendigkeit zu unterstreichen, werden als Gegenvorschlag meist ganz andere Themengebiete genannt und Maßnahmen vorgeschlagen, die keine Reflexion des eigenen Handelns erfordern (*„Wir brauchen mehr Informationen darüber, was das neue XY-Gesetz für uns bedeutet.“* *„Wir brauchen eine bessere Software.“*). Eine interkulturelle Fortbildung soll vor allem Arbeitsabläufe erleichtern und Handlungssicherheit vermitteln: *„Wenn schon eine interkulturelle Fortbildung, dann bitte harte Fakten und Sachen die ich direkt umsetzen kann“*. Diese Forderung können seriöse interkulturelle Trainings, die Kultur nicht als mechanistischen Wirkfaktor betrachten, nur sehr eingeschränkt erfüllen.

Widerstände gegen Trainer/in

Die bisher dargestellten Widerstände gegen die Themen und Inhalte einer interkulturellen Fortbildung lassen sich als Forderungen nach einem Abbruch der aktuellen bzw. der Durchführung einer anderen Fortbildung verstehen. Obwohl diese dem/der Trainer/in kommuniziert werden, ist der eigentliche Adressat dieser Forderung die Person, die die Fortbildung auf den Weiterbildungsplan gesetzt hat, also in der Regel ein/e Vorgesetzte/r. Da diese Person meist nicht anwesend ist richten sie sich stellvertretend an den/die Trainer/in. Widerstände können sich aber ganz konkret auch gegen den/die Trainer/in richten.

„Sie haben doch gar keine Ahnung von ...“

Mit dieser Äußerung wird klar zwischen der (möglicherweise gar nicht infrage gestellten) interkulturellen Fachkompetenz des/r Trainers/in und der Feldkompetenz der Fortbildungsteilnehmenden unterschieden. Der/die Trainer/in wird in eine für wirklichkeitsfern gehaltene theoretisch-

akademische Ecke gestellt. Personen, die sich auf diese Weise äußern, sehen offensichtlich ihren „Hoheitsanspruch“ über die Qualität ihrer Arbeit in Gefahr und fürchten, man unterstelle ihnen unzureichende Kompetenz. In dieser Logik wäre eine aktive Teilnahme ein Zugeständnis eigener Defizite und wird daher verweigert.

„Sie sollten mal eine Woche meinen Job machen.“

Diese Äußerung schließt an die vorige an. Vordergründig weist sie auf die Möglichkeit einer Korrektur der Feldfremdheit des/r Trainers/in hin und man kann als Trainer/in geneigt sein, dieses Argument für berechtigt zu halten: Je besser man die konkreten interkulturellen Herausforderungen eines Berufes kennt, desto konkreter können in einem Training auch Wahrnehmungsprozesse und Handlungsoptionen besprochen werden. Trainer/innen sollten sich jedoch darüber im Klaren sein, dass sie mit der Zustimmung zu diesem Argument die Definition über die Sinnhaftigkeit einer Fortbildung in die Hände der Teilnehmenden geben. Diese legen dann fest, wann man den Status eines Experten erreicht hat. Kann man eine einwöchige Hospitanz im betreffenden Aufgabenbereich nachweisen, kann die Latte problemlos höher gelegt werden: *„Richtig verstehen werden Sie unsere Arbeit erst, wenn Sie einen Monat/ein Jahr etc. bei uns gearbeitet haben“*. Diese Widerstandfigur kann sich übrigens auch gegen interne Fortbildner/innen richten: *„Wer fortbildet verliert doch automatisch den Kontakt zur wirklichen Arbeit“*.

Widerstände gegen Methoden

Die oben aufgeführten Widerstände zeigen sich meist in der Anfangsphase eines Trainings. Sie können im weiteren Verlauf immer wieder aufflackern und den Ablauf verzögern. Nach der Einstiegsphase richten sich Widerstände jedoch häufiger gegen die im Training eingesetzten Methoden.

„Ich bin doch nicht zum Malen hier!“ oder „Rollenspiele – nur über meine Leiche!“

Um für die Wahrnehmung und Verarbeitung kultureller Überschneidungssituationen zu sensibilisieren, werden in interkulturellen Trainings häufig erfahrungsorientierte Methoden eingesetzt. Die Teilnehmenden werden dabei aufgefordert, selbst aktiv zu werden, beispielsweise ihre Weltsicht zeichnerisch darzustellen oder in simulierten Situationen zu agieren. Hinter dem Einsatz solcher Methoden steckt die pädagogische Erkenntnis, dass eine aktive Auseinandersetzung mit einem Thema zu effektiveren und nachhaltigeren Lernergebnissen führt als der passive Konsum von Informationen. Dieser methodische Ansatz ist manchen Teilnehmenden nicht vertraut. Es geht hier nicht um das Einüben bestimmter Techniken, sondern darum, ein feineres Gespür für kulturelle Faktoren zu bekommen, vorhandene Unterschiedlichkeit zu akzeptieren und sein Handlungsrepertoire zu erweitern. Derart „tiefes“ Lernen erfordert die Auseinandersetzung mit der eigenen Person und ihren eigenen Denk-, Bewertungs- und Handlungsschemata. Für manche Teilnehmende wird hier eine Grenze der Privatheit überschritten, der sich im Widerstand gegen die Methoden äußert.

Darüber hinaus stellen aktivierende Methoden bei einigen Teilnehmenden den selbst definierten Status und die selbst zugeschriebene Fachlichkeit infrage. Äußerungen wie *„Ich lass mich doch hier nicht zum Affen machen!“* weisen auf eine Angst vor dem Verlust von Respekt und Ansehen vor Kolleg/innen und den fremden Trainer/innen hin.

4 Motive von Widerständen

Für die dargestellten Widerstände bieten sich unterschiedliche Maßnahmen an. Bei der Wahl der geeigneten Interventionsstrategie ist weniger wichtig, ob sich ein Widerstand gegen Inhalte, Trainer oder Methoden richtet. Entscheidender sind die unter dieser Oberfläche liegenden Motive. Diese lassen erkennen, worum es den Teilnehmenden mit ihrer direkten oder indirekten Kritik eigentlich geht.

Rebellion gegen die Organisationsleitung

Wie wir dargestellt haben, richten sich einige Widerstände im Kern gegen die Initiatoren einer interkulturellen Fortbildung. Der Widerstand gegen das Training drückt eine Unzufriedenheit mit der „Politik“ der Organisation aus. In der Regel sind es neue Organisationsziele, mit denen Mitarbeiter/innen nicht einverstanden sind. Sie verstehen den Sinn und Zweck eines in die Wege geleiteten Veränderungsprozesses nicht und können sich mit einer Neuausrichtung von Prozessen und Praktiken nicht identifizieren. Gegen die „Verordnung“ einer Fortbildung wird daher rebelliert.

Eine Rebellion gegen die Organisationsleitung kann auch in einer als zu gering empfundene Anerkennung der eigenen Arbeit seitens der Vorgesetzten ihre Ursache haben. Bei einem Mangel an Anerkennung wird die Verpflichtung zur Teilnahme an einer Fortbildung schnell als Unterstellung fehlender Kompetenz und dementsprechend nicht ausreichend professionellem Handeln interpretiert. In solchen Fällen bietet das Training eine geeignete Plattform, um die eigene Verärgerung und Frustration auszudrücken.

Nicht selten haben Widerstände, die sich eigentlich gegen Vorgesetzte richten, eine Vorgeschichte. Sie sind Folge einer schon länger vorliegenden Unzufriedenheit oder gar eines Zerwürfnisses mit dem/der Vorgesetzten. Der/die Mitarbeiter/in hat „noch eine Rechnung mit

dem/der Vorgesetzten offen“ und nutzt dafür die Fortbildungsveranstaltung, da er auf diese Weise seine Kritik indirekt und damit auch gefahrloser äußern kann.

Beherrschung individueller Unsicherheiten und Ängste

Die in einem interkulturellen Training gezeigten Widerstände können auch in individuellen Ängsten ihre Ursache haben. Diese individuellen Ängste können beispielsweise aus der eigenen Arbeitssituation rühren. Manche Teilnehmer/innen haben im beruflichen Alltag Situationen erlebt, die sie in der eigenen beruflichen und sozialen Handlungskompetenz stark verunsichert haben. Sie empfinden zum Beispiel Machtlosigkeit gegenüber Kunden, die die gewohnten und teils auch rechtlich vorgegebene Abläufe massiv stören, mitunter sogar aggressiv auftreten. Der einfache Weg, diese Hindernisse aus dem Weg zu schaffen und wieder das Gefühl von Handlungsmacht zu erlangen, besteht darin, Anpassungen einseitig von Kunden/innen zu verlangen und jede Form eigener Veränderung und Weiterentwicklung abzulehnen.

Eine ähnliche Dynamik verbirgt sich hinter tendenziell rassistischen und diskriminierenden Äußerungen in interkulturellen Fortbildungsveranstaltungen. Hier ist es oft eine fremd gewordene und als nicht mehr beherrschbar empfundene Umwelt, die zur Verunsicherung führt. Menschen, denen es schwerfällt, sich eine eigene Überforderung einzugestehen, sich ihr zu stellen und neue Wahrnehmungs-, Denk- und Verhaltensmuster zu entwickeln, haben die Tendenz einen Sündenbock für die subjektiv aus den Fugen geratene Welt zu suchen. Rassistische Ideologien bieten dafür eine dankbare Blaupause, indem sie „die Fremden“ zur Ursache des eigenen Unwohlseins erklären.

Es sind aber nicht nur Arbeits- und Lebenserfahrungen die Unsicherheiten und Ängste erzeugen. Auch die interkulturelle Fortbildung selbst kann der Auslöser sein. Fortbildungen

bezwecken immer Veränderungen. Die Entwicklung interkultureller Kompetenz im Besonderen macht es erforderlich, sich von vertrauten Normalitätsvorstellungen, Wahrheiten, Sichtweisen und Handlungsrouninen zu lösen. Dieser Distanzierungsprozess wird fast immer anfangs als Verunsicherung erlebt. Erst wenn sich reifere, neue Formen der Wahrnehmungen, des Bewertens, der Schlussfolgerungen und des Handelns etabliert haben, kehrt die Sicherheit zurück. Aus Angst vor der Übergangsphase fällt es vielen Personen jedoch schwer, diesen (Lern-)Schritt zu wagen.

Verunsicherungen entstehen darüber hinaus dadurch, dass es bei interkulturellen Fortbildungen nicht nur um einen Wissenszuwachs oder das Erlernen von Techniken geht. Sie erfordern eine Auseinandersetzung mit der eigenen Person. Teilnehmer/innen ohne sozialwissenschaftlichen Hintergrund sind eine kritische Reflexion der eigenen Person und der Hintergründe des eigenen Fühlen, Denken und Handelns gelegentlich weniger gewohnt. Das Erkennen von Schwächen und blinden Flecken vollzieht sich selten ohne eine Verunsicherung, die mitunter als sehr bedrohlich erlebt werden kann.

Bedürfnis nach Zugehörigkeit

Die Gruppensituation in einer Fortbildung ist im engeren Sinne kein Motiv für Widerstände. Wie die einzelnen Teilnehmenden sich zu einem Fortbildungsinhalt oder eine Methode stellen, hängt häufig aber auch von der Haltung der anderen Teilnehmenden ab. Das Bedürfnis nach Zugehörigkeit zu einer Gruppe oder auch das Bedürfnis nach Nähe zu einer Person mit hohem Ansehen in der Gruppe kann Widerstände in einem Training immens verstärken. Einem Gruppendruck zu widerstehen, erfordert ein hohes Maß an Unabhängigkeit. Häufig lassen sich auch Teilnehmende mit einer eher offenen Grundhaltung gegenüber dem interkulturellen Thema oder den in der Fortbildung eingesetzten Methoden von einer in der Gruppe dominierenden oder von

informellen Führungspersonen gezeigten, negativer Haltung beeinflussen und zur Äußerung bzw. Unterstützung von Widerständen verleiten.

5 Umgang mit Widerständen

Interkulturelle Trainings können ihre Ziele nur erreichen, wenn Widerstände entweder nicht vorkommen oder aber im Fortbildungsverlauf aufgelöst werden können. Aber nicht jede, von einem/r Teilnehmer/in einer interkulturellen Fortbildung geäußerte kritische Bemerkung ist gleich ein Widerstand. Hinter Äußerungen wie *„Was soll mir denn das Wissen über ... bringen?“* oder *„Was hat diese Übung mit meinem Arbeitsalltag zu tun?“* kann ganz einfach der Wunsch nach mehr Verständnis für die in einem interkulturellen Training behandelten Inhalte und die zu deren Vermittlung eingesetzten Methoden liegen. Als Trainer/in sollte man auf solche Fragen vorbereitet sein und in der Lage sein, die gewünschte Information zu geben und zu erklären, warum man was tut. Da viele in interkulturelle Fortbildungen eingesetzte Übungen mit einem Überraschungseffekt arbeiten, wird man gelegentlich um etwas Geduld bitten müssen, bevor das mit einer Methode verknüpfte Ziel offen gelegt wird. Sind die Teilnehmenden bereit, sich auf den kurzen Aufschub einer Erklärung einzulassen und sind sie durch Erklärungen von der Sinnhaftigkeit von Inhalten zu überzeugen, dann sind keine tiefliegenden Widerstände am Werk, sondern ein legitimer Wunsch nach mehr Verständnis für das Fortbildungsgeschehen.

In diesem Artikel haben wir auf Trainingssituationen fokussiert, bei denen die Teilnehmenden eben nicht einfach durch Informationen und Erklärungen für eine konstruktive Haltung zu gewinnen sind. Wird eine kritische Haltung wiederholt – verbal oder nonverbal – kommuniziert, dann lässt diese sich nicht ignorieren. Im Folgenden beschreiben wir verschiedene Maßnahmen, die dazu beitragen können, das Aufkommen von

Widerständen einzudämmen bzw. aufgetretene Widerstände aufzulösen. Wie wir dargelegt haben, wird mit einem Widerstand häufig ein Bedürfnis kommuniziert. Widerstände bieten somit die Möglichkeit, die tatsächlich vorhandenen Bedürfnisse von Teilnehmer/innen zu erfassen. Je umfassender das Training auf die Bedürfnisse der Teilnehmer/innen eingeht, umso größer und nachhaltiger wird auch der Lerneffekt sein. Daher gehen wir zunächst auf die im vorigen Kapitel dargestellten Motive von Widerständen ein.

Ansatzpunkte bei „Rebellion gegen die Organisationsleitung“

Dem Widerstandsmotiv „Rebellion gegen die Organisationsleitung“ liegt immer ein gespanntes Verhältnis zwischen Mitarbeitenden und Organisationsleitung zugrunde. Um auszuschließen, dass eine interkulturelle Fortbildung als „von oben verordnet“ empfunden wird, ist es entscheidend, die Mitarbeitenden in den Entscheidungsprozess für ein interkulturelles Training einzubeziehen. Interkulturelle Weiterbildung sollte nicht nur ein Bedürfnis der Leitung der Organisationseinheit sein, sondern von den Mitarbeitenden getragen werden. Betrachten sich diese als (Mit-)Initiatoren eines Trainings, sind Widerstände dieser Art ausgeschlossen. Am besten gelingt die Identifikation mit einem Fortbildungsthema, wenn der Implementierung der Fortbildung eine Diskussion über Herausforderungen am Arbeitsplatz und über die Ziele der Organisation vorangestellt wird.

Die Mitarbeitenden sollten eine sinnvolle Einbettung des Themas in ihre alltägliche Routine beispielsweise im Rahmen von Teamsitzungen erarbeiten können. Sinn und möglicher Mehrwert der Veranstaltung muss sichtbar werden. Idealerweise haben die Mitarbeitenden der betreffenden Organisationseinheit bereits ein „Leitbild zur interkulturellen Öffnung“ oder vergleichbaren Maximen für das eigene Handeln erarbeitet, an denen die interkulturelle Fortbildung andocken kann. Hat man als Trainer/in den Verdacht,

dass eine Fortbildung an den Teilnehmenden vorbei implementiert wurde, empfiehlt es sich, die Trainingsziele so zu formulieren, dass diese sich trotzdem angesprochen fühlen. Dem interkulturellen Thema kann man beispielsweise durch Zielformulierungen wie Stressreduktion, Vereinfachung der Arbeitssituation oder eine Verbesserung der eigenen Professionalität einen attraktiveren Rahmen geben.

Ansatzpunkte bei „Beherrschung individueller Unsicherheiten und Ängste“

Diesem Widerstandmotiv liegt der empfundene Verlust von Kontrolle oder Handlungsfähigkeit zugrunde. Es ist daher wichtig, den Trainingsteilnehmern/innen diese Defizitgefühle zu nehmen. Auch hier kann wieder die Organisationsleitung eine wichtige Rolle spielen, indem sie die Wertschätzung der Mitarbeitenden deutlich zum Ausdruck bringt, diese aber auch zu eigenständigem Denken und Handeln ermutigt und somit zu Akteuren des Geschehens macht. In der Veranstaltung ist es für den/die Trainer/in wichtig, möglichst früh ein Verständnis für die Herausforderungen der Arbeitssituation der Teilnehmenden bzw. auch für verunsichernde gesellschaftliche Veränderungen zu kommunizieren. Von Fortbildnern/innen ist ein „weicher“, empathischer Trainingsstil gefragt. Eine sehr rationale Herangehensweise ist hier meist fehl am Platz. Die Aufarbeitung der Arbeitssituationen sollte viel Raum einnehmen und Inhalte so vermittelt werden, dass es einen großen Wiedererkennungseffekt gibt, an den dann neue Betrachtungsweise angeschlossen werden können. Da es darum geht, Teilnehmenden das Gefühl von Kontrolle und Handlungsfähigkeit zurückzugeben, empfiehlt es sich, weniger mit Antworten, sondern mit Fragen zu arbeiten und die Teilnehmenden anzuregen, sich selbst neue Betrachtungs- und Handlungsweisen zu erschließen. Methoden, in denen die Teilnehmenden etwas von ihrer Person Preis geben müssen, sollten erst eingesetzt werden, wenn sich bei den Teil-

nehmern/innen eine Bereitschaft zur Mitarbeit (compliance) eingestellt hat. Dabei sollte der spielerische Charakter der Übungen betont und mit Humor dem Geschehen eine Leichtigkeit gegeben werden.

Schwierig ist der Umgang mit Unsicherheiten und Ängsten, wenn sich als Abwehrreaktion eine rassistische, diskriminierende Haltung etabliert hat. Die Abwertung Anderer ist in diesen Fällen notwendig, um das eigene Ich aufzuwerten, das seinen Wert nicht aus der eigenen Person heraus generieren kann. Der psychologische Gewinn, den eine Person aus einer rassistischen Haltung erzielt, ist für diese meist so existentiell, dass ihm nicht durch Kurzzeitinterventionen und vor allem nicht in einem Gruppensetting begegnet werden kann.

Ansatzpunkte bei „Bedürfnis nach Zugehörigkeit“

Die Grundkonstellation für dieses Motiv sind einzelne Trainingsteilnehmer/innen, die durch markige Äußerungen das Training und/oder den/die Trainer/in kritisieren. Um zu demonstrieren, dass sie mit ihrer Sichtweise nicht allein sind, benutzen sie dabei bewusst die Wir-Form (*„Wir brauchen so etwas nicht!“*). Selten wird es gelingen, einen vorgeblichen Meinungsführer für ein Training zu gewinnen. Die Bemühungen des/der Trainer/in sollten sich daher an die anderen Teilnehmenden richten. Um einer Eskalation oder einer Anstiftung neutraler Teilnehmer/innen entgegenzuwirken, ist es hilfreich, möglichst früh einzelne Teilnehmer/innen als Verbündete zu gewinnen. Dies gelingt beispielsweise, indem man Äußerungen, die Offenheit und Interesse signalisieren, positiv verstärkt. In vielen Fällen kann man neutrale Teilnehmer/innen für das Training gewinnen, wenn man eine positive Äußerung als modern und auf der Höhe der Zeit, eventuell strategisch sogar als repräsentativ für die gesamte Gruppe markiert (*„Ich sehe, Sie sind sich bewusst, dass es gute Gründe dafür gibt, manche Handlungsrouninen zu über-*

denken, da unsere Gesellschaft so vielfältig geworden ist.“). Veranstaltungen, bei denen die Gefahr einer Solidarisierung mit ablehnenden Teilnehmenden besteht, sollte man grundsätzlich klar, straff und freundlich moderieren. Es empfiehlt sich, den Agitator zu isolieren und verstärkt motivierte Teilnehmer/innen zu Wort kommen lassen und das Thema mit diesen gemeinsam weiter entwickeln. Eine direkte Konfrontation mit dem Anfacher von Widerständen lässt diesem mehr Aufmerksamkeit zuteilwerden und stört zudem den Trainingsfluss. Als Intervention führt eine Auseinandersetzung nur dann zum Erfolg, wenn der/die Trainer/in über schlagkräftige und überzeugende Argumente verfügt, die die Behauptungen der anderen Seite für die anderen Teilnehmenden nachvollziehbar widerlegen.

Abschließend beschreiben wir entlang der verschiedenen Phasen eines Fortbildungsprozesses, welche Möglichkeiten Fortbildner/innen haben, das Aufkommen von Widerständen zu verhindern, bzw. effektiv mit aufgetretenen Widerständen umzugehen.

Optimierung der Rahmenbedingungen

Die wohl effektivste Vorgehensweise gegen Widerstände besteht in vorbeugenden Maßnahmen. Wenn der/die Trainer/in eine Anfrage nach einem interkulturellen Training erhalten hat, sollte er/sie sich genau über die Hintergründe der Anfrage erkundigen. Je mehr er/sie über die folgenden Aspekte in Erfahrung bringt, desto eher kann er/sie das Auftreten von Widerständen einschätzen:

- Identifiziert sich die Führung selbst mit den Inhalten einer interkulturellen Fortbildung oder möchte sie nur deshalb ein interkulturelles Training, weil dies gerade „en vogue“ ist?
- Liegt der Trainingsanfrage ein Wunsch der Mitarbeiter/innen zugrunde?

- Nimmt die Leitungsebene bei der Behandlung interkultureller Themen in der Organisation(seinheit) eine Vorbildrolle ein?
- Verfügt die Organisation(seinheit) über ein Leitbild für interkulturell sensibles Handeln?

Je mehr dieser Fragen mit nein zu beantworten sind, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit für das Auftreten von Widerständen. Darüber hinaus ist zu klären, ob es konkrete Auslöser für die Trainingsanfrage gibt. Problematische Arbeitssituationen, die immer wiederkehren aber auch Einzelereignisse, die einen nachhaltigen Eindruck bei den Mitarbeitenden hinterlassen haben, sollten dem/der Trainer/in unbedingt bekannt sein. Damit ein Training einen Effekt hat, ist es auch wichtig zu erfahren, welche Versuche bereits zur Verbesserung der interkulturellen Arbeit unternommen wurden. Schließlich ist abzuklären, was sich Führung und die Teilnehmenden von der interkulturellen Fortbildungsveranstaltung versprechen. Erfolgserwartungen, die in Hinblick auf die Problemlage, die Vorkenntnisse oder die zur Verfügung stehenden Zeit unrealistisch sind, sollten vom Trainer/in klar benannt werden.

Darüber hinaus sollte sich der/die Trainer/in vor der Fortbildung mit dem Tätigkeitsbereich der Teilnehmenden vertraut machen. Dabei geht es vor allem darum, Aufgaben, Rollen, Arbeitsabläufe und -inhalte möglichst gut zu kennen. Dieses Wissen entzieht nicht nur manchen Widerständen die Grundlage, es hilft auch dabei, Inhalte und Methoden möglichst passend für die Zielgruppe zu modellieren.

Um an sämtliche der aufgeführten Informationen zu gelangen, empfehlen wir ein ausführliches Gespräch mit der Führung sowie eine Befragung der Teilnehmer/innen. Für letztere bietet sich eine schriftliche Befragung der gesamten Teilnehmergruppe an oder aber Interviews mit einer Stichprobe.

Mit der Führungsebene sollte nicht nur im Vor-

feld ein ausführliches Gespräch geführt werden, diese sollte nach Möglichkeit auch in die Durchführung der Veranstaltung eingebunden werden. Durch diese Einbindung erhält das Thema bei den Teilnehmer/innen ein anderes Gewicht, daneben wird ihnen auf diese Weise Wertschätzung und Anerkennung zuteil. Eine Teilnahme von Führungskräften an der gesamten Fortbildungsveranstaltung hat Vor- und Nachteile: Sie macht einerseits deutlich, dass sich die Führungsperson(en) mit einem Thema identifizieren und sich ebenso wie ihre Mitarbeiter als Lernende begreifen. Sie kann aber auch zu einem vermehrten Auftreten sozial erwünschten Verhaltens bei den anderen Teilnehmenden führen, das der Nachhaltigkeit der Lernergebnisse nicht unbedingt zuträglich ist. Alternativ zu einer Teilnahme an der ganzen Fortbildung kann das Führungspersonal bei der Einleitung der Veranstaltung präsent sein und durch einen kurzen Vortrag die Relevanz des Fortbildungsthemas für den Arbeitsbereich verdeutlichen. Denkbar ist auch eine Teilnahme der Leitungsebene an einer Abschlussdiskussion, die gegebenenfalls auch genutzt werden kann, um in der Veranstaltung erarbeitete Handlungsempfehlungen zu präsentieren und zu übergeben.

