



Strategien zur interkulturellen Öffnung der Verwaltung:

Von Best Practice-Beispielen zu einer Gesamtstrategie – Anregungen und Eindrücke von der Fachtagung zur interkulturellen Öffnung der hessischen Landesverwaltung am 6.11.2019 im Hessischen Ministerium für Soziales und Integration

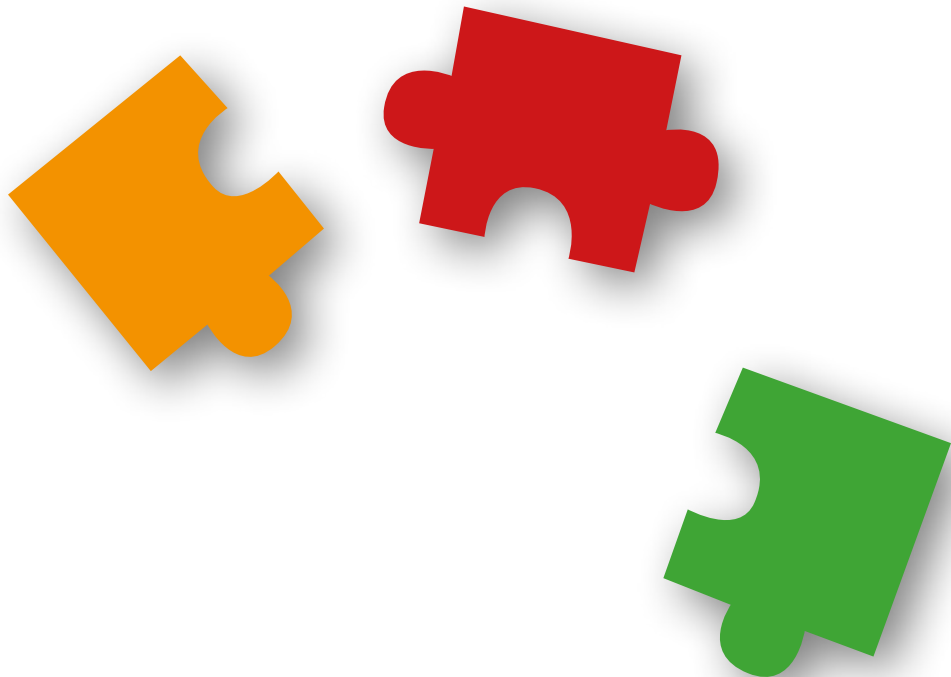






Strategien zur interkulturellen Öffnung der Verwaltung:

Von Best Practice-Beispielen zu einer Gesamtstrategie – Anregungen und Eindrücke von der Fachtagung zur interkulturellen Öffnung der hessischen Landesverwaltung am 6.11.2019 im Hessischen Ministerium für Soziales und Integration



VORWORT

Die Zusammensetzung der hessischen Bevölkerung ist vielfältig. Menschen mit unterschiedlichsten nationalen, kulturellen und sozialen Bezügen leben in Hessen und verstehen Hessen als ihre (neue) Heimat. In dieser Vielfalt liegt eine große Chance für unser Zusammenleben, unsere Wirtschaft und die Entwicklung unseres Bundeslandes.

Die Chancen müssen jedoch ergriffen, das gesellschaftliche Zusammenleben und die Teilhabe müssen gestaltet werden. Hier ist die hessische Landesverwaltung besonders gefragt. Denn diese ist nicht nur der größte Arbeitgeber in Hessen, sie plant und gestaltet durch ihre Arbeit - nach den Vorgaben des Hessischen Landtages und der Hessischen Landesregierung - auch die Rahmenbedingungen für das Zusammenleben aller hier lebenden Menschen.

Der Prozess der interkulturellen Öffnung hilft dabei, die hessische Landesverwaltung auf die Vielfalt der Bevölkerung einzustellen und damit die Chancen, die die Vielfalt bietet, zu ergreifen und deren Potenziale zu nutzen. Denn darauf kommt es meiner Überzeugung nach an: Dass wir als hessische Landesverwaltung nicht nur einen Beitrag dazu leisten, sondern in dem Bemühen vorangehen, perspektivisch die Vielfalt in diesem Bundesland strukturell in den Organisationen abzubilden und sie im Verwaltungshandeln mitzudenken. Dadurch wird es gelingen, die Arbeit der hessischen Landesverwaltung noch besser in den Dienst der vielfältigen Bevölkerung dieses Bundeslandes zu stellen. Unterschiedliche Betrachtungsweisen bei der Konzeption und Planung von Verwaltungshandeln ermöglichen passgenauere Angebote und Dienstleistungen.

In unserem Regierungsprogramm haben wir deshalb festgehalten, dass „[d]ie interkulturelle Öffnung von Institutionen und der Verwaltung als ressortübergreifende Aufgabenstellung [...] ein wichtiger Baustein [ist], um die zunehmende Vielfalt unserer Gesellschaft abzubilden und zu gestalten. Dazu gehören Anerkennung, Wertschätzung, Offenheit und Gleichbehandlung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiterinnen untereinander, aber auch gegenüber den Bürgerinnen und Bürgern.“

Weiterhin haben sich die Regierungsparteien auf folgende Zielsetzungen verständigt: „Wir werden die Aktivitäten in den begonnenen drei Handlungsfeldern - Erhöhung des Beschäftigtenanteils mit Migrationshintergrund, Aus- und Fortbildung der Beschäftigten in interkultureller Kompetenz und Sicherstellung des Mitdenkens der Vielfalt der Bevölkerung bei allen Entscheidungen - fortsetzen und durch ein aktives Diversitymanagement weiterentwickeln.“

Nun geht es an die Verwirklichung dieser Vorhaben. Mit der Fachtagung am 6. November 2019 und dieser Handreichung wollen wir einen weiteren Beitrag hierzu leisten und zeigen, wie die interkulturelle Öffnung der hessischen Landesverwaltung zielgerichtet fortgeführt werden kann. Dies kann auch anderen Verwaltungen oder Organisationen als Vorbild oder Anregung dienen.

Ich hoffe, dass die Dokumentation der Fachtagung viele hilfreiche Anregungen für die weitere Umsetzung dieses Prozesses in Ihren jeweiligen Verantwortungsbereichen für Sie bereithält.

Lassen Sie uns gemeinsam an einer die Vielfalt wertschätzenden und sie nutzenden Gesellschaft in Hessen arbeiten und damit auch unseren Beitrag zur Stärkung des Zusammenhalts leisten!

Kai Klose, Hessischer Minister für Soziales und Integration



INHALT

Einleitung	4
„Willkommen!“: Begrüßung durch Frau Staatssekretärin Anne Janz , Hessisches Ministerium für Soziales und Integration	7
„Vom Einzelnen zum Ganzen - Wie interkulturelle Öffnung in die Gesamtstrategie kommt“: Andreas Merx , Pro Diversity	9
Keynote: Wilfried Schmäing , Vizepräsident der Hessischen Polizei	16
„Interkulturelle Öffnung in der Personalgewinnung strategisch angehen“: Jochen Geppert , Institut für gleichstellungsorientierte Prozesse	18
Keynote: Gonca Sariaydin , Leiterin der Antidiskriminierungsstelle der Technischen Hochschule Mittelhessen	24
„Wie die Vielfalt der Gesellschaft bei allen Maßnahmen / beim Handeln mitdenken?“: Austausch zwischen Referenten und Publikum	26
„Wege zu einer interkulturell kompetenten Mitarbeiterschaft / Verwaltung“: Tina Lachmayr , Leiterin IQ Fachstelle für interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung	28
Keynote: Astrid Dornauf , Referatsleiterin im Hessischen Finanzministerium	31
Impressum:	33

EINLEITUNG

Wie kann die hessische Landesverwaltung, wie können grundsätzlich Verwaltungen und Organisationen einen wertschätzenden und professionellen Umgang mit Vielfalt auf nachhaltige Weise verankern? Wie können sie einzelne Maßnahmen, Best-Practices, zu einer Gesamtstrategie in ihrer Organisation oder Einheit fortentwickeln? Wie können die Ziele der interkulturellen Öffnung sowohl in einzelnen Handlungsfeldern als auch im Hinblick auf eine Gesamtstrategie berücksichtigt und umgesetzt werden? Dies waren die Fragen, mit denen sich die Fachtagung am 6. November 2019 befasste. Ziel war es, weitere Hinweise und Anregungen zu erhalten, wie das Ziel der Hessischen Landesregierung, die interkulturelle Öffnung der hessischen Landesverwaltung in den nächsten Jahren weiter voranzutreiben, umgesetzt werden kann und sich auch über die eigenen Erfahrungen auszutauschen.

Nachdem die Landesregierung 2011 mit dem Beitritt zur Charta der Vielfalt den Prozess der interkulturellen Öffnung der Landesverwaltung eingeleitet hat, ist bereits einiges erreicht worden. Der von allen Ressorts gemeinsam erarbeitete und Anfang 2019 erschienene Leitfaden „Interkulturelle Öffnung der Landesverwaltung - Gute Beispiele aus der hessischen Verwaltungspraxis“ (<https://hessenlink.de/ikoe>) macht dies deutlich. Vielfältige Maßnahmen wurden in den Bereichen Personalwerbung, Personalauswahl und Qualifizierung, aber auch in den Handlungsbereichen, in denen planende und steuernde Tätigkeiten im Vordergrund stehen, umgesetzt. Es finden sich u. a. Beispiele, wie der Öffnungsprozess transparent gestaltet werden kann, und Beispiele für die zielgruppenspezifische Ausrichtung von öffentlichen Dienstleistungen. Die Befragung zur Vielfalt, mit der die Landesregierung erhebt, wie sich bei den neuangestellten Beschäftigten der Anteil derjenigen mit Migrationshintergrund darstellt und entwickelt, dient dem Monitoring.

Vor dem Hintergrund der Entwicklungen in der Bevölkerungszusammensetzung in Deutschland und insbesondere auch in Hessen erscheint diese Aufgabenstellung von besonderer Relevanz: Hessen ist nach Bremen das Bundesland mit dem zweithöchsten und damit das Flächenland mit dem höchsten Anteil an Menschen mit Migrationsgeschichte in der Bevölkerung. 33,8 % der Hessinnen und Hessen haben

entsprechend der Definition des Statistischen Bundesamtes einen sog. Migrationshintergrund. Angesichts dessen ist die Sicherstellung der Einbindung und Teilhabe dieser Bevölkerungsgruppe von stetig wachsender Bedeutung.



Der öffentliche Dienst hat eine Vorbildfunktion für das gesamte Bundesland. Ihm kommt damit auch eine herausgehobene Verantwortung für diese wichtige Aufgabe zu. Die interkulturelle Öffnung ermöglicht gleiche Teilhabechancen für alle Hessinnen und Hessen. Hierdurch kann sich die Landesverwaltung zudem als weltoffener und attraktiver Arbeitgeber präsentieren. Dies kann einen Beitrag zum zunehmend auch im öffentlichen Dienst spürbaren Fachkräftemangel leisten. Darüber hinaus kann die Landesverwaltung von der Vielfalt ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter profitieren, indem sie die aus der Vielfalt resultierenden unterschiedlichen Kompetenzen, Herangehens- und Sichtweisen für die tägliche Arbeit der Verwaltung nutzt.

Im Rahmen der Fachtagung wurden die Fragen der strategischen Herangehensweise an die interkulturelle Öffnung durch die Experten Andreas Merx (Pro Diversity), Jochen Geppert (Institut für gleichstellungsorientierte Prozesse) und Tina Lachmayr (Leiterin der IQ Fachstelle für interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung) vertieft. Im Rahmen einer Fishbowl-Diskussion mit der Fachreferentin und den Fachreferenten des Tages wurde die Frage näher erörtert, wie die Vielfalt der Bevölkerung bei allen Maßnahmen mitgedacht werden kann.

Vier zentrale Fragestellungen wurden am Nachmittag in Workshops weiterbearbeitet:

Mehr Beschäftigte mit Migrationshintergrund - Von der Einzelmaßnahme zur Gesamtstrategie

Jochen Geppert

(Institut für gleichstellungsorientierte Prozesse)

Dr. Nisha Biswas

(Referatsleiterin Personal im Hessischen Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Wohnen)

Steigerung der interkulturellen Kompetenz der Mitarbeiterschaft - Von der Einzelmaßnahme zur Gesamtstrategie

Tina Lachmayr

(Leiterin der IQ Fachstelle für interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung)

Die Vielfalt der Gesellschaft immer mitdenken - Von der Einzelmaßnahme zur Gesamtstrategie

Elena Lazaridou

(Prozessbegleiterin und Moderatorin)

Strategien der einzelnen Handlungsbereiche verknüpfen - Wege und Möglichkeiten

Andreas Merx

(Pro Diversity)

Darüber hinaus gaben der Landespolizeivizepräsident Wilfried Schmäing, die Leiterin der Antidiskriminierungsstelle der Technischen Hochschule Mittelhessen Gonca Saraydin und die Referatsleiterin im Hessischen Finanzministerium Astrid Dornauf mit ihren Keynotes Einblicke in die Umsetzung der interkulturellen Öffnung in der hessischen Landesverwaltung.

In dem vorliegenden Dokument finden Sie eine schriftliche Fassung der drei Fachvorträge, Abstracts

der Keynotes und Eindrücke von der Fishbowl-Diskussion.

Das Hessische Ministerium für Soziales und Integration möchte als federführendes Ressort für die interkulturelle Öffnung der hessischen Landesverwaltung mit Anregungen und Eindrücken von der Fachtagung in Form dieser Handreichung die Fortführung der Arbeit an der gemeinsamen Aufgabe der interkulturellen Öffnung auf allen Ebenen unterstützen und voranbringen.



INTERKULTURELLE ÖFFNUNG AUF EINEN BLICK

Was bedeutet interkulturelle Öffnung der Verwaltung?

Die interkulturelle Öffnung der Verwaltung ist ein Prozess, der zum Ziel hat, die Verwaltung an die Vielfalt der heutigen Gesellschaft anzupassen. Durch diesen Öffnungsprozess soll Anerkennung, Wertschätzung und Offenheit aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter untereinander, aber insbesondere auch gegenüber den Bürgerinnen und Bürgern zum Ausdruck gebracht und die Gleichbehandlung aller sowie gleiche Teilhabechancen für alle erreicht werden. Alle Hessinnen und Hessen sollen sich repräsentiert fühlen und einen gleichberechtigten Zugang zu den Angeboten der Landesverwaltung erhalten. Strukturen und Entscheidungsprozesse sollen für alle Bürgerinnen und Bürgern gleichermaßen transparent sein.

