



## Praxisleitfaden interkulturelle Öffnung

Schwerpunkt:

- Interkulturelle Kompetenz im Personalauswahlverfahren
- Erfassung von Beschäftigten mit Migrationshintergrund

**WIR**

HESSEN



*„Das, was wir heute sind,  
folgt aus den Gedanken,  
die wir gestern pflegten,  
und unser gegenwärtiges  
Denken baut unser Leben,  
wie es morgen ist.“*





*Diese buddhistische Weisheit bringt auf den Punkt, dass wir uns im ständigen Wandel befinden. Wir als Einzelpersonen, aber auch in der Gemeinschaft und als Gruppe. Um diesen Wandel zu gestalten und alle Menschen daran teilhaben zu lassen, ist Integration ein wichtiges Politikfeld.*

*Gerade vor dem Hintergrund vielfältiger Veränderungen ist es umso dringlicher, das Zugehörigkeitsgefühl aller zu diesem Land zu stärken.*

*Zugehörigkeit entsteht unter anderem, wenn alle Menschen sich in den Institutionen eines Landes wiederfinden. Entweder durch das Personal, das diese Institutionen vertritt, oder durch die Angebote der Institutionen, die den Bedarfen aller Einwohnerinnen und Einwohner gerecht werden.*

*Durch den direkten Kontakt mit Bürgerinnen und Bürgern haben gerade kommunale Behörden maßgeblichen Einfluss darauf, wie Menschen unsere Verwaltung und unseren Staat insgesamt wahrnehmen. Insbesondere Menschen mit Migrationshintergrund machen an diesen Erfahrungen fest, ob sie als gleichberechtigt anerkannt werden.*

*Vielfalt zu gestalten ist somit eine wesentliche Aufgabe kommunaler Selbstverwaltung und flankierender Landespolitik. Hier setzt das hessische Landesprogramm „WIR“ mit Projekten für die Etablierung einer Willkommens- und Anerkennungskultur und Initiativen zur Interkulturellen Öffnung von Institutionen, Vereinen und Verbänden an. Mit dieser Schwerpunktsetzung wollen wir jeder und jedem die Chance eröffnen, eigene Potenziale hier in Hessen zu verwirklichen. Und wir wollen strukturelle Änderungen erreichen, sodass jede und jeder selbstverständlich Dienste und Leistungen in Anspruch nehmen kann, ohne sich fremd zu fühlen.*

*Unser Anspruch bei der Umsetzung des Landesprogramms ist es, sehr konkrete Fragestellungen praxisorientiert anzugehen. Die vorliegende Broschüre ist ein guter Beleg dafür. Sie beruht auf den Erfahrungen gelungener hessischer Integrationsarbeit der letzten Jahre im Bereich der Interkulturellen Öffnung. Gleichzeitig werden viele gute Beispiele aus unterschiedlichen Kommunen dargestellt. Damit gewährleisten wir auch den wichtigen interkommunalen Austausch. Wir hoffen, dass Ihnen die Broschüre eine effektive und hilfreiche Unterstützung beim Prozess der Interkulturellen Öffnung ist.*

*Ich wünsche Ihnen dabei viel Erfolg!*

Jo Dreiseitel  
Staatssekretär und Bevollmächtigter für Integration und Antidiskriminierung

# Inhalt

<b>I Einleitung</b>	<b>5</b>
<b>II Grundverständnis: Begriffe, Perspektiven, Kontexte</b>	<b>7</b>
<b>III Erfassung der Kategorie „Migrationshintergrund“ bei Beschäftigten</b>	<b>11</b>
1 „Migrationshintergrund“ als adäquate Kategorie für Interkulturelle Öffnung?	11
2 Repräsentanz im öffentlichen Dienst	11
3 Definitionen der statistischen Kategorie „Migrationshintergrund“	12
4 Empirische Erfassung des Migrationshintergrundes bei Beschäftigten im öffentlichen Dienst	14
4.1 Erhebungsmethoden	15
4.1.1 Standardisierte schriftliche Befragung (Fragebogen)	15
4.1.2 Online-Befragung	20
4.1.3 Onomastik-Analyse	22
4.2 Erkenntnisse und daraus folgende Handlungsansätze	22
4.2.1 Unterrepräsentanz im öffentlichen Dienst	22
4.2.2 Interkulturell sensible Personalakquise	23
<b>IV Interkulturelle Kompetenz im Personalauswahlverfahren</b>	<b>25</b>
1 Interkulturelle Kompetenz als Anforderungskriterium	25
1.1. Interkulturelle Kompetenz als Bestandteil von Sozialkompetenzen	26
1.2. Interkulturelle Kompetenz als „Fachkompetenz“	27
2 Interkulturelle Kompetenz und strategische Handlungsfähigkeit	28
3 Schritte zur Verankerung der interkulturellen Kompetenz im Personalauswahlverfahren	29
3.1 Interkulturelle Kompetenz in der Stellenbeschreibung	30
3.2 Interkulturelle Kompetenz in der schriftlichen Bewerbung	33
3.3 Interkulturelle Kompetenzen im Bewerbungsgespräch	34
3.3.1 Beobachtungen	34
3.3.2 Indirekte und direkte Fragestellungen/Interviews	36
3.3.3 Beispiele für situative Fragen	37
3.3.4 Beispiele für biographische und offene Fragen	40
3.3.5 Rollenspiele	41
<b>V Literaturverzeichnis</b>	<b>42</b>
<b>VI Abbildungsverzeichnis</b>	<b>44</b>
<b>VII Anhang</b>	<b>45</b>
<b>VIII Glossar</b>	<b>48</b>
<b>IX Impressum</b>	<b>50</b>