Konzeption des Trainings

Ein Training, das die Lernerfahrungen und -gewohnheiten der Teilnehmenden und deren Arbeitskontext berücksichtigt, reduziert das Auftreten von Widerständen. Die Inhalte sollten daher in nachvollziehbarem Bezug zum Tätigkeitsbereich stehen. Sowohl Inhalte als auch Methoden sollten darüber hinaus weder eine Über- noch eine Unterforderung der Teilnehmenden darstellen. Vorsicht ist beim Einsatz von Methoden geboten, bei denen Teilnehmende etwas Persönliches Preis geben müssen. Diese sollten erst dann eingesetzt werden, wenn sich unter den Teilnehmenden wie auch zwischen Trainer/in und Teilnehmenden ein vertrauensvolles Arbeitsklima etabliert hat. Um eine entspannte

Lernatmosphäre zu gewährleisten, ist außerdem für genügend und ausreichend lange Pausen zu sorgen.

Geklärt werden muss in der Konzeptionsphase auch, ob das Training in der Nähe des Arbeitsplatzes oder in der neutralen Umgebung einer externen Tagungsstätte durchgeführt wird. Finanzielle und praktische Erwägungen (der kurze Gang ins Büro in der Mittagspause; die Kinder, die vom Kindergarten abgeholt werden müssen) sprechen für eine Fortbildung in der Nähe des Arbeitsplatzes. Eine größere räumliche Distanz zum Arbeitsplatz macht es jedoch häufig leichter, neue Perspektiven einzunehmen und sich von Handlungsroutrinen zu lösen.

Schließlich stellt sich die Frage, ob ein/e Trainer/in allein die Veranstaltung moderiert, oder ob diese von einem Trainer/innen-Team durchgeführt wird. Trainer/innen-Teams können in einer Trainingsveranstaltung in der Regel eine größere Dynamik erzeugen als ein einzelner Trainer. Sie verfügen über ein breiteres methodisches Repertoire. Durch unterschiedliche Trainingsstile steigt die Wahrscheinlichkeit, zu möglichst vielen Teilnehmenden einen Zugang zu finden. Harmonisiert ein Trainer/innen-Team gut, wird die Lernatmosphäre von den Teilnehmern meist positiver bewertet als bei einem allein arbeitenden Trainer. Die Entscheidung für oder gegen ein Trainer/innen-Team hängt einerseits vom Budget des Fortbildungsveranstalters und andererseits von der Größe der Teilnehmergruppe ab. Wir empfehlen, die Veranstalter/innen ausdrücklich auf die Vorteile eines Trainer/innen-Teams hinzuweisen. Die Gruppengröße für eine Veranstaltung mit nur einem/r Fortbildner/in sollte 12 Personen nicht übersteigen.

Ein guter Einstieg

In welchem Maße sich die Teilnehmenden auf eine Veranstaltung einlassen, ob Interesse geweckt wird oder sich Widerstände aufbauen, entscheidet sich häufig in den ersten Minuten eines Trainings. Dabei kommt es vor allem

darauf an, wie der/die Trainer/in das Trainingsziel vermittelt und wie er/sie sich selbst darstellt. Ein packender Einstieg kann Türen öffnen, anregen und Skepsis aus dem Weg räumen. Manche Teilnehmenden kann man durch Zahlen und Daten von Sinn und Zweck einer Fortbildungsveranstaltung überzeugen. Stärker wirkt häufig ein konkretes Beispiel, das veranschaulicht, um was es im Training gehen soll. Dieses sollte im Idealfall aus dem Tätigkeitsfeld der Teilnehmenden stammen. Noch einschlägiger wirkt eine interkulturelle Inszenierung. Dabei spielt der/die Trainer/in ein für die Kultur der Teilnehmenden ungewöhnliches Verhalten (er begrüßt beispielsweise alle Teilnehmenden persönlich, fragt nach ihrem Befinden, nimmt ein Telefongespräch auf dem Handy an etc.). Die gezeigten Verhaltensweisen sollen die Teilnehmenden bewusst irritieren. Nach einigen Minuten bricht der/die Trainer/in die Inszenierung ab, schlüpft in seine „echte“ Rolle als Fortbildner/in und wertet mit den Teilnehmenden aus, welche Eindrücke und Reaktionen das seltsame „kulturelle“ Verhalten ausgelöst hat. Mit einer solchen Inszenierung gelingt es in der Regel, die Aufmerksamkeit der Teilnehmenden zu gewinnen. Diese sind „direkt im Thema“. Der Einsatz der Methode zu Beginn eines Trainings ist allerdings nicht ohne Risiko. Manche Teilnehmende fühlen sich durch das Vorspielen einer Rolle getäuscht und entwickeln aufgrund des Eindrucks „an der Nase herum geführt worden zu sein“ einen Widerstand gegen das Training. Auch der Rollenwechsel des/der Trainers/in gelingt nicht immer problemlos.

Bei der Vorstellung des/der Trainers/in entscheidet sich, ob diese/r als kompetent, vertrauenswürdig und sympathisch empfunden wird. Nach unserer Erfahrung ist es sinnvoll, eine mittlere Distanz zu den Teilnehmer/innen herzustellen: Der/die Trainer/in sollte seine Kenntnis des Tätigkeitsfeldes der Teilnehmenden und Verständnis für die Herausforderungen ihres Arbeitsbereiches zeigen. Von einer zu starken Betonung eines möglicherweise vorhandenen akademischen Profils raten wir ab. Stattdessen sollte er/

sie seine/ihre Erfahrung und seine/ihre Professionalität als Fortbildner/in darlegen.

Wichtig ist es darüber hinaus, gleich zu Beginn ein Klima der Zusammenarbeit herzustellen. Wir empfehlen, im Rahmen der Einführung die unterschiedlichen Rollen von Trainern/innen und Teilnehmenden anzusprechen und darüber die Rollen und Verantwortungen beider Seiten zu definieren. Da Trainer/innen einen Arbeitsbereich nie so gut kennen werden wie die Teilnehmenden, sollten sie sich als Fachleute für das interkulturelle Thema darstellen. Die Expertenrolle für das Arbeitsfeld bleibt 100%ig bei den Teilnehmenden. Die Fortbildung wird daran anschließend als Situation definiert, in der beide Seiten ihr Wissen und ihr Know-how zur Verfügung stellen, sich austauschen, ergänzen und gemeinsam die Voraussetzungen und Möglichkeiten einer verbesserten interkulturellen Kommunikation erarbeiten. Die Verantwortung für das Gelingen der Veranstaltung sollten ebenfalls beide Seiten gemeinsam tragen. Die Teilnehmenden sollten ermutigt werden, Kritik und Verbesserungsvorschläge zeitnah und nicht erst am Fortbildungsende zu kommunizieren. Diesem Vorgehen liegt der Gedanke zugrunde, dass mögliche Widerstände früh aufgedeckt und einer Bearbeitung zugänglich gemacht werden können. In Zusammenhang mit der Teilung von Verantwortung und der Darstellung des Programmablaufs empfehlen wir auch, die verwendete Methodik zu erklären. Die Teilnehmenden sollten dabei nicht nur zu einer aktiven Teilnahme aufgefordert werden, sondern gegebenenfalls auch auf möglicherweise verunsichernde Momente vorbereitet werden.

Darüber hinaus ist eine Erwartungsabfrage unverzichtbar, um bereits existierende Widerstände („keine Rollenspiele“) oder mögliche Fehlannahmen über die Veranstaltungsinhalte, die sich zu Widerständen entwickeln können, aufzudecken („Wie gehe ich mit Russen um“). Wir empfehlen eine schriftliche Abfrage mit Hilfe der Metaplan-Technik.

Strategien und Maßnahmen im Trainingsverlauf

Wie bereits gesagt, wird bei mancher kritischen Bemerkung in einem interkulturellen Training nur ein Bedürfnis nach Information und mehr Verständnis über das Trainingsgeschehen artikuliert, das durch die entsprechende Erklärung zu decken ist. Der/die Trainer/in kann in solchen Fällen das Fortbildungsgeschehen erkennbar unterbrechen und von einer Metaebene aus erläutern und gegebenenfalls mit den Teilnehmenden diskutieren, warum an einer bestimmten Stelle des Training eine bestimmte Methode eingesetzt oder ein bestimmter Inhalt behandelt wird. Für die Teilnehmenden wird auf diese Weise erkennbar, dass sie Mitverantwortliche und auch Mitgestalter des Trainingsprozesses sind. Bemerkt der/die Trainer/in in der Teilnehmergruppe eine gewisse Unruhe (Gespräch mit dem/der Nachbarn/in) oder eine geringe Aufmerksamkeit (verstohlener Blick auf das Smartphone), kann er/sie durch eine Variation seines/ihrer Stils versuchen, das Lernklima zu verbessern. Erfolgreich ist dabei meist eine Anpassung an die Fortbildungsgewohnheiten der Teilnehmergruppe bzw. an die in ihrer Organisation gelebte (Interaktions-) Kultur. Manche Teilnehmergruppen bevorzugen beispielsweise einen eher kollegialen Umgang, andere halten einen ‚traditionellen Lehrer-Stil‘ für durchaus nützlich und haben nichts dagegen, wenn der/die Trainer/in „Unterrichtsfragen“ an einzelne Teilnehmer/innen richtet.

Das Lernklima kann ebenso durch eine Variation von Inhalten, Methoden oder der Gliederung des Trainings positiv beeinflusst werden. Welche Methoden sind zu anspruchsvoll, welche für die Teilnehmergruppe vielleicht zu banal, auf welche wird „allergisch“ reagiert? Was gilt es hervorzuheben, was lediglich zu benennen, welche Inhalte können weggelassen werden, um die Gruppe in der zur Verfügung stehenden Zeit passend schulen zu können? Um flexibel auf kritische Trainingssituationen reagieren zu können, ist es sinnvoll, über ein großes Methodenrepertoire zu

verfügen und die für alternative Übungen notwendigen Materialien im wahrsten Sinne des Wortes „in der Tasche zu haben“.

Widerstände der leichteren Art lösen sich häufig durch die angesprochenen, spontanen Variationen auf, und es ist nicht nötig, diese im Training zu kommentieren. Bewirken die aufgeführten Maßnahmen nicht den gewünschten Erfolg, ist von grundlegenden Widerständen auszugehen. In diesen Fällen ist es nötig, die Widerstände zu thematisieren und die hinter den Widerständen liegenden Bedürfnisse zu ergründen. Der vorgesehene Trainingsablauf wird dabei unterbrochen und es erfolgt eine Diskussion, in der die Teilnehmenden ihrem Unmut freien Lauf lassen können. Die Aufgabe des/der Trainers/in besteht darin, die meist negativen Äußerungen in positive umzuformulieren („*Sie wünschen sich also ...*“). Wenn es sinnvoll erscheint, können diese Wünsche weiter ergründet werden („*Warum ist es so wichtig für sie, dass ...*“). Nach Abschluss der Bedürfnissammlung gilt es, diese auf ihre Realisierbarkeit zu überprüfen und gemeinsam zu überlegen, wer für die Befriedigung des Bedürfnisses verantwortlich ist. Unter Umständen stellen die Teilnehmenden fest, dass sie selbst die Möglichkeit haben, ihre Arbeitssituation zu verbessern. Möglicherweise erkennen sie sogar, dass die Fortbildung genau dafür eine Hilfestellung sein kann. Eventuell wird aber auch deutlich, dass eine Weiterbildung zu einem anderen Thema angebracht ist. In diesem Fall stellt sich die Frage, ob der/die Trainer/in die richtige Person für eine entsprechende Veränderung der Fortbildungsinhalte wäre. Ist dies nicht der Fall, muss die Veranstaltung abgebrochen werden.

Wichtig ist es, die Führungsebene in diese Reflexionen einzubeziehen. Um einen offenen Austausch sicherzustellen, empfiehlt es sich, Leitungspersonal erst nach der Sammlungsphase hinzuzuziehen. Die Ergebnisse der Diskussion können dann den Führungskräften vorgestellt und mit diesen diskutiert werden.

In interkulturellen Trainings kann es auch Situationen geben, in denen Einzelpersonen Sinn und Zweck der Veranstaltung massiv kritisieren

ohne dabei von anderen Teilnehmenden Zusppruch zu erhalten. Ein/e Einzelne/r behindert also den Lerngewinn einer interessierten und offenen, womöglich durch die Agitation etwas eingeschüchterten Gruppe. In solchen Fällen bietet sich an, in einer Pause mit der betreffenden Person unter vier Augen zu sprechen (unter Umständen muss die Veranstaltung dafür kurz unterbrochen werden). In diesem Gespräch kann sich der/die Trainer/in nach den Motiven für das Verhalten erkundigen. Nur selten wird es gelingen, die Ursachen des Widerstands schnell zu beheben. Ist der/die betreffende Teilnehmer/in nicht bereit oder in der Lage sein/ihr Verhalten abzustellen, sollte ihm das Verlassen der Veranstaltung ermöglicht werden. Als Ultima Ratio muss ein Platzverweis erfolgen, der selbstverständlich den Veranstaltern der Fortbildung mitzuteilen und zu erklären ist.

Nach der Fortbildung

Fortbildungsveranstaltungen, die nicht die gewünschten Ziele erreichen, sind für alle Beteiligten, Teilnehmer/innen, Trainer/innen und Veranstalter/innen unerfreulich. Nichtsdestotrotz lassen sich aus einer misslungenen Veranstaltung auch lehrreiche Schlüsse ziehen. Idealerweise

geschieht dies erst einige Zeit nach dem Training. In Abschlussrunden am Ende eines nicht gut verlaufenen Trainings sind die Beteiligten meist zu erschöpft und zu emotionalisiert für eine nüchterne Analyse. Wenn möglich sollten sich Trainer/in, Vertreter/innen der Teilnehmenden sowie die Leitungspersonen, die für die Durchführung des Trainings verantwortlich zeichnen nach ungefähr einer Woche zusammensetzen, um gemeinsam zu ergründen, woran das Training gescheitert ist. Hierbei sollte der Trainingsverlauf ohne Schuldzuweisungen analysiert werden. Die vom Trainer/in wahrgenommenen Widerstände sollten hier ebenso besprochen werden, wie die Kritik der Teilnehmenden. Letztlich geht es auch bei dieser Analyse darum, die Bedürfnisse der Teilnehmenden zu ergründen und zu ergründen, ob und wie sich diese in Zukunft besser befriedigen lassen. Aus einem Abgleich von (a) Funktion und Aufgaben der Fortbildungsteilnehmer/innen in ihrem alltäglichen Arbeitsbereich, (b) den erwarteten Trainingsziele und (c) den tatsächlich erreichten Trainingszielen, lässt sich die Zielorientierung zukünftiger Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung ableiten. Die im Trainingsverlauf entstandenen Irritationen leisten somit letztlich auch einen Beitrag für eine gezielte zukünftige Einbettung des Themas in die Verwaltungsorganisation.

Sicherheit bei der Beratung im Jobcenter – Der Beitrag der interkulturellen Kompetenz beim Umgang mit kritischen Situationen

Helena Donecker

Ein trauriger Anlass als Brücke zum Projekt

Bereits zu Beginn des XENOS-Projektes „Option – Kultur“ im Kreis Recklinghausen rückte im Bereich Soziales/Jobcenter das Thema Sicherheit in den Vordergrund. Anlass war der Vorfall in Neuss, bei dem eine Sachbearbeiterin des Jobcenters ums Leben kam (siehe Kasten) und weitere gewalttätige Übergriffe auf Beschäftigte der Jobcenter. Die Mitarbeitenden und Verantwortlichen wollten wissen, wie sie sich vor solchen Übergriffen besser schützen können. Sie äußerten Ende 2012 unter anderem den Wunsch, an speziellen Seminaren zum Thema „Sicherheit“ teilnehmen zu wollen.

Im Rahmen des XENOS-Projektes nahmen Beschäftigte des Jobcenters an Weiterbildungs-

veranstaltungen teil, bei denen es um umfassende Deeskalation und Gewaltprävention ging. „Interkulturelle Kompetenz“ spielte dabei eine ganz wesentliche Rolle. Mitarbeitende des XENOS-Projektes arbeiteten ihrerseits beim Jobcenter-Arbeitskreis „Sicherheit“ und dessen Unterarbeitsgruppen mit. Im Folgenden wird zunächst dargelegt, wie problematische Situationen im Jobcenter zustande kommen können, und inwieweit Missverständnisse auch kultureller Art dabei eine Rolle spielen. Daran anschließend wird gezeigt, wie das Projekt „Option – Kultur“ in Weiterbildungsseminaren und Arbeitskreisen einen Beitrag zur Sicherheit im Jobcenter geleistet hat.

Tod im Jobcenter:

Kunde ersticht Sachbearbeiterin

26.09.2012

Eine 32 Jahre alte Sachbearbeiterin des Jobcenters im rheinischen Neuss ist von einem Kunden erstochen worden. Tatverdächtig ist ein 52 Jahre alter Mann aus der Stadt.

Der mutmaßliche Täter war bei dem unangemeldeten Besuch mit ihr allein im Büro, als er sie mit dem Messer attackierte. Ein Kollege des Opfers alarmierte die Polizei. Die Frau starb später im Krankenhaus.

Der Mann wurde nahe dem Jobcenter vorläufig festgenommen. Über das Tatmotiv wurde zunächst nichts bekannt. Eine Mordkommission ermittelt, wie die Polizei des Rhein-Kreises Neuss berichtete.

Quelle: Handelsblatt GmbH

MEHR ZUM THEMA



Düsseldorf Bluttat in Neuss Mann ersticht Mitarbeiterin im Jobcenter

Professionelle Deeskalation im Jobcenter ist mehr als unmittelbare Abwehr von Gewalt

Jobcenter im gesamten Bundesgebiet nahmen den Tod der Sachbearbeiterin in Neuss zum Anlass, um bestehende Sicherheitskonzepte zu überprüfen und Beschäftigte zu sensibilisieren. Dazu gehört, sich mit den Fragen, wie es zu verbalen und körperlichen Übergriffen kommt und wie man diese vermeiden bzw. sich davor schützen kann, auseinanderzusetzen.

Eigentlich geht es um eine – aus Verwaltungssicht – sachliche Situation: die Antragstellung/Beratung/Vermittlung. Doch schnell kann es durch Wut, Ärger, Enttäuschung, Hilflosigkeit, Abhängigkeit, Angst, Frustration oder gegenseitiges Nichtverstehen zu einer schwierigen Beziehungs- und Kommunikationssituation kommen. Die Beschäftigten des Jobcenters reagieren auf aufgebrachte und unhöfliche Kunden mit betonter Sachlichkeit und professioneller Distanziertheit und wirken dabei auf manche Kunden unter Umständen arrogant, unmenschlich und gleichgültig. Einige Kundinnen und Kunden fühlen sich dann in ihrer Not weder gesehen noch verstanden und reagieren gegebenenfalls mit ersten verbal-aggressiven Äußerungen. Es passiert auch, dass Beschäftigte ohne erkennbaren Grund aufgestaute Wut und Unzufriedenheit der Kundschaft mit abbekommen. Die Eskalationsspirale kann hier ihren Lauf nehmen. Ablehnen-de/negative Entscheidungen und Bescheide den Kundinnen und Kunden in einer Art und Weise zu vermitteln, dass sich Wut und Ohnmacht nicht gegen die Beschäftigten des Jobcenters richten, ist in Theorie und Praxis wohl sehr unterschiedlich!

Gerade im Jobcenter findet man bei den Kundinnen und Kunden eine große Bandbreite an Lebenssituationen mit ganz unterschiedlichen Ausgangslagen für die Jobvermittlung, wie z.B. bei Menschen mit Beeinträchtigungen, altersbedingten Problemen, Sucht- und Schuldenproblemen, psychischen und seelischen Leiden oder aber Sprachschwierigkeiten und vieles mehr.

Unterschiede in der Kommunikations- und Erfahrungsweise der Kundinnen und Kunden und der Beschäftigten können dabei erheblich sein und der Umgang mit diesen Unterschieden nicht leicht: Die „schwierigen“ Kundinnen und Kunden wirken unter Umständen eingeschränkt, unhöflich mit mangelndem Ausdrucksvermögen. Ein Blick aus einer anderen Perspektive zeigt, dass diese kommunikativen Mittel und Umgangsformen in einem anderen Lebenskontext auch benötigt werden, um dort weiterzukommen. So bringen z.B. manche Menschen, die wir als „Migranten“ sehen, eine Sicht- und Handlungsweise mit in unser Gespräch, welche sich im Umfeld, in dem sie groß geworden sind, als nützlich und notwendig erwiesen hat. Gleiches lässt sich auch für unser „als normal empfundenenes Verhalten“ festhalten. In einem anderen Kontext und Umfeld können diese Handlungs- und Kommunikationsweisen als mangelhaft und unverständlich aufgefasst werden. Im Kontakt mit der Behörde kann es hierdurch z.B. auf beiden Seiten zu Abwehrgefühlen kommen. Der tägliche Umgang mit den Kundinnen und Kunden, die aus Nöten und Zwängen heraus das Jobcenter aufsuchen müssen, kann dann für die Beschäftigten sehr belastend sein. Hinzu kommen sich verändernde rechtliche Regelungen, die auch für die Beschäftigten nicht immer einfach in der Umsetzung sind.

Es reicht daher nicht, sich gegen mögliche Übergriffe schützen zu können, sondern vielmehr setzt eine professionelle Deeskalation viel früher an. Neben der Vermeidung aggressionsauslösender Reize (z.B. lange Wartezeiten in schlecht belüfteten Räumen, ein nicht transparenter Ablauf, keine Beschäftigungsmöglichkeit für kleine Kinder usw.) ist die Wahrnehmung, Interpretation und Bewertung des Kundenverhaltens sowie die Reflexion der Wirkung des eigenen Verhaltens auf das Gegenüber eine wichtige Voraussetzung der Prävention und aktiven Deeskalation.

Um das Verhalten der unterschiedlichen Kundinnen und Kunden verstehen und angemessen handeln zu können, ist eine der wichtigsten

Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Jobcenters die interkulturelle Kompetenz. Die Kommunikation mit den Kundinnen und Kunden sollte mit Blick auf Unterschiede bezüglich ihres Geschlechts, Alters, der Bildung, des Lebensweges, der Religion, der Herkunft, der begleitenden Erkrankungen und persönlichen Ausgangslage auf Augenhöhe erfolgen. Es liegt bereits auf der Hand, dass dies keine leichte Aufgabe ist, die man selbstverständlich und beiläufig von den Beschäftigten erwarten kann. Zumal die Lebensbedingungen und Bedürfnisse der Kundschaft immer heterogener werden.

Warum ist das eigentlich so wichtig mit den „kulturellen“ Unterschieden?

Beispiele lassen sich zahlreiche finden: Denn, wenn z.B. eine Kundin mit Migrationserfahrung während des Gesprächs mit dem Mitarbeiter des Jobcenters die Augen nach unten richtet und leise „vor sich hinmurmelt“, ist das nicht zwangsläufig ein offen gezeigtes Desinteresse, sondern vielleicht auch der Kontakt zweier unterschiedlicher Wertesysteme. In einem Gespräch, in dem die altersmäßig noch junge Sachbearbeiterin einem älteren Ehepaar aus einem arabischen Land gegenüber sitzt, kann die Erwartung an die Rollenverteilung sehr voneinander abweichen. Spricht z.B. der Ehemann stellvertretend für seine Frau oder fühlt die junge Sachbearbeiterin sich z.B. mit ihrem gelernten Fachwissen nicht ernst genommen, so können hierfür auch unterschiedliche Bewertungs- und Handlungsmuster als Erklärung zur Hilfe gezogen werden, um nicht mit eiligen Rückschlüssen wie „Machogesellschaft“, oder „respektlose Jugend“ auseinander zu gehen. Auch auf der non-verbalen Ebene sind „Miss“-Deutungen leicht zu erwarten. Das Hochziehen der Augenbrauen bzw. Schnalzen am vorderen Gaumen wird bei unterschiedlichen Gesprächspartnern auch unterschiedlich eingesetzt und aufgefasst. Es kann von deutschen Gesprächspartnern z.B. als großspurig, kritisch und abwertend aufgefasst werden oder aber

schlicht und ergreifend bedeuten, dass jemand eine Frage oder Aussage verneinen möchte, wie z.B. in türkischen und arabischen Kulturräumen. Die direkte Aufforderung der Sachbearbeitenden bitte sofort nachzufragen, wenn etwas nicht verstanden wird, wird von einer Person, die aus der eigenen Kommunikationskultur gelernt hat, dass Rückfragen als „dumm und ungebildet“ gelten, wie u.a. in Nepal, nicht ohne Weiteres in die Tat umzusetzen sein. Sich nicht verstanden fühlen oder etwas nicht verstehen können, führt oft zu einem Gefühl der Verzweiflung und der Ausgrenzung. Und dies sowohl auf der Seite der Betroffenen als auch auf der Seite der Beschäftigten!