Wie soll die interkulturelle Öffnung der Verwaltung umgesetzt werden?

Die interkulturelle Kompetenz der Beschäftigten soll insbesondere durch Aus- und Fortbildung gestärkt werden. Gleichzeitig sollen Verwaltungsstrukturen und Routinen überdacht und ggf. angepasst werden, damit es im Ergebnis gelingt, die kulturelle Vielfalt der Bevölkerung bei allen Verwaltungsentscheidungen mitzudenken.

Welche Verwaltungen sind beim Prozess der interkulturellen Öffnung gefragt?

Alle Verwaltungen sind gefordert. Auf Landesebene sind mit der Verwaltung nicht nur Behörden mit unmittelbarem Bürgerkontakt, wie z. B. die Polizei, Finanzämter oder Schulen, gemeint. Von besonderer Bedeutung für den Öffnungsprozess sind auch die Verwaltungsebenen, in denen maßgebliche Entscheidungen für die gesamte Bevölkerung getroffen werden, wie z. B. die Ministerien mit ihren Zentral- und Fachabteilungen.

Wer ist Zielgruppe des Prozesses? Alle!

Zur Umsetzung der interkulturellen Öffnung bedarf es aller – Menschen mit und Menschen ohne Migrationshintergrund. Denn nur gemeinsam kann sich die Verwaltung für die Vielfalt der Bevölkerung öffnen und diese Bevölkerungsvielfalt durchgängig wertschätzend und proaktiv bei ihrer Arbeit berücksichtigen.

Der Begriff „Migrationshintergrund“ ist dabei eine statistische Definition, die nicht nur Personen erfasst, die selbst aus dem Ausland zugezogen sind. Es sind auch Menschen gemeint, die selbst in Deutschland geboren wurden und deren Mutter und / oder Vater nach 1949 zugewandert sind. Hessenweit verfügen ca. 34 % der Menschen über einen solchen Bezug.

Inzwischen gibt es immer mehr Deutsche ohne Migrationshintergrund, denen aber ein solcher – aufgrund ihres Namens oder ihres Aussehens – zugeschrieben wird. Sie bezeichnen sich teilweise als Personen / People of Color (POC), Bindestrich-Deutsche oder sagen scherzhaft, sie verfügten über einen „Migrationsvordergrund“.

WILLKOMMEN!

BEGRÜSSUNG

Begrüßung durch **Anne Janz**, Staatssekretärin im Hessischen Ministerium für Soziales und Integration

*Sehr geehrte Damen und Herren,
Liebe Kolleginnen und Kollegen,
Sehr geehrte Anwesende,*

ich begrüße Sie alle ganz herzlich zu dieser Veranstaltung hier bei uns im Hessischen Ministerium für Soziales und Integration.

Die Hessische Landesregierung will die interkulturelle Öffnung der Landesverwaltung weiter vorantreiben. Dazu hat sie sich klar in ihrem Regierungsprogramm bekannt.

Sie möchte in diesem Rahmen dafür sorgen, dass

- 1: mehr Personen mit Migrationshintergrund in der Landesverwaltung über alle Ebenen hinweg beschäftigt sind,
- 2: die interkulturelle Kompetenz aller Mitarbeitenden gestärkt wird und
- 3: die Vielfalt der Bevölkerung in der Verwaltungsarbeit (sei es einzelfallbezogene Handlungen und Entscheidungen oder auch Vorhaben, die die rechtlichen Rahmenbedingungen betreffen) mitgedacht wird.

Wir sind in den letzten Jahren schon wichtige Schritte gegangen. Unsere Keynotespeaker am heutigen Tag - Herr Landespolizeivizepräsident Schmäing, Frau Sariaydin, Leiterin der Antidiskriminierungsstelle der Technischen Hochschule Mittelhessen und Frau Dornauf, Referatsleiterin im Hessischen Finanzministerium - werden Ihnen exemplarische Einblicke in die Aktivitäten der Landesverwaltung geben. Einen umfassenderen Überblick können Sie dem Best-Practice-Leitfaden „Interkulturelle Öffnung der hessischen Landesverwaltung - Gute Beispiele aus der hessischen Verwaltungspraxis“ entnehmen, den wir ressortübergreifend für Beschäftigte und Dienststellen erarbeitet haben.



Sehr geehrte Teilnehmende,

wir wollen uns nicht auf dem bereits Erreichten ausruhen, sondern aktiv das Thema weiter voranbringen. Die vielen guten Beispiele wollen wir zum Ausgangspunkt nehmen, um die Öffnung der Verwaltung für die Vielfalt unserer Bevölkerung noch breiter und stärker zu verankern.

Dies gilt z. B. beim Anteil der Beschäftigten mit Migrationshintergrund. Wie auch unsere letzte Befragung zur Vielfalt gezeigt hat, haben wir unter den Neueingestellten schon eine ganz gute Quote erreicht: Hatten wir in der Befragung 2013/2014 noch einen Anteil von 22,8 % hatten wir 2016/2017 bereits einen Anteil von 24,3 % neueingestellte Beschäftigte mit Migrationshintergrund.

Dies ist im Vergleich mit sonstigen Befragungen, die ich kenne, ein gutes Ergebnis, das sich sicherlich auch auf unsere vielen Aktivitäten in den letzten Jahren zurückführen lässt. Vor dem Hintergrund, dass heute ca. ein Drittel der Hessinnen und Hessen einen Migrationshintergrund hat (nach Bremen sind wir das Bundesland mit dem zweithöchsten Wert), sind wir aufgefordert, hier weiter voranzugehen.

Wir wollen, dass Menschen mit Migrationshintergrund die gleichen Teilhabechancen haben und diese auch ergreifen. Wir wollen als öffentliche Verwaltung als der attraktive Arbeitgeber wahrgenommen werden, der wir meines Erachtens nach sind. In Zeiten eines zunehmenden Fachkräftemangels sprechen ganz pragmatische Gründe dafür. Wir wollen zudem



8

als Verwaltung unseren Dienst für die gesamte Bevölkerung leisten und diese ist zunehmend vielfältig. Wir wollen nicht zuletzt auch den Zusammenhalt der Bevölkerung stärken und alle hier lebenden Bevölkerungsgruppen einbinden. Die interkulturelle Öffnung ist dabei ein Beitrag, den die Verwaltung erbringen kann und muss.

*Meine Damen und Herren,
sehr geehrte Anwesende,*

ich würde mich freuen, wenn Sie den heutigen Tag intensiv nutzen. Besprechen Sie sich, bauen Sie Ihre Netzwerke weiter aus, informieren Sie sich gegenseitig. Wir hoffen, dass die heutige Fachtagung Ihnen allen, gleich ob Sie innerhalb der Landesverwaltung, einer Kommunalverwaltung, einem Verein oder Unternehmen tätig sind, Denkanstöße bietet und Sie bei Ihren eigenen Öffnungsprozessen unterstützt.

Aber vor allem: Haben Sie weiter Freude an dem, was Sie tun!

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit!

„Vom Einzelnen zum Ganzen - Wie interkulturelle Öffnung in die Gesamtstrategie kommt“

VORTRAG

von **Andreas Merx**,
Pro Diversity

1) Einführung

Um sich der zentralen Fragestellung des Vortrags zu nähern, ist es sinnvoll, sich zunächst auf einige grundlegende Definitionen und den Rahmen zu verständigen, der der Themenstellung zugrunde liegt. Hier ist zunächst folgende Frage zu stellen:

Was bedeutet „Gesamtstrategie“

„Interkulturelle Öffnung ist eine querschnittspolitische Strategie und betrifft damit gleichermaßen alle Bereiche, Ebenen und Hierarchien einer (kommunalen) Verwaltung.“ (Schröder/Szukitsch 2016)

Welche Bereiche sind damit gemeint?

Gemeint sind alle Handlungsfelder und Steuerungsbereiche der Verwaltung, die sich z. B. auch in dem Organigramm ihrer Behörde abbilden. Exemplarisch lässt sich dies an zentralen Bereichen und Handlungsfeldern der Verwaltung einer Mittelstadt darstellen:

- Zentralabteilung
- Finanzen, Sicherheit und Bürgerservice
- Stadtentwicklung und Umwelt
- Familie, Bildung und Soziales
- Öffentliche Unternehmen des Stadtverbands
- OB-Bereich
- Beauftragte für Integration, Gleichstellung und Behinderung
- Personalrat
- Zentrales Projektmanagement
- Rechnungsprüfungsamt

In der Landesverwaltung lassen sich jeweils Entsprechungen finden.

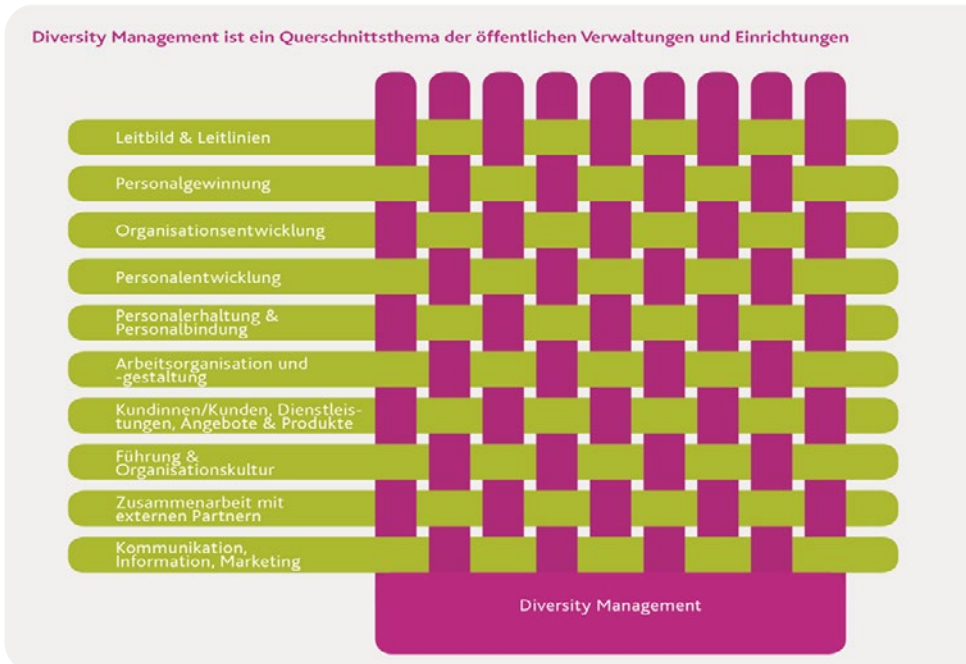
Die interkulturelle Öffnung (IKÖ) sollte idealtypisch in allen diesen Bereichen umgesetzt werden.



Welche Ebenen können Teil der IKÖ der Verwaltung sein?

Idealtypisch sind hier alle zentralen Linien der Verwaltungsorganisation beteiligt. Es finden Maßnahmen und Strukturveränderungen z. B. nicht nur im Bereich der Personalgewinnung und -entwicklung statt, sondern bei vielen weiteren wichtigen Linienaufgaben. IKÖ ist somit eine Querschnittsstrategie nicht nur in den genannten Bereichen und Handlungsfeldern, sondern in allen zentralen Linien.

Dieser Querschnittsansatz lässt sich anschaulich an einer Grafik zum Thema Diversity Management in Verwaltungen (Charta der Vielfalt 2016) darstellen:

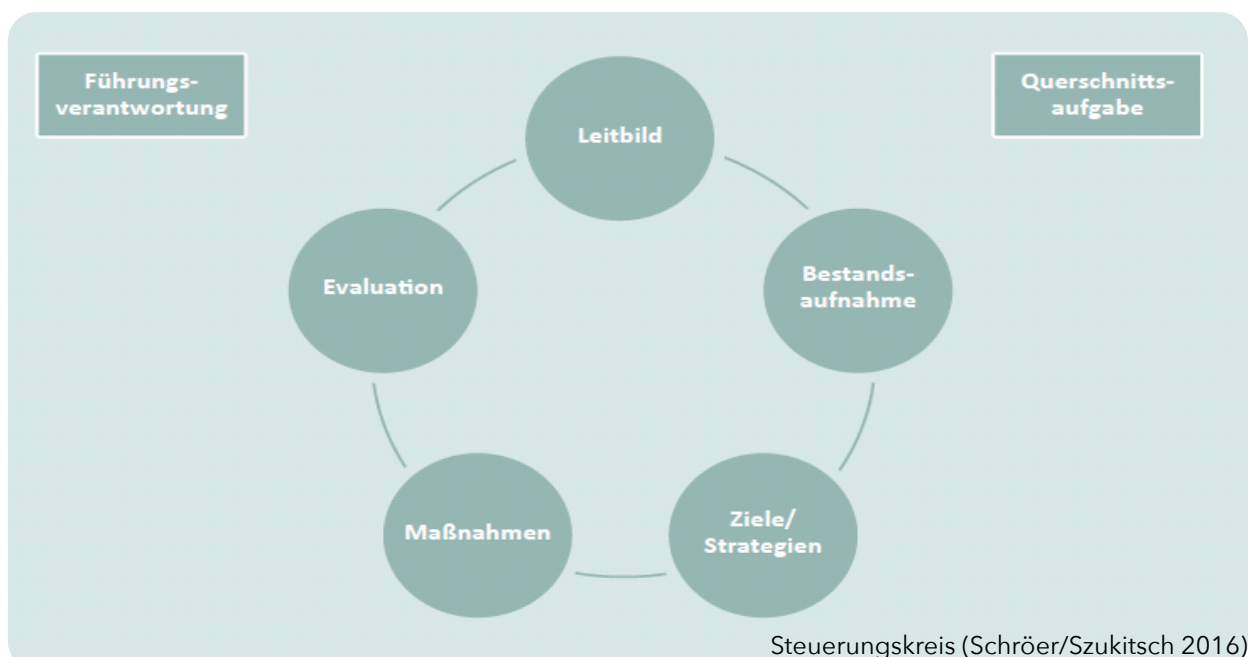


Was meint „alle Hierarchien“?

Die IKÖ soll nicht nur z. B. bei Neueinstellungen oder in Azubikampagnen stattfinden, sie ist auch im Hinblick auf den beruflichen Aufstieg, bei Beförderungen oder Höhergruppierungen zu reflektieren und umzusetzen und schließt den Mittelbau und die Führungsebenen ein. Dies kann z. B. in Quereinsteiger*innenprogrammen für Führungskräfte mit Migrationsgeschichte oder interkulturellen Weiterbildungen für Führungskräfte und Personalverantwortliche erfolgen.