## I Einleitung

Seit Anfang 2014 setzt die hessische Landesregierung das Landesprogramm „WIR“ hessenweit um. Bewusst wird hier ein inhaltlicher Schwerpunkt auf die Themen Interkulturelle Öffnung sowie Willkommens- und Anerkennungskultur gelegt. Angesichts der Tatsache, dass Hessen gesellschaftlich immer vielfältiger wird – und dies nicht erst durch die aktuelle Fluchtzuwanderung –, drängt auch die Frage in den Vordergrund, wie Institutionen, also Verwaltung, Vereine und Verbände, professionell und teilhabeorientiert mit dieser Vielfalt umgehen.

Migrationserfahrungen und -prozesse verändern die Zugewanderten selbst, aber auch die aufnehmende Gemeinschaft. Das Ganze ist ein Lernprozess für alle Menschen im Land, dessen Ziel es sein sollte Zugehörigkeitsgefühle zu stärken.

Identitätsbildung geschieht dabei vor allem „vor Ort“, da, wo Zuwanderung ganz greifbar passiert und die bisherigen Realitäten sichtbar verändert.

Gerade bei kommunaler Integrationspolitik ist seit Mitte der neunziger Jahre ein Wandel zu beobachten. Dieser ist unter anderem dadurch gekennzeichnet, dass die Städte und Kreise bei der Entwicklung ihrer Integrationspolitik von der Tatsache der Einwanderung ausgehen und die Integration von Zugewanderten als Daueraufgabe verstehen. Auch der Integrationsbegriff hat dabei eine deutliche Differenzierung erfahren, indem Integration als Prozess verstanden wird, der Anstrengungen von der einheimischen und der zugewanderten Bevölkerung verlangt. Somit gerät auch die einheimische Bevölkerung als Adressat der Integrationspolitik in den Blick. Insbesondere für die Institutionen der Einwanderungsgesellschaft ist der gesellschaftliche Veränderungsprozess nach wie vor auch eine Herausforderung. Interkulturelle Öffnung ist dafür ein Instrument.

Mit dem Landesprogramm „WIR“ und den damit geförderten „WIR“-Koordinationskräften werden die hessischen Kommunen bei dieser Entwicklung unter-

stützt. Nomen est omen – der Name „WIR“ macht bereits die Zielsetzung deutlich. Die Perspektive ist, dass es heute nicht mehr darum geht, Sondermaßnahmen und Instrumente für einzelne gesellschaftliche Gruppen aufzulegen, sondern Institutionen und ihre Angebote dahingehend zu entwickeln, dass sie mit der großen Vielfalt in der Gesellschaft professioneller umgehen können. Das bedeutet nicht, dass spezifische Bedürfnisse und Lebenslagen von Menschen nicht mehr berücksichtigt werden, sondern dass gerade diese Unterschiedlichkeit und Vielfalt in die Konzipierung aller Angebote und Dienstleistungen eingebunden wird. Denn nur durch die Berücksichtigung von Unterschieden kann Diskriminierung vermieden werden. Diese Strategie verhindert, dass scheinbar neutrale Maßnahmen und Angebote der Regelstrukturen und Institutionen faktisch zu Benachteiligungen einzelner Gruppen führen.

Der Kontakt mit Institutionen hat maßgeblichen Einfluss darauf, wie Menschen Verwaltung und Staat insgesamt wahrnehmen. Auf diese Weise wirkt Verwaltung in Zivilgesellschaft hinein.

Um dem oben beschriebenen Anspruch gerecht werden zu können, müssen sich Kerninstitutionen – wie Bildungseinrichtungen, kommunale Ämter, zivilgesellschaftliche Akteure – als Teil einer Infrastruktur begreifen, die mit ihren Angeboten allen Bevölkerungsgruppen offensteht. Diese Angebote müssen sich am Bedarf der Nachfragenden orientieren.

Dabei ist es besonders wichtig festzuhalten, dass dieser Bedarf nicht zwingend allein durch einen möglichen Migrationshintergrund definiert wird, sondern viele Kriterien eine Rolle spielen können, beispielsweise das Geschlecht oder das Alter oder auch der Familienstand.