Diese kurzen Beispiele geben einen Hinweis darauf, wie schnell Missverständnisse entstehen können. Es geht dabei nicht darum, alle möglichen Missverständnisse und Unterschiede einer Liste entsprechend auswendig zu lernen und schon im Vorhinein alle Unsicherheiten ausschließen zu können – dies ist leider eine unmögliche und nicht zu bewältigende Aufgabe, so verlockend dies auch wäre. Vielmehr geht es darum, im Umgang mit Situationen, die man nicht sicher interpretieren kann, sicherer zu werden. Es kann an einigen Stellen hilfreich sein zu wissen, welche Handlungen auf welche Personengruppe wie wirkt. Eine erstklassige „Kopie“ der „fremden“ Verhaltensformen vermeidet jedoch nicht zwangsläufig unangenehme oder auch lustige Situationen, wie das folgende Foto zeigt:



Quelle: Jupiter Images

Viel wichtiger ist es, unverständliche Handlungen und Verhaltensweisen des Gegenübers nicht direkt als persönlichen Angriff oder Affront zu deuten und Mutwilligkeit zu unterstellen. Hierbei kann es an mancher Stelle angebracht sein, etwas Kenntnisse über unterschiedliche Verhaltensmuster zu besitzen und die eigene

Wahrnehmung zu prüfen. Hierzu müssen die Beschäftigten des Jobcenters sich ihrer eigenen kulturbedingten Werte, Denk- und Verhaltensmuster bewusst sein bzw. werden, um mit diesem „Anderssein“ wertfrei umgehen zu können. Es ist als kulturbedingtes „Anderssein“ und nicht als „richtig oder falsch“ einzustufen.

Migranten = Probleme?

Von „schwierigen Mitbürgern“ ist die Rede, von „interkultureller Kompetenz“ bei „Maßnahmen der Selbstsicherung“. Ist das XENOS-Projekt der Ansicht, Migranten bereiten Probleme, die man mit Projektmitteln beheben muss? Das ist keineswegs unsere Ansicht! Die Gefahr besteht, missverstanden zu werden. Bei der Weiterbildung in der Verwaltung geht es häufig darum, Kundenkontakte zu verbessern. Dort, wo etwas funktioniert, muss nicht weitergebildet werden. Weiterbildung ist dann nötig, wenn im Kontakt mit den Bürgerinnen und Bürgern etwas schief läuft. Das gilt für Einheimische und Zugewanderte. Wenn auf diesen Seiten von Weiterbildung die Rede ist, dann geht es in der Regel um solche schwierigen Situationen. Die waren auch schon früher Inhalt der Weiterbildung für Verwaltungsangestellte. Nur dass bisher kaum ein Augenmerk auf die kulturelle Vielfalt der Kundinnen und Kunden gelegt wurde. Das XENOS-Projekt „Option – Kultur“ will unter anderem hier Veränderungen bewirken, damit die Verwaltung kundengerechter handeln kann. Das kommt allen zugute, ob mit oder ohne Migrationshintergrund. Eine Verwaltung muss auch mit problematischen Situationen fertig werden und angemessen auf schwierige Kunden reagieren, die es in allen Bevölkerungsschichten gibt. Zum Glück gehören Migrantinnen und Migranten in der Regel ebenso wenig dazu wie Einheimische!

Quelle: 2. Newsletter des XENOS-Projektes „Option – Kultur“ vom 01.10.2012

Weiterbildung im Rahmen des XENOS-Projektes „Option – Kultur“

Bei den ersten Überlegungen zum Thema „Sicherheit“ stand bei den Beschäftigten des Jobcenters im Kreis Recklinghausen zunächst die reine Abwehr, das Reagieren im Vordergrund. Die Aufgabe des Projektes „Option – Kultur“ bestand darin, eine nachvollziehbare Brücke zwischen dem „Wunsch nach Sicherheit“ und dem „offenen und professionellen Umgang mit dem Anderssein“ zu schlagen. In Gesprächen mit Vertretern des Jobcenters konnten sehr früh allgemeine Anknüpfungspunkte gefunden werden. Zudem war das XENOS-Projekt bereits im

Arbeitskreis `Sicherheit` des Jobcenters vertreten. Durch die enge Zusammenarbeit mit dem Projekt konnte der Einfluss des eigenen Verhaltens, der Kommunikationswege, des frühzeitigen Erkennens von Unterschieden und von „Nicht“- bzw. Missverstehen in die Diskussion eingebracht und in das Schulungskonzept aufgenommen werden.

Über das XENOS-Projekt wurde somit ein speziell auf das Jobcenter zugeschnittenes zweitägiges Training „Maßnahmen der Selbstsicherung und Steigerung der Handlungskompetenz“ angeboten. Jedem Deeskalationstraining durch Vertreter der Polizei schließt sich ein Tag zur Vermittlung interkultureller Kompetenzen an. Dabei geht es

zum einen ganz allgemein um Gefährdungsanalysen, Selbstsicherungs-, Präventions- und Deeskalationsstrategien und zum anderen auch um Fragen der interkulturellen Verständigung und des Verstehens sowie der Gefahr von Stereotypen, Vorurteilen, Projektionen und Verzerrungen. Die Seminare für die Beschäftigten des Jobcenters wurden im Laufe der Zeit weiter an deren Bedürfnisse im täglichen Arbeitsablauf angepasst. So wurden die Inhalte gestrafft und, wie im folgenden Auszug aus der Seminarbeschreibung zu sehen, unter neuem Titel auch für weitere Fachbereiche mit Kundenkontakt angeboten:

„Lösungsorientiert, präventiv und interkulturell kompetent mit kritischen Situationen umgehen“

Zielgruppe:

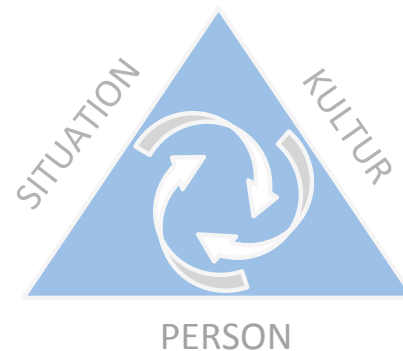
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Fachrichtungen, die in ihrem Arbeitsalltag auf Menschen treffen, die in schwierigen Situationen feindselig und ungehalten agieren [...]

Schwerpunkte:

- Veranschaulichung von Kommunikationshindernissen und deren Folgen
- Wie entstehen Konflikte? Wie kann ich mich selber schützen?
- Die Begriffe Kultur und interkulturelle Kompetenz
- Erfahrungsaustausch zu interkulturellen Konflikten und arbeitsalltäglichen Missverständnissen bzw. deren Analyse
- Umgang mit Konflikten, Strategien zur Lösung von Konfliktsituationen und interkulturellen Missverständnissen „zum Mitnehmen in den Berufsalltag“

Diese Kombination wurde von den Beschäftigten positiv aufgenommen. Im ersten Projektjahr konnte im Bereich Schulungen hierdurch ein

intensiver Einstieg geschaffen werden und Mitarbeitende aus unterschiedlichen Aufgabenbereichen in Kreis und Städten geschult werden. Die inhaltlichen Erwartungen der Teilnehmenden gingen jedoch mitunter weit auseinander. So wurden neben Anteilen, die stärker in Richtung Selbstverteidigung gehen sollten, auch häufig vorgefertigte „Check-Listen“ gewünscht, bei denen zu den jeweiligen Kulturräumen die notwendigen Verhaltens- und Kommunikationsformen nachzulesen seien. Die Aussicht, sich mit hilfreichem Hintergrundwissen über kulturelle Unterschiede in einen fortlaufenden Reflexionsprozess zu begeben, bei dem u.a. Aufmerksamkeit, Offenheit und Vieldeutigkeit eine wichtige Rolle spielen, klingt demgegenüber für die eine oder andere Person nicht so greifbar und vielversprechend. Doch da auch im beruflichen Kontext die drei im Schaubild aufgeführten Seiten die zwischenmenschlichen Kontakte beeinflussen, wäre eine „WENN-DANN“-Checkliste in diesem Zusammenhang endlos fortzuführen und somit wenig praktikabel.



Schulungen zum deeskalierenden Umgang mit schwierigen Situationen werden in vielen Aufgabenbereichen der Verwaltung gewünscht. Im Rahmen des XENOS-Projektes wurden sie, wie weiter oben beschrieben, um Vielfalt berücksichtigende Maßnahmen ergänzt und in folgenden Bereichen umgesetzt: Jobcenter, Straßenverkehrsamt, Soziales, Kreiskasse, Ordnungswesen und im offenen Schulungsangebot für alle Beschäftigten.

Über die Kombination der beiden Bereiche „Deeskalation“ und „Umgang mit Unterschieden und interkulturelle Kompetenz“ konnten auch

Mitarbeitende erreicht werden, die an einem reinen „Interkulturelle Kompetenz“-Seminar nach eigener Aussage nicht teilgenommen hätten. Dadurch konnte ein größerer Kreis an Interessenten erreicht werden. Durch die Zusammenarbeit mit dem Arbeitskreis „Sicherheit“ des Jobcenters Kreis Recklinghausen konnte der Aspekt „Vielfalt“ an unterschiedlichen Stellen mitgedacht werden.

Arbeitskreis Sicherheit

Die Vorfälle in den Jobcentern haben auch dazu geführt, dass im Kreis Recklinghausen ein „Arbeitskreis Sicherheit“ gegründet wurde. Unter der Leitung des Jobcenters beteiligten sich hieran Vertreter und Vertreterinnen aller Bezirksstellen, die Fachbereichsleitung des Jobcenters, die Personal-, Gleichstellungs- und Schwerbehindertenvertretung, Vertreterinnen des XENOS-Projektes, der Betrieblichen Gesundheitsförderung und der Sicherheitsbeauftragte des Kreises. Im Rahmen dieses Arbeitskreises wurde ein Sicherheitskonzept für das Jobcenter erarbeitet, das wichtige Grundlagen zur Vorsorge, zur Vorgehensweise im Notfall und zur anschließenden Nachsorge beinhaltet. Daneben wurden grundsätzliche Aussagen und Empfehlungen zum Thema Sicherheit getroffen.

Diskussionen aus den verschiedenen Arbeitskreissitzungen

Der Kontakt zwischen Beschäftigten des Jobcenters und Kundinnen und Kunden ist durch die unterschiedlich empfundenen Machtstellungen geprägt: Die der Beschäftigten auf der Grundlage der bestehenden Gesetze und der Organisation und die der Kundinnen und Kunden auf der Grundlage ihrer verbrieften gesetzlichen Rechte. Die Machtstellungen werden unterschiedlich wahrgenommen und Kundinnen und Kunden sehen oft die Macht auf der Seite der Beschäftigten des Jobcenters, der sie hilflos ausgeliefert sind. Soweit darf es erst gar nicht kommen. Das Verstehen der einzelnen rechtlichen und sachlichen Zusammenhänge ist wichtig, um die Handlungen anders einordnen zu können – z.B. Almosen. In anderen Ländern gelten sie als Geschenk und wichtige religiöse Geste oder Hilfe vom Staat, in anderen Staatsformen als Zeichen eines Verdienstes für Staatstreue.

Gerade aber die Notlagen, in denen sich Kundinnen und Kunden befinden, wenn sie beim Jobcenter vorsprechen, vermitteln ihnen das Gefühl, dass sie völlig „machtlos“ der Entscheidung ausgeliefert sind und sie reagieren darauf unter Umständen mit Wut und Aggression.

Das ca. 160 Seiten umfassende Sicherheitskonzept des Jobcenters enthält für die Beschäftigten die erforderlichen Informationen für einen eventuellen Notfall. Die in den Arbeitsgruppen entwickelten Maßnahmen sollen in die tägliche Arbeit des Jobcenters einfließen und sind im Notfallordner dokumentiert. Es wurde ein gemeinsames Plakat für das Jobcenter in unterschiedlichen Sprachen entwickelt, das den Besuchern ein klares „Nein zu Gewalt“ aufzeigt. Hier ein Beispiel der Unterarbeitsgruppe „Vorsorge/Image“ zu relevanten Punkten im Bereich Gewaltvorsorge und Imagepflege:

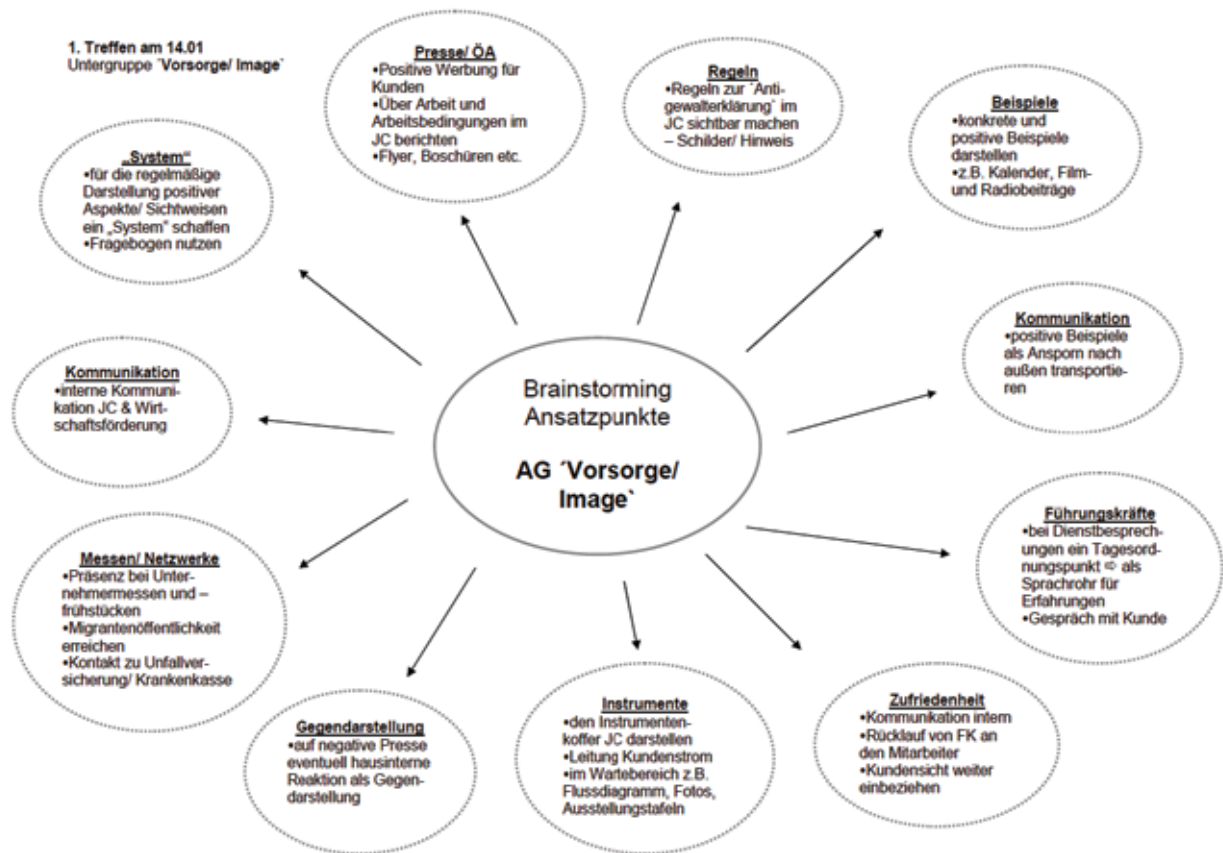


Abb. 1: Beispiel der Unterarbeitsgruppe „Vorsorge/Image“

Mehrere Aktivitäten müssen parallel unternommen werden, damit ein positiveres Image zu einer positiveren Gesamthaltung führen kann. Hierunter fällt auch, dass die vielen positiven Geschichten und Schritte, die im Alltag und im Kontakt mit den unterschiedlichen Kundinnen und Kunden zur Realität gehören, nach außen getragen werden. In den Diskussionen der Arbeitsgruppe wurden Maßnahmen angesprochen wie

- die Leitung des Kundenstroms,
- die Erstellung einer Broschüre „Best-Practice“,
- die Aufbereitung von verständlichen Informationen zu Fördermöglichkeiten, Abläufen und Aufgaben des Jobcenters, die im Wartebereich angeboten werden,
- ein Einarbeitungskonzept für Berufseinsteiger im Jobcenter (Themen wie Kommunikation/Vielfalt) und vieles mehr.

Auch das XENOS-Projekt „Option – Kultur“ hat einen Platz im Notfallordner des Jobcenters erhalten. Dort wurden Themen zu Fortbildungen der Beschäftigten ausgeführt, z.B. interkulturelle Trainings, Schulungen im Bereich Vielfalt. Es wurde aber auch noch einmal dargestellt, wie schnell Missverständnisse entstehen können.

Weil es sicher macht! Vielfalt entdecken, Anderssein akzeptieren



Analphabetismus hat nichts mit mangelnder Intelligenz zu tun!

Man geht zur Schule, lernt dort Lesen und Schreiben. Für Manche kommt jedoch ganz individuell Vieles zusammen und ihre Kenntnisse reichen hinterher nicht aus, um den Alltag zu bewältigen. Wenn sie einen Satz lesen, verstehen sie dessen Sinn nicht. Ganz normale Alltagssituationen wie Einkaufen, der Restaurantbesuch, die Fahrt mit dem ÖPNV werden zu einer echten Herausforderung. Schlimm ist es, wenn sie bei Behörden irgendwelche Formulare ausfüllen müssen. Ausreden wie „Ich habe meine Lesebrille vergessen“ oder sich selber den Finger zu brechen, um nichts ausfüllen zu müssen, zeigen die Not von rund 7,5 Millionen funktionalen Analphabeten in Deutschland. Erkennen die Berater dies nicht, wird der betroffenen Person schnell mangelnde Bereitschaft und Kooperation unterstellt.

Für viele Menschen ist die Verwaltung immer noch ein Buch mit sieben Siegeln



Die Verwaltung muss auch auf schwierige Kunden reagieren, die es in allen Bevölkerungsschichten gibt. Auf schwierige Gesprächssituationen besser vorbereitet sein und diese besser bewältigen zu können, Verhaltensweisen erkennen und einschätzen, kann mit Schulungen zu „Interkultureller Kompetenz und Vielfalt/ Umgang mit Konflikten und schwierigen Gesprächssituationen“ erreicht werden.

Missverständnisse

In der Beratungspraxis beruhen Probleme oft auf kommunikativen und interkulturellen Missverständnissen. Die Gefahr, missverstanden zu werden, besteht in jedem Kontakt von Menschen. Missverständnisse dürfen aber nicht dazu führen, dass Menschen ausgegrenzt werden oder Situationen eskalieren. Damit im Kontakt mit den Bürgerinnen und Bürgern nichts „schief“ läuft – das gilt für Einheimische und für Zugewanderte – ist es nötig, dass beide Seiten lernen, die Hintergründe und den Kontext für das Verhalten des jeweiligen Gegenübers zu erkennen und einzuschätzen. Emotionen können die Arbeit beflügeln, aber auch „Sand ins Getriebe bringen“. Gerade in Beratungssituationen spielt neben der sachlichen auch die Beziehungsebene eine wichtige Rolle.



Quelle: Keup Training & Coaching

Abb. 2: „Vielfalt entdecken Anderssein akzeptieren – weil es sicher macht!“ aus dem Notfallordner des Jobcenters

LINKS

Focus Online: http://www.focus.de/finanzen/karriere/perspektiven/arbeiten-im-ausland/tid-9356/business-knigge_aid_267099.html



Nachhaltigkeit, Transfer, Innovation – Wie drittmittelfinanzierte Projekte paradoxe Ansprüche bewältigen und realistische Strategien finden

Ute Pascher-Kirsch & Hans Uske

Wie erfüllen Projekte zur interkulturellen Öffnung der Verwaltung den Anspruch der Nachhaltigkeit und wie gelingt es ihnen, dieser Erwartung nachzukommen? Wie können die Ergebnisse für andere Institutionen (Verwaltungen) nutzbar gemacht werden? Das sind zwei zentrale Ausgangsfragen (nicht nur) für die Projekte, deren Ergebnisse in dieser Aufsatzsammlung vorgestellt werden.

Wenn im Folgenden von Nachhaltigkeit und Transfer von Projekten die Rede ist, so sind damit solche Projekte gemeint, die vor allem aus öffentlichen Mitteln gefördert werden, sei es auf EU-, Bundes- oder Landesebene und die im Kontext sozialer Innovationen stehen.

In dem folgenden Beitrag werden zunächst allgemeine Überlegungen zu den Anforderungen „Nachhaltigkeit und Transfer“ von drittmittelfinanzierten Projekten sowie zu Nachhaltigkeitsstrategien formuliert. Anschließend geht es um die Frage, wie Nachhaltigkeits- und Transferstrategien trotz aller beobachtbaren Schwierigkeiten in zeitlich und finanziell begrenzten Projekten umsetzbar sind.

1 Die Anforderungen „Nachhaltigkeit und Transfer“

Drittmittelfinanzierte Projekte müssen in der Regel nachweisen, dass sie ihre Entwicklungen und Ergebnisse (oftmals auch als Innovation bezeichnete Prozesse und Produkte des Vorhabens) nachhaltig verankern, also nach Projektende dauerhaft implementiert haben werden. Damit unterscheidet sich diese Begriffsdefinition von Nachhaltigkeit von der ursprünglichen Bedeutung des Begriffs als Umweltaspekt und „nachhaltige Ent-

wicklung“ als *sustainable development* wie er seit Erscheinen des sog. Brundtland Reports („Our Common Future“) 1987 vorwiegend im ökologischen Diskurs und der Ökonomie verwendet wird: „Nachhaltige Entwicklung“ wurde von da an zum Leitbild einer verantwortungsbewussten (globalen) Gesellschaft, die auch Generationengerechtigkeit einforderte¹. In unserem Kontext heißt Nachhaltigkeit vor allem eine konkrete und langfristige Übernahme oder Nutzung neu oder weiter entwickelter Produkte und Dienstleistungen – unabhängig von der ökologischen oder ökonomischen Nachhaltigkeit, aber nicht unbedingt ohne diese.

In der Förderperiode 2007-2013 des Europäischen Sozialfonds (ESF) wurde „Nachhaltigkeit“ (neben Chancengleichheit) sogar als ein Querschnittsziel definiert. Geförderte Projekte verpflichteten sich damit, sich an der nationalen und europäischen Nachhaltigkeitsstrategie zu orientieren². Wenn es also um die mit ESF-Fördermitteln initiierte interkulturelle Öffnung von Unternehmen oder Verwaltungen geht, muss nachvollziehbar dargestellt werden, dass das Projektanliegen auch nach Projektende weiterverfolgt wird, die Verwaltung also nicht in althergebrachte Praxen zurückfällt, sondern geöffnet bleibt, bzw. Schritte unternimmt, sich weiter zu öffnen.

Ferner müssen Projektakteure Schritte planen und aufzeigen, wie sie ihr Projekt „transferfähig“ gestalten, für andere Bereiche/Sektoren oder Regionen übertragbar machen oder diesen

¹ Diese Darstellung ist stark verkürzt; zur Entwicklung und Geschichte des Begriffs und der damit verknüpften Konzepte siehe u.a. QUENNET-THIELEN (1996, S. 9-10).

² <http://www.esf.de/portal/generator/1122/querschnittsziele.html> [25. August 2014].

Transfer sogar selbst organisieren. Die überzeugende Darstellung einer erfolgreichen Transferstrategie erhöht die Förderungswürdigkeit eines öffentlich geförderten Projektes, denn aus der Perspektive von Fördergebern sind Fördermittel umso besser angelegt, je mehr sie zeitlich (Nachhaltigkeit) oder räumlich (Transfer) bewirken.

Allerdings: Nur in den seltensten Fällen wird in Projekten etwas völlig neues erfunden, ein „Prototyp“, der dann per Transferprozesse zur „Serienreife“ kommen soll. Tatsächlich beruhen die meisten Projekte bereits auf Transfer. Die interkulturelle Öffnung der Verwaltung zum Beispiel ist eine Praxis, die nicht neu erfunden werden muss. Projekte im Rahmen der 2. XENOS-Förderrunde („XENOS – Integration und Vielfalt“ – 2012-2014) können von den Erfahrungen früherer Förderprojekte aus dem XENOS-Förderprogramm sowie aus anderen Programmen profitieren. Zudem bestehen mittlerweile vielfältige kommunale Netzwerke zu diesem Thema.