Verständnis als langfristige Querschnittsaufgabe mit strategischer Planung, Steuerung und Umsetzung

Eine IKÖ kann nur aus einem Verständnis als langfristiger Querschnittsaufgabe mit strategischer Planung, Steuerung und Umsetzung erfolgreich umgesetzt werden. Wenngleich bottom-up-Ansätze einiges erreichen können, ist die Rolle der Führungskräfte (Leitung der Verwaltung und obere Führungskräfteebene) für den nachhaltigen Erfolg des Prozesses jedoch von entscheidender Bedeutung. Viele Verwaltungen orientieren sich bei Prozessbeginn an einem klassischen strategischen Steuerungskreis (Charta der Vielfalt 2016 - Schröder/Szukitsch):



10

2) Zentrale Herausforderungen bei der Umsetzung von IKÖ

Bevor man einen IKÖ-Prozess startet, ist es sinnvoll, sich die kritischen Erfolgsfaktoren für die Umsetzung anzusehen und zu reflektieren. Hier sind einige zentrale Herausforderungen zu benennen, die zu einem Scheitern der Umsetzung beitragen können:

- **Unzureichender politischer Wille und fehlende Führungsverantwortung:** Die fehlende Führungsverantwortung kann als Ursache haben, dass die Führungskräfte angesichts vieler anderer Aufgaben schlicht zu wenig Zeit haben und die Aufgabe zurückstellen. Weiterhin kann eine Ursache sein, dass die Bedeutung der IKÖ nicht als besonders hoch eingeschätzt wird. Z. T. haben Führungskräfte auch

eine kritische bis ablehnende Haltung zur IKÖ und zu den Themen Integration und Migration.

Folgen fehlender Führungsverantwortung sind eine zu geringe politische und organisatorische Unterstützung des Prozesses und die Annahme bei den Mitarbeitenden, dass die IKÖ von nicht allzu großer Bedeutung ist und sie dann ebenfalls angesichts hoher Arbeitsverdichtung und geringer Ressourcen wenig Zeit in die Unterstützung der Umsetzung investieren. Weitere Folgen können Alibiumsetzungen oder reine „Legitimitätsfassaden“ sein, d.h. eine Umsetzung wird z. B. in bunten Broschüren ab-

gebildet und nach außen dargestellt und die Führungskräfte sprechen öffentlich darüber, ohne dass intern tatsächlich eine nachhaltige Umsetzung als langfristige Querschnittsaufgabe erfolgt.

Meist geht mit der fehlenden oder zu geringen Führungsverantwortung auch einher, dass zu geringe finanzielle, personelle und zeitliche Ressourcen zur Verfügung gestellt werden.

- **Ungenügende finanzielle, personelle und zeitliche Ressourcen:** Stehen für die IKÖ nicht ausreichend Ressourcen zur Verfügung, droht die Umsetzung in einem rein provisorischen Projektcharakter verhaftet zu bleiben oder mittelfristig ganz zu scheitern. Verantwortlichen, die für die Umsetzung zuständig sind, wie z. B. Integrationsbeauftragten, droht dann ein sog. „Diversity-Burnout“. Ob ausreichend Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, sagt immer auch etwas über die Wertschätzung aus, die ein Anliegen in der Verwaltung genießt. Trotz knapper Kassen und oft wenig Spielräumen in der Personalarbeit ist es letztendlich eine Frage der Investition in die Zukunftsfähigkeit einer Verwaltung, ob eine IKÖ mit ausreichenden Ressourcen ausgestattet wird. Werden offensichtlich zu geringe Ressourcen zur Verfügung gestellt, so ist denjenigen, die für die Umsetzung Verantwortung tragen, zu empfehlen, mit dem Prozess erst gar nicht zu beginnen bzw. diesen abubrechen, bevor er scheitert und das Thema oder sie selbst „verbrannt“ sind.
- **Fehlendes Bewusstsein und sichtbare und vor allem unsichtbare Widerstände bei Mitarbeiter*innen auf verschiedenen Ebenen:** „Die mangelnde Mitwirkung der betroffenen Organisationsmitglieder ist die Hauptursache für den

Misserfolg von Change-Prozessen“ (Jüngling/Rastetter 2011).

Die Umsetzung der IKÖ muss letztendlich von Menschen auf allen Ebenen und in allen Bereichen getragen und unterstützt werden. Veränderungen lösen aber immer zugleich Ängste aus, da Gewohnheiten hinterfragt werden und Hierarchien ins Wanken kommen. Die Sorge vor dem Verlust von Macht, an Einfluss, von einem gesicherten Arbeitsplatz oder einer guten Stellung in der Verwaltung führt dann oft zu sichtbaren und noch häufiger – insbesondere dann, wenn die Umsetzung von der Führungsebene erkennbar nachdrücklich gewünscht ist – zu unsichtbaren Widerständen (z. B. geringe Beteiligung, immer wieder Fehlen bei wichtigen Treffen, das Gegeneinander-Ausspielen mit anderen Querschnittsthemen etc.)

- **Fehlendes Gesamtkonzept und/oder ungenügende Verankerung in der Gesamtstrategie der Verwaltung:** In einigen Verwaltungen gibt es durchaus ein in sich stimmiges, gut durchdachtes IKÖ-Konzept. Allerdings ist dieses aufgrund insgesamt geringer Bedeutung in der Gesamtverwaltung, fehlender Unterstützung durch die Führungskräfte oder zu geringer Ressourcen häufig nicht wirklich mit der Gesamtstrategie der Verwaltung verbunden. Die Aufgabe ist dann auch nicht, wie es idealtypisch sein sollte, einer relativ hohen Position in der Verwaltungsorganisation zugeordnet, wie z. B. dem Bereich des Oberbürgermeisters oder dem zentralen Personal- und Organisationsmanagement. Die Folge ist ein provisorischer, immer wieder auch zeitlich begrenzter Projektcharakter und letztendlich die weitgehende Wirkungslosigkeit der IKÖ.

11

3) Zentrale Erfolgsfaktoren für eine gelingende und nachhaltige Umsetzung von IKÖ

Erfolgsfaktor 1:

Sichtbarer (politischer) Wille und Verantwortungsübernahme durch die Leitung/Führungsspitzen

Diese zeichnet sich bei Führungskräften insbesondere aus durch:

- ein Verständnis als längerfristiger Führungs- und Querschnittsaufgabe
- das Herbeiführen und die Unterstützung einer eindeutigen Beschlussgrundlage, wie z. B. Minister*innenbeschluss, Organisationsverfügung oder Dienstvereinbarung
- die Führungsverantwortung, die als Vorbildfunktion im Alltag gelebt wird (Teilnahme an Veranstaltungen und Treffen, entsprechendes Handeln nach innen und außen, Werteorientierung zeigen, z. B. durch klares Einschreiten gegen Vorurteile, Diskriminierungen und Rassismus)
- öffentliches Deutlichmachen ihrer Überzeugung, z. B. im Leitbildprozess, in Reden/ Presse/Veranstaltungen, Unterzeichnung überregionaler Abkommen/Charta der Vielfalt
- die Sicherung ausreichender Ressourcen für Verantwortliche und alle beteiligten Bereiche

- die Unterstützung von Maßnahmen zur Steigerung der Verbindlichkeit, wie z. B. Dienstvereinbarungen oder Zielquoten

Erfolgsfaktor 2:

Ausreichende Ressourcen

Idealerweise stehen für die Planung, Entwicklung und Durchführung der IKÖ den für den Umsetzungsprozess verantwortlichen Akteur*innen bzw. Einheiten und den mitwirkenden Abteilungen, Referaten und Teams ausreichende finanzielle, personelle und zeitliche Ressourcen zur Verfügung.

Die Realität ist allerdings oft von knappen Kassen, Personalabbau, Einstellungsstopps und Wiederbesetzungssperren geprägt.

Wie bereits oben deutlich gemacht, haben zu geringe Ressourcen fatale Auswirkungen auf den Prozess und Prozessverantwortliche. Die Verwaltungen müssen erkennen und mit entsprechenden Ressourcen deutlich machen, dass sie in der IKÖ eine Investition in eine gute Gegenwart und in die Zukunftsfähigkeit der Verwaltung sehen.

Erfolgsfaktor 3:

Strategische Steuerung und Verankerung

Wie bereits oben verdeutlicht, kann eine IKÖ nur als strategisch gesteuerter und entsprechend verankerter Querschnittsprozess erfolgreich umgesetzt werden. Folgende wichtige Kennzeichen für eine qualitativ wertvolle strategische Konzeption und Umsetzung sind hier u. a. zu nennen:

- Verständnis als längerfristige Strategie und Querschnittsaufgabe der Gesamtverwaltung, z. B. durch Aufnahme der IKÖ ins Gesamtleitbild der Verwaltung oder als Teil der Gesamtstrategie/Organisationsentwicklung der Gesamtverwaltung
- Entwicklung eines langfristig angelegten Konzepts mit umfassender Bestandsaufnahme, Leitbild, klarer Zielformulierung, realistischem Maßnahmenplan
- Angemessenes Monitoring/Controlling sowie ggf. Modifikation der Umsetzung
- Ernennung von Prozessverantwortlichen, z. B. Integrationsbeauftragte*r
- Schaffung entsprechender institutioneller Strukturen, z. B. Referat oder Fachbereich Integration
- Einrichtung einer möglichst hoch angesiedelten 6-8-köpfigen Steuerungsgruppe mit Vertretungen aus zentralen Linien und Bereichen der Verwaltung, z. B. Leitungsbereich, Personal, Organisationsent-

wicklung, Abteilungen, Personalrat, Integrationsbeauftragte*r (Moderation)

- Möglichst breite Einbeziehung und Beteiligung aller Bereiche und relevanten Akteur*innen bereits in der Konzeptphase und auch in der Umsetzung
- Angemessener Einbezug externer Akteur*innen und Partner*innen
- Planung und Umsetzung von Maßnahmen in allen Bereichen, Ebenen und Hierarchien
- Ernennung von Ansprechpersonen/Verantwortlichen in allen Einheiten

Erfolgsfaktor 4:

Transparenz und Kommunikation

Eine transparente Kommunikation ist entscheidend, um von Anfang an möglichst viele Verwaltungsmitarbeitende und wichtige interne und externe Akteur*innen für den Prozess zu gewinnen, der letztendlich von vielen getragen, unterstützt und umgesetzt werden soll. Die umfassende Kommunikation des Leitbilds, von zentralen Zielen und Vorteilen an alle Mitarbeiter*innen, Kund*innen, Bürger*innen, Kooperationspartner*innen ist dabei die Leitlinie für einen den Gesamtprozess fortlaufend begleitenden Kommunikationsprozess.

Formate und Orte können z. B. sein: Workshops und Veranstaltungen, Teambesprechungen, Intranet, Website, Personalversammlungen, Mitarbeiter*innenzeitschrift, Presse.

Erfolgsfaktor 5:

Mit Widerständen und Bedenken konstruktiv umgehen

Viele Prozessverantwortliche scheuen die Auseinandersetzung mit Widerständen und Bedenkenträger*innen. Ist dies doch anstrengend und scheint den Fortschritt erst einmal aufzuhalten. Allerdings sollte man bedenken, dass es zu jedem Veränderungsprozess gehört, dass es Ängste, Unsicherheiten, Zweifel und eben auch sichtbare und nicht sichtbare Widerstände gibt.

Deshalb ist es wichtig, einige konstruktive Grundannahmen zu beachten: Veränderung ohne Widerstand gibt es nicht. Das Ignorieren von Widerständen führt zu Blockaden im Prozess, die dann an anderer Stelle wiederauftauchen können. Sowohl individuelles als auch organisationales Lernen kann ohne Widerstände nicht funktionieren. Zugespißt könnte man sagen, dass wenn keine Widerstände sichtbar werden, keine echte Veränderung stattfindet. Die Widerstände sa-

gen letztendlich auch viel über zentrale Herausforderungen im Prozess aus. Mir diesen sollte man besser arbeiten, als sie zu ignorieren oder zu umgehen.

„resistance to change = response to change“ lautet eine bekannte Formel aus der Organisationsforschung.

Wie kann man von Anfang an konstruktiv mit dem Thema „Widerstände“ umgehen? Dazu einige exemplarische Maßnahmen:

- Analyse von möglichen Barrieren und Widerständen vorab, z. B. mit IKÖ-Checks oder INQA-Diversity-Check „Vielfaltskompetente Verwaltung“ (erscheint Anfang 2020 auf www.inqa.de)
- Offene Diskussion über Chancen und Risiken sowie Hoffnungen und Bedenken zur IKÖ, z. B. in internen Workshops und Veranstaltungen, Ansprechmöglichkeiten deutlich machen, z. B. offene Sprechstunde des/der Integrationsbeauftragten
- Möglichst viel Beteiligung und Unterstützung quer durch die Verwaltung organisieren, mit guten Argumenten und Zahlen-Daten-Fakten überzeugen, win-win deutlich machen (z. B. Arbeiterleichterung durch bessere Fallarbeit mit Unterstützung einer interkulturellen Kompetenzschulung im Rahmen der IKÖ)

Erfolgsfaktor 6:

Interkulturelle Kompetenz im Mainstream verankern

Ziel einer IKÖ ist u. a. die interkulturelle Orientierung der Gesamtverwaltung sowie die Stärkung der interkulturellen Kompetenz der Mitarbeitenden. Dies ist essenziell, soll die IKÖ nachhaltig erfolgreich sein und die Vorteile einer IKÖ auf verschiedenen Handlungsebenen, wie z. B. in der Personalgewinnung oder in der Entwicklung von Dienstleistungen und Angeboten für eine vielfältige Bürgerschaft, im Verwaltungsalltag sichtbar werden. Die interkulturelle Kompetenz sollte dabei nicht nur ein niedrigschwelliges Kann-Angebot der Verwaltung sein, sondern möglichst breit in den zentralen Linien der Verwaltungsorganisation verankert sein. Nur wenn es gelingt, dass sie Teil von Prozessen und Strukturen wird, ist eine längerfristige Veränderung der Organisationskultur in eine interkulturell kompetente Verwaltung auch unabhängig (vom Wechsel) von Personen möglich.