Wie verschiedene Studien, zum Beispiel die Sinus®-Milieustudie, verdeutlichen, lassen sich Menschen nicht in Gruppen entlang von Nationalitäten oder Migrationshintergründen definieren. Wer selbst zugewandert ist oder Zuwanderungserfahrungen in der Familie hat, zeichnet sich selbstverständlich noch durch viele andere Merkmale, Eigenschaften und

Erfahrungen aus. Eine statische kulturelle Zuschreibung ist daher nicht nur verfehlt, sondern führt darüber hinaus auch häufig zu Ausgrenzung. Genau das verhindert dann aber die Entwicklung einer neuen gemeinsamen Identität, eines neuen gemeinsamen „Wir“.

Um nun die beschriebene Komplexität in konkretes Verwaltungshandeln zu übersetzen, hat das Hessische Ministerium für Soziales und Integration gemeinsam mit einigen „WIR“-Koordinationskräften einen praxisorientierten Leitfaden vorgelegt, der einige der häufigsten Fragen zur Interkulturellen Öffnung aufgreift. Interkulturelle Öffnung ist ein Personal- und Organisationsentwicklungsprozess.

Daher gibt es selbstverständlich auch noch weitere Themenkomplexe im Zusammenhang mit interkulturellen Öffnungsprozessen, beispielsweise die Frage nach Personalentwicklung durch interkulturelle Trainings. Ein umfassender Einstieg in das Thema ist auch mit der Broschüre des Hessischen Ministeriums für Soziales und Integration „Kommunales Integrationsmanagement“ möglich.<sup>1</sup>

Mit dem vorliegenden Leitfaden werden jedoch zunächst zwei Themenbereiche aufgegriffen. Oftmals steigen Kommunen in den Öffnungsprozess mit dem Anspruch ein, ihre Beschäftigten repräsentativer an der Heterogenität der Bevölkerung auszurichten. Dies erfordert zunächst einmal die Feststellung des Status quo (s. Kap. III 4, S. 14). Auch die hessische Landesregierung hat durch eine Beschäftigtenbefragung den Anteil bei Neueinstellungen erhoben.

Außerdem beschreiben mittlerweile viele Kommunen den Wunsch, interkulturelle Kompetenzen bei Stellenausschreibungen zu berücksichtigen. Dies setzt voraus, dass diese Kompetenzen für ein Auswahlverfahren operationalisiert werden (s. Kap. IV).

Zu diesen beiden Schwerpunkten finden sich im Leitfaden viele konkrete Vorschläge und Praxisbeispiele, die den Einstieg in den interkulturellen Öffnungsprozess erleichtern sollen. Selbstverständlich stehen die jeweiligen „WIR“-Koordinatoren aus den aufgeführten Kommunen auch für weitergehende Fragen zur Verfügung.



<sup>1</sup>Broschüre „Kommunales Integrationsmanagement“, HMSI, Wiesbaden 2015.

## II Grundverständnis: Begriffe, Perspektiven, Kontexte

Sowohl die Erfassung der Kategorie „Migrationshintergrund“ bei Beschäftigten als auch die Berücksichtigung und Abfrage von interkultureller Kompetenz im Personalauswahlverfahren sind Bestandteile von interkulturellen Öffnungsprozessen, die gegenwärtig – insbesondere in öffentlichen Einrichtungen und Institutionen – immer mehr an Bedeutung gewinnen. In einem fortlaufenden Prozess der Personal- und Organisationsentwicklung werden dabei bestehende Strukturen kritisch reflektiert, mögliche Hemmnisse und Zugangsbarrieren identifiziert und Maßnahmen zu ihrem Abbau entwickelt.<sup>2</sup> Die Einrichtung bzw. Institution wird dabei strukturell und personell in die Lage versetzt, ihre Angebote und Dienstleistungen an eine von Migration und weiteren Entwicklungen technischer, demografischer und ökonomischer Art geprägte soziale Umwelt anzupassen. Ein sichtbares Zeichen dafür soll auch sein, dass sich in allen Einrichtungen und auf allen Entscheidungsebenen auch die kulturelle Vielfalt der Gesellschaft widerspiegelt.

Diese Entwicklungen und Überlegungen gehen einher mit einer sich verändernden Sichtweise auf Mobilität in einer vernetzten Weltgesellschaft. Migrationsprozesse werden zunehmend im Kontext länderübergreifender Netzwerke, Kommunikations- und Reisewege betrachtet. Auch das Bewusstsein der Vielfalt ist im Wandel: Vielfalt und Interkulturalität werden dabei nicht nur als Ausdruck gesellschaftlicher Normalität, sondern allem voran positiv gedeutet, weil darin Potenziale für die Gesellschaft als Ganzes gesehen werden.<sup>3</sup> So findet mittlerweile die Beschreibung Deutschlands als eine pluralistische Einwanderungsgesellschaft immer breiteren Anklang. Diese Entwicklung ist jedoch gewiss kein Selbstläufer – sie bringt Herausforderungen mit sich, die darin bestehen, verschiedene Interessen in der Gesellschaft miteinzubeziehen und aufeinander abzustimmen.