Gleichwohl ist die interkulturelle Öffnung der Verwaltung, wie sie beispielsweise im XENOS-Projekt „Option – Kultur“ des Kreises Recklinghausen angestrebt wird, für den Landkreis eine neue Strategie und damit eine soziale Innovation. Und aus dieser Innovation können wiederum Transfers beispielsweise in andere Landkreise erfolgen.

Fasst man den (sozialen) Innovationsbegriff weiter und versteht darunter eben nicht nur eine Basisinnovation im Sinne einer Erfindung von etwas völlig neuem, sondern die Verbreitung einer neuen sozialen Praxis in andere Zusammenhänge, dann erfüllen die meisten öffentlich geförderten Projekte bereits den Charakter von Transferprojekten. Allerdings wird dann unter dem Stichwort „Transfer“ etwas anderes von ihnen verlangt.

2 Strategien der Nachhaltigkeit

In der Praxis beginnt das erste Nachdenken über Nachhaltigkeit bereits mit der Formulierung der

Projektidee. Denn die Idee, zum Beispiel zur Entwicklung bestimmter Maßnahmen für benachteiligte soziale Gruppen, fußt doch meistens darauf, dass man daran interessiert ist, ein Ziel längerfristig zu erreichen und umzusetzen. Und sei es nur deswegen, weil in Projektanträgen Strategien formuliert werden müssen, die beweisen, dass Projekte auch nach der Förderphase weiter bestehen und/oder weiter wirken. Solche Projekte basieren schließlich auf der Idee von zeitlich begrenzten finanziellen Mitteln, die auch als Anschubfinanzierung betrachtet werden können. Deshalb muss ebenfalls nachgewiesen werden, dass Transferprozesse möglich sind bzw. während der Projektlaufzeit eingeleitet werden. Häufig ist dies ein schwieriger Anspruch. Wenn Fördermittel wegfallen, muss(t)en diese Mittel durch Eigen- oder Fremdmittel bzw. Eigenleistungen ersetzt werden. In der Regel sind solche finanziellen Ressourcen aber nicht vorhanden. Oder es gibt auch Fälle, in denen das Geschäftsmodell des Antragstellers sogar darauf beruht, Fördermittel zu akquirieren – also genau die Ressourcen zu erhalten, die später nachhaltig ersetzt werden sollen.

Wie kann Nachhaltigkeit unter diesen Bedingungen trotzdem gelingen? Um diese Frage beantworten zu können, muss zunächst geklärt werden, wie geförderte Projekte mit der Aufgabe der Nachhaltigkeit tatsächlich umgehen und welche Strategien sie verfolgen, um dieses Problem zu lösen.

Strategie Nr. 1: Erwartbare Effekte

Der Verweis auf Effekte, die durch Projekte bewirkt werden, ist eine häufig angewandte Strategie, um Nachhaltigkeit zu behaupten. Das Problem (aber auch der Vorteil) besteht darin, dass diese Effekte sich in der Regel während der Projektlaufzeit einer Evaluation weitestgehend entziehen. Ob und wie beispielsweise eine Bildungsmaßnahme weiterwirkt, wenn sie nicht mehr durchgeführt wird, kann während dieser Zeit nur schwer gemessen werden. Ob ein Projekt zur interkulturellen Öffnung der Verwaltung zum Beispiel eine Sensibilisierung

von Verwaltungsmitarbeiter/-innen bewirkt hat, die dazu führt, dass die Verwaltung ihre Kundinnen und Kunden in Zukunft kulturkompetenter behandelt, kann in der Regel ebenso nur vermutet werden. Denn Effekte können ebenso verpuffen wie sie nachhaltige Wirkungen erzeugen können.³

Strategie Nr. 2: Projektketten

Projekte wirken weiter, wenn es Nachfolgeprojekte gibt. Das Problem der fehlenden Fördermittel ist damit gelöst: sie fließen weiter. Im Sinne der Fördergeber ist das natürlich keine Nachhaltigkeit, weshalb die meisten Förderprogramme auch ausschließen, dass Projekte in der nächsten Förderrunde „einfach“ weitergeführt werden. In Projektanträgen kommt diese Nachhaltigkeitsstrategie deshalb nicht vor, wohl aber im Projektalltag. Das hat mehrere Gründe:

1. Eine Weiterführung des Projektes bzw. der Projektziele und Weiterbeschäftigung des eingesetzten Personals über den Förderzeitraum hinaus ist ohne Fördermittel in der Regel unrealistisch. Wer Förderprojekte durchführt, muss aber rechtzeitig an Nachfolgeprojekte denken, sonst hat die Organisation, die diese Projekte durchführt zu Projektende das Problem, ohne

Personal dazustehen, weil das eingesetzte Personal sich aufgrund der Projektbefristung wegbeworben hat.

2. Die Förderlogik bedingt es, sich mit einem Förderantrag in den thematischen Feldern zu bewegen, in denen man Kompetenzen entwickelt hat, da dies meistens zu den Zuwendungsvoraussetzungen gehört. Die antragstellende Einrichtung belegt ihre Kompetenzen in bestimmten Themenbereichen durch aktuell durchgeführte Projekte. Es ist dementsprechend sinnvoll, sich bei Nachfolgeanträgen möglichst nahe an diese anzulehnen.
3. Auf der anderen Seite hat auch die Programmebene ein Interesse daran, erfolgreiche Projektträger als Akteure in zukünftigen Förderrunden auszuwählen, denn sie sind Garanten für Verlässlichkeit und künftige Erfolge.

Aus dieser Logik heraus entstehen variierende Projektketten, bei denen der Projektkern (beispielsweise eine bestimmte Weiterbildungsmaßnahme für Arbeitslose) meist erhalten bleibt, der Projektkontext (zum Beispiel eine Erweiterung der Zielgruppe oder der Rahmenbedingungen) verändert wird. Eine weitere Variante dieser Strategie besteht darin, das Förderprogramm zu wechseln, beispielsweise von der Bundesförderung auf eine Landesförderung umzustellen.

Strategie Nr. 3: Strukturveränderung

Die Implementation von Projekten oder Projektergebnissen in vorhandene oder aufzubauende Strukturen ist sicherlich die effektivste Form der Nachhaltigkeit, allerdings auch die Schwierigste. Denn diese Strategie lebt in der Regel von einem Wechsel der Akteure, das heißt, eine Entwicklung oder ein Produkt soll nach Projektende von einer anderen Einrichtung übernommen werden. Zwei Beispiele: Eine arbeitsmarktpolitische Maßnahme, die von einem Träger entwickelt wird, muss, wenn sie zur Regelförderung der

³ Da Projekt-Evaluationen, wenn sie überhaupt stattfinden, oftmals nur während der Laufzeit der Förderprojekte erfolgen und damit mit ihnen zeitlich enden, können sie allenfalls Prognosen abgeben. Das, was sie messen könnten, also die mittel- und langfristigen Wirkungen, die mit der Nachhaltigkeit ja behauptet werden, fallen außerhalb der Projektlaufzeit, können also von ihnen nicht gemessen werden. Vielleicht ist das ja ein Grund, warum prozessbegleitende Evaluationen von Förderprojekten (im Gegensatz zu summativ/ ex ante angelegten Programmevaluationen) nach einem Boom in den Nullerjahren wieder aus der Mode gekommen sind (z.B. beim XENOS-Programm). Tatsächlich können solche Evaluationen die Ansprüche, die an sie gestellt werden, nur schwer erfüllen. Und diese Ansprüche steigen. 2013 hat die Deutsche Gesellschaft für Evaluation e.V. (DeGEval) in einem Positionspapier „Evidenz und Evaluation“ darauf hingewiesen, dass von Evaluationen zunehmend „Evidenzen“ im Sinne von robusten Belegen und Beweisen erwartet werden. Das Eintreten von angestrebten Effekten soll möglichst sicher belegt werden. Es sei zwar verständlich, so die DeGEval, dass Auftraggeber Evidenzen für die Wirksamkeit von Interventionen verlangen, dies könne Evaluation aber in der Regel nicht leisten. (www.degeval.de/publikationen/positionspapiere).

Arbeitsverwaltung werden will, diese davon überzeugen, dass der Wechsel von Fördergeldern hin zur Regelfinanzierung durch das Jobcenter nicht nur effektiv und effizient ist, sondern auch im rechtlichen Rahmen und Auftrag des Jobcenters bleibt. Die Maßnahme muss zudem kompatibel sein mit der Organisationskultur der Arbeitsverwaltung. Auch Prozesse der interkulturellen Öffnung von Organisationen sind oftmals von außen (mit-)initiiert. Die Strukturen der jeweiligen Organisation verändern sich aber nur dann nachhaltig, wenn es gelingt, das Eigeninteresse der Organisation zu wecken. Und auch dann ist längst nicht sicher, ob die Organisation die nötigen, zumeist knappen Ressourcen bereitstellen wird.

Um diesen Rahmenbedingungen Rechnung zu tragen, hat es in der Vergangenheit immer wieder Versuche gegeben, durch die Bildung großer Verbundprojekte Nachhaltigkeit mittels Strukturveränderungen sicherzustellen. Ein Beispiel ist die Gemeinschaftsinitiative EQUAL, die in der Förderphase 2000-2007 das zentrale arbeitsmarktpolitische Programm des Europäischen Sozialfonds darstellte. Die EQUAL-Projekte⁴ sollten durch eine Strategie des so genannten horizontalen und vertikalen Mainstreamings Nachhaltigkeit und Transfer sicherstellen. Einige der damaligen Überlegungen inklusive der Wortwahl sind bedauerlicherweise in Vergessenheit geraten.

„Vertikales Mainstreaming“ bedeutet, Projektideen und Ergebnisse bei Entscheidungsträgern aktiv bekannt zu machen, statt darauf zu warten, dass sie beachtet und für interessant befunden werden. „Horizontales Mainstreaming“ bedeutet, ein Projekt „in die Breite“ zu verankern, also Projektergebnisse aktiv zu transferieren, anstatt nur Transferfähigkeit herzustellen inklusive einer abschließenden Transferveranstaltung. Um erfolgreiches „Mainstreaming“ zu erreichen, sollten in den EQUAL-Entwicklungspartnerschaften

möglichst komplementäre Partner gemeinsam an einem Problem arbeiten, also beispielsweise Bildungsträger, Arbeitsverwaltungen, Gewerkschaften, Kammern und Kommunen. Diese komplexe Projektstruktur hat Projekte mitunter schwerfällig und dadurch scheinbar ineffektiv gemacht. Hinzu kam, dass die EQUAL-Projekte zugleich durch transnationale Entwicklungs- und Transferprozesse europaweit für arbeitsmarktpolitische Innovationen sorgen sollten⁵. Dieser Anspruch war bei einer dreijährigen Projektlaufzeit jedoch in der Regel nicht durchzuhalten.

Für die Herstellung von Nachhaltigkeit aber bleibt der Gedanke zentral, dass Nachhaltigkeit, soweit diese auf Strukturveränderungen abzielt, nicht von einer Institution alleine zu bewerkstelligen ist, sondern in Kooperation oder Allianz verschiedener Akteure miteinander, und einen längeren Zeitraum voraussetzt.

Strategie Nr. 4: Transfer

Dies gilt insbesondere für den Transfer von Projektergebnissen, auf den unten noch zurückzukommen sein wird. Denn eine gelungene Transferstrategie kann wichtige Beiträge zur Nachhaltigkeit liefern und ein Projekt, das Nachhaltigkeit verspricht, eignet sich besser zum Transfer.

Transfer bedeutet schließlich, Projektentwicklungen, Konzepte, Methoden etc. von einem Kontext in den anderen zu verlegen, zum Beispiel von Institution zu Institution oder von Region zu Region (auch Region zu Institution). Je erfolgreicher Transferprozesse sind, desto plausibler erscheinen im Nachhinein Nachhaltigkeitskonzepte. Wenn sich der Gedanke der interkulturellen Öffnung der Verwaltung auch in anderen Städten ausbreitet, wenn Entwicklungskonzepte übernommen, Erfahrungen verbreitet, Erfolge auch andernorts erzielt und kommuniziert werden, dann steigen auch die Chancen in der eigenen Verwaltung Öffnungsprozesse auf Dauer zu stellen.

⁴ Die folgenden Beobachtungen und Verweise auf die Gemeinschaftsinitiative EQUAL beruhen auf den Erfahrungen der beiden Autor/-innen, die beide als Evaluator/-innen und Teilprojektkoordinator/-innen die Durchführung von Entwicklungspartnerschaften in den Jahren 2002-2007 verfolgt haben.

⁵ Vgl. PGI – Programm für die Gemeinschaftsinitiative EQUAL 2005

3 Beispiele für Nachhaltigkeit und Transfer

Diese Beobachtungen zeigen, dass Nachhaltigkeits- und Transferkonzepte von Förderprojekten umso erfolgreicher sind, je klarer sie auf einer Kombination dieser vier dargestellten Strategien beruhen und wenn sie gleichzeitig eingebunden sind in ein thematisches Feld verschiedener in dieselbe Richtung weisender Projekte. Dies soll im Folgenden an zwei Beispielen verdeutlicht werden.

3.1 Beispiel Kulturkompetente Pflege

Die Implementation von Konzepten der kulturkompetenten oder kultursensiblen Pflege ist mittlerweile Gegenstand vieler Förderprojekte, auch, aber nicht nur im Rahmen des Bundesprogramms XENOS. Es geht dabei um veränderte Ausbildungsinhalte, einschlägige Personalentwicklung, *Diversity*- und Organisationsentwicklungskonzepte in Pflegeeinrichtungen und Fachschulen.⁶

Die Idee, die hinter all diesen Projekten steht, hat sich im letzten Jahrzehnt als Gewissheit durchgesetzt: Die Zahl der Kundinnen und Kunden der Altenpflege werden in Folge des demografischen Wandels und der höheren Lebenserwartung steigen und der Fachkräftebedarf in der Altenpflege wird sich erhöhen. Gleichzeitig wird der Kreis der Kundinnen und Kunden aufgrund der Zuwanderungsprozesse kulturell immer differenter. All das legt Konzepte nahe, einerseits Menschen mit Migrationshintergrund als Beschäftigte in der Altenpflege zu gewinnen und andererseits die Pflege selbst kultursensibler zu gestalten.

Was aktuell so plausibel erscheint, galt vor 15 Jahren noch als exotische Herangehensweise. Als das Rhein-Ruhr-Institut (RISP) in Duisburg 1999 zusammen mit dem Berufsbildungs-

werk des DGB (bfw) in Wuppertal ein Landes-ESF-Projekt durchführte mit dem Titel „Älter werden in Deutschland“, traf die Argumentation selbst bei kommunalen Fachleuten auf Unverständnis. Noch seien die früheren Gastarbeiter/-innen ja nicht im Rentenalter, im Alter würden sie sowie so in ihre Heimatländer zurückkehren und wenn nicht, würde die Pflege von der Familie, die ja eine Großfamilie sei, übernommen werden. Allerdings waren bereits vor 15 Jahren diese Argumente nicht stichhaltig, aber sie waren plausibel, weil sie eingebunden waren in gesellschaftlich verbreitete Vorstellungswelten vom Leben und Älterwerden der ehemaligen „Gastarbeiter“, also bestimmten diskursiven Rahmenbedingungen, die diese Meinung nahelegten.

Dass Kulturkompetenz in der Pflege heute als selbstverständlicher Anspruch formuliert werden kann – ohne damit schon gewährleistet zu sein – hat viele Gründe. Heute gibt es mehr und mehr pflegebedürftige Menschen mit Migrationshintergrund, es gibt Pflegedienste und Altenpflegeeinrichtungen, die sich dieser Personengruppen annehmen und Kulturkompetenz ist in die Regelausbildung integriert worden. In der Altenpflege arbeiten bereits viele Migrantinnen und Migranten. Die vielfältigen Projekte auch und gerade im XENOS-Programm, die im Bereich der kulturkompetenten Pflege angesiedelt waren und sind, haben diesen Wandel nicht bewirkt, sie haben ihn aber unterstützt und beschleunigt. Sie haben mit dazu beigetragen, dass Kulturkompetenz in vielen Einrichtungen der Altenpflege nachhaltige Praxis geworden ist. Sie haben Transfers bewirkt – ohne Transfer unmittelbar aktiv zu betreiben!

3.2 Beispiel Bildungsnetzwerke

Der Aufbau von regionalen Netzwerken ist nicht nur im Bereich der Bildung ein Gegenstand von Förderprogrammen. Ende 2014 endet zum Beispiel das umfangreiche BMBF-Förderprogramm „Lernen vor Ort“ in dem 40 Kommunen aus ganz Deutschland in fünf Jahren regionale Bildungsnetzwerke aufbauen und damit zusammenhän-

⁶ Zu aktuellen Projektansätzen vgl. die von XENOS Panorama Bund herausgegebene Broschüre „Neue Wege im Gesundheits- und Pflegebereich – Innovative Ansätze zur Arbeitsmarktintegration. Interkulturelle Öffnung und Fachkräftesicherung.“ (XENOS Panorama Bund 2014)

gende Bildungsinnovationen entwickelt haben werden. Die Ergebnisse sollen ab 2014 dann von „Transferagenturen“ auch für andere Kommunen nutzbar gemacht werden.

Dass viele Missstände in der Bildung auf mangelnder Zusammenarbeit und Vernetzung der jeweiligen Akteure zurückzuführen sind, ist eine Annahme, die in Bildungsdiskursen häufig vorgebracht wird. Wenn Erzieher/-innen nicht mit Grundschullehrer/-innen kommunizieren, können für die Kinder eher Probleme beim Übergang in die Grundschule entstehen. Wenn die Bildungsberatungsstellen in einer Kommune nicht zusammenarbeiten, ist es zum Beispiel für Eltern schwierig, eine sachgerechte Beratung zu finden. Wenn regionale Unternehmen nicht mit den Schulen der Region vernetzt sind, erschwert das die Berufsorientierung der Jugendlichen und führt zu Fehlentwicklungen beim Übergang Schule-Beruf.

Netzwerke sind daher ein wichtiger Pfeiler in Strategien zur Verbesserung der regionalen Bildungssituation. Die Frage ist nur: Wie baut man sie auf? Und noch wichtiger: Wie stellt man sicher, dass sie nachhaltig weitergeführt werden? 2003-2006 hat das BMBF zehn regionale Netzwerke gefördert, die beispielhaft die Bildungssituation Jugendlicher mit Migrationshintergrund verbessern sollten. Eines dieser Beruflichen Qualifizierungsnetzwerke (BQN) wurde in der Emscher-Lippe-Region aufgebaut⁷. Zehn Partner, darunter Weiterbildungsträger, Wissenschaftler, RAA, Unternehmensberater, MSO, haben in drei Jahren in verschiedenen Aktionsfeldern und Teilprojekten erfolgreich gearbeitet. Nach der Förderlaufzeit von drei Jahren löste sich das Netzwerk dann allerdings auf.

Im BQN-Netzwerk Emscher-Lippe waren die Kommunen nur Randakteure. Im BMBF-Programm „Lernen vor Ort“ (2009-2014) sollten sie zentrale Akteure der aufzubauenden Netzwer-

ke darstellen. In 40 ausgewählten Städten und Landkreisen sollte daher mittels Fördergelder, die nun ausschließlich für Kommunen bestimmt waren, eine neue kommunale Steuerungsstruktur im Bereich der Bildung entstehen und zwar über alle Bildungsstufen hinweg, von der frühen Bildung bis hin zur Weiterbildung. Die Netzwerksteuerung lag nun ebenfalls bei den Kommunen – ebenso die Hoffnung auf Nachhaltigkeit und Transfer.

Eine solche Struktur hat Nachteile. Bis ein kommunal gesteuertes Projekt „in die Gänge“ kommt, dauert es in der Regel einige Monate. Der Aufbau einer aussagefähigen Website dauert sogar deutlich länger. Verwaltungslogik und Projektlogik können bisweilen sehr verschieden sein. Andererseits besteht berechtigte Hoffnung, dass kommunale Steuerungsstrukturen (im Gegensatz zu Trägerstrukturen) auch ohne Fördermittel zumindest teilweise weiterbestehen werden (und dadurch auch Nachhaltigkeit erzeugen!).

4 Nachhaltigkeit im aktuellen XENOS-Projekt „Option – Kultur“

Das XENOS-Projekt „Option – Kultur“ hat sich zum Ziel gesetzt, Schritte zur interkulturellen Öffnung der Verwaltung im Kreis Recklinghausen und in den zehn Städten des Kreises zu unternehmen und diesen Prozess nachhaltig in den administrativen Strukturen zu verankern. In dem Aufsatz von Helena Donecker und Sabine Fischer „Verwaltung ist nicht gleich Verwaltung“ (in diesem Band) beschreiben die Autorinnen das Vorgehen im Projekt. Im Folgenden gehen wir kurz auf die Nachhaltigkeitsstrategie des Projektes ein, weil sie ein gutes Beispiel dafür ist, wie Nachhaltigkeit über ein Zusammenwirken verschiedener Strategien erreicht werden kann.

Die Aufgabe, vor der das Projekt steht, lässt sich folgendermaßen formulieren:

Interkulturalität soll gelebte Praxis in der Verwaltung werden und sich damit als Teil der Organisationskultur entwickeln. Erst wenn es gelingt,

⁷ Der Aufbau und Durchführung des BQN Emscher-Lippe fand unter Beteiligung des RISP statt. Außerdem war das RISP beratend an der Durchführung des Projektes „Lernen vor Ort“ des Kreises Recklinghausen beteiligt. Auf diesen Erfahrungen beruhen u.a. die folgenden Ausführungen.

interkulturelle Perspektiven beispielsweise in die Weiterbildungs- und Personalakquisitionsroutinen zu implementieren, wenn entscheidende Akteure überzeugt sind, dass diese geändert werden müssen, wenn Diskurse entstehen (und auf Dauer gestellt werden können), die den Nutzen von Interkulturalität für die Organisation plausibel machen, und die üblichen Einwände und Widerstände ihre Plausibilität verlieren, dann kann Interkulturalität zum Bestandteil der Organisationskultur der Verwaltung werden. Und erst dann wird die Verwaltung „geöffnet“. Sie hat sich damit nachhaltig verändert.

Projekte, die sich zum Ziel gesetzt haben, nachhaltig Prozesse der interkulturellen Öffnung von Verwaltungen zu bewirken, sind daher darauf angewiesen, die zentralen Akteure der Verwaltung aktiv an diesem Prozess zu beteiligen oder diese dazu zu bewegen, die Öffnungsprozesse von sich aus anzustoßen. Öffnung kann nicht von außen geschehen, sondern nur als Eigenleistung der jeweiligen Institutionen. Dafür die Stellschrauben zu finden, war eine der wichtigsten Aufgaben im Rahmen des Projektes „Option – Kultur“. Im Wesentlichen lassen sich sechs dieser Stellschrauben identifizieren:

1. „Top down“ und „bottom up“ ansetzen

Für das Projekt „Option – Kultur“ war es von Bedeutung, dass der Landrat als Chef der Kreisverwaltung Recklinghausen für alle Verwaltungsakteure sichtbar, der Initiator der Öffnungsprozesse war und ist.

Entscheidend für den Erfolg des Projektes war es zudem, dass das Projekt ausführlich in allen kreisangehörigen Städten der jeweiligen Verwaltungsspitze vorgestellt wurde und dass Anregungen städtischer Akteure in das Konzept des Kreises übernommen wurden.

Interkulturelle Öffnung kann allerdings nicht einfach angeordnet werden, denn damit wäre die Wahrscheinlichkeit sehr groß, dass diese sensiblen Prozesse von unten ausgebremst werden. Es war daher wichtig, in der Breite über das Projekt zu informieren, Diskussionen anzustoßen

und möglichst an vielen Orten auf das Projektziel und die Aktivitäten hinzuweisen.

2. Schneeballeffekte erzeugen

Alle Aktivitäten und Interventionen des Projektes (z.B. Interviews, Gespräche, Seminare, Rundbriefe, Informationsveranstaltungen) sind immer nur punktuelle Sensibilisierungsversuche, um das Projektziel zu erreichen. Erreicht werden kann damit aber niemals die Verwaltung als Ganzes. Wenn Sensibilisierung wirksam werden soll, so ist sie auf die Initiierung von Schneeballeffekten angewiesen. Das zu initiieren war mühsam, aber schließlich verstärkten sich die Effekte (veränderte Einstellungen der Mitarbeiter/-innen, geschärftes Problembewusstsein für die Thematik und weiteres) gegenseitig.

