



# Interkulturelles Personalmanagement als Zukunftsaufgabe der Kommunen

---

Vortrag auf der Fachtagung der Stadt Münster am 21.11.2011

Prof. Dr. Katrin Möltgen

- I. Notwendigkeit Interkulturellen Personalmanagements
- II. Klärung relevanter Begriffe
- III. Ziele, Handlungsfelder und Ansätze des Interkulturellen Personalmanagements
- IV. Implementierung eines Interkulturellen Personalmanagements
- V. Fazit: Interkulturelles Personalmanagement als Zukunftsaufgabe der Kommunen



# I. Notwendigkeit Interkulturellen Personalmanagements



# Notwendigkeit Interkulturellen Personalmanagements

---

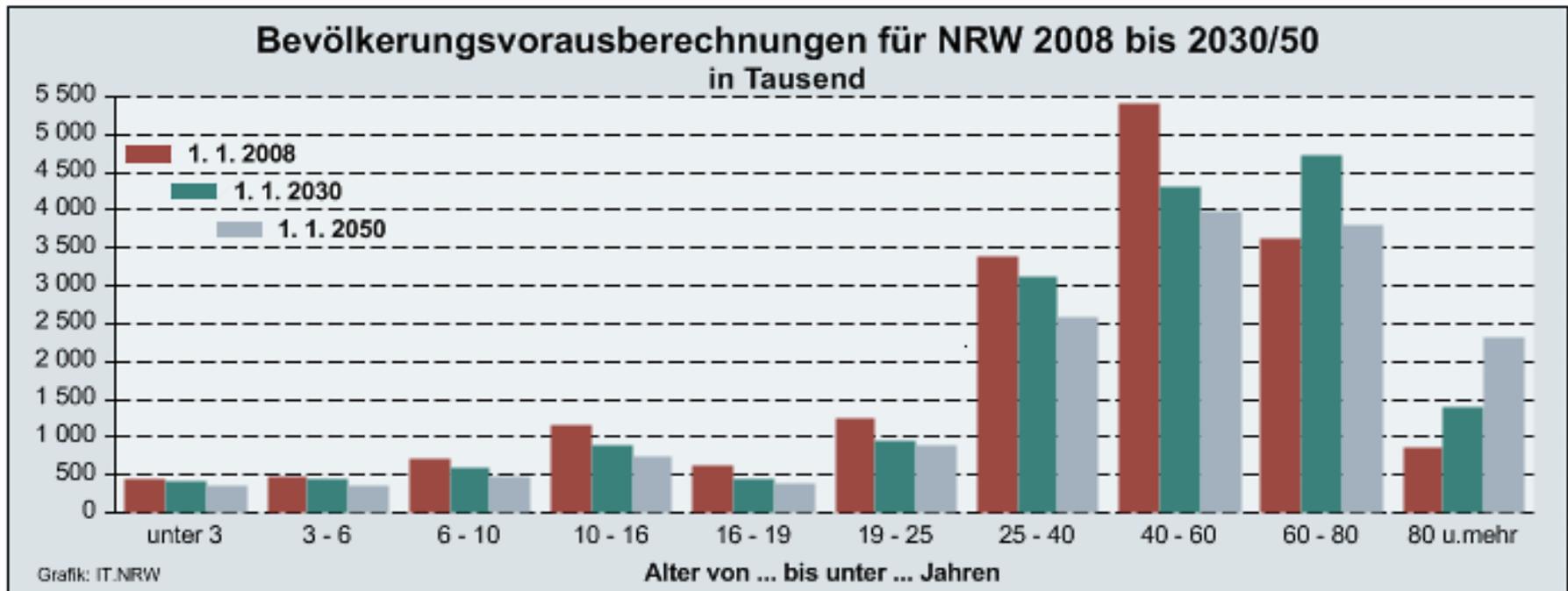
Die Notwendigkeit des Interkulturellen Personalmanagements ergibt sich insbesondere aus folgenden Entwicklungen und Herausforderungen:

- Demografische Entwicklung
- Multikulturalisierung der Gesellschaft
- Mangel an qualifiziertem Personal
- Vielfalt als Wirtschaftsfaktor