Für ein differenziertes Verständnis von Interkulturalität als wesentlicher Grundlage ihrer Gestaltung ist eine Klärung des Kulturbegriffes sinnvoll.

Im Zusammenhang mit den Debatten um Migration und Integration ist derzeit noch ein eher **statisches (holistisches) Verständnis von Kultur** verbreitet. Dabei wird Kultur meist an die nationale Herkunft von Individuen oder Gruppen gekoppelt und als spezifische Lebensform voneinander abgrenzbarer Kollektive (Völker) gefasst.

### DER STATISCHE (HOLISTISCHE) KULTURBEGRIFF

*beschreibt Kultur als ein unveränderliches und geschlossenes Gefüge. Kultur wird dabei als spezifische Lebensform voneinander abgrenzbarer (v. a. nationalstaatlich gefasster) Gesellschaften betrachtet und damit territorial begrenzt. Prozesse und Dynamiken menschlicher Vorstellungen und Handlungen werden nicht berücksichtigt.*



So gehen uns Beschreibungen der vermeintlich spanischen, chinesischen oder türkischen Kultur leicht über die Zunge. Kultur wird dabei als ein statisches, geschlossenes Gefüge konzipiert: unveränderlich, territorial begrenzt und einer bestimmten Gruppe von Menschen zurechenbar. Diese verbreitete Form der Zuschreibung bietet oft Orientierung, gerade vor dem Hintergrund immer stärkerer Differenzierungen und Unsicherheiten im Alltag. Aus diesem Grund erscheint dieses Kulturverständnis oftmals sehr pragmatisch und daher alltagstauglich. Gerade in einer mobilen und vernetzten Welt finden jedoch permanent Prozesse des Austauschs und der Einflussnahme unter Menschen und Gruppen statt. Diese Entwicklung ist hingegen mit solch einem Verständnis nicht differenziert darstellbar.

<sup>2</sup>vgl. Broschüre „Kommunales Integrationsmanagement“, HMSI, Wiesbaden 2015, S. 35.

<sup>3</sup>Vgl. Leiprecht, Rudolf/Vogel, Dita (2008): Transkulturalität und Transnationalität als Herausforderung für die Gestaltung Sozialer Arbeit und sozialer Dienste vor Ort. In: Homfeld, G./Schröder, W./Schweppe, C. (Hrsg.): Soziale Arbeit und Transnationalität. Weinheim und München. S. 25–44.

Hilfreicher ist hier **ein weites, dynamisches und offenes Verständnis von Kultur**, dem die Prozesshaftigkeit kultureller Vorstellungen und Verhaltensformen zugrunde liegt.

Menschen entwickeln sehr unterschiedliche Methoden, um ihr Leben zu gestalten, die Anforderungen der Umwelt zu bewältigen oder ihre Arbeit zu organisieren. Dabei beziehen wir uns auf erlernte und erlebte gemeinschaftlich geteilte Einstellungen, Konventionen und Verhaltensweisen, die in einem bestimmten historischen Kontext entstanden sind.

**DER BEDEUTUNGSORIENTIERTE BZW. DYNAMISCHE KULTURBEGRIFF**

*versteht Kultur als gemeinschaftlich geteilte Einstellungen, Konventionen und Verhaltensweisen, die historisch bzw. gesellschaftlich wandelbar sind. Kultur unterliegt so zum einen fortwährenden Veränderungsprozessen und ist zum anderen nicht eindeutig einer bestimmten Gruppe von Menschen zurechenbar.*

Gleichzeitig ist aber auch jede Institution, jede Gemeinschaft und jeder und jede Einzelne einem stetigen Wandel unterlegen und damit veränderbar, sonst würden wir noch in Höhlen leben.

Gerade im Kontext der Interkulturellen Öffnung besteht die Gefahr, dass man Gruppen nach ethnischen oder nationalen Kriterien zusammenfügt und dann einer bestimmten Verhaltensweise ein eindeutiges monokausales Erklärungsmuster zuschreibt („Der Kunde ist immer unpünktlich, weil die Italiener eben so sind“ oder „Die Türken sind immer unpünktlich, weil sie aus einem polychronen Zeitverständnis kommen“). Jedoch ist es unerlässlich, auch hier mehrdeutige Erklärungen zuzulassen. Diese Notwendigkeit erschließt sich insbesondere, wenn man an „typische deutsche“ Eigenschaften denkt und dann überlegt, ob wirklich alle Deutschen dem entsprechen.





Eine solche Kategorisierung kann für eine erste Einschätzung möglicherweise helfen, sollte aber auf keinen Fall dann zu einem abschließenden Urteil über die Person werden. Zwar gibt es also einen Zusammenhang zwischen Kultur und Gruppe – wir erlernen bestimmte Bedeutungen in der Gemeinschaft, in der wir leben. So verbinden fast alle in Deutschland mit dem Begriff „Nachtruhe“ eine entsprechende Reduzierung der Lautstärke ab 22 Uhr. Es wird dabei also auf einen gemeinsamen Wissensvorrat zurückgegriffen, der es erlaubt, kollektiv weitgehend verbindliche Handlungsrahmen zu erzeugen.