In Gesprächen mit Beschäftigten der Verwaltung war häufig zunächst Skepsis zu spüren, ob das Projekt überhaupt sinnvoll sei, schließlich behandle man ja alle Bürgerinnen und Bürger gleich. Auch das Interesse an Weiterbildung zum Themenkomplex „Interkulturelle Öffnung“ war anfänglich gering. All das änderte sich im Laufe des zweiten Projektjahres unter anderem aufgrund der oben geschilderten Schneeballeffekte. Heute (Sommer 2014) wird mehr Weiterbildung nachgefragt als angeboten werden kann. Das Projekt ist innerhalb der meisten Bereiche der Verwaltung bekannt und akzeptiert.

3. Informelle Netzwerke nutzen

Ein wichtiges Instrument zur Herstellung von Schneeballeffekten waren und sind die informellen Netzwerke innerhalb sowie zwischen den Verwaltungen. Dabei geht es um bestehende Netzwerke und nicht so sehr um „Vernetzung“, also den Aufbau von Netzwerken, wie er in vielen Projekten propagiert wird. Dadurch entstehen häufig nur künstliche Gebilde, die sich dann nach einigen „Netzwerktreffen“ oftmals von selbst auflösen. Bestehende, meist nur informelle Netzwerke hingegen sind Instrumente, die es Verwaltungsakteuren erlauben, ihre Arbeit

zum Beispiel über „kurze Dienstwege“ zu optimieren. Diese informellen Netzwerke können genutzt werden und sie können über Projekte wie „Option – Kultur“ im Sinne des Projektanliegens weitergeknüpft werden.

4. Prozessketten initiieren

Wir haben oben dargestellt, welche Rolle Prozessketten als Nachhaltigkeitsstrategie spielen. Auch „Option – Kultur“ profitiert von dieser Strategie. Im Zuge der Neustrukturierung der Integrationspolitik des Landes Nordrhein-Westfalen wurde im Jahr 2013 das Kommunale Integrationszentrum (KI) des Kreises Recklinghausen gegründet. Interkulturelle Öffnung der Verwaltung wurde vom KI des Kreises als ein zentraler Arbeitsschwerpunkt für die nächsten Jahre gewählt. Die Bearbeitung des Gegenstandes und die daran gekoppelten Aktivitäten werden damit, wenn auch vermutlich mit geringeren Ressourcen wie zuvor, in den kommenden Jahren auch institutionell abgesichert sein.

5. Weiterbildung institutionalisieren

Dazu trägt im Wesentlichen bei, dass das im Projekt „Option – Kultur“ entwickelte Weiterbildungskonzept für die Verwaltungsangestellten zusammen mit dem Studieninstitut Kommunale Verwaltung Emscher-Lippe entwickelt und institutionalisiert wurde. Das Studieninstitut ist verantwortlich für die Weiterbildung in den verschiedenen Verwaltungen des Kreises Recklinghausen. Die Integration von Fragen der Kulturkompetenz in das Weiterbildungsangebot kann dadurch auf Dauer gestellt werden.

6. MSO einbinden

Ein weiterer Baustein in der Nachhaltigkeitsstrategie des Projektes ist die aktive Einbindung von Vertretungsinstitutionen der Menschen mit Migrationshintergrund in der Region. Das Projekt ist in Integrationsräten einiger Städte des Kreises vorgestellt worden. Es gab mehrere Veranstaltungen mit MSO-Vertretern. Im Rahmen

des Projektes wurden 27 zum Teil mehrstündige Interviews mit Migrantenselbstorganisationen (MSO) aus allen Städten des Kreises geführt, an denen 74 Personen teilnahmen⁸. Die Interviews hatten zwei Funktionen. Einerseits sollten die Sichtweisen der Vertretungen der Migrantinnen und Migranten in die Gestaltung der Projektarbeit einbezogen werden. Andererseits hatten die Interviews aber auch Sensibilisierungsfunktion für das Projektanliegen.

5 Überlegungen zum Transfer

Im Rahmen von Förderprojekten wird „Transfer“ in der Regel als räumlicher Transfer betrachtet. Wird zum Beispiel in einem Unternehmen ein Modell zur betrieblichen Integration von Menschen mit Migrationshintergrund entwickelt, sollen auch andere Unternehmen davon profitieren. Werden in einer Verwaltung Konzepte zur interkulturellen Öffnung erprobt, sollen auch andere Verwaltungen daran teilhaben.

Wir haben oben bereits ausgeführt, dass Transfer und Nachhaltigkeit eng miteinander verbunden sind. In bestimmten Projekten lässt sich beides gar nicht voneinander trennen.

In dem XENOS-Projekt „Option – Kultur“ sind Transferprozesse von Abteilung zu Abteilung, von Stadtverwaltung zu Stadtverwaltung Bedingung für die Nachhaltigkeit der Projektaktivitäten innerhalb des Kreises. Es ist illusorisch, dass in einem Projektgebiet mit zehn Stadtverwaltungen und einer Kreisverwaltung, noch dazu mit Ämtern mit jeweils unterschiedlichen Organisationskulturen parallele Interventionsformen möglich wären, die alle Verwaltungen einschließen. Etwas anderes ist es, die Aktivitäten des Projektes und die daran gekoppelten Erfahrungen beispielsweise in andere Landkreise zu implementieren. Hierzu kann das Projekt allenfalls die Vorarbeiten leisten, zum Beispiel durch eine bundesweite Befragung aller Landkreise zum

⁸ Zu den Ergebnissen siehe den Beitrag von Ursula Kreft in diesem Sammelband.

Status quo der interkulturellen Öffnung⁹ und der Zurverfügungstellung der Ergebnisse sowie durch Informationsmaterialien (Handbücher, Praxisleitfäden, Publikationen wie der hier vorliegende Sammelband). Der Transfer selbst liegt dann aber außerhalb des Projektes. Dazu zum Abschluss dieses Beitrages folgende vier Thesen:

1. Eigentlich zielt Transfer in die gegenteilige Richtung: Eine Person oder eine Organisation hat ein Problem, sucht nach einer Lösung, findet sie beispielsweise bei einem Modellprojekt und überträgt dieses Modell auf die eigene Praxis. In Projekten stellt sich das anders herum dar. Vom drittmittelgeförderten Projekt wird erwartet, dass es den Transfer seiner Ergebnisse selbst organisiert. Dabei suchen dann erfolgreiche Projekte mit interessanten Lösungen ihrer eigenen Probleme nach anderen, kompatiblen Problemen, statt anders herum, dass Akteure mit bestimmten Problemen nach Lösungsmöglichkeiten Ausschau halten!
2. Wenn Transferprozesse organisiert werden sollen, reicht es daher nicht aus, transferfähige Produkte zu entwickeln und anschließend darauf zu warten (und zu hoffen), dass sich jemand für diese Entwicklungen interessiert. Auch die in Projekten üblichen Transferveranstaltungen lösen das Problem nicht, weil damit das Problem des Transfers, die Übertragung einer Innovation von einem Kontext in einen anderen in der Regel nicht gelöst wird.
3. Projekte können Transferprozesse nur bedingt organisieren. Sie können sie aber initiieren, Transferbedingungen ausloten und Voraussetzungen für den Transfer schaffen. Der Transfer selber ist aber an die Akteure gebunden, für die er gedacht ist: Akteure der Zielregion, der Zielorgani-

sation. Dann allerdings kann der Transfer effektiver gestaltet werden, wenn die Entwickler der Ursprungsinnovation diesen Prozess aktiv begleiten.

4. Transferprozesse sind abhängig von Projektlandschaften und gesellschaftlichen Diskursen, die für bestimmte Probleme Plausibilitäten erzeugen. Wir haben oben dargelegt, wie dies in verschiedenen Projektfeldern (Kulturkompetente Pflege, Bildungsnetzwerke) mehr oder weniger gelungen ist. Projekte können solche Diskurse alleine schon dadurch unterstützen, dass sie erfolgreich sind, nachhaltig wirken und dies auch wirksam kommunizieren. Der vorliegende Sammelband versteht sich daher auch als Teil der Transferstrategie der vier beteiligten XENOS-Projekte.

⁹ Siehe den Beitrag von Ute Pascher-Kirsch in diesem Sammelband.

LITERATUR

- DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR EVALUATION E.V. (2013): Evidenz und Evaluation. Positionspapier der DeGEval – Gesellschaft für Evaluation, in: Zeitschrift für Evaluation 1/2013, S.172-174.
- KAEWNETARA, EVA & USKE, HANS (Hrsg.) (2001): Migration und Alter. Auf dem Weg zu einer kulturkompetenten Altenarbeit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen, Duisburg.
- KAEWNETARA, EVA & USKE, HANS (2004): Halbzeitevaluation von Netzwerken als Co-Management, in: Kaewnetara, Eva & Uske, Hans (Hrsg.): Netzwerkevaluation im Prozess. Aktuelle Ansätze in komplexen sozialen Programmen, RISP-Texte 1/2004, Duisburg.
- Nationales Reformprogramm Deutschland „Innovation forcieren – Sicherheit im Wandel fördern – Deutsche Einheit vollenden“ (2005).
- PASCHER, UTE & USKE, HANS (2010): Migration und Alter. Beitrag zum Sachverständigengespräch „Migration und Alter“ des Ausschusses für Generationen, Familie und Integration am 25.02.2010 im Landtag NRW.
- PGI (2005): Programm für die Gemeinschaftsinitiative EQUAL 2005: <http://www.equal.esf.de/Equal/Navigation/Publikationen/broschueren,did=49098,cap.groups=1.html> (abgerufen am 04.06.2014).
- QUENNET-THIELEN, CORNELIA (1996): Nachhaltige Entwicklung. Ein Begriff als Ressource der politischen Neuorientierung. In: Kastenholz, Hans G., Erdmann, Karl-Heinz & Wolff, Manfred (1996): Nachhaltige Entwicklung. Zukunftschancen für Mensch und Umwelt. Berlin, Heidelberg: Springer. S. 9-21.
- XENOS PANORAMA BUND (Hrsg.) (2014): Neue Wege im Gesundheits- und Pflegebereich. Innovative Ansätze zur Arbeitsmarktintegration, interkulturellen Öffnung und Fachkräftesicherung, <http://www.xenos-panorama-bund.de/index.php/service/news/717-xenos-broschuere-neue-wege-im-gesundheits-und-pflegebereich> (Abgerufen am 04.06.2014).

Bedarfe erkannt – Strategien in der Entwicklung. Zum Status quo der Interkulturellen Öffnung deutscher Landkreise

Ute Pascher-Kirsch

1 Einleitung

Vor knapp 10 Jahren führte das Statistische Bundesamt die statistische Erhebungskategorie „Personen mit Migrationshintergrund“ ein. In der jährlichen Befragung, dem Mikrozensus, kann die amtliche Statistik seitdem unterscheiden zwischen der Bevölkerung mit und ohne Migrationshintergrund sowie mit ausländischem Pass.

„Die hier verwendete Abgrenzung der Bevölkerung mit Migrationshintergrund berücksichtigt den Wunsch, den Blick bei Migration und Integration nicht nur auf die Zuwanderer selbst – das heißt die eigentlichen Migranten – zu richten, sondern auch bestimmte ihrer in Deutschland geborenen Nachkommen einzuschließen.“

(Statistisches Bundesamt 2014a)

Somit kann nun belegt werden, dass zum 31.12.2012 in Deutschland ein Fünftel der Gesamtbevölkerung einen Migrationshintergrund aufweist. Große regionale Unterschiede sind hier beobachtbar. Regionaldifferenzierte Daten liegen für 2011 vor: Im Kreis Recklinghausen beispielsweise hat durchschnittlich 20,1% der Bevölkerung einen Migrationshintergrund und im Landkreis Rosenheim liegt der Anteil bei 29,6% (Statistisches Bundesamt 2014b). Städte wie zum Beispiel Offenbach oder Heilbronn weisen einen Anteil von fast 50% auf und zwar 49,7% bzw. 44,1%, in ostdeutschen Bundesländern liegt ihr Anteil insgesamt bei unter 5% (vgl. Statistisches Bundesamt, 2013, S. 40), wobei die kleineren Städte und Landkreise einen Migrantenanteil von unter 3% aufweisen. Diese amtlichen Daten machen deutlich, dass es sich in Deutschland bei den Personen mit Migrations-

hintergrund nicht um eine Minderheit handelt, die „irgendwie zu integrieren ist“. Es handelt sich hierbei um Menschen, die größtenteils in Deutschland geboren, aufgewachsen und sozialisiert wurden und durch ihr Dasein nicht nur die kulturelle Vielfalt erweitern, sondern Teil unserer Gesellschaft sind. Der Blick wird nun gesellschaftsweit mehr und mehr auf diesen Personenkreis gerichtet, und dennoch scheint „irgendetwas“ mit dem (interkulturellen) Zusammenleben nicht zu funktionieren. Und deshalb, so ein Ausgangspunkt der folgenden Überlegungen und der Analyse der Befragungsergebnisse zum Status quo der Interkulturellen Öffnung der Landkreise, ist der Wunsch nach interkultureller Öffnung von Verwaltung gegeben. Auch diese Prozesse orientieren sich an dem oben zitierten Ziel, Menschen mit Migrationshintergrund und damit einer „anderen“ kulturellen (ethnischen) Herkunft bestmöglich in Verwaltungsprozessen zu berücksichtigen.

Soll etwas geöffnet werden, so unterstellt dieser Prozess, dass Ausschließung stattfindet. Fischer (2007) konstatiert, interkulturelle Öffnung setze Exklusion voraus und der Öffnungsprozess sei ein Prozess der Organisationsentwicklung. Betrachtet man die Öffnung von Landkreisen erscheint es passender, dass es sich dabei um einen Wandel von Institutionen handelt, der mit der interkulturellen Öffnung einhergehen wird. Auch Terkessidis nimmt diese Perspektive ein; sein Programm „Interkultur“ (2010, S. 130) ist daher für unsere Analyse aufschlussreich. Der Autor schreibt:

„In meinem Verständnis von Interkultur geht es also nicht wie im Multikulturalismus um die An-

erkenntnis von interkulturellen Identitäten, die Relativität unterschiedlicher Perspektiven oder das Zusammenleben der Kulturen, sondern das Ziel ist die Veränderung der charakteristischen Muster, die aktuell mit der Vielheit eben nicht mehr übereinstimmen. Die Frage ist, wo man ansetzt, um diese Muster zu verändern. Ich würde als Ausgangspunkt die Institutionen vorschlagen, denn diese können durch Politik und entsprechende Maßnahmen tatsächlich beeinflusst werden. (...) Nur durch einen bewusst eingeleiteten Wandel in den Institutionen lassen sich die besagten Muster in Bewegung bringen. Daher möchte ich Interkultur auch verstehen als ‚Kultur-im-Zwischen‘, als Struktur im Wandel (...).“

Die folgenden Ausführungen fassen die Untersuchungsergebnisse einer Befragung aller deutschen Landkreise zum Status quo der Interkulturellen Öffnung der Landkreise (Stand: Frühjahr 2014) zusammen. Wir werden sehen, inwiefern sich die deutschen Landkreise dem Institutionenwandel mit dem Bezugspunkt „Interkultur“ bisher tatsächlich unterziehen und mit welchen Maßnahmen sie diesen einleiten.

Methodische Anmerkungen

Die repräsentative Befragung, auf die sich die hier präsentierten Ergebnisse beziehen, fand zwischen dem 27. Februar und 4. April 2014 statt; dabei handelte es sich um eine Aktivität des XENOS-Projekts „Option – Kultur“ („Der Kreis Recklinghausen wird Optionskommune – und will sich interkulturell öffnen“). Konzipiert und durchgeführt wurde die Erhebung vom Rhein-Ruhr-Institut für Sozialforschung und Politikberatung (RISP) e.V. an der Universität Duisburg-Essen,¹ unterstützt vom Kreis Recklinghausen.²

¹ Mein Dank gilt an dieser Stelle Katrin Jansen, die mich bei der Konzeption des Befragungsinstrumentes unterstützt hat, sowie Alexandra Stenzel, die die Befragung onlinefähig gestaltet und den Datensatz aufbereitet hat.

² Ebenso möchten wir uns beim Deutschen Landkreistag bedanken, der die Umfrage bei seinen Mitgliedern bekannt gemacht und den Entwurf des Fragebogens begleitet hat.

Ziel der Befragung zum Status quo der Umsetzung der Interkulturellen Öffnung war es u.a., dass Institutionen voneinander lernen können, indem die Vielfalt der kommunalen Ansätze und Maßnahmen zur interkulturellen Öffnung erfasst und präsentiert wird. Die Befragung wurde online durchgeführt. Das heißt, dass die Kreise zunächst vom Kreis Recklinghausen, dem Projektkoordinator des Projekts Option – Kultur, per E-Mail angeschrieben, und auf diesem Weg zur Teilnahme aufgefordert wurden. Die Ansprechpersonen erhielten mit der Nachricht einen Hyperlink, so dass wir als beauftragtes Institut keinen direkten Datenzugang benötigten, Datenschutzprobleme entfielen daher.

Der Fragebogen, der vor der Verteilung an die Landkreise einem Pretest unterzogen wurde, bestand aus zwei Teilen. Im ersten Frageteil wurden inhaltliche Fragen zum Thema der interkulturellen Öffnung der deutschen Landkreise gestellt, im zweiten Teil erfassten wir statistische Kenndaten der Landkreise.

Die Grundgesamtheit für diese Befragung entspricht der Anzahl aller deutschen Landkreise, das sind insgesamt 295. Davon hatten 105 den Fragebogen begonnen zu bearbeiten, 65 Landkreise (22%) füllten den Fragebogen vollständig aus. Diese Rücklaufquote von 22% kann als ein qualitativ guter Rücklauf gewertet werden.

Exkurs: Erläuterung zur Rücklaufquote bei Online-Befragungen

Die wissenschaftliche Literatur zur Rücklaufquote von Online-Befragungen spiegelt ein heterogenes Bild: die in wissenschaftlichen Artikeln genannten Rücklaufquoten bei Online-Befragungen schwanken zwischen 6% und 80% (zum Beispiel BATINIC & MOSER, 2005, S. 65; BATINIC, 2003, S. 10; SCHONLAU, FRICKER & ELLIOTT, 2002, S. 20). Die Hauptursache dieser uneinheitlichen Angaben ist, dass eine Vergleichbarkeit aller Arten von Online-Befragungen aufgrund der verschiedenen Formen und methodischen Konzeptionen schlechterdings unmöglich ist und damit zunächst keine generalisierbaren Aussagen getroffen werden können, die alle Online-Befragungen betreffen. Denn es muss zunächst unterschieden werden zwischen www-basierten Online-Befragungen und E-Mail-Befragungen. Aber auch auf welchem Wege die jeweiligen Adressatinnen und Adressaten kontaktiert wurden, über E-Mail-Adresslisten oder nur durch Verweise auf andere Internetseiten, kann eine ausschlaggebende Rolle spielen (BATINIC, 2003, S. 7 und 10).

Die Qualität der Rücklaufquote unserer Online-Befragung der deutschen Landkreise kann anhand der Hypothesen von BATINIC UND MOSER (2005) analysiert werden: Die Autoren gehen davon aus, dass Online-Befragungen eine höhere Rücklaufquote durch verschiedene Arten von Gratifikationen erzielen können. Diese werden in der Regel unterschieden in Bonuspunkt-Vergabe (besonders bei Paneluntersuchungen), Verlosungen, Bereitstellen eines Ergebnisberichtes oder auch gar keine Gratifikation. Als Anreiz in der Landkreisbefragung wurde die Bereitstellung der anonymisierten Ergebnisse versichert. Obwohl in der Untersuchung von Batinic und Moser bei der Versendung eines Ergebnisberichtes keine oder sogar negative Auswirkungen auf die Rücklaufquoten festgestellt wurden, halten sie diese Gratifikationsart bei homogenen Zielgruppen für sinnvoll. Dieses ist bei der Landkreisbefragung der Fall. Da einige Landkreise explizit um die Zusendung der Ergebnisse baten, scheint die Bereitstellung eines Ergebnisberichtes für die Landkreisbefragung durchaus ein Anreiz gewesen zu sein.

Folgt man einer weiteren Hypothese von Batinic und Moser, so haben Online-Befragungen mit einem wissenschaftlichen Hintergrund höhere Rücklaufquoten als Befragungen mit kommerziellem Hintergrund. Bei der Landkreisbefragung handelt es sich um eine wissenschaftlich fundierte Befragung, die sich mit einem forschungsrelevanten Thema befasst und keinen Marktforschungszwecken dient.

Der Versand einer Erinnerung kann ebenfalls die Rücklaufquote bei Online-Befragungen erhöhen, jedoch ist dabei die Anzahl der Erinnerungen nicht entscheidend (BATINIC UND MOSER, S. 70). Bei der vorliegenden Befragung wurde nach vier Wochen eine Erinnerungs-E-Mail an alle Landkreise verschickt, was den erwünschten Effekt des stärkeren Rücklaufs erfüllte. Im Anschluss an diese E-Mail kam es zu einer Erhöhung des Rücklaufs von etwa zehn Prozent.

SCHNELL (2012, S. 295) definiert E-Mail-Befragungen als „Versendung eines Fragebogens an den Befragten per E-Mail“. In der Landkreisbefragung wurde jedoch nicht direkt der Fragebogen verschickt, sondern eine Teilnahmeaufforderung mit einem Link zum Online-Fragebogen versandt. Trotzdem ist die Art der Rekrutierung gleich, nämlich mithilfe einer vollständigen Liste von E-Mail-Adressen. Daher sind einige Aspekte dieser Befragungsart mit unserem Vorgehen identisch.

Schnell folgend, gibt es insbesondere zwei problematische Faktoren, die die Rücklaufquote bei Web-Surveys im Allgemeinen beeinflussen (SCHNELL, 2012, S. 287):

- 1) der Zugang der Zielperson zu den Kommunikationsmedium (PC und Internet) und
- 2) die Motivation der Zielperson.

Bei der Landkreisbefragung hebt sich die Problematik des Zugangs dadurch auf, dass bei den Landkreisverwaltungen der Zugang zu einem PC und dem Internet zum Ausstattungsstandard und Arbeitsalltag gehören. Die Motivation der Zielpersonen ist weder beeinflussbar noch messbar.

So führt Schnell speziell für E-Mail-Befragungen aus: „Daher eignen sich solche Surveys fast ausschließlich für Befragungen innerhalb homogener Organisationen mit vollständigen E-Mail-Listen, standardisierter Hard- und Software und hoch motivierten Angehörigen.“ (SCHNELL, 2012, S. 295). Bis auf den letzten Punkt – Motivation der Angehörigen ist nicht messbar – treffen alle Voraussetzungen auf die Landkreisbefragung zu. Die Landkreise stellen weitgehend homogene Einrichtungen dar, die E-Mail-Adressliste war vollständig, da alle Adressen aller Landkreisverwaltungen Deutschlands ermittelt wurden und – wie oben bereits erläutert – ist die Ausstattung mit Hard- und Software in den Landkreisverwaltungen standardisiert und vorhanden. Daraus kann gefolgert werden, dass die Rücklaufquote bei unserer Befragung am stärksten von dem Faktor der Motivation der Mitarbeiter/-innen der Landkreisverwaltung abhängig ist. Dieser war von Seiten der Befragenden jedoch kaum beeinflussbar und auch – wie bereits erwähnt – nicht messbar.

Ein Vorteil gegenüber anderen Web-Surveys stellte bei unserer Befragung dar, dass es sich dabei um eine Vollerhebung und keine Zufallsstichprobe handelte. Im Rahmen von Zufallsstichproben bei Web-Surveys fallen die oben genannten problematischen Faktoren stärker ins Gewicht.

SCHNELL (2012) sowie auch LEOPOLD (2004) erwähnen neben den beiden oben erläuterten Aspekten auch das Problem von technischen Schwierigkeiten beim Ablauf der Befragung, wie etwa die zeitnahe und hohe Verfügbarkeit des Fragebogens im Internet oder die Kompatibilität des Systems mit der Hard- und Software der Befragten (SCHNELL, 2012, S. 302). Derartige Probleme wurden in der Landkreisbefragung weder beim Pretest noch bei der Durchführung zurückgemeldet, so dass dieser Aspekt unsere Rücklaufquote kaum beeinflusst haben wird.

Ein weiteres Problem bezüglich der Rücklaufquote, welches jedoch in der Literatur zu Web-Surveys nicht erwähnt wird, könnte jedoch folgender Faktor sein: Die E-Mail mit dem Zugang zum Online-Fragebogen erreicht nicht diejenige Person in der Landkreisverwaltung, die den Fragebogen ausfüllen kann oder soll. Hierbei entsteht das Problem, dass Personen, die den Fragebogen nicht ausfüllen sollen oder können, einen Blick auf den Fragebogen werfen, jedoch nach der ersten Frage bereits erkennen, dass sie diesen nicht sinnvoll beantworten können und deshalb die Befragung abbrechen. Technisch erkennbar ist dies an den Abbruchquoten der Befragung nach der ersten (inhaltlich wichtigen) Frage. Bestenfalls wird die Befragung von den „falschen“ Personen an diejenige Person weitergeleitet, welche in der Lage ist, den Fragebogen zu beantworten. Im schlimmsten Fall wird die Befragung ignoriert oder vergessen.

