



Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales

Expertise zur Interkulturellen Personalentwicklung in der Verwaltung

Januar 2009

Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales

Expertise zur Interkulturellen Personalentwicklung in der Verwaltung

Autoren:
Meike Reinecke
Christiane von Bernstorff
Tobias Stern

Januar 2009

Rambøll Management GmbH
Saarbrücker Str. 20/21
D-10405 Berlin

Tel: 030 / 30 20 20-0
www.ramboll-management.de

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	1
1.1	Zielsetzung der Expertise und Vorgehen im Projekt	1
1.2	Rahmenbedingungen	2
2.	Bereits verfolgte Ansätze in der Berliner Verwaltung	4
3.	Definition, Implementierung und Umsetzung von Interkultureller Kompetenz	6
3.1	Definition von Interkultureller Kompetenz	6
3.2	Implementierung und Überprüfung von Interkultureller Kompetenz in Anforderungsprofilen und bei Stellenausschreibungen	8
3.3	Die verfolgten Wege zu Definition, Implementierung und Überprüfung von Interkultureller Kompetenz	12
3.4	Übergreifende Betrachtung	13
4.	Schlussfolgerungen für Berlin	15

1. Einleitung

Rambøll Management wurde im November 2008 vom Beauftragten des Berliner Senats für Integration und Migration damit beauftragt, eine „Expertise zur Interkulturellen Personalentwicklung in der Verwaltung“ durchzuführen. Die Expertise ist wie folgt aufgebaut:

- Im weiteren Verlauf des **Kapitels 1** erläutern wir die Zielsetzung der Expertise sowie unser Vorgehen im Projekt. Darüber hinaus stellen wir auch die Rahmenbedingungen dar, in deren Kontext die Interkulturelle Personalentwicklung einzuordnen ist.
- In **Kapitel 2** beschreiben wir die bereits verfolgten Ansätze der Interkulturellen Personalentwicklung im Land Berlin, insbesondere hinsichtlich Definition, Implementierung und Überprüfung von Interkultureller Kompetenz.
- In **Kapitel 3** werden, ausgehend von den Ansätzen im Land Berlin, gute Beispiele der Interkulturellen Personalentwicklung aus anderen Verwaltungen und Unternehmen sowie deren Vorgehen bei der entsprechenden Entwicklung dargestellt.
- **Kapitel 4** enthält die Schlussfolgerungen für das Land Berlin.

1.1 Zielsetzung der Expertise und Vorgehen im Projekt

Zentrale Zielstellung des Projektes zur Interkulturellen Personalentwicklung in der Verwaltung war es, im Rahmen einer bundesweiten Erhebung festzustellen, wie ausgewählte Verwaltungen und Wirtschaftsunternehmen Interkulturelle bzw. Diversity-Kompetenz in ihren Anforderungsprofilen für die Personalauswahl und Personalentwicklung definiert und implementiert haben und wie sie diese überprüfen. Dies sollte sowohl mit Blick auf Neueinstellungen als auch bei Stellenwechsel bzw. Beförderung betrachtet werden. Dabei stand die Identifikation von guten Beispielen für Definition, Implementierung und Umsetzung von Interkultureller Kompetenz in Anforderungsprofilen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Fokus der Analyse. Hier ging es insbesondere um einzelne Ansätze und weniger darum, dass die ausgewählten Verwaltungen und Unternehmen bei allen Aspekten „best practice“ sein müssen. Eine Erfassung und Analyse der bereits in der Berliner Verwaltung verfolgten Ansätze war nicht Bestandteil des Projektauftrags. Dennoch hat Rambøll Management in Teilen auf die bereits verfolgten Ansätze der Berliner Verwaltung und hier insbesondere auf das Basisanforderungsprofil und den hiermit verbundenen (außerfachlichen) Kompetenzkatalog zurückgegriffen, um die guten Ansätze anderer Verwaltungen in diesen Kontext einzuordnen und die Anschlussfähigkeit der Erkenntnisse zu gewährleisten.

Die Ergebnisse dieser Analysen und die Zusammenführung in der vorliegenden Expertise sollen den Personalleiterinnen und Personalleitern sowie den

Personalentwicklerinnen und Personalentwicklern konkrete Anregungen dafür geben, wie Interkulturelle Kompetenz für die Berliner Verwaltung in Anforderungsprofilen umgesetzt werden kann. Dazu werden die Projektergebnisse in einem Workshop vorgestellt und gemeinsam diskutiert.

Zur Identifikation von bundesweiten Best-Practice-Beispielen hat Rambøll Management ein mehrstufiges Verfahren gewählt. Durch Recherchen und den Rückgriff auf Erfahrungen aus vorausgegangenen Projekten wurden zunächst gute Ansätze der Interkulturellen Personalentwicklung in der Verwaltung und in Unternehmen identifiziert und dann durch telefonische Kurzinterviews verifiziert. Darauf aufbauend wurden in einem internen Workshop Best-Practice-Beispiele herausgearbeitet und anschließend vertiefende leitfadengestützte Interviews mit den Personalentwicklerinnen bzw. Personalentwicklern in den ausgewählten Verwaltungen und Unternehmen geführt. Mit den folgenden Verwaltungen und Unternehmen wurden vertiefende Interviews geführt:

- Stadt Duisburg
- Stadt München
- Stadt Osnabrück
- Stadt Wiesbaden
- Deutsche Bahn AG
- Deutsche Telekom AG
- IKEA Deutschland

1.2 Rahmenbedingungen

Personen mit Migrationshintergrund bilden einen wachsenden Anteil an der Gesamtbevölkerung in der Bundesrepublik. In Berlin haben laut Mikrozensus 863.527 Personen einen Migrationshintergrund, was einem Anteil von 25,7 % entspricht.¹ Diese Vielfalt bringt Chancen, aber auch Herausforderungen an die moderne Gesellschaft und ihre Institutionen mit sich. Wirtschaft und Verwaltung müssen sich auf Kundinnen und Kunden sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einem anderen kulturellen und sprachlichen Hintergrund einstellen.