Mögliche Maßnahmen sind dabei:

- Interkulturelle oder Vielfaltskompetenz zum festen Bestandteil von Stellen- und Anforderungsprofilen machen

- Besondere Verantwortung der Leitungsebenen und Führungskräfte für interkulturell kompetentes Handeln deutlich machen – die Führungskräfte sollten diese Kompetenz vorleben
- Interkulturelle oder Vielfaltskompetenz in Workshops und Trainings für Mitarbeiter*innen, Führungskräfte (z. B. Leitung interkultureller /vielfältiger Teams) und Personalverantwortliche (z. B. Unconscious Bias in Personalauswahlverfahren) vermitteln
- Interkulturelle oder Vielfaltskompetenz als Teil von Beurteilungskriterien, Führungsgrundsätzen und als Kriterium für Aufstieg verankern
- Attraktive Angebote zum Thema interkulturelle Kompetenz machen und diese adressatengerecht und inklusiv organisieren (z. B. Termine und Zeiten sensibel planen, sodass z. B. auch Mitarbeitende mit Kindern oder Pflegebedürftigen gut daran teilnehmen können)

Erfolgsfaktor 7:

Vorteile deutlich machen sowie Erfolge und Fortschritte kommunizieren - Motivation erzeugen

In Verwaltungen gibt es seit vielen Jahren in vielen Bereichen z. T. einen deutlichen Personalabbau, Arbeitsverdichtung und zahlreiche Querschnittsprozesse neben den originären Aufgaben der Mitarbeitenden. Auch viele andere Querschnittsthemen, wie etwa Gesundheit, Digitalisierung oder Gender Mainstreaming, haben ihre hohe Berechtigung und Relevanz. In der Konkurrenz mit vielen anderen Themen und Kernaufgaben um letztendlich begrenzte zeitliche und personelle Ressourcen der Belegschaft ist es von entscheidender Bedeutung, dass es gelingt, die Vorteile und die win-win-Situation, die sich aus der IKÖ vor Ort ergibt, deutlich zu machen. Die zentralen Vorteilsargumente müssen dabei mit den Rahmenbedingungen, den Zahlen-Daten-Fakten und Zielen sowie dem Stand der Dinge vor Ort zusammengedacht und passgenau heruntergebrochen werden, sollen sie nach innen und außen die gewünschte Wirkung entfalten.

Als zentrale Vorteile und Ziele der IKÖ für Verwaltungen können genannt werden:

- Besseres Personalmanagement: im demografischen Wandel und bei zunehmendem Fachkräftebedarf eine attraktive Arbeitgeberin bleiben, da ein besserer Zugang zu immer wichtiger werdenden Zielgruppen auf dem Arbeitsmarkt gelingen kann

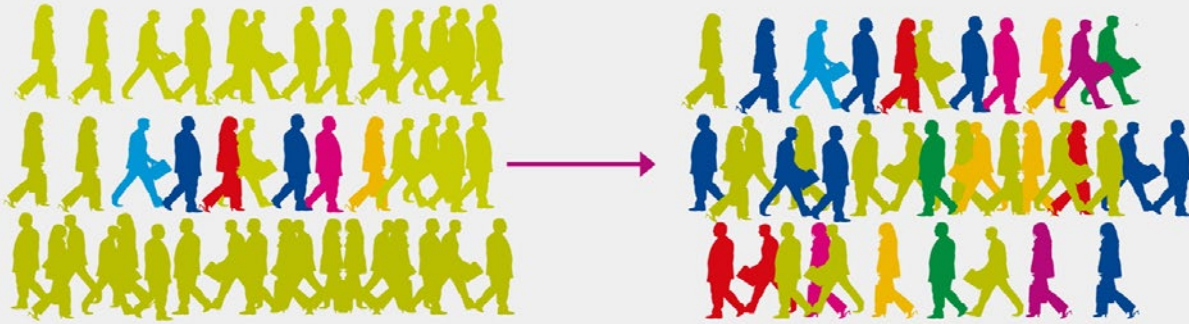
- Bedarfsgerechtere Kund*innenorientierung und Dienstleistungsangebote: interkulturell kompetente und interkulturell zusammengesetzte Belegschaften und Teams können durch ihre breitere Perspektivenvielfalt, Erfahrungen und Kenntnisse über Bedarfe und Lebenssituationen einer vielfältigen Bürgerschaft z. T. passgenauere Dienstleistungen und Angebote entwickeln als monokulturelle Belegschaften und Teams. Durch eine differenziertere Berücksichtigung der Bedarfe verschiedener gesellschaftlicher Gruppen in der Rechtssetzung und die bessere Reflexion der möglichen Auswirkungen auf diese in der Umsetzung wird die Verwaltung ihren Aufgaben als Gestalterin oder Ausführungsorgan von Recht und Normen besser gerecht.
- Bessere Repräsentation einer vielfältigen Gesellschaft in der Verwaltung auf allen Hierarchieebenen und dadurch größere Akzeptanz bei allen Bürger*innen
- Arbeitserleichterung durch mehr Flexibilität und interkulturelle Kompetenz, z. B. indem Fallarbeit einfacher wird oder Beratungsgespräche besser geführt werden können oder schneller bedarfsgerechte Maßnahmen entwickelt werden können
- Verbessertes Betriebsklima und Mitarbeiter*innenmotivation: durch eine wertschätzende und respektvolle Verwaltungskultur einer interkulturell geöffneten und kompetenten Verwaltung bzw. dadurch, dass niemand Angst vor Vorurteilen und Diskriminierungen haben muss, kann die Arbeitsmotivation der Belegschaft erhöht werden.
- Abbau von Diskriminierungen und Erhöhung von Chancengleichheit: dies sind wichtige gesellschaftspolitische Ziele und Aufgaben einer Verwaltung. Mit IKÖ und interkulturell kompetentem Handeln können diese besser umgesetzt werden.
- Klares Signal gegen rechts – für sozialen Zusammenhalt: In den letzten Jahren ist viel Gegnerschaft zur Diversität unserer Gesellschaft insbesondere durch rechtspopulistische und rechtsextreme Akteur*innen, Parteien und Organisationen gewachsen. Vor allem die Einwanderungsgesellschaft sowie die Themen Integration, Flucht, Asyl sowie Islam stehen dabei oft im Fokus heftiger Auseinandersetzungen, die zu einer zunehmenden Spaltung der Gesellschaft in Befürworter*innen von Vielfalt („Kosmopolit*innen“) und Gegner*innen („Kommunitarist*innen“) geführt hat. Verwaltungen haben als Aushängeschild des Staates und Ausführungsorgan unserer demokratischen Grundordnung sowohl die Verantwortung als auch die Chance, durch eine zielführende und erfolgreiche IKÖ hier ein klares Zeichen für den sozialen Zusammenhalt, die Diversität und demokratische Verfasstheit unserer Gesellschaft zu setzen. Das letztendliche Ziel von (systemischer) Integration muss in der weitgehenden und messbaren gleichberechtigten Teilhabe aller Menschen in zentralen Lebensbereichen unserer Gesellschaft (wie Arbeit, Bildung, Wohnen, politische Teilhabe, Kultur etc.) liegen.
- Standortfaktor Vielfalt: Im Übergang von einer durch Industrieproduktion zu einer eher von Dienstleistungen geprägten Wirtschaft werden Bildung, neue Ideen und Kreativität zu den wichtigsten Faktoren für wirtschaftliches Wachstum. Diese neuen Impulse für wirtschaftlichen Fortschritt brauchen neben entsprechenden Fachkräften und Infrastruktur für Zukunftsbranchen, wie IT, Mobilität, Biotech u. a., vor allem auch ein von Weltoffenheit und Akzeptanz geprägtes Umfeld. Umgekehrt sind ein von Diskriminierungen, Rassismus und Rechtspopulismus und -extremismus geprägtes Lebens- und Arbeitsumfeld Standortnachteile, wenn es um die Ansiedlung von Fachkräften und neuen Unternehmen geht. Eine IKÖ der Verwaltung sowie eine Wirtschaftsförderung basierend auf dem Ziel, gesellschaftliche Vielfalt als Chance zu sehen, werden somit zu harten Standortfaktoren in der Ökonomie des 21. Jahrhunderts.

4) Ausblick: Zukunftsfähigkeit sichern - Vielfalt gestalten

Die IKÖ von Verwaltungen ist letztendlich auch in größere gesellschaftliche und globale Zusammenhänge einzuordnen und erhält dadurch nochmals zusätzliches Gewicht. Unsere Gesellschaft ist von zahlreichen sehr dynamischen Veränderungen geprägt. Zu den drei Megatrends in der Gesellschaft und Arbeitswelt zählen Demografie, Digitalisierung und Diversity (3 D's). Sowohl die demografischen Veränderungen als

auch die zunehmende Vielfalt unserer Gesellschaft sind sehr stark von einer großen Dynamik im Bereich der ethnisch-kulturellen Vielfalt geprägt. Wie oben gezeigt, stehen Integration, Flucht und Asyl dabei häufig im Zentrum grundlegenderer Auseinandersetzungen um die Verfasstheit unserer Demokratie.

Von Integration zu Diversity und Inklusion



Nur wenn es Politik, Wirtschaft und Gesellschaft gelingt, die dynamischen Veränderungen mit dem vierten D, der Demokratie und der Bewahrung des sozialen Zusammenhalts zu verbinden, werden mittelfristig die Grundlagen unseres Zusammenlebens

und -arbeitens erhalten bleiben. Die Verwaltungen sollten vor diesem Hintergrund als gutes Beispiel für ein gutes Zusammenarbeiten im Sinne einer „Einheit in der Vielfalt“ vorangehen.

Weiterführende Literatur & Materialien:

- Diversity-Netzwerk der Kommunal- und Landesverwaltungen (Hrsg.) (2017): http://www.stadt-koeln.de/mediaasset/content/pdf5001/diversity/diversity-netzwerk_barrierefreie_version_broschue%3%BCre_2017.pdf
- INQA-Check „Vielfaltskompetente Verwaltung“, verfasst von Andreas Merx: <https://www.inqa-check-vielfalt-verwaltung.de/check-vielfalt-verwaltung/daten/mittelstand/index.htm>
- IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung (2019): Online-Check „Interkultur & Vielfalt“: <https://www.netzwerk-iq.de/vielfalt-gestalten/angebote/oeffentlichkeitsarbeit/online-kmu-check.html>
- IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung (2017): Toolbox „Interkultur & Vielfalt im Betrieb“: <https://www.netzwerk-iq.de/angebote/iq-good-practice/interkulturelle-kompetenzentwicklung/kmu-toolbox> bzw. <https://www.netzwerk-iq.de/foerderprogramm-iq/fachstellen/fachstelle-interkulturelle-kompetenzentwicklung/angebote/fuer-kmu/kmu-toolbox>
- Merx, Andreas/Yazar, Serdar (2017): Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion. Diversity Management in öffentlichen Verwaltungen und Einrichtungen. Charta der Vielfalt e.V. (Hrsg.): https://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/Studien_Publikationen_Charta/Charta_der_Vielfalt-O%CC%88H-2017.pdf
- Merx, Andreas (2013): Von Integration zu Vielfalt. Kommunale Diversitätspolitik in der Praxis: <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/stuttgart/10142.pdf>
- Schröder, Hubertus/Szukitsch, Yvonne (2016): Interkulturelle Öffnung kommunal. Broschüre für den VIA Bayern e.V.: https://www.via-bayern.de/misc/uploads/2019/07/171213_NIKO_intoeffnung_web.pdf
- Stadt Berlin: Berliner Diversometer: <https://diversometer.berlin.de/>
- Stadt Wien (2012): Wiener Diversity-Check: <https://www.wien.gv.at/menschen/integration/pdf/diversity-check.pdf>

Keynote

Wilfried Schmäing,

Landespolizeivizepräsident

Die steigenden prozentualen Zahlen einer seit 2009 anonymisierten und freiwilligen Umfrage unter den jungen Studienanfängerinnen und -anfängern zu einem möglichen Migrationshintergrund (basierend auf der Definition des Mikrozensus) belegen, dass die hessische Polizei ein attraktiver Arbeitgeber für Mitbürgerinnen und Mitbürger mit Migrationsgeschichte ist. Lag der prozentuale Anteil in 2009 noch bei 17,1 %, so steigerte er sich in 2018 auf 21,3 %. Im Gesamtdurchschnitt beläuft sich dieser von 2009 bis 2018 auf 17,5 %, davon sind 15,28 % weiblich und 20,33 % männlich.

In 2018 waren 40 % der jungen Studienanfängerinnen und -anfänger mit Migrationshintergrund unter 20 Jahren, 30,7 % im Alter zwischen 21-23 Jahren. 31,3 % bewarben sich direkt von der Schule zur Polizei, 27,4 % studierten zuvor etwas Anderes.

Der hessischen Polizei ist es stets ein besonderes Anliegen, auf die Einstellungsmöglichkeiten für Nicht-Deutsche hinzuweisen. Zusätzlich wird mit einem auffällig gestalteten Flyer, ausgelegt in diversen Generalkonsulaten in Frankfurt, auf die Möglichkeit hingewiesen, als Nichtdeutscher oder als Deutscher mit Migrationshintergrund bei der hessischen Polizei willkommen zu sein.

Vor 26 Jahren traten fünf ausländische Angestellte ihren Dienst als Ausländerbeauftragte (heute: Migrationsbeauftragte) an. Heute ist diese Funktion bei allen Polizeipräsidien eingerichtet. Migrationsbeauftragte und der Landesmigrationsbeauftragte der Polizei sollen als „Mentalitätsmittler“ die Polizei bei allen Lagen mit ursächlich kulturellen Belangen unterstützen. Sie bringen ihre Fachkompetenz und ihren Migrationshintergrund ein. Sie sind ein wichtiges Bindeglied zwischen der Polizei als Institution sowie ihren Bediensteten einerseits und Menschen mit Migrationshintergrund sowie ihren Organisationen und Institutionen andererseits. Zentrales Ziel ist die Förderung des Dialogs zwischen der Polizei als Sicherheitspartner und anderen Ethnien, um ein Verhältnis zu schaffen, das von Wissen, Verständnis und gegenseitiger Akzeptanz geprägt ist und einen Beitrag zur gesellschaftlichen Integration der Migrantinnen und Migranten leistet.



Dabei gilt es besonders in Zeiten einer globalen terroristischen Bedrohung, Ängsten und Vorurteilen sowie interkulturellem Misstrauen entgegenzusteuern, um ein vertrauensvolles Zusammenleben von Menschen aus unterschiedlichen Kulturkreisen und Ländern zu ermöglichen und ungerechtfertigte Stigmatisierungen bis hin zu offenen Diskriminierungen zu verhindern.