2 Empirische Ergebnisse

2.1 Bedeutung interkultureller Öffnung in deutschen Landkreisen

Mit Blick auf die eingangs zitierte Aussage des Statistischen Bundesamtes, ist es interessant, dass bei der statistischen Datenabfrage über die Hälfte der befragten Landkreise keine Aussage zum Anteil der Bevölkerung mit Migrationshintergrund in ihren Landkreisen getroffen hat. Der „natürliche“ Umgang mit dieser Merkmalskategorie und die Angabe entsprechender Zahlen – wenn auch nur als Zirka-Angabe – spricht unseres Erachtens bereits für eine gewisse Sensibilität im Umgang mit der interkulturellen Öffnung eines Landkreises. Selbstverständlich ist es häufig nicht unproblematisch die entsprechenden Bevölkerungszahlen zu berechnen oder diese abrufbar zu haben. Von derjenigen Person, die mit dem Ausfüllen eines Fragebogens zur interkulturellen Öffnung ihres Landkreises betraut ist, kann jedoch eine Antwort auf diese Frage erwartet werden, insbesondere auch dann, wenn diese – wie im Falle unserer Befragung – jederzeit unterbrochen werden kann, um Daten zu recherchieren und die Frage später zu beantworten.

Betrachtet man zusätzlich die Antworten auf die Frage nach dem Anteil der Mitarbeiter/-innen mit Migrationshintergrund in der Landkreisverwaltung selbst – und hier wurde explizit nur eine Schätzung erbeten – so zeigt sich, dass mehr als ein Drittel (36,9%) diese Frage nicht beantwortet haben und 13,8% die Antwortalternative „nicht bekannt“ wählten; die Hälfte der Befragten hat keine Angabe gemacht. An dieser Stelle kann die These aufgestellt werden, dass die deutschen Landkreise noch am

Anfang des Prozesses stehen ein „Bewusstsein für die Relevanz“ der Differenzierung von Strukturdaten und damit des Programms Interkultur (Terkessidis) zu entwickeln. Insgesamt betrachtet ergaben sich keine signifikanten nennenswerten Unterschiede zwischen den Landkreisen bezogen auf dieses Merkmal.

Unabhängig davon, welcher Ansatz oder welche Strategie von Interkultureller Öffnung in den befragten Landkreisen verfolgt wird – dazu kommen wir weiter unten – geben 40% der Landkreise an, dass interkulturelle Öffnung in ihrem Landkreis eine sehr große und große Bedeutung hat. Am häufigsten, und zwar von 45% der befragten Landkreise, wurde die Antwortmöglichkeit „mittelstarke Bedeutung“ gewählt, so dass 85% aller Landkreise die Bedeutung dieser Strategien erkennen. Nur knapp 14% messen diesen Ansätzen eine geringe Bedeutung in ihrem Kreis bei, während vernachlässigbar eine Institution der Option „überhaupt keine Bedeutung“ zustimmt.

Außerdem war es interessant zu erfahren, inwieweit der initiierte Prozess der interkulturellen Öffnung in eine Gesamtstrategie des jeweiligen Landkreises integriert ist. Über ein Drittel der Landkreise gibt an, dass eine Einbettung in ein Gesamtkonzept vorliege, 40% hingegen verneinen dies.

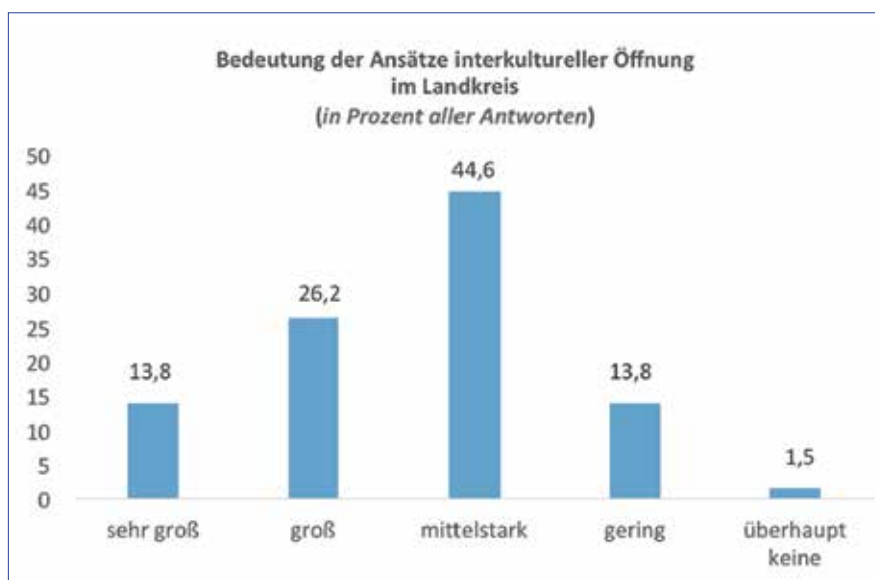


Abb. 1: Bedeutung der Ansätze interkultureller Öffnung im Landkreis

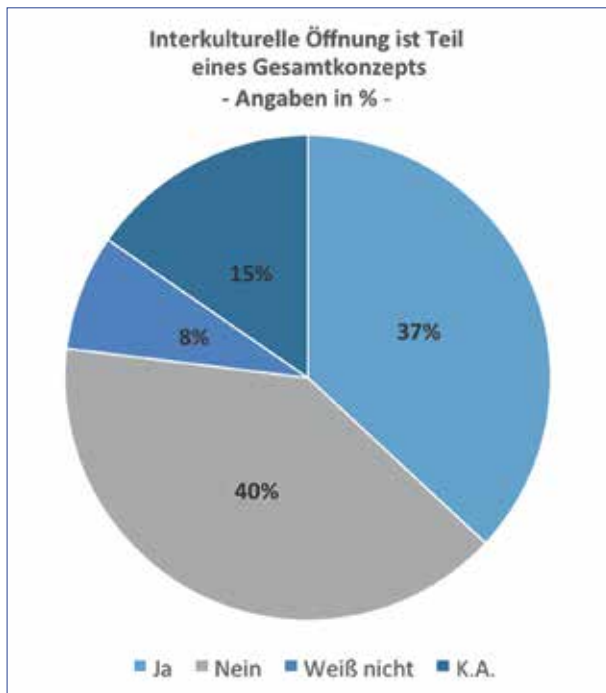


Abb. 2: Einbettung des Ansatzes der interkulturellen Öffnung in ein Gesamtkonzept (alle Landkreise)

Es gibt immer (gute) Gründe, eine Frage nicht zu beantworten; dafür werden in einer Befragung auch die Antwortkategorien „Weiß nicht“ oder „Keine Angabe“ aufgeführt. Allerdings verwun-

dert es doch, dass bei dieser Frage 8% der Befragten „Weiß nicht“ und weitere 15% „Keine Angabe“ gewählt haben. Das bedeutet, dass mehr als ein Fünftel der Befragten nicht angeben oder angeben können, ob Interkulturelle Öffnung ein Teilaspekt eines Gesamtkonzeptes des Landkreises ist. Es sollte doch davon ausgegangen werden, dass die mit der Antwort betraute Person wissen sollte, ob Interkulturelle Öffnung im Landkreis in eine Gesamtstrategie integriert ist oder nicht. In über 20% der Fälle kann demnach davon ausgegangen werden, dass eine Integration des Teilprozesses ohne weitere Einbettung stattfindet bzw. zumindest ist diese im Landkreis nicht sichtbar oder nicht wahrnehmbar für die antwortende Vertretung des Landkreises.

In Bezug auf die Frage nach der Einbettung der Interkulturellen Öffnung in eine Gesamtstrategie des Kreises ist zudem die Beobachtung aufschlussreich, ob es einen Unterschied gibt zwischen den Landkreisen, die angeben, dass sie zu den so genannten Optionskommunen gehören und denen, die es nicht sind bzw. diese Angabe nicht machen.

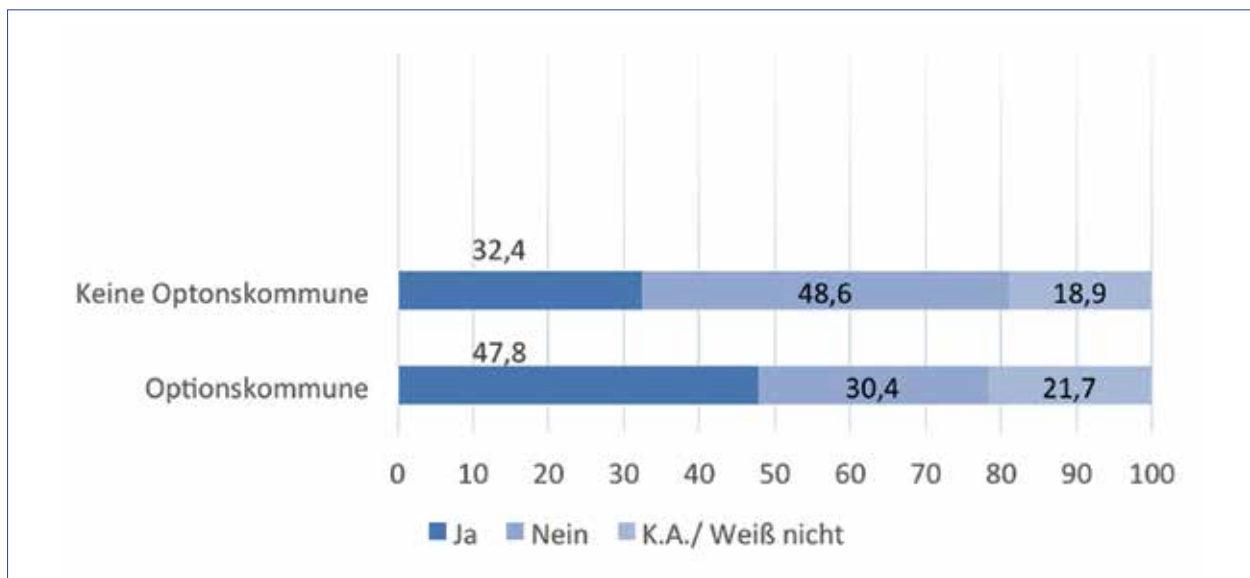


Abb. 3: Interkulturelle Öffnung (IKÖ) als Teil einer Gesamtstrategie des Landkreises

Auffallend ist, dass von den 23 Landkreisen, die angeben, dass sie zu den Optionskommunen gehören, fast die Hälfte (47,8%) aussagen, Interkulturelle Öffnung (IKÖ) sei Teil einer Gesamtstrategie des Landkreises. Bei den 37 nicht-optierenden Kommunen hingegen gab fast die Hälfte der befragten Landkreise (48,6%) genau das Gegensätzliche an, und zwar, dass IKÖ nicht Teil einer Gesamtstrategie sei. Möglich ist es, dass insbesondere die Landkreise, die eine Veränderung ihrer Verwaltungsstrukturen im Bereich Arbeit und Soziales mit der Möglichkeit eine so genannte Optionskommune zu werden genutzt haben, sich auch mit einer konsequenten Öffnung der Gesamtstrategie leichter tun. Auch das XENOS-Projekt des Kreises Recklinghausen hat die Umorganisation des Kreises zur Optionskommune zum Beispiel genutzt, um „interkulturelle Öffnung“ und „Kulturkompetenz“ gleich zu Beginn in die künftige Verwaltungsarbeit zu integrieren.

Ferner ist es von Interesse, in welches Gesamtkonzept oder in welche Strategie der Ansatz der interkulturellen Öffnung des Landkreises integriert ist. Wenig überraschend ist, dass die meisten Antworten, interkulturelle Öffnung selbstredend mit „Integration“ und einem entsprechenden Umsetzungsplan in Verbindung setzen: Interkulturelle Öffnung ist Teil des „Integrationskonzepts“ oder des „Integrationsplans“ – den bereits bestehenden oder auch den, der aktuell entwickelt wird. Genannt wurde auch, dass der Ansatz Teil des „Leitbild Integration“ sei oder ein Teil des „Migrationskonzepts“ oder der „Rahmenplanung zur Integration von Zugewanderten im Landkreis“. Interkulturelle Öffnung ist damit fast ausschließlich ein Pfeiler des Integrationskonzeptes oder -plans. Die Antworten wurden als Freitextantworten gegeben. D.h. hier hätte jede Strategie genannt werden können, in die IKÖ tatsächlich integriert ist oder integriert werden wird. Wir sehen jedoch, dass Interkulturelle Öffnung primär mit „Integration“ in Verbindung gebracht wird und damit den Exklusionsprozessen des jeweiligen Landkreises entgegenwirken möchte.

Ein Landkreis nannte als Gesamtkonzept die „Internationalisierungsstrategie“ und ein weiterer betonte, dass nach der Einführung des Konzepts der Interkulturellen Öffnung eine Integrationsbeauftragte benannt würde und dann ein Integrationskonzept erarbeitet würde. D.h. Interkulturelle Öffnung ist für diesen Landkreis eine Voraussetzung, um Integration im Landkreis umzusetzen.

Weitere Antworten auf diese Frage geben zudem Hinweise darauf, dass der Ansatz der IKÖ im Rahmen von Projekten entwickelt oder vorbereitet wird. So benannten zwei Landkreise ein laufendes XENOS-Projekt als Rahmen für die Interkulturellen Öffnungsprozesse; insgesamt finden sich in den verschiedenen Antworten Hinweise darauf, dass weitere Landkreise an einem XENOS-Projekt teilnehmen. Neben dem vom BMAS-finanzierten Programm XENOS, das offenbar in einigen Landkreisen und/oder Kommunen interkulturelle Öffnungsprozesse angestoßen hat – drei Landkreise benannten explizit ihr laufendes XENOS-Projekt – wurden auch andere drittmittel-finanzierte Projekte benannt. In einem Landkreis wird ein Projekt zur Interkulturelle Öffnung der Verwaltung vom Europäischen Integrationsfonds (EIF) gefördert und in einem weiteren Landkreis ein Projekt im Förderprogramm des Landes Hessen „WIR-Wegweisende Integration Realisieren“ durchgeführt. In zwei Landkreisen werden Aktivitäten im Rahmen des Forschungs-Praxis-Projekts „Integrationspotenziale ländlicher Regionen im Strukturwandel“ der Schader-Stiftung durchgeführt. Darüber hinaus benennen einige Landkreise Netzwerkaktivitäten, aufgrund dessen ebenfalls IKÖ praktiziert wird.

Betrachtet man nun, welche Verwaltungseinheit mit der Durchsetzung der Interkulturellen Öffnung betraut ist, so passt die Verantwortungsübertragung innerhalb der Landkreise zu der genannten Einbindung in eine Gesamtstrategie:

	Nennungen		Prozent der Fälle
	Anzahl	in %	
Migrations- und Ausländerämter/-behörden oder Bereich für Migration/ Integration oder Beauftragte/r für Integration und Migration	25	30,9%	38,4%
Fachbereich Personal (und Organisation)	12	14,8%	18,5%
Fachbereich Bildung, Jugend und Soziales	11	13,6%	16,9%
Bereich Landrat	7	8,6%	10,8%
Zentrale Hauptstelle	5	6,2%	7,7%
Bereich Gleichstellung oder Gleichstellungsbeauftragte/r	4	4,9%	6,2%
Alle Verwaltungseinheiten, da dies ein Querschnittsthema ist.	2	2,5%	3,1%
(noch) keine Verwaltungseinheit	4	4,9%	6,2%
<i>Sonstiges</i>	5	6,2%	7,7%
<i>keine Angabe/ fehlend</i>	6	7,4%	9,2%
Gesamt	81	100,0%	124,6%

Tab. 1: Nennung der Verwaltungsbereiche, die mit IKÖ betraut sind (Mehrfachantworten)

Geht man davon aus, dass die interkulturelle Öffnung eine Exklusion bestimmter Gruppen und Werte ausschließt, so ist es nicht verwunderlich, dass der Bereich Migration und Integration sowie die Ausländerämter in den Landkreisen mehrheitlich mit der Durchsetzung betraut sind. Schließlich ist der Ausgangspunkt für Interkulturelle Öffnung von Landkreisen und Verwaltungen die heterogener werdende Zusammensetzung der Kundschaft. Mit der wachsenden Bevölkerung mit Migrationshintergrund (ob ohne oder mit ausländischem Pass) ist auch „das Fremde in den Verwaltungsalltag eingezogen, andere Sprachen, Werte, Normorientierungen und Glaubenssysteme.“ (RIEHLE & SEIFERT, 2001, S. 11). Somit wird als naheliegende Verwaltungseinheit, die sich primär mit der Thematik zu beschäftigen hat, auf die Ausländerämter oder Migrationsabteilungen zugegangen. Denn dort gehören das „Fremde“ und damit eventuell einhergehende Kommunikationsschwierigkeiten

bereits zum Alltag.³ Die wenigstens Nennungen treffen daher in unserer Befragung auf „alle Verwaltungseinheiten“ zu.

Neben der Frage nach der administrativen Durchsetzung der Öffnungsprozesse ist die Frage nach der tatsächlichen Bedeutung dieser in der Landkreisverwaltung ein Gradmesser für die Rolle der interkulturellen Öffnungsprozesse in den Landkreisen. Ein gutes Drittel aller befragten Landkreise gibt an, dass Interkulturelle Öffnung ein Thema der gesamten Landkreisverwaltung sei. Dies spiegelt nicht unbedingt das tatsächliche Verwaltungshandeln wider, sondern vor allem die Wahrnehmung der antwor-

³ In seiner bereits fast 15 Jahre alten Studie zur „Verwaltungskultur im Ausländeramt“, für die der Autor Gruppenninterviews geführt hat, kommt Eckart Riehle (2001, S. 92) zu der Schlussfolgerung: „Die Grundeinstellung der Ausländerämter lautet nach unserer Erfahrung dagegen kurzgefasst, die Zuwanderung und die Zuwanderer sind das Problem, das wir für die Gesellschaft bearbeiten.“

tenden Person. Es kann sein, dass dieser Wert auch höher ist oder niedriger. Dasselbe gilt für die andere Antwortkategorie. Und fast die Hälfte aller Befragten gibt an, dass IKÖ nicht für die gesamte Landkreisverwaltung gilt.

	Nennungen	
	Anzahl	in %
Ja	24	36,9%
Nein	30	46,2%
Weiß nicht	3	4,6%
Keine Angabe	8	12,3%
Gesamt	65	100,0%

Tab. 2: Ist IKÖ ein Thema in allen Bereichen der Landkreisverwaltung?

Die mehrheitlich mit „nein“ antwortenden Landkreise konnten ergänzen, in welchen Bereichen der Verwaltung IKÖ eine Rolle spielt. In den häufigsten Fällen wurden mindestens zwei Fachbereiche oder Ämter genannt. Einige antworteten auch, dass „nicht in allen Bereichen“ die Thematik eine Rolle spiele oder nannten mindestens drei bis sogar zehn Verwaltungseinheiten.

Verwaltungseinheiten	Anzahl der Nennungen
Ausländerbehörde, Migrationsamt	19
Jobcenter	15
Fachbereich Soziales, Sozialamt	8
Jugendamt, Schul- und Bildungsbereiche	7
Fachbereich Personal	6
Sonstige Bereiche	11

Tab. 3: Interkulturelle Öffnung spielt nur in ausgewählten Verwaltungseinheiten eine Bedeutung (Mehrfachantworten)

Entsprechend der Verknüpfung der Thematik der interkulturellen Öffnung mit „Integration“ wurden mit 19 Nennungen am häufigsten die

Ausländerbehörden oder Migrationsämter als die ausgewählten Bereiche genannt, die mit der Thematik beschäftigt sind. Auch für die Jobcenter haben interkulturelle Öffnungsprozesse in den Landkreisen offenbar eine größere Bedeutung als für andere Verwaltungsbereiche: Mit 15 Nennungen werden sie ebenso häufig genannt wie Abteilungen der Fachbereiche Soziales, Sozialämter sowie Jugendamt und Bildungsbereiche zusammen betrachtet. Die unter „Sonstiges“ genannten Bereiche sind sehr heterogen. Vereinzelt wurden genannt: die/der Integrationsbeauftragte/r, das Regionalmanagement, „Büro Landrat“, das Gesundheitsamt und die Rettungsdienste, Team Gleichstellung, Fachbereich Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung und auch die Heimaufsicht.

Auf einer anderen Ebene anzusiedeln sind die Angaben, dass für „alle Führungskräfte“ oder Auszubildende oder „primär publikumsintensive Bereiche (Front-Office)“ die Interkulturelle Öffnung eine Rolle spielt, denn Führungskräfte ebenso wie Auszubildende gibt es selbstverständlich in den verschiedenen Zuständigkeitsbereichen.

Auch folgendes weiteres Befragungsergebnis passt zu diesen Befunden: Gefragt nach der Initiative oder Initialzündung für das Engagement des jeweiligen Landkreises im Bereich IKÖ, nannten 17 Landkreise, also über ein Viertel der Befragten, die oder den Integrationsbeauftragte/n. Dahinter rangiert die Verwaltungsleitung und/ oder der Landrat oder die Landrätin. In ca. 20% der Fälle geht dieses Anliegen auf die Initiative der Verwaltungsspitze zurück. 10 % gaben an, dass die Ideen aus einem Förderprojekt resultieren. Auch gibt es wiederholt eine Gruppe von Befragten, und zwar über ein Viertel, die diese Frage nicht beantworten konnten. Die restlichen Antworten mit einem Anteil von 18% zeigen, dass die Initiative von ganz unterschiedlichen Personengruppen oder Verwaltungsabteilungen ausgehen kann, beispielsweise wurden auch Volkshochschulen oder die/der Gleichstellungsbeauftragte genannt.

Interkulturelle Öffnung heißt für uns ... (Mehrfachantworten)	Nennungen	
	Anzahl	in %
... die Verbesserung der interkulturellen Kompetenz sonstiger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.	55	27,4%
... die Verbesserung der interkulturellen Kompetenz der Führungskräfte.	45	22,4%
... eine Erhöhung des Anteils der Menschen mit Migrationshintergrund auf allen Laufbahnebenen.	44	21,9%
... interkulturelle Organisationsentwicklung.	19	9,5%
... die Entwicklung eines interkulturellen Leitbildes für den Landkreis.	17	8,5%
... die Einführung von Prüfkriterien (z.B. zur Kontrolle der Umsetzung des angepassten Leitbilds oder zur Erhöhung des Anteils der Beschäftigten mit Migrationshintergrund).	7	3,5%
Sonstiges	14	7,0%
Gesamt	201	100%

Tab. 4: Annäherung an eine Definition von Interkultureller Öffnung

Da es keine allgemeingültige Definition von interkultureller Öffnung gibt, die in der Praxis einheitlich verfolgt wird, wurde nach den wichtigsten Aspekten gefragt, die der jeweilige Landkreis im Rahmen der Interkulturellen Öffnung zu berücksichtigen hat (siehe Tabelle 4).

Die Antworten zeigen, dass sich für die Mehrheit der befragten Landkreise erstens interkulturelle Öffnung mit knapp 50% der Nennungen als Ausbildung interkultureller Kompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der Führungskräfte darstellt, und zweitens mit knapp 30% mehr Mitarbeiter/-innen mit Migrationshintergrund für den Dienst in der Landkreisverwaltung gewonnen werden sollen. Damit wird deutlich, dass den Befragten eine (inter-)kulturelle Veränderung der Landkreisverwaltung im Prozess der interkulturellen Öffnung zunächst nicht so bedeutsam erscheint. Nur knapp 10% der Antworten fielen auf diese Antwortalternative; bezogen auf die Stichprobe haben mit 19 Nennungen allerdings insgesamt 29% der Landkreise die „interkulturelle Organisationsentwicklung“ als Ziel des Prozesses der interkulturellen Öffnung genannt.

Damit kommen wir zu den Zielen und den Aktivitäten, die zur Umsetzung der interkulturellen Öffnung in den Landkreisen durchgeführt werden. Dafür wird im folgenden Abschnitt 2.2 zunächst das „Programm Interkultur“ kurz erläutert, wodurch die Aktivitäten der Landkreise strukturierter präsentiert werden können.

2.2 Dimensionen von Interkultur

Das „Programm Interkultur“ von TERKESSIDIS (2010) war für diese Untersuchung leitend. TERKESSIDIS (2010, S. 141) beschreibt Interkulturelle Öffnung als Veränderung einer Organisation oder Institution mit Blick auf unterschiedliche Dimensionen. Der Autor stützt sich dabei auf ein Modell des Kulturwissenschaftlers BRONISLAW MALINOWSKI (1944/2005), der im Wesentlichen die folgenden vier Dimensionen einer Institution identifiziert:

1. die Kultur der Institution (Verfassung, Regeln, Normen),
2. der Personalbestand,

3. der materielle Apparat,
4. die grundsätzliche Ausrichtung der Strategien der Institution.