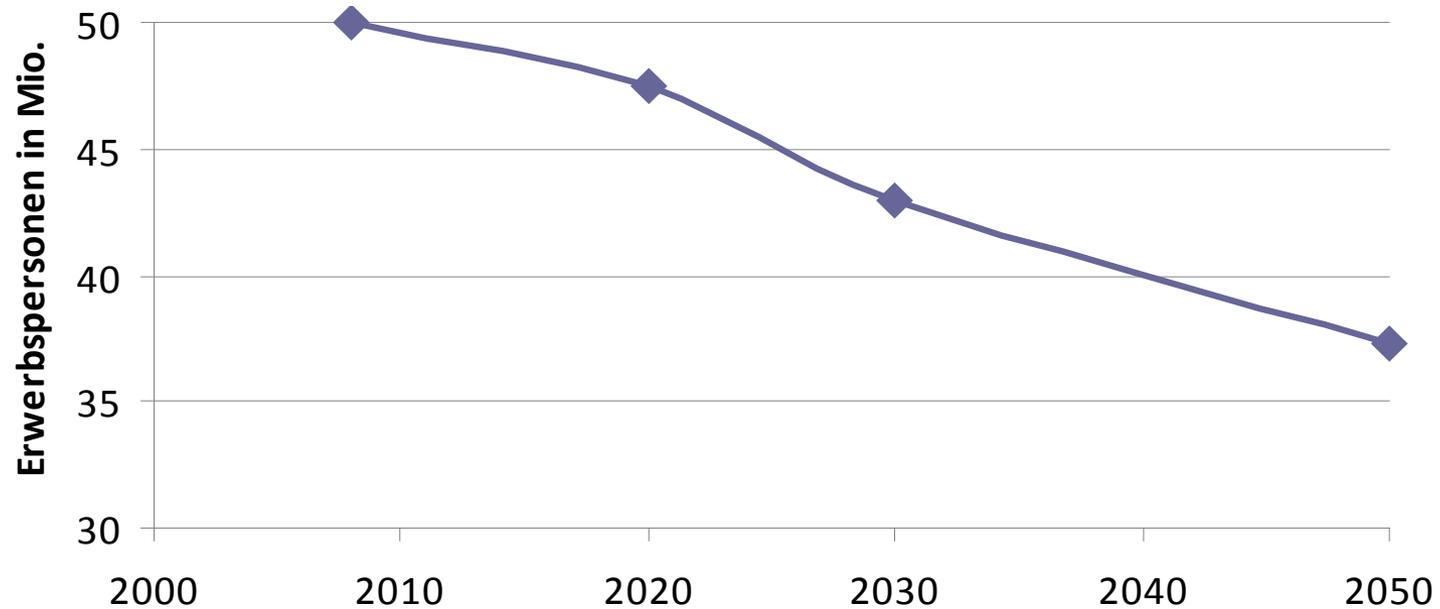
# Beispiel NRW - Prognosen zur demographischen Entwicklung nach Altersgruppen



Die Bevölkerung NRW schrumpft bis 2030 von 18 Millionen auf 17,3 Millionen Einwohner (-3,7%)