Das Land Berlin hat der auch im bundesweiten Vergleich sehr hohen Quote an Menschen mit Migrationshintergrund und den damit verbundenen Herausforderungen und Chancen durch ein bereits im Jahr 2005 erstmalig formu-

¹ Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (2008): Zeitschrift für amtliche Statistik Berlin Brandenburg, 3/2008. In die Gruppe der „Menschen mit Migrationshintergrund“ fallen nach der im Mikrozensus von 2005 benutzten Definition sowohl „Ausländer“, also Personen ohne deutsche Staatsbürgerschaft, als auch „zugewanderte Personen mit deutscher Staatsbürgerschaft“, wie z. B. Spätaussiedlerinnen und Spätaussiedler, eingebürgerte Zuwanderinnen und Zuwanderer sowie Migrantinnen und Migranten, die in Deutschland geboren sind, bei denen aber zumindest ein Elternteil zugewandert ist.

liertes und im Jahr 2006 weiterentwickeltes Integrationskonzept Rechnung getragen, welches Handlungsfelder, Ziele und Leitprojekte für die Legislaturperiode bis 2011 umfasst.² Einen zentralen Stellenwert im Berliner Integrationskonzept erfährt die Interkulturelle Öffnung der Verwaltung.³

Auch im Verwaltungsreform-Grundsätze-Gesetz⁴ ist die Interkulturelle Öffnung der Verwaltung als Ziel verankert. Um dieses Ziel zu erreichen, ist Interkulturelle Kompetenz als ein Merkmal für die Anforderungsprofile für Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Verwaltung festgelegt worden. Dabei stellen interkulturell kompetente Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die entsprechenden Konzepte zur Personalplanung und Personalentwicklung, neben der gezielten Fort- und Weiterbildung der bestehenden Mitarbeiterschaft oder der Erhöhung des Anteils von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund, einen weiteren wichtigen Baustein im Rahmen einer ganzheitlichen Strategie zur Interkulturellen Öffnung dar. Hierfür ist es wichtig, sowohl bei Neueinstellungen als auch bei internen Stellenausschreibungen sowie Beförderungentscheidungen das Vorhandensein von Interkultureller Kompetenz vorauszusetzen sowie Verfahren einzusetzen, um dieses gezielt zu überprüfen.

Im Rahmen der bundesweiten Recherchen ist deutlich geworden, dass ein Fokus bei Interkultureller Öffnung und Interkultureller Personalentwicklung in der Verwaltung aktuell vor allem auf Schulungen zu Interkultureller Kompetenz sowie dem Einstellen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Migrationshintergrund liegen. In diesem Zusammenhang wurden auch schon verschiedentlich bundesweite Wettbewerbe ausgeschrieben und entsprechende Auszeichnungen vergeben. Beispiele sind hier die Wettbewerbe „Kulturelle Vielfalt in der Ausbildung“ sowie „Kulturelle Vielfalt am Arbeitsplatz“ im Rahmen der Kampagne „Vielfalt als Chance“⁵. Die Verankerung von Interkultureller Kompetenz in Anforderungsprofilen und Stellenausschreibungen ist dagegen ein Thema, welches zwar aktuell vielfach auf der politischen Agenda steht, aber häufig nur punktuell bereits umgesetzt wird.

Bei Unternehmen in der freien Wirtschaft ist Interkulturelle Kompetenz als Anforderung für (neue) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dagegen häufig schon länger Bestandteil eines gezielten Rekrutierungs- und Führungskräfteentwicklungsprozesses. Diese Bedeutung wird insbesondere mit einer star-

² „Vielfalt fördern – Zusammenhalt stärken“. Das Berliner Integrationskonzept.

³ Dabei umfasst der Begriff Interkulturelle Öffnung primär das Einlassen und das Anpassen der Verwaltungen an die Anforderungen, die sich einer Kommune in einer durch Vielfalt geprägten Gesellschaft stellen.

⁴ Drittes Gesetz zur Reform der Berliner Verwaltung (Verwaltungsreform-Grundsätze-Gesetz – VGG) vom 17. Mai 1999 in der Fassung vom 21. Dezember 2005.

Im Internet unter:

http://www.berlin.de/imperia/md/content/verwaltungsmodernisierung/publikationen/vgg_fassung_2005.pdf. Letzter Zugriff: 12. Januar 2009.

⁵ <http://www.vielfalt-als-chance.de/index.php>

ken Kundenorientierung und der Gewinnung von neuen Märkten begründet. Die interkulturelle Kompetenz von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird dabei gezielt für die Ansprache und Gewinnung von neuen Kundinnen und Kunden sowie Geschäftspartnerinnen und Geschäftspartnern genutzt.