Die Antworten auf Fragen über interkulturelle Erfahrungen sowie zum Umgang mit tatsächlichen oder fiktiven Situationen im Eignungsauswahlverfahren lassen unmittelbar erkennen, ob Eigenschaften und Fähigkeiten in interkulturell kompetentes Handeln umgesetzt werden können. Damit bringen alle Anwärterinnen und Anwärter eine Grundlage für interkulturell kompetentes Auftreten und Handeln mit.



Das Lernziel interkulturelle Kompetenz ist fester Bestandteil verschiedener Module. Insbesondere im Fachgebiet Soziologie und Berufsethik erfolgen intensive Auseinandersetzungen mit den Inhalten interkultureller Kompetenzvermittlung. Unterstützt werden diese noch weiter durch Exkursionen beispielsweise zu muslimischen Gemeinden, Moscheen und Gedenkstätten.

Daneben werden hauptamtliche Lehrkräfte an der Hessischen Hochschule für Polizei und Verwaltung (HfPV) ab 2020 eine zertifizierte Fortbildung zum Themenkomplex IK durchlaufen. Sie umfasst drei Module: Basis, Aufbau und Transfermodul. Die Fortbildung

findet in Kooperation mit der Zentralen Fortbildung der hessischen Landesverwaltung statt. Die Module befinden sich hinsichtlich der jeweiligen Veranstaltungsorte noch in der Planungsphase.

Der demographische Wandel, die anhaltende Zuwanderung und der hierdurch notwendige differenzierte Blick auf die Gesellschaft erfordern von der hessischen Polizei trend- und phänomenorientiertes Handeln. Insofern ist die Thematik der interkulturellen Kompetenz mittlerweile fest im Fortbildungsprogramm der Polizeiakademie Hessen implementiert. Es liegen keine statistischen Erhebungen darüber vor, ob Polizisten mit ausländischen Wurzeln aufgrund ihrer Herkunft Anfeindungen während ihres Arbeitsalltags erleben.

In verschiedenen Erfahrungsberichten schildern Beamtinnen und Beamte mit Migrationshintergrund zwar einzelne seltene Anfeindungen, diese ergeben sich allerdings meistens aus der speziellen Einsatzsituation und nicht per se aus dem Migrationshintergrund.

Über zwei Jahrzehnte Erfahrung im täglichen Einsatz zeigen, dass Polizeibedienstete mit ausländischer Herkunft im Rahmen ihrer Tätigkeit einen wertvollen Beitrag zum Verständnis, zur Akzeptanz und zur Integration ausländischer Mitbürgerinnen und Mitbürger sowohl nach außen als auch nach innen leisten. Zum einen tragen sie dazu bei, mögliche Konfliktpotenziale, die aus der Kollision unterschiedlicher Kulturen und Sprachen herrühren, zu vermeiden oder zu verringern, zum anderen können sie den deutschen Kolleginnen und Kollegen die Werte, Sitten und Gebräuche ihrer Landsleute vermitteln, da sie die kulturellen Hintergründe kennen, zum Teil selbst in ihnen leben oder mit den daraus resultierenden Problemen konfrontiert sind. Letztendlich bleibt festzuhalten, dass jede Polizistin oder jeder Polizist mit Migrationshintergrund ein nicht mehr wegzudenkender immanenter Bestandteil der hessischen Polizei geworden ist.

„Interkulturelle Öffnung in der Personalgewinnung strategisch angehen“

VORTRAG

von **Jochen Geppert**,

Institut für gleichstellungsorientierte Prozesse



18

Im Personalmanagement und insbesondere in der Personalgewinnung werden bereits in vielen Behörden Schritte zur Interkulturellen Öffnung (IkÖ) umgesetzt. Dieser Beitrag geht daher nicht auf alle einzelnen Schritte der Personalwerbung und -auswahl ein, sondern konzentriert sich auf Aspekte, die für eine strategische und systematische IkÖ besonders wichtig sind. Zahlreiche Praxishinweise zu einzelnen Schritten der Personalgewinnung sind in zwei Broschüren des Hessischen Ministeriums für Soziales und Integration zu finden, die an dieser Stelle nachdrücklich zur Lektüre empfohlen werden (Hessisches Ministerium für Soziales und Integration 2016, 2019).

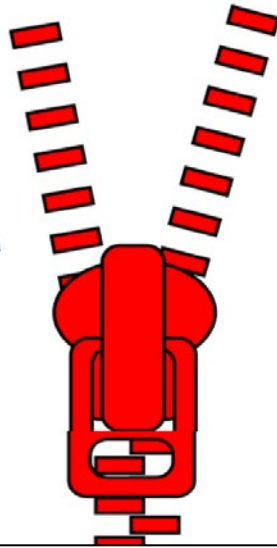
Handlungsbedarf

Der dringende Handlungsbedarf für eine interkulturelle Öffnung der Personalgewinnung ist weitgehend unbestritten. Sowohl aus der Migrationsforschung als auch aus der Personalforschung ist die Benachteiligung von Personen mit Migrationshintergrund in der Personalgewinnung inzwischen gut belegt. Bekannt sind vor allem die Studien, bei denen identische Bewerbungen mit Fotos und Namen versandt werden,

die einmal einen Migrationshintergrund nahelegen und ein anders Mal nicht. Verglichen werden dann die Quoten der Einladungen zur persönlichen Vorstellung nach der Vorauswahl. In diesen Studien zeigt sich immer wieder, dass das zugeschriebene Merkmal Migrationshintergrund zu deutlich weniger Einladungen führt (Weichselbaumer 2016, Kaas/Manger 2012). Diese Studien beziehen sich nur auf die Vorauswahl. Sie sind aber ein klarer Beleg für die Benachteiligung von Bewerber*innen mit Migrationshintergrund. Bis zum Beweis des Gegenteils muss davon ausgegangen werden, dass ähnliche Effekte auch im öffentlichen Dienst zumindest eine Rolle spielen. Jedenfalls weisen die verfügbaren Zahlen zur Unterrepräsentanz von Personen mit Migrationshintergrund im Öffentlichen Dienst ebenfalls auf deutliche Zugangsbarrieren hin (vgl. Hessisches Ministerium für Soziales und Integration, Befragung zur Vielfalt in der hessischen Landesverwaltung 2016/2017 - Bericht 2018).

Verzahnung von Personalgewinnung und Instrumenten der interkulturellen Öffnung

- Personalstrategie
- Arbeitgebermarke
- Berufsmarketing
- Anforderungsprofile
- Stellenausschreibungen
- Bewerbungsverfahren
- Auswahlinstrumente
- Personalcontrolling
- Frauenförderung
- Weitere Diversity-Strategien



- IKÖ-Strategie
- Zielgruppenansprache
- Kultursensible Gestaltung von Auswahlkriterien und -instrumenten
- Qualifizierung der Auswählenden
- bedarfsgerechte Empowermentangebote
- kontextbezogene Orientierungsgrößen
- ...

IKÖ und Personalstrategie

Das Wichtigste für eine erfolgreiche interkulturelle Öffnung der Personalgewinnung ist die Einsicht, dass sich mit verstreuten Einzelmaßnahmen die bestehende Unterrepräsentanz in absehbarer Zeit nicht beseitigen lässt. Notwendig ist es vielmehr, alle Schritte der Personalgewinnung durchgängig mit Instrumenten und Maßnahmen zur interkulturellen Öffnung zu verzahnen.

Ein solches systematische Vorgehen ist eigentlich für jede einzelne Stellenbesetzung wünschenswert. Besonders aber in zentralen Einstellungsbehörden, in denen im Jahr mehrere Dutzend Beschäftigte für gleiche oder ähnliche Stellen eingestellt werden, kann man erwarten, dass ein solches systematische Vorgehen umgesetzt wird. Die so gewonnenen Erfahrungen können dann auch von anderen (kleineren) Dienststellen genutzt werden, um Menschen mit Migrationshintergrund die gleichen Teilhabechancen auf Beschäftigung und Karriere in der öffentlichen Verwaltung zu eröffnen und deren Fähigkeiten und Perspektiven für den öffentlichen Dienst in einer Einwanderungsgesellschaft zu gewinnen und zu nutzen.

Wie bei anderen Innovationsthemen auch, ist es ein zentraler Erfolgsfaktor, dass die Behördenleitung die interkulturelle Öffnung der Personalgewinnung in die Ziele, Aufgaben und die Strategie der Organisation einordnet und die Umsetzung glaubwürdig unterstützt (Beech et al. 2017). Die Behördenleitung sollte dazu auf folgende Fragen eingehen:

- Warum brauchen wir in unserer Verwaltung zukünftig Personen mit Migrationsgeschichte?
- Warum brauchen wir in unserer Verwaltung zukünftig interkulturelle (Fach-)Kompetenz?
- Welche Vorteile haben wir durch mehr Personen mit Migrationsgeschichte?
- Welche Vorteile haben wir durch interkulturelle (Fach-)Kompetenz?
- Was können wir bieten, um mehr Personen mit Migrationsgeschichte zu gewinnen?

Diese Fragen sollten nicht nur allgemein, sondern bezogen auf die konkrete Organisation, ihre Personalsituation und ihre Aufgaben beantwortet werden. Der besondere Nutzen von „maßgeschneiderten“, für die konkrete Organisation angepassten Umsetzungskonzepten wird von der Forschung zur Wirksamkeit von Diversity-Strategien belegt (Özbilgin et al. 2014).

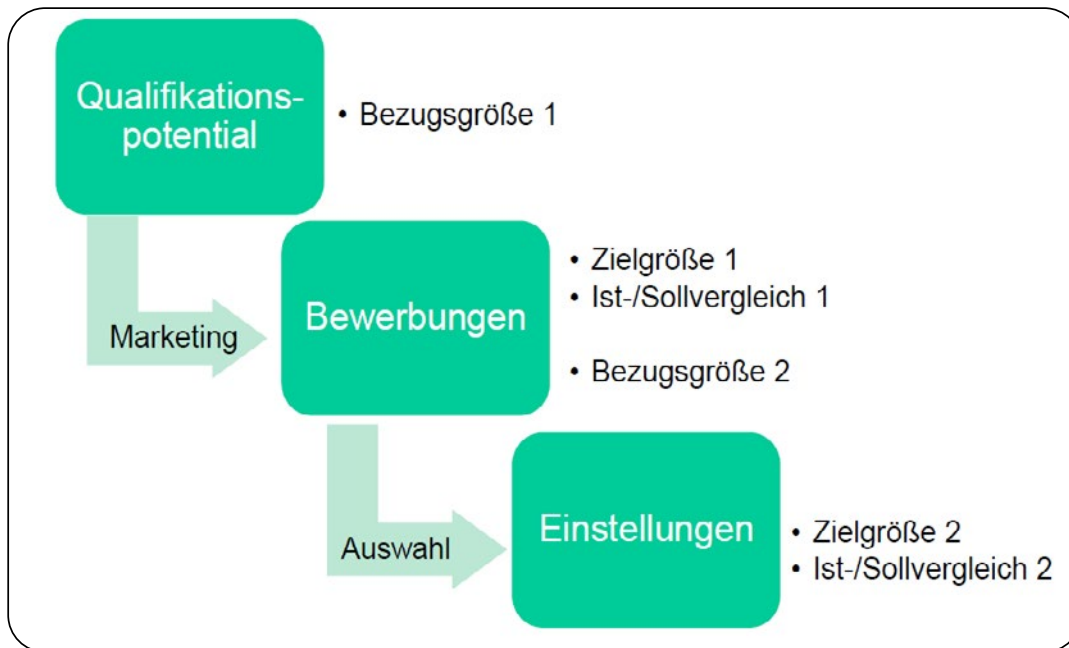
Um eine nachhaltige interkulturelle Öffnung zu erreichen, sollten die Behördenleitungen auch andere Mittel für einen Kulturwandel nutzen. Dazu gehört es, die Unterstützer*innen der interkulturellen Öffnung symbolisch und materiell zu stärken, Sensibilisierung und Qualifizierung für Führungskräfte und die übrigen Beschäftigten zu gewährleisten und ein Controlling der Personalgewinnung aufzubauen (Näheres hierzu unten).

Personalmarketing

Ein Grundprinzip eines interkulturell geöffneten Personalmarketings sollte es sein, die Lebensrealität der

Zielgruppe(n) zu adressieren. Dabei sind u. a. folgende Punkte zu beachten:

- Für die Auswahl von Bildmaterial, das Berufseinsteiger*innen erreichen soll, ist es oft nicht ausreichend, eine einzelne Person mit erkennbarem Migrationshintergrund abzubilden. Dies entspricht beispielsweise in einer Gruppe mit fünf Personen nur einem Anteil von 20 %. In den höheren Schulklassen liegt der Anteil der Schüler*innen mit Migrationshintergrund aber im Durchschnitt bei 30 %; im Rhein-Main-Gebiet häufig weit darüber. Die unbeabsichtigte Botschaft eines Bildes in dem beispielsweise nur eine von fünf Personen einen sichtbaren Migrationshintergrund hat, besagt: „Ja, Migranten dürfen bei uns arbeiten. Aber, bitte nicht zu viele.“ Dies ist keine einladende Botschaft. Das Bildmaterial sollte also mindestens zu einem Drittel Personen zeigen, die nicht weiß sind bzw. denen eine Migrationsgeschichte zugeschrieben werden kann.
- Zentrale Werbebotschaften und Vorteile einer Beschäftigung in den beworbenen Tätigkeiten sollten auch in den Sprachen von Einwanderungsgruppen verbreitet werden. Mit solchen fremdsprachigen Botschaften und Informationen wird signalisiert, dass sich eine Verwaltung aktiv mit der Realität der Einwanderung befasst und interessiert auf die Zuwanderer*innen zugeht. Vertiefte Informationen zur Tätigkeit und das eigentliche Bewerbungsverfahren werden dagegen in der Regel auf Deutsch gegeben bzw. durchgeführt, weil die Beherrschung der Amtssprache in den meisten Fällen Voraussetzung für eine Tätigkeit in der öffentlichen Verwaltung ist. Aber auch hiervon sind Ausnahmen möglich, wenn für eine Tätigkeit auch fremdsprachige Fachkräfte in Frage kommen, somit Teil der Zielgruppe sind und ein nachträglicher Spracherwerb ermöglicht wird.
- „Gute“ oder „sehr gute Deutschkenntnisse“ sollte nicht als gesondertes Anforderungsmerkmal in die Beschreibung von Berufsbildern oder in Ausschreibungen aufgenommen werden. Wer die geforderten Bildungsabschlüsse nachweisen und ein Bewerbungsverfahren in der Amtssprache erfolgreich durchlaufen kann, beherrscht diese im erforderlichen Umfang. Eine gesonderte Nennung deutscher Sprachkenntnisse als Anforderungsmerkmal ist daher überflüssig. Sie schreckt Zuwanderer*innen ab, wenn diese (oft unbegründete) Zweifel an ihren Sprachkenntnissen haben oder weil die ausdrückliche Nennung als Abgrenzungssignal im Sinne einer deutschen Leitkultur interpretiert wird.
- Es handelt sich um eine Binsenweisheit, dass Bürger*innen mit Migrationsgeschichte keine homogene Gruppe sind. Nachkommen der sogenannten „Gastarbeiter“ in der zweiten oder dritten Generation, die oft gar nicht mehr unter die statistischen Definitionen fallen, stehen auf dem Arbeitsmarkt vor ganz anderen Chancen und Herausforderungen als die vor Krieg und Bürgerkrieg Geflohenen, die erst vor kurzer Zeit nach Deutschland gekommen sind. Diese Unterschiede sollten auch in der Ansprache der Personalwerbung deutlich werden. Werden beispielsweise rein rechtliche Informationen über die Beschäftigungsmöglichkeiten für EU-Bürger*innen und für Personen, die sich noch in einem Asylverfahren befinden, unter dem Schlagwort „Migrationshintergrund“ zusammengefasst, werden unterschiedlichste Lebenslagen und -realitäten in einen Sondertopf geworfen. Solche Informationen werden dann kaum als Unterstützung oder Förderung wahrgenommen, sondern als Zusatzanforderungen, die an nichtdeutsche Staatsbürger*innen gestellt werden.
- Um die Distanz zu verringern, die viele Bürger*innen mit Migrationshintergrund zur Arbeitgeberin Verwaltung haben, sind dagegen authentische Vorbilder ein geeignetes Mittel. Statements (mit oder auch ohne Bild) von Verwaltungsmitarbeiter*innen mit Migrationshintergrund zum eigenen Berufsweg und zur Tätigkeit, können Migrant*innen und ihren Nachkommen helfen, eine solche Tätigkeit auch für sich selbst besser vorstellbar zu machen.
- Viele Verwaltungen nutzen bereits Kooperationen mit migrantischen Verbänden und Medien, um ihre Imagewerbung und Stellenangebote zu verbreiten. Solche Kooperationen, die auch von migrantischen Interessenverbänden immer wieder eingefordert werden, sind auf jeden Fall eine gute Möglichkeit, Berufsanfänger*innen zu erreichen und darüber hinaus ein Interesse der Verwaltung an den migrantischen Communities deutlich zu machen. Weitergehend können solche Kooperationen auch genutzt werden, um ein inhaltliches Feedback oder einen Rat zur Adressierung von Ausbildungssuchenden oder bereits beruflich Qualifizierten aus den jeweiligen Communities zu erhalten. Wichtig ist es dabei, die Kooperationspartner, die oft auf einer sehr knappen Ressourcenbasis oder ehrenamtlich arbeiten, nicht für Aufgaben in Anspruch zu nehmen, die die Verwaltung erledigen kann oder erbrachte Dienstleistungen angemessen zu vergüten.



- Als besonders wirksam haben sich auch alle Formate der Personalwerbung erwiesen, die einen direkten persönlichen Kontakt zwischen Personalentscheider*innen und unterrepräsentierten Zielgruppen herstellen (Dobbin et al. 2007). Solche Formate sind Ausbildungs- und Personalmessen, Praktika, Informationsveranstaltungen in Schulen und Hochschulen oder Mentoringprogramme. Persönlicher Kontakt ist ein wirkungsvolles Mittel zum Abbau von Distanz und Fremdheit. Dies gilt für beide Seiten. Potenzielle Bewerber*innen mit Migrationsgeschichte können Personalentscheider*innen aus der Verwaltung im persönlichen Gespräch kennenlernen. Umgekehrt können Personalentscheider*innen sich ein näheres Bild von ihrer vielfältigen Zielgruppe und deren Potenziale machen.
- Um ein glaubwürdiges und auf Fairness und Chancengleichheit basierendes Interesse der öffentlichen Verwaltung an Bewerber*innen mit Migrationshintergrund zu vermitteln, ist es wichtig, dass für alle Berufe und Tätigkeiten erkennbar auch Personen mit Migrationsgeschichte angesprochen werden. Derzeit bemühen sich vor allem Verwaltungseinheiten mit besonders hohem Personalbedarf in Mangel- und Einsatzberufen, um eine Erschließung neuer Zielgruppen. Dabei kann der Eindruck entstehen, Bewerber*innen mit Migrationshintergrund seien nur als „Lückenbüller*innen“ willkommen. Wenn auch in Bereichen und für Tätigkeiten, bei denen derzeit noch kein Fachkräftemangel zu

spüren ist, das Personalmarketing und die Einstellungspraxis klarer interkulturell ausgerichtet wird, hilft dies allen Verwaltungen, bei den Zielgruppen mit Migrationsgeschichte glaubwürdig und erfolgreich für sich zu werben und sich vorausschauend zu positionieren.

Stellenausschreibungen

Die Aufnahme eines Satzes in Ausschreibungstexte, in dem Interessent*innen mit Migrationshintergrund besonders zur Bewerbung aufgefordert werden, ist inzwischen weit verbreitet. Darüber hinaus sollten bei der Gestaltung von Ausschreibungen folgende Punkte beachtet werden:

- Bei Stellen, die üblicherweise im Beamtenverhältnis besetzt werden, sollte bereits in der Stellenausschreibung darauf hingewiesen werden, dass auch eine Besetzung im Angestelltenverhältnis in Frage kommt (wenn das der Fall ist). Mit diesem Hinweis werden insbesondere qualifizierte Fachkräfte, die nicht die deutsche (oder eine gleichgestellte EU-) Staatsbürgerschaft besitzen, zur Bewerbung ermutigt. (Auch qualifizierte Quereinsteiger*innen, die die Altersgrenzen für eine Verbeamtung bereits überschritten haben, können so angesprochen werden.)
- Die Ausschreibungen sollten ein überschaubares Set an wesentlichen Anforderungen umfassen. Sowohl Ausschreibungen mit zu wenigen konkreten als auch Ausschreibungen mit überdifferenzierten

Anforderungen erschweren eine nachvollziehbare Bestenauslese. Sie erweitern damit den Raum für subjektive Faktoren und Bewertungsfehler auf Seiten der Entscheider*innen. Auf der Seite der Bewerber*innen erschweren sie insbesondere bei Interessierten mit einer gewissen Verwaltungsdistanz eine realistische Einschätzung der Erwartungen und ihrer eigenen Chancen.

- Die Aufnahme interkultureller Kompetenz in die Anforderungen macht deutlich, dass die Verwaltung sich der Bedeutung des Themas interkulturelle Öffnung bewusst ist. Wo immer dies sachlich sinnvoll ist, sollte interkulturelle Kompetenz als Teil der geforderten Fachkompetenzen in einer auf die konkrete Tätigkeit bezogenen Formulierung aufgeführt werden (Reinecke/Bernstorff 2012).

Controlling der Personalgewinnung

Die Förderung eines kulturellen Wertewandels mit eher „weichen“ Instrumenten, wie klaren Richtungsvorgaben und Kommunikation durch die Leitung, einer Stärkung von Unterstützer*innen, mit Sensibilisierung und Qualifizierungsangeboten und - für die Personalgewinnung besonders wichtig - immer wieder dem Hinterfragen einzelner Personalentscheidungen, kann in vielen Organisationsbereichen sehr wirksam sein, um mehr Personen mit Migrationshintergrund in den Fokus der Personalgewinnung zu rücken. Diese Instrumente haben aber auch ihre Grenzen. Sie sollten daher um ein klassisches Personalcontrolling in Bereich der Personalgewinnung ergänzt werden. Mit einem Controlling lässt sich Transparenz und Verantwortlichkeit herstellen (Dobbin et al. 2015). Man kann damit gewissermaßen über den „vermuteten Migrationshintergrund“ und den „gefühlten Anteil von Personen mit Migrationshintergrund“ hinausgehen.

Ein Controlling der Personalgewinnung ist ein personalpolitisches Gestaltungsinstrument für die Integration von mehr Personen mit Migrationsgeschichte in die öffentliche Verwaltung. Es geht nicht um rechtlich verbindliche Quotensysteme, die weder mit den Gleichheitsnormen aus Artikel 3 noch mit dem Prinzip der Bestenauslese aus Artikel 33 GG vereinbar sind. Aber es geht darum, Ergebnistransparenz herzustellen und zu überprüfen, ob die Personalgewinnung weitgehend diskriminierungsfrei und ohne wesentliche Verzerrungen erfolgt.

Weil eine faktenbasierte Überprüfung ohne Fakten nicht möglich ist, sind entsprechende Daten notwen-

dig. Zum Teil sind diese Daten bereits vorhanden und müssen nur genutzt werden; zum Teil müssen diese Daten erst noch erhoben werden.

Für ein Controlling sind außerdem kontextbezogene Orientierungsgrößen notwendig, die eine Überprüfung der Zielerreichung ermöglichen. Auch bei diesen Orientierungsgrößen geht es um personalpolitische und nicht um rechtliche Setzungen, die im Kontext des jeweiligen Berufs und der jeweiligen Beschäftigtengruppe begründet sein sollten.

Ein differenziertes, datenbasiertes Controlling sollte vor allem zunächst in zentralen Einstellungsbehörden eingeführt werden, in denen regelmäßig eine größere Anzahl von Personen für gleiche Tätigkeiten bzw. Ausbildungen geworben und ausgewählt wird. Es sollte sich auf alle Schritte der Personalgewinnung beziehen und auch die Personalwerbung mit einbeziehen. Daher ist es zunächst wichtig, Daten zur Repräsentation von Personen mit Migrationsgeschichte in den Potenzial- und Zielgruppen des Personalmarketings zu kennen (Bezugsgröße 1). Solche Daten zu Schulabsolvent*innen und Erwerbspersonen mit bestimmten Berufsqualifizierungen liegen zumeist in Form von amtlichen Statistiken vor.

Um seriös überprüfen zu können, ob es gelingt, aus der Zielgruppe Personen mit Migrationsgeschichte gleichermaßen anzusprechen und zu einer Bewerbung zu motivieren, muss man von den Bewerber*innen den Migrationshintergrund erheben (Bezugsgröße 2). Die Zielgröße muss nicht unbedingt mit dem Anteil von Personen mit Migrationshintergrund in der Ausgangsgruppe (Bezugsgröße 1) identisch sein. Hier kommt es auf die konkreten Gegebenheiten des Berufsfeldes und der jeweiligen Behörde an, ob und inwieweit hier Abweichungen begründbar sind.

Die Erhebung des Migrationshintergrunds von Bewerber*innen und Beschäftigten im öffentlichen Dienst ist umstritten, weil damit die Bestenauslese in die eine oder andere Richtung unsachgemäß beeinflusst werden könnte. Ich plädiere daher ausschließlich für die Erhebung solcher Daten zu Controllingzwecken - das aber mit Nachdruck. Dabei können u. a. folgende Punkte als Orientierung dienen (Ahyoud et al. 2018):

- Freiwilligkeit geht vor verpflichtenden Angaben
- Anonymisierte Angaben gehen vor personalisierten Angaben
- Differenzierte Erhebung von Teilmerkmalen geht vor Streit um „eindeutige“ Definitionen

Die Erhebung von mehreren Teilmerkmalen (Staatsangehörigkeit - von Geburt/erworben, Geburtsort, Staatsangehörigkeit/Geburtsort der Eltern) ermöglicht es, eine Vergleichbarkeit zu unterschiedlichen Definitionen des Migrationshintergrundes in anderen Statistiken herzustellen. Eine Erhebung von Daten zum Migrationshintergrund ausschließlich für Controllingzwecke ist am einfachsten in elektronischen Bewerbungsverfahren oder bei der anonymen Bewerbung möglich. Ein Teil der eingereichten Angaben kann in diesen Verfahren getrennt von den übrigen Unterlagen gesammelt und gespeichert werden. Damit kann sichergestellt werden, dass die Angaben nicht im eigentlichen Personalauswahlverfahren verwendet werden.

Um zu überprüfen, ob die Personalauswahl zu einer angemessenen Repräsentation von Personen mit Migrationshintergrund bei den Einstellungen führt, ist es notwendig, von den neu eingestellten Beschäftigten ebenfalls den Migrationshintergrund zu erheben. Dies kann auf freiwilliger Basis oder auch verpflichtend erfolgen. In jedem Fall ist es hierfür notwendig, eine Rechtsgrundlage auf Länderebene zu schaffen. Die Regelungen zur Personalakte (Beamtenstatus-

gesetz § 50) erlauben es dem Landesgesetzgeber, gesetzliche Regelungen zur Erhebung und Verarbeitung personenbezogener Daten der Landesbeschäftigten zu treffen, die über eng gefasste Zwecke von Personalwirtschaft und -verwaltung hinausgehen und erweiterte Zwecke des Personalmanagements, des Personalcontrollings oder eines Gleichstellungscontrollings einschließen.

Werden die im jeweiligen Kontext der Behörde begründeten Orientierungs- bzw. Zielgrößen zum Anteil von Personen mit Migrationshintergrund bei den Bewerbungen oder Einstellungen nicht erreicht, ist dies ein starker Hinweis auf strukturelle Barrieren und/oder eine mangelnde Ausrichtung der Personalgewinnung auf diese Zielgruppe. Wie bei jedem anderen Controlling- oder Managementprozess sollten solche Ergebnisse dazu führen, die bisherigen Maßnahmen zur interkulturellen Öffnung der Personalgewinnung zu überprüfen, zu ergänzen und zu systematisieren. Mit einem schlichten Warten auf die „demographische Entwicklung“ lässt man noch für lange Zeit viele Interessent*innen und ihre Potenziale vor der Tür stehen.