Gleichzeitig verändert sich dieser Wissensvorrat aber auch über die Zeit. So gilt gerade bei jüngeren Menschen in urbanen Zentren der Begriff der Nachtruhe als veraltet. Damit sind diese Wissensvorräte und Handlungsrahmen nicht mehr eindeutig einer bestimmten Gruppe von Menschen („allen Deutschen“) zurechenbar. Kollektiv und Kultur sind also nicht zwangsläufig deckungsgleich.

Während uns zusammenfassend der statische Kulturbegriff auf ein etabliertes Set von Zuschreibungen (die zutreffen können, aber nicht müssen) festlegt, beinhaltet der bedeutungsorientierte Kulturbegriff ein weites Verständnis von Kultur (Alltagswissen und Alltagspraxis), ein dynamisches Verständnis von Kultur (Kultur wird nicht vererbt, sondern ist fortwährend Aushandlungsgegenstand) und ein offenes Verständnis von Kultur (Mehrfachzugehörigkeiten). Ein solches Verständnis eröffnet nun einerseits die Möglichkeit, gesellschaftliche Pluralität zuzulassen, und andererseits aber auch, sie im Sinne der allgemeinen Menschenrechte zu gestalten.

In Gesellschaften, die von transnationaler Migration über mehrere Generationen hinweg geprägt sind, werden notwendigerweise Zugehörigkeiten, Identitäten, Partizipation und Chancengleichheit gesellschaftlich neu ausgehandelt.<sup>4</sup> Dabei können verschiedene kulturelle Vorstellungen und Verhaltensweisen miteinander harmonisieren, sich gegenseitig inspirieren, sich verbinden oder verändern, aber auch in Widerspruch zueinander geraten. Diese Entwicklungen und Aushandlungsprozesse gilt es bei der Beschäftigung mit der Thematik Interkulturelle Öffnung von Verwaltungen zu berücksichtigen (s. Kap. III 1, S. 11). Ein bewusster, souveräner und dienstleistungsorientierter Umgang mit den Bedürfnissen einer sozial und kulturell vielfältigen Gesellschaft ist Voraussetzung, derartige Prozesse zu gestalten und umzusetzen.

Auch die hier behandelten Themen „Erfassung der Kategorie Migrationshintergrund bei Beschäftigten“ und „interkulturelle Kompetenz im Personalauswahlverfahren“ sind sensible Bereiche, die im Rahmen von interkulturellen Öffnungsprozessen angegangen werden. Die Berücksichtigung des Merkmals „interkulturelle Kompetenz“, beispielsweise im Personalauswahlverfahren (u. a. durch die Implementierung in Stellenausschreibungen und Bewerbungsgesprächen), aber auch eine direkte Aufforderung an Menschen mit Zuwanderungsgeschichte, sich um Stellen zu bewerben, signalisiert, dass der potenzielle Arbeitgeber Wert auf eine Willkommens- und Anerkennungskultur legt.



<sup>4</sup>Vgl. Foroutan, Naika anlässlich des Forums Migration der Otto Benecke Stiftung e.v. am 12.3.2015.

# Exkurs

Um der Vielfältigkeit der Gesellschaft Rechnung zu tragen, kann zudem das Konzept des **Diversity-Managements** herangezogen werden, mit dem die Zielsetzung verfolgt wird, Diskriminierung abzubauen und gleichberechtigte Teilhabe zu ermöglichen. In der Wissenschaft wie auch in der Praxis haben sich folgende Diversity-Dimensionen respektive -Kategorien weitestgehend durchgesetzt<sup>5</sup>:

- ethnische Zugehörigkeit/Migrationsgeschichte
- Gender/Geschlecht
- Weltanschauung/Religion
- Alter
- körperliche und geistige Kapazitäten/Menschen mit Behinderung
- sexuelle Orientierung

In der Praxis werden diese Ebenen mit unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen, Werkzeugen und Methoden bedient, denn die dahinterstehenden Konzepte können sich mehr oder minder unterscheiden. Bezüglich der Widerspiegelung gesellschaftlicher Vielfalt in Unternehmen/Einrichtungen als ein Bereich des Diversity-Managements haben über 2.000 öffentliche Einrichtungen die Charta der Vielfalt unterschrieben und sich damit dem Ziel verpflichtet, Unterschiede anzuerkennen und diese im Organisationskontext als Ressource gewinnbringend einzusetzen. Auch wenn das Konzept des Diversity-Managements aus der Wirtschaft kommt und daher insbesondere mit ökonomischen Gesichtspunkten verknüpft ist, können Diversity-Strategien Prozesse der Interkulturellen Öffnung mit begünstigen.

Die Zielsetzung der Konzepte des Diversity-Managements wie auch der Interkulturellen Öffnung ist kein Selbstzweck, sondern stellt eine Verwirklichung von Artikel 3 des Grundgesetzes<sup>6</sup> und des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) dar.