2. Bereits verfolgte Ansätze in der Berliner Verwaltung

In § 6 des Verwaltungsreform-Grundsätze-Gesetz (VGG) werden die Anforderungen für das Personalmanagement formuliert. Unter Absatz 3 heißt es: *„Die für den erfolgreichen Einsatz in einem Aufgabengebiet erforderlichen wesentlichen Fähigkeiten, Kenntnisse, Fertigkeiten und sonstigen Eigenschaften, auch soziale, interkulturelle und methodische Kompetenz, werden in einem Anforderungsprofil zusammengefasst. Es bildet die Grundlage für die dienstliche Beurteilung, eine Ausschreibung und das Auswahlverfahren nach Absatz 4“.*⁶ Entsprechend diesen Anforderungen wurde für Berlin ein Basisanforderungsprofil für die außerfachlichen Kompetenzen entwickelt, das die Grundlage für die Erstellung und Anpassung der Anforderungsprofile der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Berliner Verwaltung darstellt. Dieses Basisanforderungsprofil dient somit neben der Grundlage für die Entwicklung von Auswahlverfahren als Basis für viele andere Instrumente des Personalmanagements, wie z. B. den Mitarbeitergesprächen oder den Beurteilungen.

Das Basisanforderungsprofil besteht aus den fünf Bereichen Fachkompetenzen, Leistungsverhalten, Sozialverhalten, kundenorientiertes Verhalten sowie Führungsverhalten. Außer für die Fachkompetenzen werden im Basisanforderungsprofil für jeden dieser Bereiche dienststellenbezogen verschiedene Merkmale mit Leitbildcharakter festgelegt, die als verbindlicher Bestandteil des Anforderungsprofils gelten (wie z. B. Belastbarkeit oder Organisationsfähigkeit im Bereich Leistungsverhalten). In der Erstellung des Anforderungsprofils soll jede dieser Kompetenzen durch im Alltag beobachtbares Verhalten passgenau für die jeweilige Stelle detailliert beschrieben werden. Daneben können und sollen weitere Kompetenzen aus einem Kompetenzkatalog individuell ergänzt werden, je nachdem welche Anforderungen die Stelle an den Stelleninhaber stellt.

Für die Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales ist im Bereich Sozialverhalten der Baustein „Soziales Verständnis (Diversity-Kompetenz)“ verbindlicher Bestandteil des Basisanforderungsprofils.

⁶ Drittes Gesetz zur Reform der Berliner Verwaltung (Verwaltungsreform-Grundsätze-Gesetz – VGG) vom 17. Mai 1999 in der Fassung vom 21. Dezember 2005.

Definition soziales Verständnis (Diversity-Kompetenz)

Fähigkeit, die Verschiedenartigkeit von Menschen (u. a. hinsichtlich Alter, Geschlecht, Behinderung, ethnischer Herkunft, Religion) wahrzunehmen, in der Aufgabenwahrnehmung zu berücksichtigen und ein diskriminierungsfreies, wertschätzendes Arbeitsumfeld zu gestalten.

Eine verbindliche Aufnahme von „Interkultureller Kompetenz“ als Anforderungsmerkmal ist bislang nicht festgeschrieben, allerdings kann „Interkulturelle Kompetenz“ auch jetzt schon ergänzend in das Anforderungsprofil aufgenommen werden und wurde dafür im Kompetenzkatalog definiert. Der Kompetenzkatalog stellt eine Arbeitshilfe dar, d.h., dass die dort beschriebenen Kompetenzkriterien angewandt werden können, jedoch auch durch andere Kriterien ersetzt werden können.

Interkulturelle Kompetenz

Fähigkeit, Menschen verschiedenster Herkunft aufgeschlossen zu begegnen, sich kulturspezifisches Wissen anzueignen und dieses anzuwenden.

Die Entscheidung zur Aufnahme dieser Kompetenz wird zurzeit im Einzelfall gefällt und basiert auf der Einschätzung der bzw. des Personalverantwortlichen, ob das Vorhandensein von „Interkultureller Kompetenz“ für eine erfolgreiche Aufgabenbewältigung notwendig erscheint.

Dabei wird diese Definition von Interkultureller Kompetenz um die folgende Operationalisierung in Form von beobachtbaren Verhaltensweisen ergänzt:

Beobachtbare Merkmale interkultureller Kompetenz

- Erkennt kulturell geprägte Wahrnehmungs- und Bewertungsstereotype bei sich und anderen
- Kennt die Lebensbedingungen zugewanderter Bevölkerungsgruppen
- Kann mit Fremdheitserfahrungen und den daraus resultierenden Spannungen umgehen
- Berücksichtigt im Umgang mit Menschen aus anderen Kulturen deren spezifische Konzepte der Wahrnehmung, des Denkens, Fühlens und Handelns
- Kann dieses Wissen in Problem lösende Handlungsstrategien umsetzen
- Stellt sich auf andere Kulturen ein

In den Fällen, in denen Interkulturelle Kompetenz im Anforderungsprofil für die jeweilige Stelle verankert wird, ist diese somit automatisch ein relevanter Bestandteil sowohl des Auswahlverfahrens als auch der weiteren Beurteilung (in Form von Mitarbeitergesprächen etc.).

Die Erstellung der spezifischen Anforderungsprofile und Auswahlverfahren für einzelne Stellen obliegt dabei den jeweiligen Verwaltungseinheiten. Da eine vertiefende Analyse der tatsächlichen Umsetzung im Land Berlin nicht Bestandteil des Auftrags war, ist im Rahmen der Erstellung der vorliegenden Expertise nicht abschließend analysiert worden, in welchem Umfang und an welchen Stellen Interkulturelle Kompetenz zurzeit tatsächlich als relevantes Merkmal identifiziert und eingesetzt wird. Dieses gilt insbesondere für die eingesetzten Verfahren, um Interkulturelle Kompetenz in den Auswahlverfahren tatsächlich adäquat zu überprüfen.