# Rückgang des Erwerbspotenzials





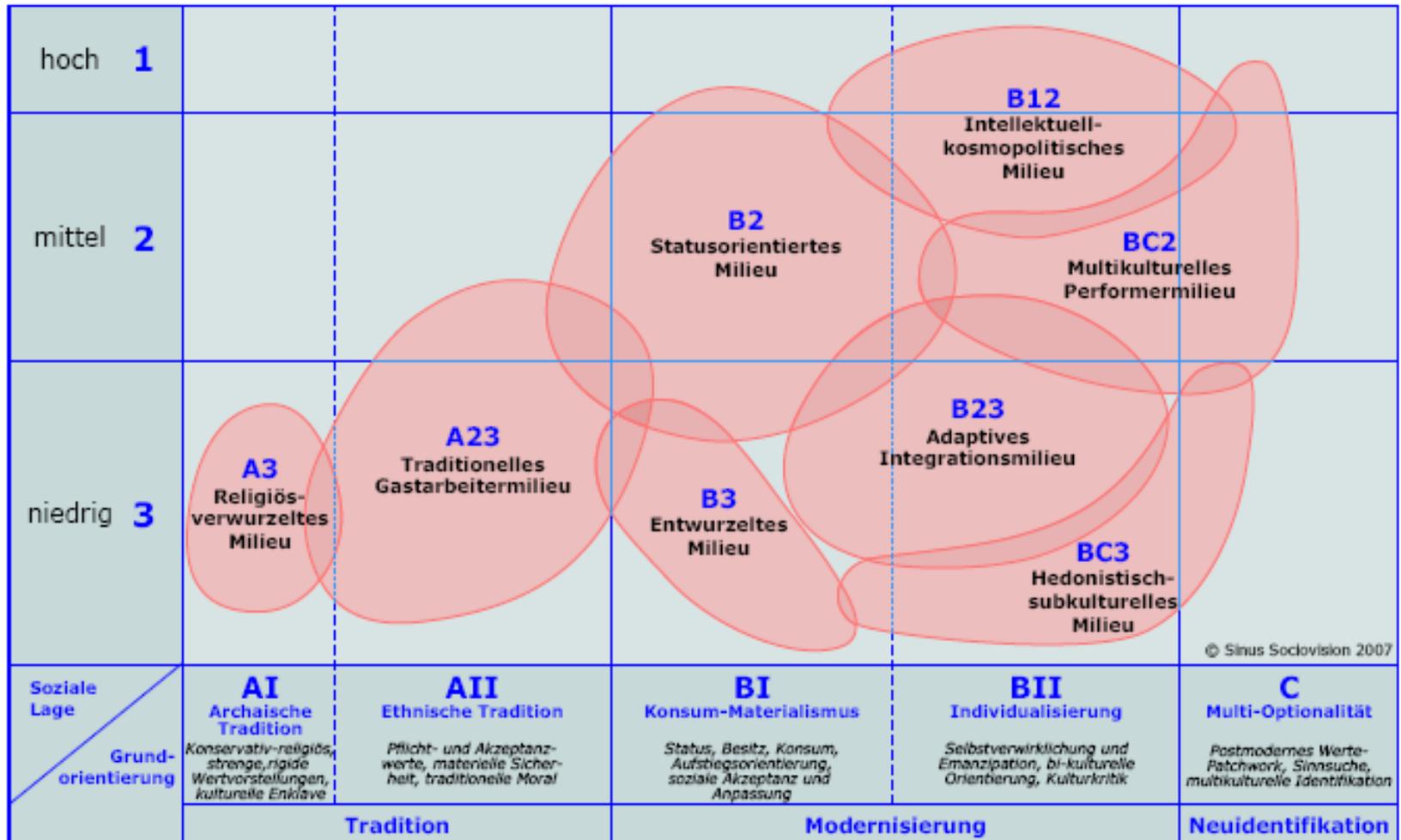
## Mangel an geeigneten Fach- und Führungskräften

---

„Die Kommunen, die aufgrund ihrer Haushaltslage in der Lage wären, Neueinstellungen vorzunehmen, können bereits jetzt in manchen Regionen vor allem Führungspositionen und bestimmte Fachpositionen (...) nicht besetzen. Dazu zählen aktuell vor allem Ingenieure, Fachkräfte im Baubereich, Pflegekräfte, Ärzte, Erzieherinnen, Sozialarbeiter/innen, Fachkräfte im IT-Bereich und Wissenschaftler mit speziellen Fachgebieten.“

# Die Migranten-Milieus in Deutschland 2007

## Soziale Lage und Grundorientierung





## Charta der Vielfalt

---

Die **Charta der Vielfalt** ist eine Unternehmensinitiative zur Förderung von Vielfalt in Unternehmen. Mehr als 800 deutsche Unternehmen und öffentliche Einrichtungen haben die unter der Schirmherrschaft der deutschen Bundeskanzlerin stehende „Charta der Vielfalt“ unterzeichnet.

Ziel ist es, das Potenzial der Menschen mit unterschiedlichen sprachlichen und kulturellen Hintergründen effektiv zu nutzen und eine Chancengleichheit zu gewährleisten.

Durch das Wissen der Mitarbeiter können neue Kundengruppen und neue Märkte erschlossen werden.

Zudem gewinnen die Unternehmen zusätzliche Attraktivität für potenzielle qualifizierte Fach- und Führungskräfte.



# Vorteile der Vielfalt

---

## Kostensenkung

Wenn die unterschiedlichen Beschäftigten besser in das Unternehmen integriert sind, steigt zum Beispiel die Motivation und Zufriedenheit der Minderheiten. Es gibt weniger Reibungsverluste und Diskriminierungen, was letztendlich kostensenkend wirkt.

## Flexibilität

Homogene Entscheidungsgremien reagieren auf Umweltveränderungen wegen des hohen Konformitätsdrucks weniger flexibel als heterogene Gruppen. Heterogenität kann zudem die „Betriebsblindheit“ reduzieren.

## Kreativität bei Problemlösungen

Gemischt zusammengesetzte Teams kommen zu innovativeren und kreativeren Problemlösungen als homogene Gruppen, die allerdings schneller entscheiden können.