## DIVERSITY-MANAGEMENT MEINT:

– die Herstellung von Chancengleichheit für Personen und Gruppen, die aufgrund bestimmter Merkmale benachteiligt werden, wie z.B. Herkunft, Alter, Gender/Geschlecht, sexuelle Orientierung, körperliche und geistige Kapazitäten, Weltanschauung/Religion.

– die gewinnbringende Nutzung von Vielfalt für eine Organisation.



<sup>5</sup>Vgl. Vanderheiden, Elisabeth/Mayer, Claude-Hélène (Hrsg.) 2014: Handbuch Interkulturelle Öffnung. Grundlagen, Best Practice, Tools. Vandenhoeck & Ruprecht (Göttingen), S. 40 ff.

<sup>6</sup>„(1) Alle Menschen sind vor dem Gesetz gleich. (2) Männer und Frauen sind gleichberechtigt. Der Staat fördert die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin. (3) Niemand darf wegen seines Geschlechtes, seiner Abstammung, seiner Rasse, seiner Sprache, seiner Heimat und Herkunft, seines Glaubens, seiner religiösen oder politischen Anschauungen benachteiligt oder bevorzugt werden. Niemand darf wegen seiner Behinderung benachteiligt werden.“ Bundesrepublik Deutschland. Grundgesetz. Artikel 3.

# III Erfassung der Kategorie „Migrationshintergrund“ bei Beschäftigten

## 1 „Migrationshintergrund“ als adäquate Kategorie für Interkulturelle Öffnung?

Wenn wir uns im Zusammenhang mit der „Interkulturellen Öffnung“ mit der Schaffung von Chancengerechtigkeit in einer vielfältigen Gesellschaft beschäftigen, scheinen wir an einem Begriff nicht vorbeizukommen: dem „Migrationshintergrund“. Ein Begriff, der sich gleichermaßen durchgesetzt hat wie auch vor allem im integrationspolitischen Diskurs vehemente Kritik erfährt. Entstanden als eine statistische Kategorie, um Benachteiligungen von migrantischen Bevölkerungsgruppen (z. B. im Bildungssystem oder auf dem Arbeitsmarkt) sichtbar zu machen sowie diesbezügliche integrationspolitische Maßnahmen begründen, gestalten und evaluieren zu können, sind auch Zweifel an ihrer Aussagekraft berechtigt. Zu heterogen ist die nach dem „Merkmal Migrationshintergrund“ erfasste Bevölkerungsgruppe (die sich hinsichtlich der Aufenthaltstitel, der verbrachten Zeit in Deutschland, der Möglichkeiten zur Anerkennung von Abschlüssen, des Spracherwerbs, des sozialen Status etc. unterscheidet), zu komplex sind auch die Motive und Strukturen von Benachteiligung, als dass sie in dieser Kategorie differenziert betrachtet werden könnten. So ist davon auszugehen, dass bestimmte Gruppen „mit Migrationshintergrund“ (insbesondere sichtbare Minderheiten) stärker von Benachteiligung betroffen sind als andere mit Migrationshintergrund. Eine Kategorisierung nach (ehemaliger) Staatsangehörigkeit (bzw. der der Eltern) büßt hier ihre Erklärungskraft ein. Zudem ist der Begriff „Migrationshintergrund“ eine Fremdzuschreibung, mit der Menschen, die sich meist als Teil der deutschen Bevölkerung verstehen, in eine Sonderrolle verwiesen werden, was bisweilen als ein Infragegestelltwerden von gesellschaftlicher Zugehörigkeit verstanden werden kann.

Warum also diesen Begriff überhaupt verwenden? Weil er dennoch ein probates Mittel sein kann, um einen blinden Fleck in den Institutionen unserer Gesellschaft etwas besser auszuleuchten. Mit der Erfassung der Kategorie „Migrationshintergrund“ bei Beschäftigten, zum Beispiel der Verwaltung, richtet

sich die Aufmerksamkeit auf die Repräsentanz von sprachlicher, religiöser und kultureller Vielfalt innerhalb des öffentlichen Dienstes als ein Aspekt von gesellschaftlicher Teilhabe. „Interkulturelle Öffnung“ heißt in diesem Zusammenhang, dass sich die Pluralität des Einwanderungslandes auch in den Institutionen der Gesellschaft widerspiegelt. Dazu gehört, Mechanismen der Nichtberücksichtigung oder Benachteiligung (hier bei der Personalauswahl) wahrzunehmen sowie eine gleichberechtigte Beteiligung aller Bevölkerungsgruppen zu ermöglichen. Dies lässt sich mit der Verwendung der Kategorie „Migrationshintergrund“ und der Erfassung des Status quo annähernd systematisieren.

## 2 Repräsentanz im Öffentlichen Dienst

Geht es beispielsweise um die Repräsentanz bestimmter Bevölkerungsgruppen in spezifischen gesellschaftlichen Bereichen wie dem Arbeitsmarktsektor, kann beobachtet werden, dass Menschen mit Migrationshintergrund trotz ihres höheren Anteils an der Bevölkerung in vielen Branchen nicht im gleichen Maße vertreten sind, wie es ihrem Anteil an den Erwerbstätigen entspräche).