Literatur:

- Ahyoud, Nasiha; Aikins, Joshua Kwesi; Bartsch, Samera; Bechert, Naomi; Gyamerah, Daniel; Wagner, Lucienne (2018): Wer nicht gezählt wird, zählt nicht. Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsdaten in der Einwanderungsgesellschaft - eine anwendungsorientierte Einführung. Hg. v. Vielfalt entscheidet - Diversity in Leadership, Citizens For Europe.
- Beech, Nic; Cornelius, Nelarine; Gordon, Lisi; Healy, Geraldine; Ogbonna, Emmanuela; Sanghera, Gurchathen; Umeh, Chidozie; Woodman, Patrick (2017): Dilivering Diversity. Race an ethnicity in the management pipline. (Hg.) British Academy of Management (BAM); Cartered Management Institut (CMI).
- Dobbin, Frank/Kalev, Alexandra/Erin, Elly (2007): Diversity management in corporate america. In: Contexts, Vol. 6, Number 4, pp 21-27.
- Dobbin, Frank/Schrage, Daniela/Kalev, Alexandra: (2015): Rage against the Iron Cage: The Varied Effects of Bureaucratic Personnel Reforms on Diversity. In: American Sociological Review Vol. 80(5) 1014-1044.
- Kaas, Leo/Manger, Christian 2012: Ethnic Discrimination in Germany's Labour Market, in: German Economic Review 13, 1-20.
- Hessisches Ministerium für Soziales und Integration, Hg. (2017): Praxisleitfaden Interkulturelle Schulungsangebote in der Kommune [https://soziales.hessen.de/sites/default/files/media/hsm/praxisleitfadenbroschuere_15-12-2017-pdf.pdf]
- Hessisches Ministerium für Soziales und Integration, Hg. (2019): Interkulturelle Öffnung der hessischen Landesverwaltung. Gute Beispiele aus der hessischen Verwaltungspraxis. [https://hessenlink.de/ikoe]
- Özbilgin, Mustafa F./Gulice, Ipek/Tatli, Ahu/Sameer, Muhammad (2014): The business case for diversity management. ACCA (the Association of Chartered Certified Accountants) & The Economic and Social Research Council (ESRC).
- Reinecke, Meike/Bernstorff, Christiane von (2012): Interkulturelle Kompetenz als Fachkompetenz. Empfehlungen zur Weiterentwicklung von Anforderungsprofilen. (Hg.) Der Beauftragte des Berliner Senats für Integration und Migration.

Keynote

Gonca Sariaydin,

Leiterin der Antidiskriminierungsstelle der Technischen Hochschule Mittelhessen (THM)



Die Technische Hochschule Mittelhessen führte 2011-2014 die PROMI-Studie (gefördert durch das Hessische Ministerium für Wissenschaft und Kunst (HMWK)) durch. Sie erfasste Diskriminierungserfahrungen der Studierenden der THM. Der Schwerpunkt lag auf den Merkmalen ethnische Herkunft, Religion und Weltanschauung. Aufgrund der Ergebnisse dieser Studie erkannte die Hochschule die Notwendigkeit, Maßnahmen gegen Diskriminierung zu entwickeln und Strategien eines diskriminierungsfreien Umgangs zu etablieren, um den respektvollen Umgang mit Vielfalt zu stützen.

So gingen aus der Studie acht Handlungsempfehlungen hervor, welche als Zielvereinbarungen aufgenommen wurden. Im Hinblick auf die Umsetzung einer Gesamtstrategie zur Interkulturellen Öffnung wurden grundlegende Schritte eingeleitet, wie die Gründung eines Präsidialausschusses Chancengerechtigkeit, die Einrichtung einer Antidiskriminierungsstelle, der Beitritt der THM zur Charta der Vielfalt, die Verabschiedung eines Code of Conduct und das Inkrafttreten einer Antidiskriminierungsrichtlinie. Hiermit wurden die Grundsteine für eine Bildungsstätte des wertschätzenden und respektvollen Umgangs gelegt.

Eingerichtet wurde das Sachgebiet für Interkulturelle Öffnung im sog. International Office im Jahr 2015. Dieses war dafür verantwortlich, geeignete Maßnahmen einzuleiten, um die in den Handlungsempfehlungen genannten Ziele zu erreichen. Dieses Sachgebiet wurde 2018 aufgelöst und als Beauftragung an die Leitung der Antidiskriminierungsstelle weitergegeben. Die Beauftragte IKÖ ist ständiges beratendes Mitglied im Senat. In dieser Funktion wurden unterschiedliche zielführende Maßnahmen eingeleitet und in den bestehenden Strukturen verankert. Neben der beratenden Funktion in Gremien und fächerübergreifenden Arbeitsgruppen (z. B. Entwicklung Konzept Personalentwicklung) werden für Studierende, Lehrende und Mitarbeitende (Administration, studentische Mitarbeitende) die Schulung „Grundlagen der Antidiskriminierungsarbeit an der THM“ und für interne Schulungszwecke Module zur „transkulturellen Kompetenzvermittlung“ angeboten. Darüber hinaus sind Teamschulungen in diskriminierungssensibler Beratung und Teamschulungen zum hausinternen Verhaltenskodex und zu den Antidiskriminierungsrichtlinien der THM Inhalt der Schulungsangebote.

Ausschlaggebend für den Erfolg der IKÖ an der THM ist die konstruktive Zusammenarbeit der Leitung mit Sachverständigen. Die Leitung der Technischen Hochschule Mittelhessen ist sich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung und der Brisanz des Themas bewusst. Wichtig bei der erfolgreichen Umsetzung der IKÖ an der Technischen Hochschule Mittelhessen ist unter anderem die Vorreiterfunktion des Hessischen Ministeriums für Wissenschaft und Kunst. Hessens Hochschulen sind auf diesem Gebiet Vorreiter, vor al-

lem durch partizipative Methoden des Ministeriums. Beispielsweise wurde mit Vertreter*innen der Hochschulen in einer Arbeitsgruppe „zur Erarbeitung eines Mustererlasses für eine Antidiskriminierungsrichtlinie“ im HMWK ein entsprechender Erlass gemeinsam erarbeitet. Anfang 2018 waren alle hessischen Hochschulen aufgefordert, nach diesem Mustererlass eine hochschulinterne Antidiskriminierungsrichtlinie zu verabschieden. Dieses Vorgehen ist beispielhaft und hat hessische Hochschulen im Themenfeld IKÖ einen großen Schritt vorgebracht.

Damit auch weiterhin die Interkulturelle Öffnung an Hochschulen positiv vorangehen kann, braucht es Rahmenbedingungen, die vorgegeben werden müssen.

Weitere klare Vorgaben des HMWK würden helfen, manche Entscheidungen und deren Umsetzung zu beschleunigen, indem Diskussionen im Vorfeld abgekürzt werden. Vorgaben, wie die gesetzliche Verpflichtung zur Einrichtung einer Stelle für IKÖ oder von IKÖ-Beauftragten, fehlen bislang.

Wünschenswert wären in Zukunft direkte und klare Vorgaben wie:

- Empfehlung der strukturellen Verankerung einer Stabstelle IKÖ im Organigramm der Hochschulen
- Empfehlungen zu Stellenkontingenten für die interkulturelle Öffnung
- Verstetigung des Arbeitsauftrags IKÖ an hessischen Hochschulen als langfristige Querschnittsaufgabe
- Fortbildungen in IKÖ müssen zu Pflichtveranstaltungen für Mitarbeiter*innen werden, offene freiwillige Angebote werden nicht ausreichend angenommen



„Wie die Vielfalt der Gesellschaft bei allen Maßnahmen / beim Handeln mitdenken?“:

Austausch zwischen Referentinnen und Referenten und Publikum

Im Rahmen einer Fishbowl-Diskussion wurde mit den Referentinnen und Referenten des Tages und dem Publikum intensiv und kritisch diskutiert. Es zeigte sich – wie z. B. auch bei der Auftaktveranstaltung zum Themenforum IKÖ des Nationalen Aktionsplans Integration – dass es einigen Besuchern der Fachtagung bzw. Akteuren auf dem Feld der Interkulturellen Öffnung mit dem Prozess insgesamt zu langsam vorangeht. Sie wünschten sich schnellere Ergebnisse. Der Landtagsabgeordnete Yüksel mahnte z. B. im Hinblick auf die hessische Landesverwaltung an, dass es im Hinblick auf die Erhöhung des Beschäftigtenanteils mit Migrationshintergrund nicht ausreiche, beim einfachen und mittleren Dienst anzusetzen.

Vertreterinnen der hessischen Landesregierung machten deutlich, dass die hessische Landesverwaltung diesbezüglich – ausweislich der Ergebnisse der Befragung zur Vielfalt in der Landesverwaltung – auf einem guten Weg sei. Bei der Befragung zur Vielfalt 2016/2017 lag der Anteil der Neueingestellten mit Migrationshintergrund im höheren Dienst beispielsweise in etwa im hessischen Bevölkerungsdurchschnitt.

Auch wurden die Herausforderungen deutlich, mit denen der öffentliche Dienst – stärker als die Wirtschaft – bei dem Ziel, den Anteil von Beschäftigten mit Migrationshintergrund zu erhöhen, umgehen muss. Da die Fluktuation im öffentlichen Dienst geringer als in vielen Wirtschaftsunternehmen ist und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zumeist mehrere Jahrzehnte in der Landesverwaltung tätig sind, sind Veränderungen hier v.a. über Neueinstellungen bei freigewordenen oder neue geschaffenen Stellen möglich. Das bedeutet aber auch, dass personelle Veränderungen nicht von heute auf morgen umgesetzt werden können.

Die Frage, wie sichergestellt werden kann, dass die Vielfalt immer mitgedacht wird und insbesondere, ob und welche Möglichkeiten es gibt, dies über Beteiligungsformate zu unterstützen, wurde im anschließenden Workshop vertieft.

Im Hinblick auf eine Beteiligungsorientierung nach innen wurden die nachfolgenden Fragen formuliert, die dazu anregen können, die bereits vorhandene Vielfalt wahrzunehmen:



Kann die Vielfalt der Gesellschaft bei allen Entscheidungen mitgedacht werden?

Austausch mit:

Thomas Geppert, Tina Lachmayr

Vom Best Practice zum...
6. November 2019



Ist es für alle Selbstverständlich, dass Ausgrenzung und Diskriminierung nicht geduldet wird?	Werden Menschen unterschiedlichen Alters gleichermaßen Wertgeschätzt und Ihre Erfahrungen einbezogen?	Wird die kulturelle Identität aller Menschen anerkannt, nicht nur die von ausgewählten, z.B. weißen oder europäisch geprägten ethnischen Minderheiten?	Können alle nachempfinden, wie es ist, benachteiligt zu werden?
Ist die Organisation bestrebt Chancengerechtigkeit und Diskriminierung jeder Art zu beseitigen?	Gibt es eine Kultur des gemeinsamen Lernens und des Wissenstransfers?	Ist allen bewusst, dass in der Kommunikation ein höflicher, gegenseitig wertschätzender Umgang miteinander wichtig ist?	Fördern alle ein kritisches und selbstkritisches Hinterfragen von Haltung, die einer interkulturell geöffneten Kultur widersprechen?
Fühlen sich alle Stellen, Abteilungen und MA gemeinsam verantwortlich, eine interkulturell offene Kultur zu entwickeln?	Wird interkulturelle Öffnung von allen als ein kontinuierlicher Prozess verstanden?	Ist allen MA bewusst, dass die Organisation die Vielfalt der Gesamtbevölkerung widerspiegeln sollte?	Können alle Menschen davon ausgehen, dass sie mit ihren Anliegen ein offenes Ohr und eine freundliche Aufnahme finden?
Können sich alle Menschen gleichermaßen willkommen fühlen?	Fühlen sich alle MA aller Stellen und Abteilungen der Leitidee der IKÖ verpflichtet?	Respektiert die Organisation unterschiedliche religiöse Orientierungen und Weltanschauungen der Besuchenden sowie der Mitarbeitenden?	Wird es positiv erlebt, Unterschiedlichkeit und Vielfalt zu entdecken und sie zu erleben?
Begagnen sich alle Menschen mit Respekt und Wertschätzung?	Können sich alle Menschen mit ihren Ängsten und Sorgen ernst genommen fühlen und erleben sie in schwierigen Situationen eine offene und ehrliche Kommunikation?	Werden eingefahrene Meinungen und Verhaltensweisen hinterfragt?	Können Mitarbeitende davon ausgehen, dass sie bestehende Praktiken und Abläufe hinterfragen und verändern können?

„Wege zu einer interkulturell kompetenten Mitarbeiterschaft / Verwaltung“

VORTRAG

von **Tina Lachmayr**,

IQ-Fachstelle interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung

Interkulturelle Kompetenz

Der Begriff „interkulturelle Kompetenz“ wird in der Fachöffentlichkeit sehr unterschiedlich diskutiert. Wenn in Stellenausschreibungen oder in Mitarbeiterprofilen interkulturelle Kompetenz gefordert wird, muss zunächst klar definiert werden, was darunter verstanden wird. Für das Land Hessen wird folgende Definition verwendet: „Interkulturelle Kompetenz ist die Fähigkeit in fachlichen und sozialen Belangen aufgrund von Kenntnissen über kulturell geprägte Normen, Werthaltungen und Symbole sowie bestimmter Fertigkeiten und Einstellungen sachgerecht zu interagieren. Dazu gehört z. B. auch die Bereitschaft, die eigenen kulturellen Sichtweisen und Wertvorstellungen in Beziehungen zu anderen Personen zu reflektieren und konstruktiv einzusetzen.“

Interkulturelle Kompetenz ist eine sehr komplexe Kompetenz, die verschiedene Kompetenzen in sich vereint. (z. B.: Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Selbstreflexionsfähigkeit etc.).

Sie ist außerdem auf verschiedenste Kontexte anwendbar (im Alltag, mit Kolleg*innen, in der Beratung von Kund*innen und in der Zusammenarbeit mit Multiplikatoren). Sie ist damit eine Schlüsselkompetenz in einer interkulturell sensiblen Verwaltung.

Da interkulturelle Kompetenz Ambiguitätstoleranz beinhaltet, also die Fähigkeit, Uneindeutigkeiten auszuhalten bzw. sich auf eine unbekannte Situation einzulassen, ist eine entscheidende Frage: Was wird als „fremd“ empfunden, was wird als „anders kulturell“ wahrgenommen? Mit dieser situativen Einschätzung sind subjektive Erfahrungen und Sichtweisen verknüpft – die auch geprägt sind von Vorurteilen und Stereotypen. Im Konzept der interkulturellen Kompetenz kommt diese diskriminierungskritische Perspektive häufig zu kurz, sie sollte jedoch ein wesentlicher Bestandteil einer migrationssensiblen Arbeit sein.