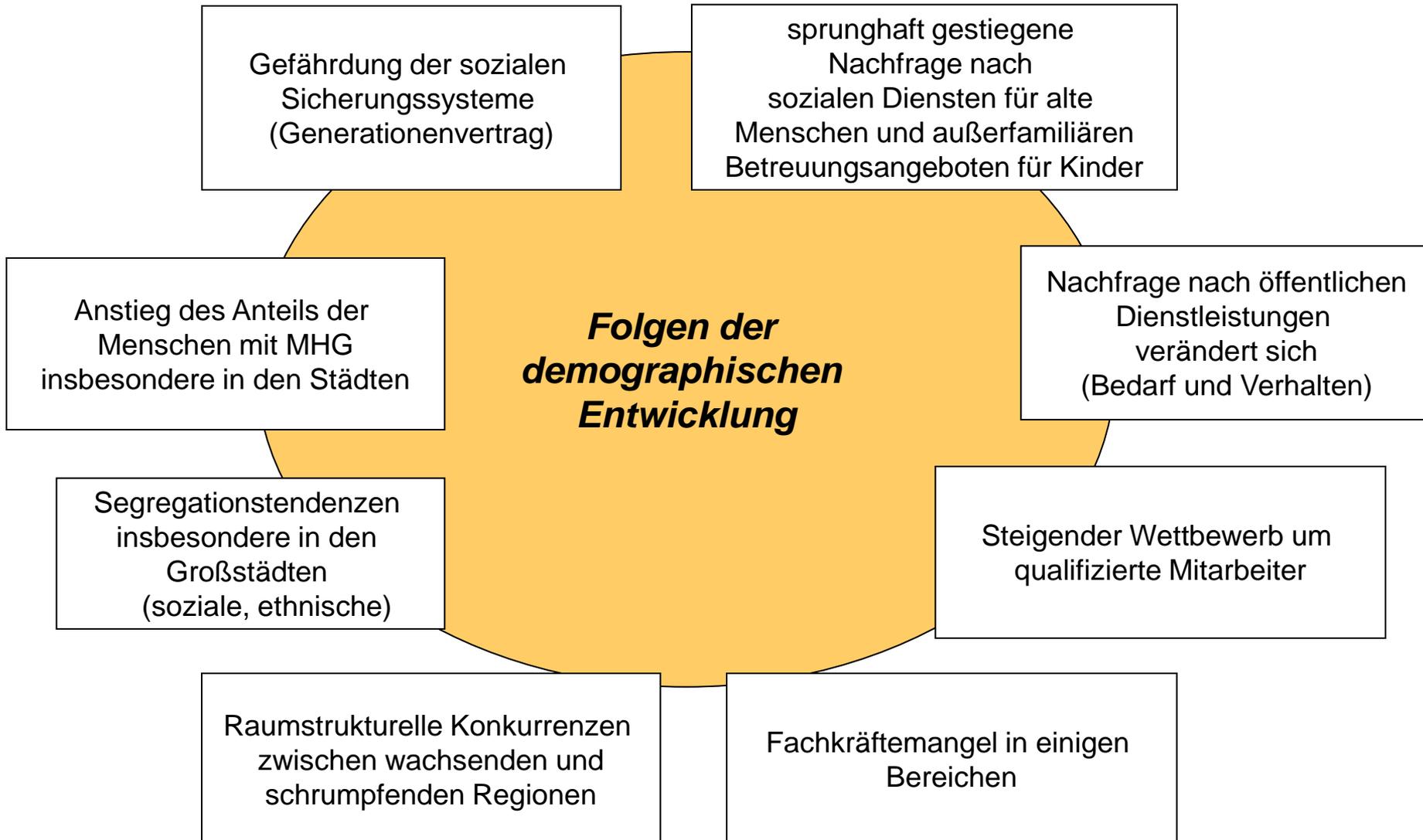
## Personalmarketing

Arbeitgeber werden zum Beispiel für hoch qualifizierte Zuwanderer attraktiver, wenn sie ein tolerantes und motivierendes Arbeitsumfeld bieten können. Dies wird immer wichtiger, weil die bisher im Berufsleben dominante Gruppe (Männer, Inländer, verheiratet, akademische Ausbildung ...) tendenziell kleiner wird.

## Marketing

Eine vielfältig zusammengesetzte Belegschaft kann sich besser auf Wünsche und Bedürfnisse der heterogenen Kundschaft einstellen.