3. Definition, Implementierung und Umsetzung von Interkultureller Kompetenz

Wie bereits beschrieben, gibt es im Land Berlin bereits ein Basisanforderungsprofil, in dessen Rahmen auch Interkulturelle Kompetenz definiert und durch beobachtbare Verhaltensweisen operationalisiert ist. Damit ist das Land Berlin im Bereich der Interkulturellen Personalentwicklung, auch im Vergleich zu anderen Verwaltungen in Deutschland, bereits relativ weit. Gleichwohl haben die bundesweiten Best-Practice-Analysen deutlich gemacht, dass es auch hier noch Verbesserungspotenzial gibt. Hier konnten insbesondere in den Bereichen Implementierung sowie Verfahren zur Überprüfung von Interkultureller Kompetenz gute Beispiele in einzelnen Verwaltungen und Unternehmen identifiziert werden. Ausgehend von den bereits verfolgten Ansätzen im Land Berlin wird Rambøll Management in den folgenden Abschnitten diese Beispiele beschreiben und auf dieser Basis Rückschlüsse für das Land Berlin ziehen.

Darüber hinaus wird Rambøll Management für die ausgewählten Verwaltungen skizzieren, welches Vorgehen diese bei der Entwicklung für die eingesetzten Verfahren zur Überprüfung von Interkultureller Kompetenz in den Auswahlverfahren gewählt haben und welche Akteure hier eingebunden wurden.

3.1 Definition von Interkultureller Kompetenz

Alternativ zu der im Basisanforderungsprofil genutzten Definition von Interkultureller Kompetenz (s. o.), gibt es eine weitere Definition des Bezirksamtes Friedrichshain-Kreuzberg, die detaillierter ist und bereits eine Handlungsebene implementiert: *„Interkulturelle Kompetenz ist eine auf Kenntnissen über kulturell geprägte Regeln, Normen, Werthaltungen und Symbole beruhende Form der sozialen Kompetenz. Sie ist das Gefüge von Fähigkeiten und Fertigkeiten, das es einer Person ermöglicht, in einer kulturellen Überschneidungssituation unabhängig, flexibel, sensibel, angemessen und damit wirkungsvoll zu handeln.“* Die mit dieser Definition verbundenen beobachtbaren

Verhaltensweisen umfassen ähnliche Aspekte wie die im Basisanforderungsprofil, zeichnen sich aber gleichzeitig auch dadurch aus, dass sie eine stärkere Betonung der inneren Haltung (mehr Reflexion) haben, z. B. respektiert unterschiedliche kulturelle Gruppen als gleichwertig.

In der Definition der Stadt Osnabrück, die zur Verdeutlichung u. a. im kommunalen Integrationskonzept genutzt wird, bedeutet Interkulturelle Kompetenz

- zu wissen, wie die eigene Kultur das eigene Wahrnehmen, Denken, Fühlen und Handeln leitet,
- zu wissen, wie eine andere Kultur ein anderes Wahrnehmen, Denken, Fühlen und Handeln leitet und damit
- in der Lage zu sein, bei interkulturellen Begegnungen angemessene Handlungsmöglichkeiten zu kennen und auszuprobieren.

Allerdings wird diese Definition nicht für die Anforderungsprofile operationalisiert.

Insgesamt ist in den Recherchen und Interviews deutlich geworden, dass Interkulturelle Kompetenz vielfach nicht eigenständig definiert wird, sondern als Querschnitt von anderen Kompetenzen, z. B. Kommunikationsfähigkeit, Empathie oder respektvoller Umgang miteinander, gesehen und auch entsprechend implementiert und überprüft wird (vgl. auch 3.2). Dieses Vorgehen wurde bewusst gewählt, da die vorliegenden Definitionen für Interkulturelle Kompetenz als nicht ausreichend und in der Praxis wenig zielführend angesehen wird, sowie die Überzeugung vorherrscht, dass sich interkulturell kompetentes Verhalten in ganz unterschiedlichen Merkmalen wiederfindet. So wird in der *Stadt Wiesbaden* Interkulturelle Kompetenz als vielschichtiger und facettenreicher Begriff wahrgenommen, sodass eine Definition nicht vorgenommen wird, sondern assoziierte Merkmale wie Offenheit, Kommunikationsfähigkeit, Kritikfähigkeit und sprachliche Kompetenzen hinterlegt werden. Auch bei der *Deutschen Bahn AG* wird grundsätzlich darauf verzichtet, mit dem Begriff der „Interkulturellen Kompetenz“ zu arbeiten. Anforderungsprofile und Auswahlverfahren zielen vielmehr darauf ab, allgemein wichtige Sozialkompetenzen stark zu berücksichtigen, wie z. B. Kommunikationsvermögen, Konfliktfähigkeit, Offenheit, Beachtung des Wertesystems, Akzeptanz anderer Personen und Meinungen.

3.2 Implementierung und Überprüfung von Interkultureller Kompetenz in Anforderungsprofilen und bei Stellenausschreibungen

Im Land Berlin findet sich „Interkulturelle Kompetenz“ aktuell im Basisanforderungsprofil im Bereich „Sozialverhalten“ zum einen unter „Diversity-Kompetenz“ (für alle Arbeitsbereiche relevant) und ist zum anderen noch einmal speziell definiert (für bestimmte Anforderungen/Positionen). Somit stellen Interkulturelle Kompetenz und die hiermit verbundenen operationalisierten Verhaltensweisen aktuell einen eigenen Baustein im Basisanforderungsprofil dar, auf die bei einer Stellenbeschreibung zurückgegriffen werden kann. Schlussendlich hängt eine tatsächliche Überprüfung also von der Stellenbeschreibung ab.