Die erste Dimension die **Kultur der Institution** umfasst Regeln und Normen sowie die Verfassung, die sich eine Institution gibt. Genauer betrachtet sind dies Organisationsprinzipien, die sich an langfristigen Zielen der Institution orientieren. Dieses Kennzeichen geht damit einher, dass die einmal eingeführten Strukturen oft starr erscheinen und intensive Entwicklungsprozesse angestoßen werden müssen, damit sich diese ändern. Auch ist die Kultur einer Institution in der Regel nicht schriftlich fixiert, obwohl konkrete Maßnahmen beispielsweise eine Verschriftlichung von „Corporate Codes“ (Betriebsvereinbarungen), existieren können. Diese Vereinbarungen müssen zudem verinnerlicht und in der Institution gelebt werden. Für eine Veränderung der Kultur der Institution ist deshalb ein langfristiges Umdenken auf der Leitungsebene von großer Bedeutung. Es müssen nicht nur die langfristigen Ziele, sondern auch die Maßstäbe und Gewohnheiten der Institution verändert werden.

Die zweite Dimension, der **Personalbestand einer Institution**, betrifft das Zugehen auf bestimmte Personengruppen zur Personalgewinnung. Die Veränderung der Rekrutierungsstrategien steht hier damit im Vordergrund; so müssen für eine Veränderung dieser Dimension zum Beispiel die Aufnahmebedingungen überdacht werden. Außerdem solle sich eine Institution fragen, wieso sich bestimmte Gruppen nicht bei ihr bewerben oder, ob sie beispielsweise bestimmte (kulturelle) Voraussetzungen von den Stellenbewerber/innen einfordert. Neben der Personalrekrutierung umfasst diese Dimension aber auch die Fortentwicklung des Personals der Institution, etwa durch Fort- und Weiterbildungen.

Die dritte Dimension umfasst den **materiellen Apparat einer Institution**. Darunter sind die zur Verfügung stehenden Ressourcen zu verstehen, welche in Bezug auf die Interkulturelle Öffnung eine

„Barrierefreiheit im engeren Sinne“ (TERKESSIDIS 2010, S. 151) einschließt. Konkret kann dazu eine interkulturelle Raumplanung ebenso gehören wie Kommunikationsformen (nach innen und nach außen), die niedrigschwellig angelegt sind. Außerdem zählt der Autor dazu Maßnahmen, die zur Erhöhung des „Eindrucks der Internationalität“ beitragen. Dies betrifft wohl insbesondere diejenigen Organisationsbereiche, „die mit Publikum zu tun“ (TERKESSIDIS 2010, S. 155) haben.

Die vierte Dimension, die **Ausrichtung der Strategien der Institution**, umfasst die grundsätzliche Orientierung aller Entscheidungen einer Institution, also deren Strategien (Policy). Darunter werden die kurzfristigeren Ziele und Maßnahmen gefasst, die das konkrete Ziel der Barrierefreiheit verfolgen. Fehlerhafte Effekte (Bias) aufgrund von umgesetzten Maßnahmen sind in der Praxis oft nicht zu vermeiden. So kann es zum Beispiel der Fall sein, dass eine bestimmte Maßnahme ihr Ziel entweder verfehlt (und damit eventuell sogar eine Situation verschlimmert wird) oder die Maßnahme unerwünschte Nebeneffekte erzeugt. Auch kann es vorkommen, dass ein konkretes dieser Ebene zugeordnete Ziel eine (positive) Veränderung auf den anderen Dimensionsebenen des Personalbestandes und des materiellen Apparates erreicht, sich die Kultur der Institution dadurch jedoch nicht verändert hat.

2.2.1 Veränderungsdimension „Kultur der Institution“

Die Dimension „Kultur der Institution“, die eine von vier der oben dargelegten Dimensionen von Interkultur darstellt, wird in der von uns durchgeführten Befragung der Landkreisverwaltungen insbesondere durch die Frage nach den Zielen der Thematisierung und Umsetzung von interkultureller Öffnung erfasst. Die vorgegebenen Antwortmöglichkeiten spiegeln überwiegend diese Dimension wider; darüber hinaus sind noch einige wenige Antwortalternativen aufgenommen worden, die der Dimension 2 und 4 zugeordnet werden.

Dimension	Nennungen	
	Anzahl	in %
Kultur der Institution	61	54,0%
Personalbestand	35	31,0%
Ausrichtung der Strategien	17	15,0%
Gesamt	113	100,0%

Tab. 5: Dimensionen der Interkulturellen Öffnung
(mindestens eine Nennung pro Dimension pro Fall)

Zu sehen ist, dass 61 der 65 befragten Landkreise als Ziel der interkulturellen Öffnung betrachten, Veränderungen auf der Dimension der Kultur der Institution in ihren unterschiedlichen Facetten vorzunehmen. Die meisten von ihnen – und zwar 80% – nennen die Etablierung einer Willkommenskultur als eine der zentralen Zielsetzungen. Konsequenz zu Ende gedacht, bedeutet diese Zielvorgabe, dass die eigenen Maßstäbe und Regeln nicht nur überdacht, sondern angepasst und Letztere umformuliert werden müssten.

Dimension	Antwort	Nennungen		Prozent der Fälle
		Anzahl	in %	
1	Das Ziel der Schaffung einer Willkommenskultur im Kreis.	50	13,4%	79,4%
1	Das Ziel gleichberechtigter Teilhabe aller Bewohnerinnen und Bewohner am gesellschaftlichen, wirtschaftlichen, kulturellen und politischen Leben im Landkreis.	44	11,8%	69,8%
1	Die Thematisierung ist eine Reaktion auf gesamtgesellschaftliche Veränderungen und Bedarfslagen (z.B. demographische Entwicklung).	42	11,3%	66,7%
2	Das Ziel der Erhöhung des Anteils von Beschäftigten mit Migrationshintergrund in der Verwaltung.	36	9,7%	57,1%
1	Das Ziel, den Landkreis attraktiver für die Zuwanderung von Fachkräften zu machen.	35	9,4%	55,6%
1	Wir verfolgen das Ziel der Bürgerorientierung und setzen damit die Interkulturelle Öffnung um.	32	8,6%	50,8%
1	Das Ziel, Herausforderungen der Mitarbeitenden mit dem Thema der Interkulturellen Öffnung abzubauen.	31	8,3%	49,2%
1	Die Erhöhung der Sensibilität für eine Mehrsprachigkeit in der Verwaltung, etwa durch mehrsprachige Informationsmaterialien.	26	7,0%	41,3%
1	Das Ziel der Modernisierung der Verwaltung.	19	5,1%	30,2%
2	Das Ziel, Mehrsprachigkeit in der Verwaltung zu erhöhen und zwar durch Erhöhung des Anteils mehrsprachiger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.	19	5,1%	30,2%
1	Das Ziel, antidemokratischen Strömungen und Fremdenfeindlichkeit entgegenzuwirken.	19	5,1%	30,2%
4	Wir setzen gesetzliche Vorgaben (AGG) um.	17	4,6%	27,0%
	Sonstiges	2	0,5%	3,2%
	Gesamt	372	100,0%	590,5%

Tab. 6: Zielsetzung der Thematisierung und Umsetzung Interkulturellen Öffnung der Landkreisverwaltung (Mehrfachantworten)

Für nachhaltige Änderungen der Kultur einer Institution bedarf es langfristiger Zielsetzungen und entsprechender konkreter Planungen, die unabhängig von der Leitung oder Führung der Institution getragen und vermittelt werden müssen. Dazu passt, dass ein Viertel der befragten Landkreise unter Interkultureller Öffnung versteht, dass die interkulturelle Kompetenz ihrer Führungskräfte verbessert werden muss (s.o., Tabelle 4).

2.2.2 Weitere Dimensionen von Interkultur

Die drei weiteren Dimensionen interkultureller Öffnungsprozesse – Personalbestand, materieller Apparat und die grundsätzliche Ausrichtung der Strategien der Institution – werden mit den Antworten auf die Frage nach den konkreten Maßnahmen zur Umsetzung der Ziele abgedeckt. Die Frage nach den interkulturell sich verändernden Rekrutierungsstrategien bildet beispielsweise die Dimension des Personalbestandes der befragten Institution ab. Darunter fallen Antwortmöglichkeiten wie beispielsweise, dass die Bewerbungsverfahren interkulturell optimiert werden müssen, bestimmte Gruppen gezielt in Ausschreibungen angesprochen oder Anforderungsprofile den Bewerber/-innen angepasst werden.

Die Dimension des materiellen Apparates bildet sich in Antwortmöglichkeiten wie etwa die Einrichtung von Beschwerdemanagements oder Bedarfsanalysen für Menschen mit Migrationshintergrund ab. Die Antwortmöglichkeiten, die zu der Dimension der Strategieausrichtung einer Institution gezählt werden, betreffen Seminare und

Trainings zu Themen der Interkulturellen Öffnung. Zusammenfassend zeigt sich folgendes Bild:

Dimension	Nennungen		Prozent der Fälle
	Anzahl	in %	
Ausrichtung der Strategien (4)	46	56,8%	92,0%
Personalbestand (2)	18	22,2%	36,0%
Materieller Apparat (3)	17	21,0%	34,0%
Gesamt	81	100,0%	162,0%

Tab. 7: Dimensionen Maßnahmen Umsetzung der Ziele (mindestens eine Nennung pro Fall)

Die häufigsten Maßnahmen verweisen demnach auf Aktivitäten der Dimension „Ausrichtung der Strategien“, d.h. der eher kurzfristigen Zielerreichung. Über die Hälfte aller genannten Maßnahmen betrifft diese Dimension. Schaut man, wie viele Landkreise auf dieser Dimension bereits Aktivitäten ausüben, so ist zu sehen, dass über 90% aller Landkreise Aktivitäten im Rahmen der Ausrichtung (kurzfristiger) Strategien durchführen.

Von Interesse ist daher, durch welche expliziten Maßnahmen die Zielerreichung der interkulturellen Öffnung in den Landkreisen erreicht werden soll bzw. wird. Auch hier zeigt sich, dass die grundsätzliche Bewusstseinschärfung für die Thematik zurzeit in den Landkreisen noch den höchsten Stellenwert einnimmt. Dies verdeutlicht folgende Übersicht:

	Maßnahmen	Nennungen		Prozent der Fälle
		Anzahl	in %	
Strategie der Ausrichtung (Dimension 4)				
	Seminarangebote zu den Grundlagen der interkulturellen Kommunikation.	35	21,3%	57,4%
	Durchführung von interkulturellen Trainings.	28	17,1%	45,9%
	Schulungen der Mitarbeitenden zur interkulturellen Sensibilisierung.	20	12,2%	32,8%
	Das Leitbild des Kreises wurde entsprechend erweitert.	6	3,7%	9,8%
Personalbestand (Dimension 2)				
	Es wird aktiv für eine Mitarbeit von Menschen mit Migrationshintergrund geworben (z.B. Plakataktion, mit besonderen Hinweisen in Stellenanzeigen etc.).	12	7,3%	19,7%
	Die Bewerbungsverfahren wurden interkulturell optimiert.	7	4,3%	11,5%
	Es wird explizit auf die Möglichkeit der Bewerbung von Nicht-EU-Ausländerinnen und Nicht-EU-Ausländern in Ausschreibungen hingewiesen.	6	3,7%	9,8%
	Die Anforderungsprofile für Bewerberinnen und Bewerber wurden angepasst (z.B. durch eine höhere Bewertung von Mehrsprachigkeit).	3	1,8%	4,9%
Materieller Apparat (Dimension 3)				
	Angebot von Supervision.	9	5,5%	14,8%
	Bedürfnis- und Bedarfsanalysen für Menschen mit Migrationshintergrund wurden durchgeführt.	5	3,0%	8,2%
	Nutzungsstatistiken für relevante Einrichtungen wurden erstellt.	3	1,8%	4,9%
	Mitarbeitende werden zu Lotsinnen und Lotsen ausgebildet.	3	1,8%	4,9%
	Ein Beschwerdemanagement zur Vorbeugung von Diskriminierung wurde eingerichtet.	2	1,2%	3,3%
	Eine interkulturell orientierte Qualitätsentwicklung wurde aufgebaut.	1	0,6%	1,6%
Sonstiges				
	Sonstiges (Berücksichtigung bei Bewerbungen, Netzwerkarbeit, keine konkreten Maßnahmen u.a.).	24	14,6%	39,3%
		164	100,0%	268,9%

Tab. 8: Maßnahmen zur Umsetzung des Ziels der interkulturellen Öffnung (Mehrfachantworten)

Allein die Veranstaltungsformate Seminare, Training und Schulungen werden bereits von fast allen befragten Landkreisen angeboten: Knapp ein Viertel aller Landkreise bietet entweder Trainings, Seminare oder Schulungen an. Ein weiteres Viertel führt zwei dieser Maßnahmen durch, während fast jeder 10. Kreis sogar drei dieser Formate anbietet.

Zu vermuten ist, dass die Veranstaltungsaktivitäten deshalb so häufig angeboten werden, weil diese für die Landkreisverwaltungen zunächst am einfachsten und schnellsten (da niedrigschwellig) umzusetzen sind. Beispielsweise können Seminarangebote oder Trainings von Externen durchgeführt werden, so dass zunächst zwar die Bereitschaft zur Einrichtung einer solchen Angebots bei der Landkreisverwaltung vorhanden sein muss, die Ausführung bzw. Umsetzung allerdings nicht so „risikoreich“ ist, weil sie nicht nur von außen erfolgt, sondern auch jederzeit wieder eingestellt werden kann. Trotzdem werden bereits durch solche Maßnahmen Veränderungen in der Institution angestoßen und können einen positiven Einfluss auf die anderen Dimensionen zur Folge haben. Die Befragungsergebnisse zeigen, dass sowohl Aktivitäten der Dimension „materieller Apparat“ sowie „Personalbestand“ in den Landkreisen bereits ähnlich häufig durchgeführt wurden: 34% bzw. 36% aller Landkreise haben angegeben, Maßnahmen, die diesen beiden Dimensionen zugeordnet werden können, durchzuführen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden: Grundlagen bieten mit über 57% die Mehrheit der befragten Landkreise an. Knapp ein Fünftel (19,7%) der befragten Landkreise geht zudem „aktiv“ auf Menschen mit Migrationshintergrund zu, um diese als Mitarbeitende zu gewinnen, damit ist ein „aktiver Umbau des Personalbestandes“ (TERKESSIDIS 2010, S. 146) angelegt. Während oftmals davon ausgegangen wird, dass nur gewartet werden muss und dann löse sich ein „Personalproblem“ von selbst, wird bereits fast jeder fünfte Landkreis aktiv. Allerdings ist mit sieben Nennungen die Aussage „Die Bewerbungs-

verfahren wurden interkulturell optimiert.“ bisher nur für wenige Landkreise eine Option, den Zugang für Beschäftigte zu verändern. Und eher selten werden in den Landkreisen bisher Änderungen des materiellen Apparates angeschoben.

2.3 Veränderung durch Thematisierung?

Beobachtet werden konnte, dass Prozesse interkultureller Öffnung in den deutschen Landkreisen mittlerweile an Bedeutung gewonnen haben, welche Ziele durch diese Entwicklungsstrategie erreicht werden soll und wie die Zielsetzung umgesetzt wird. Zum Status quo gehört zudem die Frage nach möglichen Veränderungen durch diese in den Landkreisen angestoßenen Aktivitäten.

Fast 40% der Landkreise beschäftigt sich mit dem Thema eingehender seit vier und weniger Jahren; 15% jedoch verfolgen die interkulturelle Öffnung schon seit fünf Jahren und jeder zehnte Kreis gibt an, dass er sich seit zwischen sechs und 15 Jahren der Interkulturellen Öffnung annimmt. Über ein Drittel der befragten Landkreise kann zu dieser Frage keine Antwort geben.

In 60% aller Fälle werden bereits Veränderungen von den befragten Landkreisen festgestellt wie folgende Abbildung zeigt:

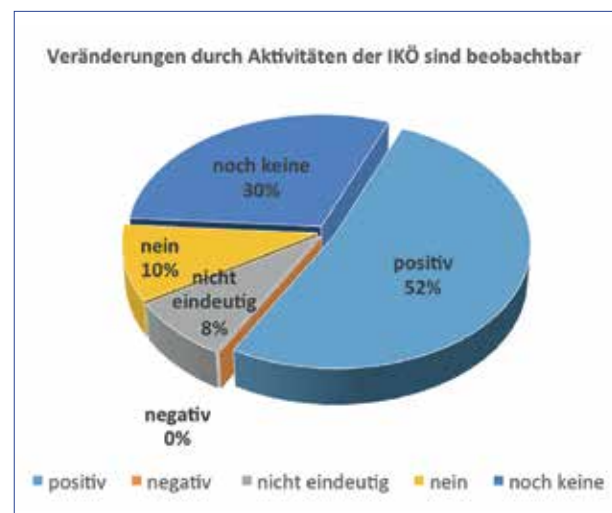


Abb. 4: Beobachtete Veränderungen aufgrund der Thematisierung von Interkultureller Öffnung

Die Antworten auf diese Frage sind in vielerlei Hinsicht bemerkenswert: Zunächst fällt auf, dass nur jeder zehnte Landkreis *keine* Veränderungen aufgrund der interkulturellen Öffnungsprozesse beobachtet und ein weiteres Drittel angibt, dass „noch keine“ Veränderungen beobachtbar sind. Daraus kann geschlossen werden, dass ein Drittel der Befragten zumindest mittelfristig Veränderungen erwartet. Unter den befragten Landkreisverwaltungen, die Auswirkungen bereits beobachtet haben, gab keine an, bisher negative Folgen aufgrund der Umsetzung oder Zielsetzung von IKÖ wahrnehmen zu können. Nur 8% äußern sich dahingehend, dass sie ein eher ambivalentes Verhalten unter den Mitarbeitenden beobachten könnten, d.h. es gibt sowohl Skepsis oder Widerstand als auch eine Offenheit des Personals bzgl. der Veränderungsprozesse. Diese sind jedoch weder als eindeutig positiv oder negativ zu beschreiben. Letztlich nehmen über die Hälfte der befragten Landkreise explizit positive Veränderungen wahr. Die meisten unter ihnen geben an, sie könnten eine höhere Sensibilität oder Empathie-Fähigkeit der Mitarbeiter/-innen der Landkreisverwaltung gegenüber der Bevölkerung mit ausländischen Wurzeln oder Migrationshintergrund feststellen; letztlich trägt dies auch zu einer „erhöhten Kundenzufriedenheit“ mit der Verwaltung bei.

2.4 Weiterverfolgung der Thematik?

Nur zwei der befragten Landkreise geben an, dass IKÖ zukünftig keine Rolle spielen wird und knapp ein Fünftel gibt an, dass IKÖ zwar ein wichtiges Thema im Landkreis sei, in einigen Bereichen aber die Bemühungen noch intensiviert werden müssten. Weit mehr als die Hälfte (53,8%) der befragten Landkreise gibt an, dass sie auch in Zukunft die Thematik weiterverfolgen werden. Auch die entsprechenden Maßnahmen sind zu einem Großteil bereits in Planung: 61% geben an, dass sie konkrete Aktivitäten geplant hätten. Dazu gehören wiederum Maßnahmen, die der vierten Dimension des Programms

Interkultur zugeordnet werden können, Interkulturelle Trainings – mit 17,9% die häufigste Nennung – und Grundlagenseminare zu interkultureller Kommunikation mit 17,1% der Angaben. Es fällt auf, dass bei den geplanten Maßnahmen nun auch die Erweiterung des Leitbildes des Landkreises häufig genannt wird. Über ein Drittel (35,1%) der Befragten haben diese Aktivität im Blick. Auch die interkulturelle Optimierung der Bewerbungsverfahren steht nun weit oben auf der Liste der Maßnahmen: 32,4% der befragten Landkreise denkt über eine entsprechende Umsetzung nach. Zu beobachten ist auch, dass neben weiteren Maßnahmen auf der Ebene des Personalbestandes, nun Bedürfnis- und Bedarfsanalysen der Bevölkerung mit Migrationshintergrund als Maßnahme geplant sind.

Deutlich geworden ist, dass interkulturelle Öffnung als Veränderungsprozess von Verwaltung ein langwieriger Prozess ist, der auch mit langfristigen Aktivitäten begleitet werden muss, um nachhaltig zur Öffnung zu gelangen.

3 Resümee

Mit Blick auf die Interkulturelle Öffnung deutscher Landkreise im Sinne des Programms *Interkultur* von Mark Terkessidis lassen sich die Ergebnisse der Erhebung bezogen auf die vier vorgestellten Veränderungsdimensionen folgendermaßen zusammenfassen:

Die Kultur einer Institution zu verändern ist ein langwieriger Prozess. Die befragten Landkreise stellen sich dieser Aufgabe mehrheitlich, öffnen sich damit für die gesellschaftlichen Entwicklungen in Deutschland und die sozialen Auswirkungen in ihren Institutionen. Die Landkreise stellen in unterschiedlicher Art und Weise Überlegungen an, entwickeln kurz- und langfristige Konzepte und Strategien, wie sie die Zielerreichung der Etablierung einer Willkommenskultur und der gleichberechtigten Teilhabe aller Bürgerinnen und Bürger am gesellschaftlichen, wirtschaft-

lichen, kulturellen und politischen Leben herstellen und wie sie diese Zielsetzungen in Verwaltungshandeln überführen können. Für eine Veränderung der Kultur der Institution ist ein langfristiges Umdenken auf der Leitungsebene von großer Bedeutung. Es müssen nicht nur die langfristigen Ziele, sondern auch die Maßstäbe und Gewohnheiten der Institution verändert werden. Dies scheint bisher noch bei wenigen Landkreisen der Fall, dahingehende Entwicklungen wurden eingeleitet.

Am deutlichsten wird dies bereits bei Aktivitäten, die Änderungen auf der zweiten Veränderungsdimension bewirken. Die Personalentwicklung im Sinne von interkultureller Kompetenzentwicklung hat ebenso Priorität wie die Rekrutierung einer heterogenen Belegschaft bezogen auf das Merkmal „Migrationshintergrund“.

Der materielle Apparat der Institutionen wird im Hinblick auf interkulturelle Öffnungsprozesse bisher von den Landkreisen nicht so stark ins Auge gefasst. Der Abbau von Barrieren „im engeren Sinne“ erfordert eine Neuausrichtung der

Ressourcen und setzt voraus, dass das Wissen über die Hindernisse, die der Zielerreichung im Wege stehen, vorhanden ist bzw. generiert und auch wahrgenommen wird.

Die Befragungsergebnisse verdeutlichen, dass die meisten deutschen Landkreise damit begonnen haben, grundsätzlich an der Interkulturellen Öffnung ihrer Institution zu arbeiten und auch für die nahe Zukunft bereits Maßnahmen geplant haben, die für eine grundsätzliche Neuausrichtung der Landkreise im Sinne von Interkultur stehen.

Die deutschen Landkreise haben die Notwendigkeit der Interkulturellen Öffnung ihrer Institution erkannt und haben bereits Strategien und Ansätze entwickelt, diese Prozesse umzusetzen. Insbesondere die positiven Beobachtungen der befragten Landkreise hinsichtlich der Veränderungsprozesse in den Landkreisen aufgrund der Interkulturellen Öffnung geben Anlass zur Hoffnung, dass sich die Beschäftigung mit der Thematik langfristig bejahend auf das interkulturelle Zusammenleben in den Landkreisen auswirken wird.

LITERATUR

BATINIC, BERNARD (2003): Internetbasierte Befragungsverfahren. In: Österreichische Zeitschrift für Soziologie, 2003, Vol. 4, S. 6-18.

BATINIC, BERNARD & MOSER, KLAUS (2005): Determinanten der Rücklaufquote in Online-Panels, in: Zeitschrift für Medienpsychologie, 2005, Vol. 17 (2), S. 64-74.

BETHLEHEM, JELKE (2010): Selection Bias in Web Surveys, in: International Statistical Review, 2010, Vol. 78 (2), S. 161-188.

FISCHER, VERONIKA (2007): Interkulturelle Öffnung von Organisationen, in: Dies. (Hrsg.): Chancengleichheit herstellen - Vielfalt gestalten. Anforderungen an Organisations- und Personalentwicklung in der Einwanderungsgesellschaft. Frank & Timme (Berlin) 2007, S. 37-52.

KREIS RECKLINGHAUSEN (Hrsg.) (2014): Bildungsbericht 2014 - Kreis Recklinghausen.