# Folgen für die öffentliche Verwaltung





## II. Klärung relevanter Begriffe

„**Interkulturelle Öffnung** ist ein Konzept, das Verwaltungen in die Lage versetzen soll, ihre Angebote und Leistungen an eine durch Einwanderung veränderte soziale Umwelt anzupassen. Im Kern geht es um die Fähigkeit von Institutionen und ihren Mitarbeitern, erfolgreich mit Personen zu kommunizieren, deren Lebenswelt durch Migrationserfahrungen geprägt ist.“



## Begriff der Interkulturellen Kompetenz

---

- „**Interkulturelle Kompetenz** beschreibt die Kompetenz, auf Grundlage bestimmter Haltungen und Einstellungen sowie besonderer Handlungs- und Reflexionsfähigkeiten in interkulturellen Situationen effektiv und angemessen zu reagieren.“ (Bertelsmann-Stiftung)
- **Interkulturelle Kompetenz** ist keine rein beruflich-fachliche, sondern eine zwischen fachlicher Ausbildung und bestimmten Persönlichkeitseigenschaften liegende Qualität. Interkulturelle Kompetenz weist kognitive, emotionale und handlungsbezogene Aspekte auf und umfasst ein breites Spektrum von Fähigkeiten. (Leenen)
- „**Interkulturelle Kompetenz** eines Individuums bezeichnet die Befähigung zum positiven und situationsgerechten Umgang zwischen Menschen unterschiedlicher Kulturen, Milieus und Lebensweisen. Interkulturelle Kompetenz ist also die soziale Kompetenz des Einzelnen im Kontakt zu Menschen mit einer anderen Weltsicht („Kultur“), die Ziele des eigenen Handelns gegenüber dem Anderen zur wechselseitigen Zufriedenheit verfolgen zu können“. (KGSt)



# Begriff der Interkulturellen Kompetenz

---

„**Interkulturelle Kompetenz** im Sinne dieses Gesetzes umfasst

1. die Fähigkeit in beruflichen Situationen mit Menschen mit und ohne Migrationshintergrund erfolgreich und zur gegenseitigen Zufriedenheit agieren zu können sowie
2. die Fähigkeit bei Vorhaben, Maßnahmen, Programmen etc. die verschiedenen Auswirkungen auf Menschen mit und ohne Migrationshintergrund beurteilen und entsprechend handeln zu können“. (Landesregierung NRW)

„**Interkulturelle Kompetenz** ist eine notwendige **Schlüsselkompetenz** für eine zukunftsfähige Kommune. Schlüsselkompetenzen sind Kompetenzen, denen in der Arbeitswelt ein besonders hoher Stellenwert eingeräumt wird.“ (KGSt)

**Interkulturelles Personalmanagement** umfasst alle Maßnahmen, die dazu beitragen, Integration und Chancengleichheit zu erzielen, „neue“ Zielgruppen für eine Tätigkeit im öffentlichen Dienst zu gewinnen sowie interkulturelle Kompetenzen in der Organisation zu erkennen, zu fördern und zu nutzen, um den Anforderungen einer zunehmend multikulturellen Gesellschaft gerecht zu werden. Verschiedenheit wird dabei als Potenzial (Imagegewinn, Wettbewerbsvorteil) gesehen, welches auch einen ökonomischen Nutzen darstellt. Daher sind alle Handlungsfelder des Personalmanagements in Bezug auf die interkulturelle Komponente zu betrachten.