In der *Stadt München* bilden die Implementierung und die Überprüfung von Interkultureller Kompetenz bei den Bewerberinnen und Bewerbern um einen Ausbildungsplatz dagegen einen festen Bestandteil in jedem Auswahlgespräch. Interkulturelle Kompetenz wird hier als ein Baustein des strukturierten Interviews überprüft und zwar unabhängig davon, in welchem Bereich die Auszubildenden später zum Einsatz kommen. Dazu wird eine interkulturelle Überschneidungssituation beschrieben und dann im Folgenden das Antwortverhalten der Bewerberinnen und Bewerber bewertet.

Ähnlich wie in Berlin wird auch in den Städten Wiesbaden und Osnabrück Interkulturelle Kompetenz dort in die Stellenbeschreibungen und als Auswahlkriterium in die Auswahlverfahren aufgenommen, wo Interkulturelle Kompetenz für die erfolgreiche Bewältigung des Arbeitsalltags und die bessere Kundenorientierung der Verwaltung besonders wichtig erscheint (wie z. B. Stellenbesetzungen im Bürgerbüro, in der Ausländerbehörde oder in der Arbeitsverwaltung). In beiden Verwaltungen ist Interkulturelle Kompetenz dafür aber nicht in die allgemeinen Anforderungsprofile übernommen worden, sondern Bestandteil von speziell entwickelten Auswahlverfahren. Einer entsprechenden Überprüfung kommt somit eine besondere Bedeutung zu.

In der Umsetzung werden von der *Stadt Wiesbaden* im Ausschreibungstext für Stellen bestimmte Auswahlkriterien bezüglich Interkultureller Kompetenz benannt, z. B. Toleranz, Kenntnisse und Erfahrungen mit verschiedenen Kulturkreisen und Sprachkenntnissen und diese Kriterien dann im Vorstellungsgespräch explizit abgeprüft. Hierzu werden im Auswahlverfahren, das von der Integrationsabteilung gemeinsam mit den Abteilungsleitungen, dem Personalrat und der Frauenbeauftragten eigens entwickelt wurde, diese Kriterien in Form von Fallbeispielen bei den Bewerberinnen und Bewerbern abgeprüft. Es handelt sich dabei um kulturspezifische Situationen, die das Verhalten der Bewerberinnen und Bewerbern testen sollen. Hierbei existieren keine festen Vorgaben über richtige und falsche Antworten, jedoch aber gewisse Vorstellungen, wie sich die Bewerberinnen und Bewerber idealerweise verhalten

sollten. Das Auswahlverfahren ist noch relativ neu und wird sukzessiv in die Verwaltung (zunächst in publikumsintensive Bereiche) implementiert.

Auch in der *Stadt Osnabrück* werden bei der Personalauswahl auf Sachbearbeiterebene Rollenspiele in den Auswahlverfahren eingesetzt, um die interkulturelle Kompetenz der Bewerberinnen und Bewerber zu testen. Innerhalb dieser Rollenspiele werden kritische und elementare Situationen, die die interkulturelle Kompetenz herausfordern, nachgestellt. Dabei werden in der Regel erfahrene und geschulte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund als Rollenspieler eingesetzt, die in der Lage sind, diese Situationen in vergleichbarer Qualität zu reproduzieren. Bei der Personalauswahl auf der Führungsebene werden situative Fragen zur Überprüfung der interkulturellen Kompetenz eingesetzt.

Auch bei der *Deutschen Telekom* wird Interkulturelle Kompetenz insbesondere in solchen Anforderungsprofilen und für solche Funktionen relevant, in denen Schnittstellen zu anderen Ländern bestehen, bzw. die im Vertriebsbereich und in der Kundenbetreuung liegen. Hier sind es insbesondere die Merkmale Sprache, Affinität zu anderen Kulturen sowie persönliche Kompetenzen, wie Auslandserfahrung, eigener Migrationshintergrund oder ehrenamtliches Engagement, die bereits durch den Lebenslauf ersichtlich sind, und als Voraussetzung für die entsprechenden Arbeitsbereiche gesehen werden.

Alternativ zu diesem Vorgehen, in dem Interkulturelle Kompetenz für bestimmte Aufgabenbereiche implementiert und überprüft wird bzw. im Rahmen der Ausbildung für alle Bewerberinnen und Bewerber relevant ist, gibt es auch Verwaltungen und Unternehmen, die – wie auch bei der Definition – Interkulturelle Kompetenz als eine Querschnittskompetenz begreifen, die sich in verschiedenen Anforderungsbereichen, z. B. Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Empathie oder Konfliktverhalten, widerspiegelt. Entsprechend ist Interkulturelle Kompetenz hier nicht gesondert implementiert, sondern wird in konkreten Fallbeispielen, die kulturelle Überschneidungssituationen thematisieren, im Rahmen der Überprüfung von anderen Kernkompetenzen getestet.

So legt die *Stadt Duisburg* bei den Auswahlverfahren für neue Auszubildende den Schwerpunkt auf Konfliktszenarien im interkulturellen Bereich. Interkulturelle Kompetenz und der Umgang mit interkulturellen Überschneidungssituationen wird hier als ein Verhaltensmerkmal innerhalb der verschiedenen Anforderungsbereiche betrachtet. So werden z. B. zur Überprüfung der Kommunikationsfähigkeit oder des Konfliktverhaltens bewusst solche Rollenspiele eingesetzt, mit deren Hilfe nicht nur primär diese Kernkompetenzen getestet, sondern gleichzeitig auch das Verhalten in interkulturellen Überschneidungssituationen beobachtet und Rückschlüsse darauf gezogen werden können, welches Einfühlungsvermögen die potenziellen Auszubildenden hier be-

sitzen. Dieses Verfahren wurde im Rahmen einer Arbeitsgruppe über 1 ½ Jahre entwickelt und praxisnah überprüft, um dem hohen Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund in dieser Stadt des Ruhrgebiets Rechnung zu tragen. Diesem Vorgehen liegt die Überzeugung zugrunde, dass Interkulturelle Kompetenz in einer Stadt wie Duisburg, deren Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund bei etwa 33 % liegt,⁷ in allen Arbeitsbereichen relevant ist.