Dies gilt besonders für den öffentlichen Dienst. Auch wenn hier die Datenlage ausbaufähig ist, sind Disparitäten erkennbar. Für Hessen gilt, dass der Anteil der Erwerbstätigen im öffentlichen Dienst nach Migrationshintergrund im Zeitraum 2005 bis 2013 (vier Erhebungen) recht konstant bei knapp über 13 % liegt.<sup>7</sup> Der Anteil der Menschen mit Migrationshintergrund an der hessischen Gesamtbevölkerung (6,05 Mio.) hat sich hingegen zwischen 2005 und 2013 von 23,5 % auf 26,8 % (1,63 Mio.) erhöht.<sup>8</sup> Unterschiedliche Gründe können hierfür ausschlaggebend sein. Beispielsweise bleibt vielen der Zugang zu bestimmten Berufsfeldern aufgrund ungleicher Bildungschancen verwehrt. Andere nehmen die öffentliche Verwaltung nicht als Arbeitgeberin wahr, weil es ihnen an Vorbildern im sozialen Umfeld fehlt oder Vorurteile bezüglich der Verwaltung bestehen. Zudem ist der öffentliche Dienst durch eine „relativ homogene Personalstruktur“ gekennzeichnet (ebd.).

<sup>7</sup>Vgl. *Integration nach Maß. Der Hessische Integrationsmonitor – Fortschreibung 2015*, Kap. 3: Indikatoren des Hessischen Integrationsmonitors, S. 68.

<sup>8</sup>Ebenda, S. 26.

Um für diese Unterrepräsentanz ein Bewusstsein zu schaffen, beziehen viele Kommunen im Rahmen ihrer Prozesse der Interkulturellen Öffnung die Analyse ihrer Beschäftigtenstruktur hinsichtlich der Migrationserfahrungen ihrer Mitarbeitenden mit ein. Eine solche Analyse bietet eine erste Bestandsaufnahme und schafft eine solide Ausgangsbasis für die Umsetzung von Maßnahmen zur gleichberechtigten Beteiligung von Menschen mit Migrationshintergrund im Personalauswahlverfahren. Eine solche Darstellung ist eine Grundlage dafür, Ursachen zu erkennen und Maßnahmen zur Erhöhung der Zahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Migrationshintergrund zu legitimieren und voranzutreiben, um ihre Teilhabechancen zu erhöhen, Chancengleichheit zu gewährleisten und die Vielfalt der Bevölkerung auch in der Verwaltung zu repräsentieren.

## MIGRATIONSHINTERGRUND

### (Definition Statistisches Bundesamt)

- nach 1949 auf das heutige Gebiet der Bundesrepublik Deutschland zugezogen
- alle in Deutschland geborenen Ausländer/-innen
- alle in Deutschland mit deutscher Staatsangehörigkeit Geborene mit zumindest einem zugezogenen Elternteil
- alle in Deutschland mit deutscher Staatsangehörigkeit Geborene mit zumindest einem als Ausländer in Deutschland geborenen Elternteil

### 3 Definitionen der statistischen Kategorie „Migrationshintergrund“

Es gibt mittlerweile unterschiedliche Ansätze und Definitionen zur Bestimmung der Kategorie „Migrationshintergrund“. Diese richten sich maßgeblich nach der Zielsetzung und den Gründen der Erfassung. Um eine Vergleichbarkeit von Angaben aus verschiedenen Quellen gewährleisten zu können, ist allerdings eine einheitliche Definition erforderlich. Daher orientiert sich dieser Praxisleitfaden an der Definition des Statistischen Bundesamtes, die aus dem Mikrozensus für das Jahr 2005 hervorgeht und sich mittlerweile als Standarddefinition durchgesetzt hat.<sup>9</sup> Weitere Definitionen sind im Glossar aufgeführt.

Laut Statistischem Bundesamt zählen zur „Bevölkerung mit Migrationshintergrund [...] alle, die nach 1949 auf das heutige Gebiet der Bundesrepublik

Deutschland zugezogen sind, alle in Deutschland geborenen Ausländer/-innen und alle in Deutschland mit deutscher Staatsangehörigkeit Geborene mit zumindest einem zugezogenen oder als Ausländer in Deutschland geborenen Elternteil“ (Destatis 2013 a, 2015 b).