III. Ziele, Handlungsfelder  
und Ansätze  
des Interkulturellen  
Personalmanagements



# Ziele des Interkulturellen Personalmanagements

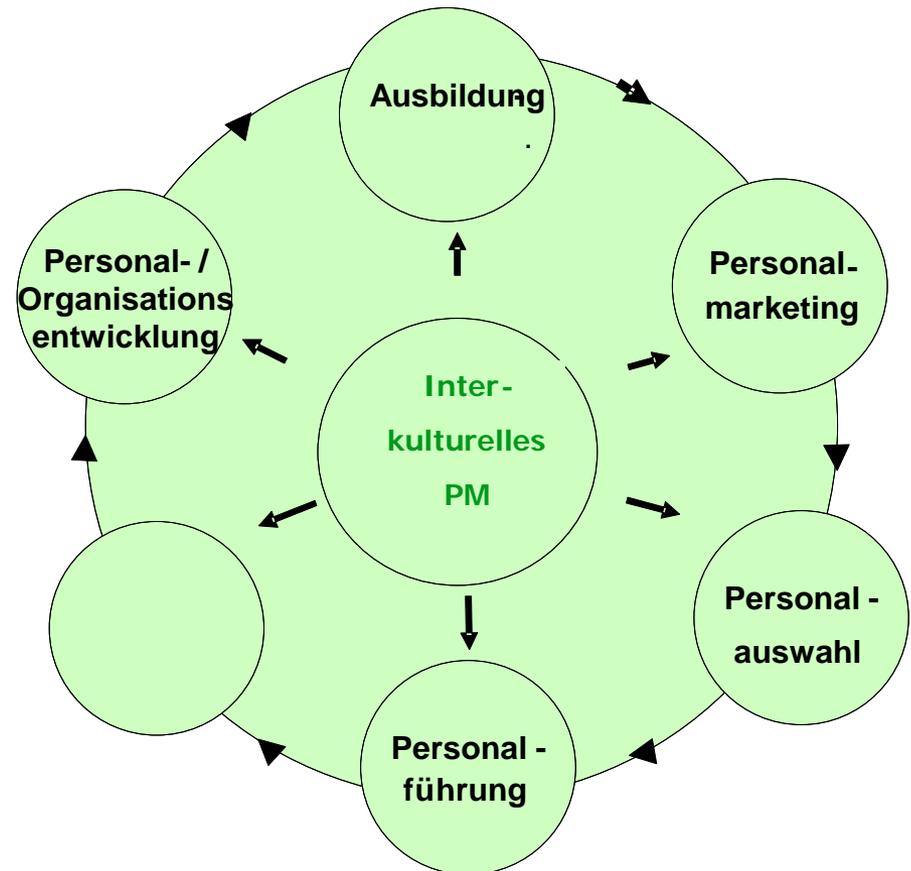
---

Ziel des Interkulturellen Personalmanagements ist es,

- Interkulturelle Potenziale zu nutzen
- Qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen und zu binden
- eine bürgernahe Personalstruktur aufzubauen
- Produkte und Dienstleistungen in der gewünschten Qualität und Quantität anbieten zu können

# Handlungsfelder des Interkulturellen Personalmanagements laut KGSt

„Interkulturelles  
Personalmanagement ist Teil des  
kommunalen Personalmanagements.  
Zu seiner Umsetzung müssen alle  
personalwirtschaftlichen  
Handlungsfelder (...) daraufhin  
überprüft werden, ob Veränderungen  
bzw. Anpassungen erforderlich sind.“



# Ausbildung

---

## Gewinnung von Auszubildenden mit Migrationshintergrund

- Systematische, zielgruppenbezogene Information über Ausbildungsmöglichkeiten
- Mehrsprachige Flyer und Ansprachekonzepte
- Neue Medien nutzen
- Informationsveranstaltungen in Schulen
- Ansprachekonzepte für Eltern entwickeln
- Schülerpraktika anbieten
- Ermutigungsklauseln in Stellenbeschreibungen
- Auszubildende als Botschafter einsetzen
- Bewerbungstrainings

## Auswahlverfahren

- Anforderungen in Eignungstests anpassen (vgl. auch Personalauswahl)
- Kultursensible Auswahlverfahren durchführen
- Auswahlkommissionen mit Personen mit Migrationshintergrund besetzen

## Durchführung der Ausbildung

- Systematische Grundlagenvermittlung interkultureller Kompetenz im Rahmen der Ausbildung, z.B. durch spezifische Schulungen bzw. Module, Arbeit mit Kunden mit MGH, Auslandspraktika
- Qualifizierung der Lehrenden und Ausbilder

## Maßnahmen

- Mehrsprachige Flyer und Ansprachekonzepte
- Neue Medien nutzen
- Ausländische Medien nutzen
- Ermutigungsklauseln in Stellenbeschreibungen
- Selbstverpflichtung im Sinne der „Charta der Vielfalt“
- Verankerung des Diversity Gedankens im Leitbild
- Internes Marketing
- Nutzung neuer Medien
- Einbindung von Migrantenorganisationen und -netzwerken

## Maßnahmen

- Interkulturelle Kompetenz in Anforderungsprofile aufnehmen
- Anforderungen in Eignungstests überprüfen und ggfls. anpassen
  - Blick auf mögliche Potenziale und persönlich-soziale Kompetenzen richten
  - Schulnoten spielen untergeordnete Rolle
  - Allgemeine Intelligenztests oder Culture Fair Test
  - Sprachliche Schwächen spielen bei der Bewertung untergeordnete Rolle
- Design der Auswahlverfahren überprüfen
- Kultursensible Auswahlverfahren durchführen
- Auswahlkommissionen mit Personen mit Migrationshintergrund besetzen
- Anonymisierte Bewerbungsverfahren



# Personalführung

---

Führungskräfte sind in verschiedener Hinsicht gefordert. Sie müssen

- Beschäftigte mit MHG oder mit Interkulturellem Potenzial erkennen, nutzen und fördern,
- Interkulturell gemischte Teams führen
- Mit unterschiedlichen Erwartungen von Beschäftigten je nach Migrationshintergrund an das Führungsverhalten umgehen