Auch bei Unternehmen wie der Deutschen Bahn oder IKEA sind interkulturelle Kompetenzen als Teil der Kernkompetenzen implementiert, z. B. in der Kundenorientierung oder dem Wert ein gutes Vorbild zu sein. Entsprechend werden bei der *Deutschen Bahn AG* im Assessment-Center die Kommunikationsfähigkeit der Bewerber und die Fähigkeit im Umgang mit Konflikten abgeprüft. Hierzu werden auf die unterschiedlichen Berufsgruppen und Tätigkeitsfelder angepasste Rollenspiele durchgeführt. Bei *IKEA Deutschland* werden als fester Bestandteil des Auswahlgesprächs Verhaltensfragen abgefragt, die auch interkulturelle Komponenten enthalten.

Ähnlich der beschriebenen Formen der Implementierung und der Überprüfung von Interkultureller Kompetenz im Vorgehen bei Neueinstellungen gestalten sich auch die Verfahren in Bezug auf die Bedeutung von Interkultureller Kompetenz bei internen Stellenausschreibungen sowie Beförderung in der *Verwaltung*. So werden in den Städten Wiesbaden und Osnabrück die oben genannten Kriterien auch bei internen Stellenausschreibungen genutzt und überprüft. In der Stadt München wird das Verhalten in interkulturellen Überschneidungssituationen ebenfalls über Fallbeispiele abgetestet. Hinzu kommen hier interkulturelle Schulungen für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die zu Führungskräften weitergebildet werden sollen. Bei *Unternehmen* wie der Deutschen Telekom AG oder IKEA Deutschland spielen die Werte der zukünftigen Führungskräfte, und hier insbesondere Respekt oder Schätzung von Vielfalt, eine wichtige Rolle, die u. a. über vorliegende Beurteilungen oder absolvierte interkulturelle Trainings abgeprüft werden. Bei der Deutschen Telekom gilt hier zudem, dass je höher die Position ist, desto stärker müssen interkulturelle Kompetenzen ausgeprägt sein, um der Verantwortung mit den internationalen Kundinnen und Kunden, Geschäftspartnerinnen und Geschäftspartnern sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ausreichend Rechnung tragen zu können.

Abschließend kann festgehalten werden, dass kaum eine Verwaltung oder ein Unternehmen den Weg geht, Interkulturelle Kompetenz speziell zu definieren und als Standardanforderung in alle Stellenbeschreibungen gezielt

⁷ Stadt Duisburg, Der Oberbürgermeister, Amt für Soziales und Wohnen (2009): Sozialbericht 2008. Stadt Duisburg. Im Internet unter: http://www.duisburg.de/vv/50/medien/Gesamt_Sozialbericht_Stadt_Duisburg_2008.pdf

aufzunehmen. Vielmehr werden die Verhaltensweisen, die mit Interkultureller Kompetenz assoziiert werden, im Rahmen der Überprüfung von anderen außerfachlichen Kompetenzen mit in den Blick genommen. Allerdings bedarf es hierzu der entsprechenden Operationalisierung der zu beobachtenden Verhaltensweisen sowie der Entwicklung und der Umsetzung von hierzu geeigneten Verfahren. Vor dem Hintergrund des aktuellen Vorgehens im Land Berlin würde dies bedeuten, dass für außerfachliche Einzelmerkmale wie Konflikt- oder Kooperationsfähigkeit, die auch Aufschluss über Interkulturelle Kompetenz geben können, gezielt beobachtbare Verhaltensweisen entwickelt und integriert werden müssten. Folgende Beispiele sollen dieses Vorgehen beispielhaft skizzieren:

Konfliktfähigkeit:

- Kann mit Konflikten, die aus interkulturellen Überschneidungssituationen resultieren, umgehen
- Reflektiert eigenes Denken und Handeln vor dem Hintergrund der eigenen kulturellen Prägung und Sozialisation
- ...

Kooperationsfähigkeit:

- Nutzt aktiv die Potenziale, die durch kulturelle Vielfalt entstehen können
- Fördert die Reflektion über interkulturelle Überschneidungssituationen im Team
-

Eine Alternative könnte auch darin bestehen, die im außerfachlichen Kompetenzkatalog der Senatsverwaltung für Inneres und Sport im Bereich „Diversity-Kompetenz“ formulierten beobachtbaren Verhaltensweisen in andere Bereiche einzuordnen, wo dieses sinnvoll erscheint. Dieses könnte beispielsweise für die folgenden Aspekte gelten:

- Erkennt kulturell geprägte Wahrnehmungs- und Bewertungstereotype bei sich und anderen und kann erforderlichenfalls konstruktiv damit umgehen
- Geht mit Fremdheitserfahrungen, unklaren Situationen und den daraus resultierenden Spannungen konstruktiv um
- Reflektiert das eigene und das fremde Verhalten und leitet daraus Verbesserungen für den Umgang mit Menschen aus anderen Kulturen ab
- Begegnet Menschen verschiedenster Herkunft aufgeschlossen

Aufbauend auf der Implementierung von diesen beobachtbaren Verhaltensweisen gälte es dann in einem nächsten Schritt, die entsprechenden Verfahren zur Überprüfung bereitzustellen. Denn für eine erfolgreiche Umsetzung in

der Praxis ist, wie die oben beschriebenen Beispiele gezeigt haben, das Vorhandensein von tragfähigen Verfahren eine zwingend notwendige Voraussetzung.