Wird lediglich auf „Kultur“ fokussiert, kann dies erstens ein Denken in Mehrheiten-Minderheiten-, Eigen-Fremd- oder Wir-Die-Dichotomien fördern, zweitens



wird dadurch eine macht- und diskriminierungskritische Perspektive weitestgehend ausgeblendet. Eine Studie des Sachverständigenrats deutscher Stiftungen für Integration und Migration (2018) ging erstmals der Frage nach, wie sich ein sichtbarer bzw. hörbarer Migrationshintergrund auf subjektive Diskriminierungserfahrungen auswirkt. Die Ergebnisse zeigen, dass Menschen, deren äußeres Erscheinungsbild nach Ansicht Dritter auf eine Migrationsgeschichte hinweist, wesentlich häufiger benachteiligt

werden. 59 % der Befragten mit sichtbarem Migrationshintergrund und einem Akzent berichteten von Diskriminierungen. Eine Auseinandersetzung mit Diskriminierung und vor allem mit Rassismus ist also unumgänglich.

(Quelle: Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration und (2018): „Wo kommen Sie eigentlich ursprünglich her?“ Diskriminierungserfahrungen und phänotypische Differenz in Deutschland, Policy Brief)

Ein weiterer Aspekt kommt bei der Debatte um interkulturelle Kompetenz häufig zu kurz. Es wird so getan, als ob die Nationalität oder die kulturelle Prägung die wichtigsten Faktoren sind, die eine Person ausmachen. Menschen werden vornehmlich auf ihr „Türkisch sein“ oder „Chinesisch sein“ reduziert – ein Einfallstor für Kulturalisierung und Diskriminierung. Daher müssen in einer migrationssensiblen Arbeit weitere Faktoren, die eine Persönlichkeit prägen, berücksichtigt werden. Das Diversity-Konzept arbeitet mehrperspektivisch und ganzheitlich mit u. a. folgenden Dimensionen:

- Geschlecht und sexuelle Identität
- Sexuelle Orientierung
- Ethnische Herkunft – Kultur, Nationalität, Aussehen, Hautfarbe
- Physische und psychische Fähigkeiten
- Religion und Weltanschauung
- Alter

Zunehmend wird auch die soziale Herkunft bzw. der Status als eine zentrale Diversity-Dimension hinzugezogen, da damit auch erhebliche Diskriminierungsrisiken einhergehen.

Insgesamt erfahren Menschen auf Grund dieser und weiterer Dimensionen Zuspruch oder Ablehnung. Diese erfolgen zwar auf einer zwischenmenschlichen Ebene, hinter dieser liegen jedoch auch historisch gewachsene gesellschaftliche Machtstrukturen. Um interkulturell bzw. vielfaltsorientiert kompetent agieren zu können, müssen diese Zusammenhänge bewusstgemacht werden.

Wissen über die Diversity-Dimensionen und die damit verbundenen Konzepte muss vermittelt werden: Was ist z. B. mit Gender und Transgender gemeint? Welche gesellschaftlichen Gruppen sind privilegiert und welche nicht? Wie vielfältig ist Migration? Wie entsteht Diskriminierung? Welche Auswirkung hat Diskriminierung und welchen rechtlichen Schutz gibt es?

Um vielfaltsorientiert kompetent in einer Kommune oder auch einer Landesbehörde agieren zu können, muss neben dem „Wissen“ auch das „Wollen“ gefördert werden. Dazu werden Kompetenzen wie Empathie, Flexibilität, Toleranz, Selbstreflexion, Ambiguitätstoleranz und Lernbereitschaft benötigt. In Bezug auf Vielfalt und Diversity brauchen diese Kompetenzen einen Reflexionsrahmen, um sich verfestigen zu können. Das heißt, im Handeln erfolgt die Manifestation und das im Idealfall in einer stetigen Reflexion.

Eine vielfaltsorientierte und antidiskriminierende Perspektive sollte somit nicht nur in Schulungen und Trainings für Mitarbeitende zum Einsatz kommen, sondern auch strukturell verankert sein und in Teamsitzungen, in Angebotsplanungen oder bei Konfliktbearbeitungen und Feedbackgesprächen berücksichtigt werden.

Ein kurzer Einblick in die Praxis soll dies verdeutlichen: Im Netzwerk IQ werden seit vielen Jahren bundesweit Schulungen und Trainings angeboten. In den Jahren 2015–2018 wurden durchgeführt:

- 2.292 Schulungen für Arbeitsmarktdienstleister, kommunale Verwaltungen und andere Multiplikator*innen
- 800 Schulungen für kleine und mittlere Unternehmen und weitere Wirtschaftsakteure
- 5 TOP Themen: Interkulturelle Kompetenz, Interkulturelle Öffnung, Antidiskriminierung, Willkommenskultur und Informationen hinsichtlich der Anerkennung ausländischer Berufsqualifikationen

- **Interkulturelle Kompetenz**
- **Interkulturelle Öffnung**
- **Antidiskriminierung**
- **Willkommenskultur**
- **Informationen hinsichtlich der Anerkennung ausländischer Berufsqualifikationen**

Die Schulungen werden durch ein zentrales Monitoring ausgewertet. In den Feedbackbögen werden die Teilnehmenden gefragt, welche förderlichen und hinderlichen Faktoren es gibt, um das Gelernte in die Praxis umzusetzen. Am häufigsten wurde von den Teilnehmenden genannt, dass zu wenig Zeit für Beratungen oder zu hohe Fallzahlen hinderlich sind, um interkulturell kompetent agieren zu können. Eine interkulturelle Verständigung braucht Zeit, vielleicht gibt es Verständigungsschwierigkeiten, vielleicht muss Systemwissen erläutert oder muss mehrperspektivisch auf einen Sachverhalt geblickt werden. Viele Teilnehmende beklagten auch, dass der Austausch mit Kolleg*innen zu kurz kommt und rechtliches bzw. interkulturelles Hintergrundwissen bei vielen Kolleg*innen fehlt. Es geht jedoch nicht nur um die Mitarbeitenden, genauso müssen Führungskräfte geschult sein und hinter den Maßnahmen stehen. Förderlich sind regelmäßige Supervisionsmöglichkeiten mit interkulturellem Fokus und eine regelmäßige Auffrischung der Inhalte.

(Quelle: Multiplikatorenprojekt Transfer IQ (Hrsg.) (2019): IQ Monitoringbericht 2015-2019 im Handlungsschwerpunkt Interkulturelle Kompetenzentwicklung und weitere Angebote)

Diversity muss in der Organisation gelebt werden, sonst bleibt es beim Engagement von Einzelnen. Personalentwicklung und Organisationsentwicklung

müssen zusammenwirken. Eine vielfaltsorientierte und interkulturell ausgerichtete Organisation hinterfragt ihre eigenen Strukturen:

- Wo sind Strukturen inklusiv und wo exklusiv?
- Wo gibt es Zugangsbarrieren auf der Ebene der Organisationsstruktur, des Personals, der Angebote und der Außendarstellung?
- Wie kann Chancengerechtigkeit besser erreicht werden?

In der Organisation braucht es eine klare „Kümmererstruktur“, wie eine Stabstelle bzw. Beauftragte für Diversity bzw. Interkulturalität etc. Auch im Leitbild, in Handlungsleitlinien oder Betriebsvereinbarungen sollte ein klares Bekenntnis zu Vielfalt niedergelegt sein.

Schließlich geht es um die konkrete Maßnahmenplanung. Wurde z. B. festgestellt, dass unterproportional wenig Menschen mit Migrationshintergrund in der kommunalen Verwaltung oder in einer Behörde arbeiten und sich damit nicht die gesellschaftliche Realität in der Belegschaft widerspiegelt, können gezielte Anwerbekampagnen oder anders gewichtete Einstellungskriterien für einen positiven Effekt sorgen.

Nur in einer Organisation, in der Vielfalt die Normalität ist, können sich Mitarbeitende interkulturell kompetent bzw. vielfaltskompetent entwickeln.

Keynote

Astrid Dornauf,

Referatsleiterin im Hessischen Ministerium der Finanzen

„Die Veränderungen und Entwicklungen in der Arbeitswelt sowie die Folgen des demografischen Wandels erfordern, ebenso wie gesellschaftliche Entwicklungen und geänderten Werthaltungen, neue Strategien und Konzepte, um den Folgen dieser Veränderungen zu begegnen. Im Jahr 2011 hat das Land Hessen die Charta der Vielfalt gezeichnet und verpflichtet sich damit zur Förderung von Respekt und Wertschätzung in der Verwaltung. Darüber hinaus enthält auch der Koalitionsvertrag die Aufforderung an die Finanzverwaltung, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das frei von Vorurteilen und Diskriminierung ist und allen Kolleginnen und Kollegen mit ihren unterschiedlichen Fähigkeiten und Talenten Chancen eröffnet. Damit dies gelingt, müssen wir Freiräume schaffen, die Reflexion und Perspektivwechsel zulassen. Diesem Anspruch müssen wir stets aufs Neue gerecht werden.

Damit die Förderung von Vielfalt als Thema in der Verwaltung präsent bleibt, bedarf es der stetigen Überprüfung der Prozesse sowie immer wieder neuer Aktivitäten und Maßnahmen. Hierfür hat die Finanzverwaltung im Jahr 2017 ein Diversity Management eingerichtet, das u. a. das Thema Wertschätzung beinhaltet. Denn mit dem Bewusstsein von den Vorteilen von Vielfalt und den entsprechenden Rahmenbedingungen können wir Vielfalt sowohl für uns selbst als auch für unsere Arbeitsbereiche wirksam einsetzen und davon profitieren. Denn vielfältige Teams erzielen kreativere Arbeitsergebnisse, unterstützen die Entwicklung innovativer Leistungen und tragen



so zur Sicherung einer zukunftsfähigen Organisation bei. Insofern ist eine gemeinsam empfundene Kultur echter Wertschätzung das zentrale Ziel des Diversity Managements der Finanzverwaltung.

Im Zuge der Implementierung einer Diversity-Strategie im Geschäftsbereich des Hessischen Ministeriums der Finanzen (HMdF) gab es zunächst eine Schwerpunktsetzung bei den folgenden drei Dimensionen: Geschlecht, Alter und Behinderung. Im weiteren Verlauf kamen die beiden Dimensionen „sexuelle Orientierung“ und „Migration“ hinzu. Die Schwerpunktsetzung erfolgte mit Blick auf die bereits vorhandenen Maßnahmen im Finanzressort. Seit diesem Jahr gibt es Diversity-Botschafter/innen in der Steuerverwaltung, die das Thema Diversity in der praktischen Umsetzung begleiten. Denn eine gelungene Integration findet nicht allein auf politischer Ebene statt. Wo Mensch sich begegnen, miteinander in Kontakt kommen – da entsteht gegenseitiges Verständnis, Respekt und jede Menge Freude an der Einzigartigkeit des Anderen.

Neben den verschiedenen Dimensionen erstreckt sich die strategische Ausrichtung des Diversity Managements in der Finanzverwaltung zudem auf unterschiedliche Handlungsfelder.

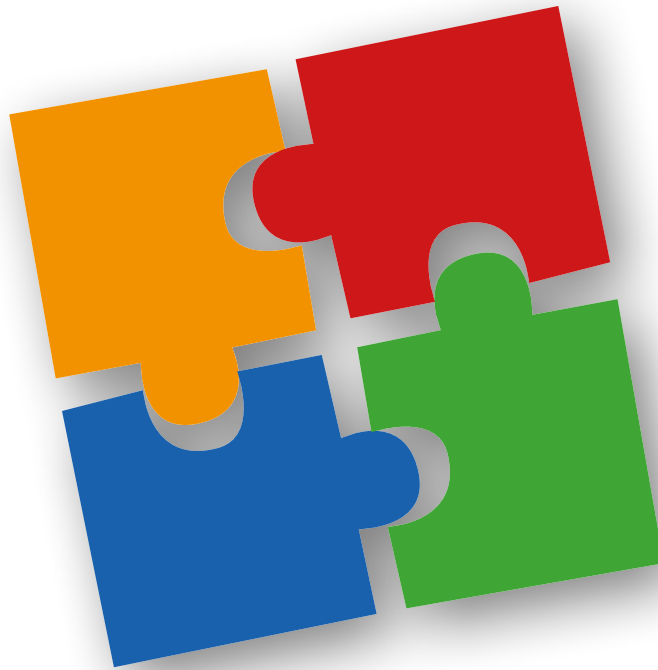
Im Rahmen der Demografiestrategie des HMdF leistet das Diversity Management beispielsweise einen wichtigen Beitrag zur Nutzung der Chancen und Po-



tenziale der demografischen Entwicklung. Denn für eine zukunftsfähige Verwaltung braucht es qualifiziertes Personal. Als Bestandteil des Employer Brandings und damit der Marke „Finanzverwaltung“ ist Vielfalt eingebettet in die Arbeitgeberkommunikation nach innen und nach außen. Eine sichtbare Kommunikation nach außen über die Karriereseite und weitere Rekrutierungsmaßnahmen ermöglichen beispielsweise eine Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität sowie eine verbesserte Positionierung als weltoffener Arbeitgeber am Bewerbermarkt.

Am Deutschen Diversity-Tag feiern wir gemeinsam mit zahlreichen Unternehmen und Institutionen Viel-

falt und setzen mit einer Flaggenhissung ein weiteres sichtbares Zeichen für Vielfalt und Toleranz nach außen. Das Audit „Zukunftsfähige Unternehmenskultur“ hat die Steigerung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der Finanzverwaltung zum Ziel. „Chancengleichheit & Diversity“ ist neben den Feldern „Gesundheit“, „Wissen & Kompetenz“ sowie „Führung“ ein Baustein im Rahmen des Auditierungsprozesses. Als Voraussetzung für eine erfolgreiche Förderung von Vielfalt als Thema in der Verwaltung bedarf es neben der stetigen Überprüfung der Prozesse sowie immer wieder neuer Aktivitäten und Maßnahmen auch der Einbindung sowie Schulung der Führungskräfte.



IMPRESSUM

Hessisches Ministerium für
Soziales und Integration

Sonnenberger Straße 2/2a
65193 Wiesbaden

V.i.S.d.P.:

Alice Engel

Fotograf der Veranstaltung:
Mustafa Küçük-v. Gruenewaldt

Gestaltung: boos-goeckel.de

www.soziales.hessen.de

Stand: Juni 2020

HESSEN



Hessisches Ministerium für
Soziales und Integration

Sonnenberger Straße 2/2a
65193 Wiesbaden

www.soziales.hessen.de