## Maßnahmen

- Qualifizierung von Führungskräften im Bereich Interkultureller Kompetenz
- Sensibilisierung der Führungskräfte
- Coaching anbieten
- Aufnahme des Diversity-Gedankens in die Führungsleitlinien
- Mitarbeitergespräche zielen auf individuelle Ziele und Entwicklungsmöglichkeiten der Beschäftigten

# Personalentwicklung

---

## Spezifische Angebote in die Fort- und Weiterbildungsprogramme aufnehmen, z.B.

- Seminare zu Interkultureller Kompetenz, interkulturellem Handeln, Diversity Management etc.
- Kulturspezifische Informations- und Austauschveranstaltungen (auch bi- und multikulturell)
- Bearbeitung von Fallstudien
- Trainings (Simulation, Rollenspiele)
- Interkulturelles Coaching
- Nachbereitung interkultureller Handlungssituationen
- Seminare und Trainings
- Mentoringprogramme

### Voraussetzung

- Enge Orientierung an der beruflichen Praxis
- Kontinuierliche Weiterqualifizierung
- Zielgruppenorientierung

## Bestehende Fort- und Weiterbildungsprogramme um die interkulturelle Komponente erweitern

## Individuelle Personalentwicklung den neuen Bedarfen und Bedürfnissen anpassen

- Interkulturelle Coachings
- Mentoringprogramme – für Mitarbeiter mit MHG
- Kollegiale Beratung
- Supervision
- Mitarbeitergespräche – Ausrichtung an individuellen Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten



#### IV. Implementierung eines Interkulturellen Personal- managements

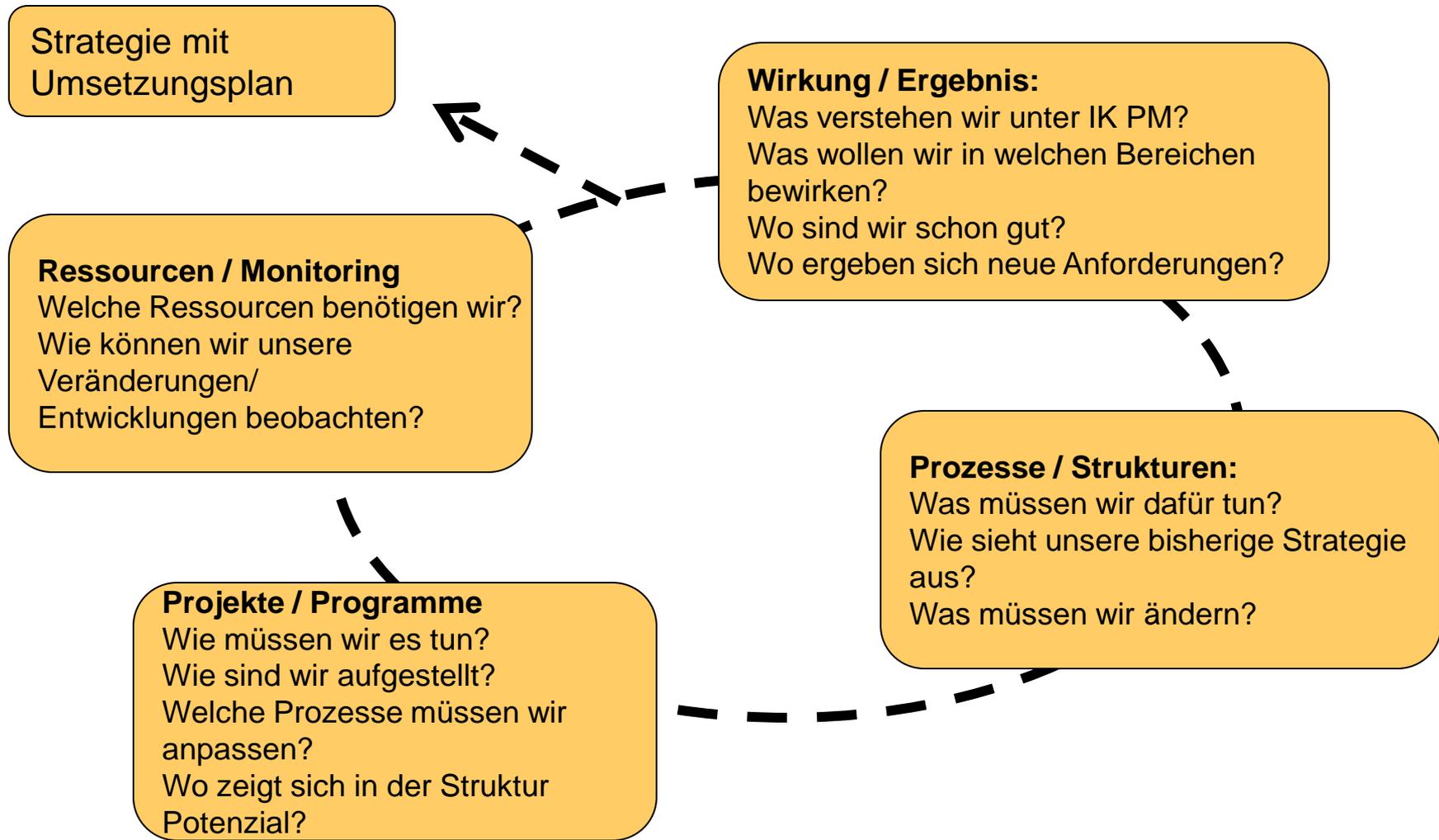
Um das Personalmanagement interkulturell auszurichten, müssen alle Handlungsfelder des Personalmanagements um die „interkulturelle Komponente“ erweitert werden.