3.3 Die verfolgten Wege zu Definition, Implementierung und Überprüfung von Interkultureller Kompetenz

In den Interviews ist deutlich geworden, dass es zum Teil eines hohen Ressourceneinsatzes bedarf (personell, finanziell und zeitlich), um die beschriebenen Verfahren zur Überprüfung zu entwickeln bzw. sich im Vorfeld auf eine Definition von Interkultureller Kompetenz und deren Form der Implementierung sowie Operationalisierung zu verständigen. Hierfür sind verschiedene Möglichkeiten des Vorgehens gewählt worden, die von einer rein verwaltungsinternen Arbeitsgruppe über eine interne Arbeitsgruppe mit externer Beratung bis hin zu einer vollständigen externen Vergabe des Prozesses reichen. Unabhängig von der Vorgehensweise bei der Entwicklung sind die Verwaltungen den Weg gegangen, alle mit der Personalauswahl befassten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in teilweise mehrtägigen Schulungen mit den entwickelten Verfahren vertraut zu machen, sodass diese in der Personalauswahl effektiv eingesetzt werden können.

In den Städten Wiesbaden und Osnabrück wurde der erste Weg, nämlich eine interne Arbeitsgruppe, gewählt. In *Wiesbaden* ist die Erstellung der Auswahlverfahren für die ausgeschriebenen Stellen als gemeinsamer Prozess zwischen der Personalentwicklung, dem Personalamt, dem Personalrat der Frauenbeauftragten, dem Integrationsamt sowie den internen Trainerinnen und Trainern für Interkulturelle Kompetenz entwickelt worden. Die Rollenspiele zur Ermittlung der Interkulturellen Kompetenz in *Osnabrück* wurden durch eine Expertengruppe, bestehend aus Personalentwicklerinnen und Personalentwicklern, Abteilungsleiterinnen und Abteilungsleitern sowie dem Personalrat und der Frauenbeauftragten, individuell für die einzelnen Besetzungen – also bislang zwei Szenarien (für die Ausländerbehörde sowie die Arge) – entwickelt und soll weiter ausgebaut werden. Anschließend wurden alle Beobachterinnen und Beobachter im Auswahlverfahren in den entwickelten Methoden geschult bzw. von der Leitung der Personalentwicklung entsprechend angeleitet.

In der *Stadt Duisburg* gab es über 1 ½ Jahre eine verwaltungsinterne Arbeitsgruppe, in der auch eine externe Beraterin, die auf die Auswahl von Führungskräften für Auslandseinsätze spezialisiert ist, sowie die örtliche Leiterin der RAA (Regionale Arbeitsstellen zur Förderung von Kindern und Jugendlichen aus Zuwandererfamilien) eingebunden waren. Ziel war es, die eingesetzten Verfahren transparenter zu machen sowie neue Beurteilungsbogen zu entwickeln. Im Rahmen von jeweils eintägigen Schulungen mit

allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die mit der Personalauswahl befasst sind (Fachangestellte, Personalräte etc.), wurden dann mit Schulabgängerinnen und Schulabgängern von Gesamt- und Realschulen Probedurchläufe der entwickelten Verfahren gemacht und aufbauend auf den hier gewonnenen Erkenntnissen noch einmal Anpassungen und Verbesserungen vorgenommen.

Die *Stadt München* hat von der Ludwig-Maximilian-Universität ein Verfahren für die Personalauswahl entwickeln lassen und die hiermit befassten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in 3-tägigen Fortbildungen entsprechend geschult.

Unabhängig von dem Vorgehen in der Entwicklung ist es von zentraler Bedeutung, dass die Verfahren in der konkreten Umsetzung von allen Beteiligten getragen werden und dass diese auch in die Lage versetzt werden, diese anzuwenden. Im Land Berlin stellt sich hier die Herausforderung der verschiedenen Bereiche und Ebenen, die in einen solchen Prozess integriert werden müssten, sowie einer flächendeckenden Schulung der entsprechenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Gleichwohl ließe sich durch dieses Vorgehen, welches einen hohen Aufwand in personellen und zeitlichen Ressourcen bedeuten würde, sicherstellen, dass tatsächlich alle Beteiligten ein ähnliches Verständnis von Interkultureller Kompetenz und den zur Überprüfung notwendigen Verfahren hätten. Zudem wäre gewährleistet, dass die entwickelten Verfahren auch tatsächlich in der Praxis zur Anwendung kommen und damit das erklärte Oberziel, nämlich die Interkulturelle Öffnung der Verwaltung, weiter gefördert würde.

3.4 Übergreifende Betrachtung

Die Analyse hat deutlich gemacht, dass es aktuell unterschiedliche Wege bei der Definition, Implementierung und Umsetzung von Interkultureller Kompetenz in Anforderungsprofilen gibt. Dieses gilt zum einen für die Art und Weise ob, wie und an welcher Stelle Interkulturelle Kompetenz definiert, implementiert und überprüft wird, sowie auch für die Verfahren, die in diesem Zusammenhang entwickelt wurden.