JACKOB, NIKOLAUS, SCHOEN, HARALD & ZERBACK, THOMAS (2009): Sozialforschung im Internet: Methodologie und Praxis der Online-Befragung.

- HANDSCHUCK, SABINE & SCHRÖER, HUBERTUS: Interkulturelle Orientierung und Öffnung von Organisationen. Strategische Ansätze und Beispiele der Umsetzung, in: neue praxis, Heft 5. O.O., S. 511-521. http://www.i-iqm.de/dokus/interkulturelle_orientierung_oeffnung.pdf. [30.08.2014].
- LEOPOLD, HELMUT (2004): Rücklauf bei Online Befragungen im Online Access Panel, S. 18-24.
- MALINOWSKI, BRONISLAW (2005): Eine wissenschaftliche Theorie der Kultur. 2. Auflage, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- NULTY, DUNCAN D. (2008): The adequacy of response rates to online and paper surveys: what can be done?, in: Assessment & Evaluation in Higher Education, Vol. 33, No. 3, June 2008, S. 301-314.
- RIEHLE, ECKART (2001): Verwaltungskultur im Ausländeramt, in: Ders. (Hrsg.) Interkulturelle Kompetenz in der Verwaltung? Kommunikationsprobleme zwischen Migranten und Behörden. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 83-94.
- RIEHLE, ECKART & SEIFERT, MICHAEL (2001): Stolpersteine interkulturelle Verwaltungskommunikation, in: Riehle, Eckart (Hrsg.) Interkulturelle Kompetenz in der Verwaltung? Kommunikationsprobleme zwischen Migranten und Behörden. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 11-35.
- SCHNELL, RAINER (2012): Survey-Interviews. Methoden standardisierter Befragungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 287-305.
- SCHONLAU, MATTHIAS, FRICKER, RONALD D. JR. & ELLIOTT, MARC N. (2002): Conducting research surveys via e-mail and the web. Santa Monica: Rand.
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2013): Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Bevölkerung mit Migrationshintergrund – Ergebnisse des Mikrozensus 2011, Fachserie 1, Reihe 2.2, erschienen am 29. November 2013, korrigiert am 14. Mai 2014. Wiesbaden: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/MigrationIntegration/Migrationshintergrund2010220127004.pdf?__blob=publicationFile [7.10.2014].
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2014a): <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/MigrationIntegration/Migrationshintergrund/Aktuell.html> [07.10.2014].
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2014b): Zensusdatenbank 2011: Anteil der Bevölkerungsgruppe mit Migrationshintergrund für Deutschland, Kreisebene. <https://ergebnisse.zensus2011.de/docs/map/karte.svg?ags=00&indi=M30>. [30.09.2014].
- TERKESSIDIS, MARK (2010): Interkultur. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Über die Autorinnen und Autoren



Karl-Peter Assauer, Diplom-Geograph, Mitarbeiter im XENOS-Projekt Option Kultur im Bildungszentrum des Handels e.V. Recklinghausen, Arbeitsschwerpunkte: Migration und Integration, interkulturelle Öffnungsprozesse, Konzeption und Durchführung interkultureller Trainings, Projektmanagement.

Email: kp.assauer@bzdhd.de



Helena Donecker, Sprachlehrforscherin und Slavistin B.A., Gesamtkoordination im XENOS-Projekt „Option – Kultur“ im Fachdienst für Landratsangelegenheiten der Kreisverwaltung Recklinghausen, Arbeitsschwerpunkte: Projektkoordination, Migrationserfahrung und interkulturelles Lernen, Sprachlern-Coaching.

Email: helena.donecker@kreis-re.de



Dominik Donges, Diplom-Sozialwissenschaftler, Koordinator des XENOS-Projekts „Weitblick durch Einblick: Perspektivwechsel fördert Integration“ beim Multikulturellen Forum e.V. in Lünen, Arbeitsschwerpunkte: Interkulturelle Öffnung von Betrieben und Verwaltungen, berufliche Orientierung und Qualifizierung von Jugendlichen mit Migrationshintergrund.

Email: donges@multikulti-forum.de



Suse Düring-Hesse, Diplom-Soziologin, Mitarbeiterin am Forschungsschwerpunkt „Migration und Interkulturelle Kompetenz“ der Fachhochschule Köln; zurzeit im XENOS-Projekt „Interkulturelle Kompetenz und Inklusion in der Personalauswahl der Polizei (IKIP)“ beschäftigt.

Email: suse.duering-hesse@fh-koeln.de



Sabine Fischer, Verwaltungsfachwirtin, Mitarbeiterin im Fachdienst Landratsangelegenheiten und Kreistagsservice des Kreises Recklinghausen, Projektleitung XENOS-Projekt „Option – Kultur“, stellvertretende Leiterin des Kommunalen Integrationszentrum Kreis Recklinghausen, Arbeitsschwerpunkte: Arbeit und Soziales, Migration und Integration.

Email: sabine.fischer@kreis-re.de



Harald Grosch, Diplom-Pädagoge, Wissenschaftlicher Mitarbeiter im Institut für Interkulturelle Bildung und Entwicklung und dem Forschungsschwerpunkt „Migration und Interkulturelle Kompetenz“ der Fachhochschule Köln. Arbeitsschwerpunkte: Didaktik & Methodik interkultureller Kompetenztrainings, Train-the-trainer-Angebote.

Email: harald.grosch@fh-koeln.de



Andreas Groß, Diplom-Pädagoge, Wissenschaftlicher Mitarbeiter im Forschungsschwerpunkt „Migration und Interkulturelle Kompetenz“ der FH Köln und der Kompetenzplattform Migration, interkulturelle Bildung und Organisationsentwicklung“. Arbeitsschwerpunkte: Interkulturelle Weiterbildung, interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung, Diversität in Organisationen.

Email: andreas.gross@fh-koeln.de



Ursula Kreft, Germanistin M.A., Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Rhein-Ruhr-Institut für Sozialforschung und Politikberatung (RISP) an der Universität Duisburg-Essen, Arbeitsschwerpunkte: Migrationsforschung, Diskurstheorie und -analyse, Präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz.

Email: ursula.kreft@uni-duisburg-essen.de



Caglar Kanar, Diplom-Betriebswirtin, Mitarbeiterin im XENOS-Projekt „Option – Kultur“ im Bildungszentrum des Handels e.V., Recklinghausen, Arbeitsschwerpunkte: Migration und Integration, interkulturelle Öffnungsprozesse, Konzeption und Durchführung interkultureller Trainings, Projektmanagement.

Email: c.kanar@bzdh.de



Petra Kulhoff, Diplom-Sozialwissenschaftlerin/ PR Referentin Non-Profit, Mitarbeiterin im XENOS-Projekt „Option Kultur“ in der Brücke – Stadt Recklinghausen, Arbeitsschwerpunkte: Übergang Schule/ Studium – Beruf, Konzeptentwicklung, Akquise von Fördermitteln.



W. Rainer Leenen, Dr. rer. pol., Professor em., von 1998-2013 Leiter des Forschungsschwerpunkts „Interkulturelle Kompetenz“ und der „Kompetenzplattform „Migration, interkulturelle Bildung und Organisationsentwicklung“ an der Fachhochschule Köln. Zurzeit Leiter des XENOS-Projekts „Interkulturelle Kompetenz und Inklusion in der Personalauswahl der Polizei (IKIP)“. Arbeitsschwerpunkte: interkulturelle Kompetenztrainings, interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung, Diversität in Organisationen.

Email: rainer.leenen@fh-koeln.de



Peimaneh Nemazi-Lofink, Diplom-Pädagogin ist seit dem Jahr 2000 Leiterin des Instituts zur Förderung von Bildung und Integration (INBI). Für die Durchführung von Modellprojekten hat das Institut bereits mehrfach Auszeichnungen erhalten. Seit vielen Jahren leitet Frau Nemazi-Lofink erfolgreich Projekte im Bereich Integration und interkulturelle Öffnung, unter anderen „Vielfalt in der Polizei (ViP)“, das in Kooperation mit dem Polizeipräsidium Mainz umgesetzt wird. Dabei arbeitet sie eng in verschiedenen Netzwerken mit Ministerien und Akteuren des Arbeitsmarktes zusammen.

Email: institut@inbi-mainz.de



Ute Pascher-Kirsch, Dr. rer. soc., Diplom-Sozialwissenschaftlerin, Leiterin der Forschungsgruppe Beschäftigung & Chancengleichheit (B&C) im Rhein-Ruhr-Institut für Sozialforschung und Politikberatung (RISP) an der Universität Duisburg-Essen, Arbeitsschwerpunkte: Arbeitsmarkt- und Bildungssoziologie, Gender- und Migrationsthemen, formative Evaluation und qualitative Sozialforschung.

Email: ute.pascher-kirsch@uni-duisburg-essen.de



Bettina Rauschmayr, Magistra Artium Soziologie, Projektkoordinatorin des XENOS-Projektes „Vielfalt in der Polizei“ beim Institut zur Förderung von Bildung und Integration, Mainz, Arbeitsschwerpunkte: Bildungssoziologie, Migration und Integration, Interkulturelle Öffnung und Trainings, Fort- und Weiterbildung.

E-Mail: brauschmayr@yahoo.de



Marie-Luise Roberg ist seit dem Jahr 2005 Leiterin des Kommunalen Jobcenters in der Stadt Hamm. Sie ist Mitinitiatorin der Projekte zur interkulturellen Öffnung in Jobcentern und überzeugt von der Notwendigkeit und dem Nutzen der interkulturellen Öffnung aller Einrichtungen, die Migrantinnen und Migranten erfolgreich auf dem Weg in den Arbeitsmarkt unterstützen wollen.



Alexander Scheitza, Diplom-Psychologe, Mitarbeiter des Forschungsschwerpunkt „Migration und Interkulturelle Kompetenz“ der FH Köln; interkultureller Trainer und Berater für interkulturelle Öffnung und interkulturelle Kommunikation sowie Geschäftsführer des Kölner Instituts für interkulturelle Kompetenz e.V.

Email: scheitza@kiik.eu



Siegfried Stumpf, Dipl.-Psych., Dr. rer. nat., Professor für Führungslehre und Kommunikationspsychologie an der FH Köln, Campus Gummersbach. Arbeitsschwerpunkte: Gruppenprozesse und Gruppenproduktivität, Personalauswahl und -entwicklung mit Schwerpunkt simulationsorientierte Verfahren, Interkulturelle Psychologie, Ethik in Organisationen.



Hans Uske, Dr. phil., Sprach- und Sozialwissenschaftler, Leiter der Forschungsgruppe Logistik und Dienstleistung (Prolog) im Rhein-Ruhr-Institut für Sozialforschung und Politikberatung (RISP) an der Universität Duisburg-Essen, Arbeitsschwerpunkte: Migrationsforschung, Arbeitssoziologie, Aus- und Weiterbildung.

Email: hans.uske@uni-duisburg-essen.de

Über die Beteiligten Projekte

Kurzvorstellung Projekt:

„Vielfalt in der Polizei“ (ViP)

Vom 01.01.2012 bis zum 31.12.2014 führt das Institut zur Förderung von Bildung und Integration (INBI) in Zusammenarbeit mit dem Polizeipräsidentium Mainz das Modellprojekt „Vielfalt in der Polizei“ durch. Angesichts der starken Unterrepräsentation von Menschen mit Migrationshintergrund in der Polizei – in Rheinland-Pfalz stellen Migrant/innen nur 2,5 % der Polizeibediensteten dar – hat sich das Projekt zum Ziel gesetzt, die interkulturelle Öffnung in der Polizei voranzutreiben und den Anteil von Migrant/innen im Polizeidienst zu erhöhen. Schwerpunkt der Projektstätigkeit sind die Gebiete Mainz, Worms und Bad Kreuznach, in denen besonders viele Menschen mit Migrationshintergrund leben.

Zur Umsetzung dieser Ziele verfolgt das Projekt drei strategische Säulen: Erstens sollen jugendliche Migrant/innen verstärkt für eine Ausbildung bei der Polizei gewonnen und in ihrem Bewerbungsprozess unterstützt werden. Durch Workshops, Veranstaltungen und Coachings informiert und berät INBI die Jugendlichen zu den Ausbildungsmöglichkeiten bei der Polizei und entwickelt gemeinsam mit ihnen zielführende Bewerbungsstrategien. Zudem führt INBI mit den interessierten Jugendlichen individuelles Bewerbungstraining sowie Vorbereitungstraining auf den Eignungstest im Polizeidienst durch. Bislang konnten auf diesem Wege über 2000 Jugendliche erreicht werden.

Zweite Säule des Projekts ist eine gezielte Unterstützung für Schüler/innen mit Migrationshintergrund, die an der Höheren Berufsfachschule zu zukünftigen Polizist/innen ausgebildet werden. Viele junge Migrant/innen, die in der Polizeiausbildung ohnehin noch unterrepräsentiert sind,

haben zusätzlichen Förderbedarf, um den Übergang zu den weiteren Stationen der Polizeilaufbahn erfolgreich zu bewältigen. INBI bietet den Jugendlichen daher im Rahmen des Projekts gezielten Stützunterricht, unter anderem in fachbezogenem Deutsch, Englisch und Mathematik.

Um die Chancengleichheit der Bewerber/innen mit Migrationshintergrund in der Einstellungspraxis der Polizei zu gewährleisten, setzt das Projekt drittens direkt bei den Einstellungsberater/innen und Prüfer/innen im Personalauswahlverfahren der Polizei an. INBI führt mit ihnen Schulungen zur interkulturellen Kompetenz durch, bei denen ein wichtiger Schwerpunkt darauf liegt, ein kultursensibles Auswahlverfahren bei der Polizei zu gewährleisten. Zusätzlich werden für die Polizeiklassen an der Höheren Berufsfachschule interkulturelle Kompetenztrainings angeboten. Durch die Trainings soll bei den zukünftigen Polizist/innen möglichst früh ein Bewusstsein für den Umgang mit kultureller und ethnischer Vielfalt geschaffen werden, um die interkulturelle Öffnung in der Polizei somit nachhaltig zu sichern.

Mit der Kombination von Maßnahmen zur interkulturellen Öffnung und der Förderung von Bewerber/innen und zukünftigen Polizist/innen mit Migrationshintergrund verfolgt das Modellprojekt eine ganzheitliche Strategie, um die verschiedenen Benachteiligungen junger Migrant/innen beim Zugang zum Polizeidienst gleichzeitig anzugehen und somit die dringend notwendige Entwicklung einer Polizei zu unterstützen, deren Personalstruktur die zunehmende Vielfalt der Gesellschaft widerspiegelt.

Kurzvorstellung Projekt:

Weitblick durch Einblick: Perspektivwechsel fördert Integration

Das Projekt verfolgt das Ziel, Unternehmen und öffentliche Verwaltungen interkulturell zu öffnen und für Vielfalt zu sensibilisieren. Erreicht wird dies durch eine Kombination aus passgenauen Qualifizierungsmodulen und wechselseitiger persönlicher Begegnung auf Augenhöhe. Es handelt sich um ein Verbundprojekt, bestehend aus vier verschiedenen Migrantenorganisationen. Koordiniert wird das Projekt durch das Multikulturelle Forum, das auch eines der vier Teilprojekte durchführt.

Zur Stärkung interkultureller Kompetenzen bietet das Multikulturelle Forum für Mitarbeitende der Jobcenter im Kreis Unna, Hamm und Dortmund verschiedene Qualifizierungsmodule in Form von Seminaren, Exkursionen oder Dialogforen an. Diese dienen der verbesserten Interaktion und Kommunikation mit Kundinnen und Kunden im Beratungs- und Vermittlungsprozess.

Parallel werden arbeits- und ausbildungssuchende Jugendliche mit Migrationshintergrund beruflich orientiert und in ihrem Bewerbungsprozess begleitend unterstützt. Im Fokus stehen dabei die vielfältigen Ausbildungsmöglichkeiten im öffentlichen Dienst, in denen Menschen mit Migrationshintergrund bislang unterrepräsentiert sind.

Die Alevitische Jugend in NRW fördert die Vernetzung zwischen Jugendlichen mit Migrationshin-

tergrund und öffentlichen Arbeitgebern. Neben Informationsveranstaltungen und Exkursionen in die Verwaltungen bildet sie so genannte „AusbildungslotsInnen“ aus, die den Jugendlichen vor Ort fortan als ExpertInnen für Ausbildungs- und Bewerbungsfragen zur Verfügung stehen.

Die Vereinigung zur Integration der russland-deutschen Aussiedler (VIRA) bietet jungen Menschen Unterstützung und Beratung bei der Suche nach Erwerbstätigkeit, Ausbildung oder Studium an. Ebenso wendet es sich an klein- und mittelständische Unternehmen und trägt dort zur Sensibilisierung für das Thema „Vielfalt“ bei. Zur Erhöhung der Ausbildungsbeteiligung russischsprachiger Betriebe leistet die VIRA finanzielle und organisatorische Unterstützung beim Erwerb des Ausbildungseignungsscheins.

Der Verein Selbständiger Migranten im Kreis Unna/Hamm/Dortmund e.V. (VSM) fungiert als Forum für rund 60 UnternehmerInnen mit Migrationshintergrund aus der Region. Im Rahmen von Netzwerktreffen und Qualifizierungsangeboten werden diese und weitere UnternehmerInnen und Beschäftigte für kulturelle Vielfalt sensibilisiert. Außerdem sollen die Unternehmen stärker als bislang als Ausbilder fungieren. Zu diesem Zweck bietet der VSM eigenständig kostenlose Vorbereitungskurse für die Ausbildereignungsprüfung an.



Kurzvorstellung Projek:

Das XENOS-Projekt „Option – Kultur“

„Option – Kultur“ ist die Kurzfassung eines Projektverbundes, der eigentlich einen sperrigeren Titel trägt nämlich: „Der Kreis Recklinghausen wird Optionskommune – und will sich interkulturell öffnen“

2012 ist der Kreis Recklinghausen Optionskommune geworden. Das heißt, der Kreis und seine zehn Städte sind seitdem allein verantwortlich für den SGB II-Bereich. Parallel dazu wurden in den zehn Städten „Häuser der Sozialen Leistungen“ eingerichtet. Zentrale Figuren in den Häusern sind neu geschaffene Lotsinnen und Lotsen, die in besonderen Notlagen kompetent Wege durch die komplexe Leistungs- und Beratungslandschaft aufzeigen sollen.

Das XENOS-Projekt „Option – Kultur“ hat diesen Umstrukturierungsprozess mitgestaltet. Denn für die Wirksamkeit solcher sozialen Innovationen ist die interkulturelle Öffnung der Verwaltung eine entscheidende Bedingung. Aus diesem Grund sind die beiden Hauptziele des Projekts:

Kulturkompetenz in der Verwaltung: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen vor allem über entsprechende Weiterbildungsangebote in die Lage versetzt werden, ihre Dienstleistungen auch für Menschen mit Migrationshintergrund kundengerechter anbieten zu können.

Vielfalt in der Verwaltung: Es sollen künftig mehr Menschen mit Migrationshintergrund die berufliche Wahl „Verwaltungsangestellte“ ergreifen können. Ziel ist es, dass die Verwaltung im Kreis und in den kreisangehörigen Städten ein Abbild der kulturellen Vielfalt im Kreis Recklinghausen wird.

Das Projekt hat über den breiten Diversity-Ansatz Anknüpfungspunkte bei Stadtverwaltungen als und verschiedenen Fachbereichen finden können. Neben den offensichtlich relevanten Handlungsbereichen mit hohem Kundenkontakt – u.a. Soziales, Jugend und Familie, Hilfe zur Pflege und Jobcenters – konnten ebenfalls der Bereich Tourismus, das Ordnungswesen, die Kreiskasse, die Feuerwehr, Stadtbibliothek, Musikschule, bürgerschaftliches Engagement, Schulhausmeister und Schulsekretärinnen für den Diversity-Ansatz sensibilisiert werden. Gerade weil die Handlungsfelder der verschiedenen Verwaltungsbereiche komplexer werden und die Bedürfnislagen der Bürgerinnen und Bürger heterogener, ist dieser Ansatz so relevant für eine „gesunde“ und handlungsfähige Verwaltung. Die Beschäftigten befassen sich bewusster mit den unterschiedlichen Hintergründen und Haltungen innerhalb der Belegschaft und der Kundschaft und können so langfristig ihre Arbeitsabläufe erleichtern und zusätzlichen Druck abbauen. Die Kunden und Kundinnen können Anerkennung erfahren und erkennen: „Auch ich werde gesehen und ernst genommen.“ Die Basis für eine funktionierende Demokratie kann auch hierdurch in der örtlichen Gemeinschaft gestärkt werden.

Zum (engeren) Projektverbund gehören der Kreis Recklinghausen, die Stadt Recklinghausen, das Bildungszentrum des Handels (BzdH) und das Rhein-Ruhr-Institut für Sozialforschung und Politikberatung (RISP) an der Universität Duisburg-Essen.

Kurzvorstellung Projekt:**Interkulturelle Kompetenz und Inklusion in der Personalauswahl der Polizei (IKIP)**

Der Forschungsschwerpunkt Interkulturelle Kompetenz der Fachhochschule Köln untersucht mit dem Landesamt für Ausbildung, Fortbildung und Personalangelegenheiten der Polizei in NRW die Personalauswahl der Polizei und verfolgt dabei zwei Ziele:

- Erstens sollen „Interkulturelle Kompetenzen“ bzw. die Fähigkeit zur Entwicklung interkultureller Sensibilität stärker in das Auswahlverfahren integriert werden.
- Zweitens sollen die im Auswahlverfahren eingesetzten Methoden einem möglichst hohen Standard von „Kulturfairness“ entsprechen.

Durch eine solche Überarbeitung des Personalauswahlverfahrens wird die interkulturelle Kompetenz innerhalb der Organisation Polizei weiter ausgebaut, werden interkulturelle Öffnungsprozesse weiter gefördert und wird jungen Menschen mit Migrationshintergrund der Zugang zum Polizeiberuf erleichtert.

In der ersten Projektphase wurden die interkulturellen Anforderungen an Polizeibeamte/-innen empirisch geklärt. Auf dieser Grundlage wurden Vorschläge für eine Modifikation der Auswahlkriterien und -instrumente entwickelt. Zur Überprüfung der Kulturfairness des bislang eingesetzten Verfahrens wurden die Erfolgsquoten von Bewerbern/innen mit und ohne Migrationshintergrund verglichen und Ansatzpunkte für eine weitere Verbesserung der Kulturfairness erarbeitet. Die Entwicklung und Durchführung interkultureller Schulungen für Polizeibeamten/-innen, die im Rahmen der Personalauswahl als Beurteiler/-innen („Rater“) tätig sind, rundeten das Projekt ab.

Leitung: Prof. Dr. rer. pol. Rainer Leenen, Forschungsschwerpunkt Migration und Interkulturelle Kompetenz, FH Köln

Beteiligte: Prof. Dr. Siegfried Stumpf, Dipl.-Psych. Alexander Scheitza, Dipl.-Soz. Suse Düring-Hesse

Projektpartner: Landesamt für Ausbildung, Fortbildung, Personalangelegenheiten der Polizei NRW

Interkulturelle Öffnung der Verwaltung

Hans Uske / Alexander Scheitza / Suse Düring-Hesse /Sabine Fischer (Hrsg.)

Die Interkulturelle Öffnung von Unternehmen und Verwaltungen war einer der Schwerpunkte des 2014 auslaufenden, von der EU und dem BMAS geförderten Programms XENOS. Seit 2001 haben in diesem Programm viele Projekte Ansätze zur interkulturellen Öffnung von Verwaltungen entwickelt. So auch in den vier Projekten, die den vorliegenden Sammelband erstellt haben. Diese Projekte haben in den Jahren 2012-2014 in Kommunen und bei der Polizei Prozesse interkultureller Öffnung in Gang gesetzt bzw. weitergetrieben: das Projekt „Option – Kultur“ im Kreis Recklinghausen und in den zehn Städten des Kreises, das Projekt „Perspektivwechsel“ in den Jobcentern von Hamm, Dortmund und dem Kreis Unna, das Projekt „IKIP – Interkulturelle Kompetenz und Inklusion in der Personalauswahl“ bei der Polizei in Nordrhein-Westfalen und das Projekt „VIP – Vielfalt in der Polizei“ bei der Polizei in Rheinland-Pfalz.

2013 haben diese vier Projekte beschlossen, die Erfahrungen, die sie gemacht haben und die Ansätze, die sie (weiter-) entwickelt haben, in einem gemeinsamen Band vorzustellen. Dieser Band enthält keine üblichen Projektberichte, sondern thematische Schlaglichter auf besondere Problemfelder, die sich im Rahmen der Arbeit an den Projekten ergeben haben.

Die vier Projekte, die diesen Sammelband herausgeben, werden im Rahmen des Bundesprogramms „XENOS - Integration und Vielfalt“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales



EUROPÄISCHE UNION