Möglich ist es, zunächst mit einem oder mehreren Handlungsfeldern im Sinne von Pilotprojekten zu beginnen.

Zudem empfiehlt es sich, Maßnahmen der Organisations- und der Personalentwicklung miteinander zu verbinden.

Grundlage des Interkulturellen Personalmanagements sollten ein gemeinsames Verständnis innerhalb der Organisation sowie eine Strategie sein.

# Steuerungskreislauf zur Entwicklung einer Strategie für ein Interkulturelles Personalmanagement





V. Fazit: Interkulturelles  
Personalmanagement als  
Zukunftsaufgabe der  
Kommunen

Angesichts der Grundlinien der demografischen Entwicklung und der jüngeren Altersstruktur der Migrationsbevölkerung kann davon ausgegangen werden, dass der Anteil von Personen mit Migrationshintergrund an der Gesamtbevölkerung Nordrhein-Westfalens weiter wachsen wird. Gleichzeitig wird das Erwerbspersonenpotenzial sinken. Schon heute ist ein Fachkräftemangel in verschiedenen Bereichen vorhanden.

Bei Menschen mit Migrationshintergrund handelt es sich nicht um einen homogenen Personenkreis. Migranten unterscheiden sich in vielfältiger Weise, z.B. im Hinblick auf ihr Herkunftsland, ihr Alter, ihre Lebensweise und ihre Werteorientierung. Die Migrantenspopulation ist durch eine hohe Diversität gekennzeichnet. Auch die Potenziale der Menschen mit Migrationshintergrund unterscheiden sich.

Staat und Gesellschaft sind aufgerufen, diesen quantitativen und qualitativen Veränderungen in der Gesellschaft Rechnung zu tragen. Die Integration von Menschen mit Migrationshintergrund wird zu einer zentralen Zukunftsaufgabe.

In diesem Zusammenhang sind die öffentlichen Verwaltungen in besonderem Maße gefordert, weil sie in unmittelbarem Kontakt zu zahlreichen Menschen mit Migrationshintergrund und verschiedenen (Migranten-) Milieus stehen und die Basis für eine effektive Integrationsarbeit schaffen. Dabei kommt der lokalen Ebene aufgrund ihrer Nähe zum Bürger eine besondere Bedeutung zu.

Die Mitarbeiter/innen der öffentlichen Verwaltungen müssen befähigt werden, mit dieser Diversität umzugehen, d.h. sie müssen in die Lage versetzt werden, interkulturell kompetent zu handeln. Interkulturelle Kompetenz wird zu einer Schlüsselkompetenz der Zukunft.

Gleichzeitig muss das Potenzial der Menschen mit unterschiedlichen sprachlichen und kulturellen Hintergründen – auch im Sinne einer Bestenauslese - genutzt und eine Chancengleichheit gewährleistet werden.

Die Personalabteilungen müssen dafür Sorge tragen, dass das Personalmanagement um die interkulturelle Komponente erweitert wird. Dazu sollten alle Bereiche daraufhin überprüft werden, ob Veränderungen bzw. Anpassungen notwendig sind. Konkret sollten

- Menschen mit Migrationshintergrund aktiv für eine Tätigkeit im öffentlichen Dienst beworben werden und bei der Personalauswahl zunehmend berücksichtigt werden
- Interkulturelle Kompetenzen systematisch im Rahmen der Personalentwicklung entwickelt werden und zum Bestandteil der Ausbildung werden.

Grundlage der Implementierung eines Interkulturellen Personalmanagements sollten ein gemeinsames Verständnis innerhalb der Organisation sowie eine Strategie sein.

Interkulturelles Personalmanagement wird somit zu einer Zukunftsaufgabe der Kommunen!!