Eine konkrete Definition von Interkultureller Kompetenz, wie diese aktuell bereits in Berlin vorliegt, gibt es nur in den wenigsten Verwaltungen und Unternehmen. Vielmehr finden sich die Merkmale und beobachtbaren Verhaltensweisen, die mit interkultureller Kompetenz verbunden werden, hier in den übrigen Anforderungen und Kernkompetenzen wieder, z. B. bei Konfliktverhalten, Kommunikationsfähigkeit, Empathie oder respektvolles Verhalten untereinander. Diesem Verständnis von Interkultureller Kompetenz als Querschnittskompetenz, die sich in vielen Merkmalen widerspiegelt, entspre-

chend, wird diese dann auch in den Anforderungsprofilen implementiert und überprüft. Ein solches Verständnis und die entsprechende Überprüfung von Interkultureller Kompetenz als Querschnittskompetenz haben den Vorteil, dass Interkulturelle Kompetenz unabhängig vom spezifischen Tätigkeitsbereich gefordert und bei allen Einstellungsverfahren relevant wird. Gleichzeitig stellt dieses Vorgehen auch erhöhte Anforderungen an die eingesetzten Verfahren sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, interkulturelle Kompetenz in den einzelnen Bereichen sichtbar zu machen und die hierfür notwendigen Rollenspiele bzw. Fragestellungen zu implementieren sowie das (Antwort-)Verhalten zu bewerten.

Die konkrete Definition von Interkultureller Kompetenz und deren Implementierung im Anforderungsprofil, wie dieses u. a. bereits im Land Berlin gemacht wird, hat den Vorteil, dass genau auf die zu beobachtbaren Verhaltensweisen abgestimmte Verfahren entwickelt und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechend geschult werden können. Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund, dass die bereits aktuelle umfangreiche Operationalisierung bei Bedarf auch noch stellenspezifisch erweitert werden kann. Zudem bekommt dieser Aspekt dann eine besondere Bedeutung bezüglich der Einstellungsrelevanz – zumindest in den Fällen, in denen Interkulturelle Kompetenz als eine der 14 außerfachlichen Einzelmerkmale ausgewählt und entsprechend überprüft wird. Gleichzeitig kann diese Zuschreibung in einem bestimmten Bereich aber auch dazu führen, dass dieser Baustein im Auswahlverfahren gar nicht berücksichtigt und Interkulturelle Kompetenz demnach nicht weiter beachtet wird.

Bezüglich der Entwicklung und Umsetzung der eingesetzten Verfahren erfordert dieses einen teilweise erheblichen personellen, finanziellen und zeitlichen Aufwand. Die Anteile variieren je nachdem, ob sich eine verwaltungsinterne Arbeitsgruppe zusammenfindet oder ob diese Entwicklung extern begleitet bzw. vergeben wird. Um tatsächlich das gewünschte Ergebnis in den Auswahlverfahren zu erzielen, ist es zudem von großer Bedeutung, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die an der Personalauswahl beteiligt sind, entsprechend geschult und mit den eingesetzten Verfahren vertraut sind.

4. Schlussfolgerungen für Berlin

Vor dem Hintergrund des hohen Anteils von Menschen mit Migrationshintergrund im Land Berlin ist Interkulturelle Kompetenz aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung wünschenswert, um mit den Herausforderungen einer multikulturell geprägten Gesellschaft konstruktiv umgehen zu können. So kann die Kundenzufriedenheit erhöht und das respektvolle Miteinander von Beschäftigten mit und ohne Migrationshintergrund gefördert werden. Dieses gilt grundsätzlich für alle Tätigkeitsbereiche und Beschäftigungsfelder. Somit kommt der entsprechenden Gestaltung von Anforderungsprofilen und tragfähigen Verfahren zur Überprüfung eine sehr große Bedeutung zu – und zwar sowohl bei Neueinstellung als auch bei Stellenwechsel oder Beförderung.

Das vorliegende Basisanforderungsprofil stellt hierfür eine gute Grundlage dar. Gleichzeitig ist beim Blick auf andere Verwaltungen und Unternehmen auch deutlich geworden, dass es hier ggf. noch Anpassungen bedarf, um das Ziel, nämlich interkulturell kompetente Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzustellen, noch besser zu erreichen. Hier wäre insbesondere zu überlegen, Interkulturelle Kompetenz als Querschnittskompetenz zu implementieren und zu überprüfen. Somit könnte sichergestellt werden, dass Aspekte zur Interkulturellen Kompetenz in allen Einstellungsverfahren, sowie bei Stellenwechseln und Beförderungen als nachvollziehbare gleiche Überprüfungskriterien zur Anwendung kommen und nicht nur dort, wo speziell dieser Baustein als einer der 14 außerfachlichen Einzelmerkmale ausgewählt wurde. Ansatzpunkte für ein solches Vorgehen wurden bereits unter 3.2. skizziert.

Hiermit wären allerdings voraussichtlich deutliche Aufwände verbunden, so dass ein entsprechendes Vorgehen tatsächlich von politischer Ebene gewollt und auch mit den entsprechenden Ressourcen unterstützt werden müsste. Die Verwaltungsstruktur im Land Berlin und die Vielzahl der einzubindenden Bereiche stellt dabei eine zusätzliche Herausforderung dar. Zudem ist hierfür ein längerer Zeitraum einzuplanen, insbesondere, wenn die entwickelten Vorschläge von allen Beteiligten getragen und auch praxisrelevant umgesetzt werden sollen. Insbesondere für die nachhaltige Implementierung ist dabei die umfassende Schulung aller am Auswahlprozess beteiligter Personen dringend notwendig.