Diese Definition wird auch heute noch oft verwendet, obwohl sie in der Vergangenheit auch Kritik aufgrund ihrer schlechten Übertragbarkeit auf andere Befragungen und Statistiken erfahren hat. Daher hat sich zusätzlich eine „vereinfachte“ Definition des Migrationshintergrundes herauskristallisiert, die erstmals im Zensus 2011 genannt wird. Nach dieser Definition werden „alle zugewanderten und nicht zugewanderten Ausländer/-innen sowie alle nach 1955 auf das heutige Gebiet der Bundesrepublik Deutschland zugewanderten Deutschen und alle Deutschen mit zumindest einem nach 1955 auf das heutige Gebiet der Bundesrepublik Deutschland zugewanderten Elternteil“ als Personen mit Migrationshintergrund bezeichnet (Destatis 2013 b). Die abgefragten Merkmale aus dem Zensus 2011 erlauben es, Informationen über die Zuwanderungsgeschichte der betreffenden Person und die der Eltern zu erfassen. Jedoch ist es nicht möglich, wie per Definition aus dem Mikrozensus, Abgrenzungen des familiären Migrationshintergrundes nachzuverfolgen. Da keine Fragen zur eigenen Einbürgerung oder zur Einbürgerung der Eltern gestellt werden, kann bei Kindern von in Deutschland geborenen und eingebürgerten Ausländerinnen und Ausländern kein Migrationshintergrund erkannt werden (ebd.). Nach der Definition im Zensus 2011 hat folglich ein kleiner Personenkreis – anders als in der Definition des Mikrozensus 2005 – keinen Migrationshintergrund mehr, und zwar:

- Personen, die vor 1956 zugewandert sind,
- in Deutschland geborene Eingebürgerte, deren Eltern ebenfalls in Deutschland geboren sind, sowie
- Kinder von in Deutschland geborenen Ausländern oder Eingebürgerten.<sup>10</sup>

<sup>9</sup>Die Kategorie „Migrationshintergrund“ wurde erstmalig mit der Änderung des Zensusgesetzes 2005 eingeführt.

<sup>10</sup>Vgl. Integration nach Maß. Der Hessische Integrationsmonitor – Fortschreibung 2015, Kap. 2 Grundlagen des hessischen Integrationsmonitorings, S. 19.

Bei der Nutzung und Auswertung älterer Statistiken ist diese Unterscheidung zu beachten. Der Hessische Integrationsmonitor orientiert sich beispielsweise an der Definition des Zensus 2011. Eine weitere Differenzierung stellt die Unterscheidung zwischen einem Migrationshintergrund „im engeren Sinne“ und einem Migrationshintergrund „im weiteren Sinne“ dar. Auch dieser Aspekt ist bei Erhebungen zu berücksichtigen.

Trotz der definitorischen Eingrenzung bleiben bestimmte Herausforderungen bei der Erfassung des Migrationshintergrundes bestehen. In vielen Fällen, beispielsweise bei der Erhebung durch das Einwohnermeldeamt, werden lediglich bestimmte Merkmale zur Identifikation des Migrationshintergrundes herangezogen, wie beispielsweise die Staatsangehörigkeit. Dadurch werden jedoch Personen, die einen Migrationshintergrund und einen deutschen



Abbildung 1

Quelle: Statistisches Bundesamt: Mikrozensus – Bevölkerung mit Migrationshintergrund

Pass haben, nicht berücksichtigt. Dieser Praxisleitfaden orientiert sich an der Definition des Statistischen Bundesamtes aus dem Mikrozensus 2005, die neben der Staatsangehörigkeit auch andere Merkmale einbezieht. Auf diese Weise sollen Verzerrungen bei der Datenerhebung vermieden und eine allgemei-

ne Vergleichbarkeit gewährleistet werden. Darüber hinaus ist es grundsätzlich sinnvoll, bei Erhebungen zwischen eigenen Migrationserfahrungen und Migrationserfahrungen von Angehörigen zu differenzieren. So können gleichzeitig Informationen zum Generationenstatus gewonnen werden.



#### **4 Empirische Erfassung des Migrationshintergrundes bei Beschäftigten im öffentlichen Dienst**

Es gibt unterschiedliche Verfahren zur Erhebung des Migrationshintergrundes. Diese unterscheiden sich je nach Ziel, Aufgabe, definitorischer Abgrenzung sowie hinsichtlich ihrer Aussagekraft. Grundlegend wird zwischen sektoralen und querschnittsorientierten Verfahren zur Bestimmung des Migrationshintergrundes differenziert (VDSt 2013, S. 6 f.). Sektorale Verfahren beziehen sich auf bestimmte Statistikbereiche, wie zum Beispiel die Schul- und Arbeitsmarktstatistik, und betonen meist die im jeweiligen Kontext relevanten Faktoren, beispielsweise die in der Schulstatistik erhobenen in der Familie gesprochene(n) Sprache(n).

Soll der Migrationshintergrund für die gesamte Bevölkerung einer Region dargestellt werden, wird ein

querschnittsorientiertes Verfahren gewählt, wie zum Beispiel Umfragen wie der Zensus oder Mikrozensus oder eine Datenabfrage aus bestehenden Registern (z. B. Einwohnermelderegister).

Die Anwendung einer bestimmten Methode bringt Vor- und Nachteile mit sich. Auf Umfragedaten basierende Angaben sind meist nicht kleinräumig regionalisierbar, aus Registern gewonnene Daten stoßen dagegen hinsichtlich der definitorischen Abgrenzung der Einwohnerinnen und Einwohner mit Migrationshintergrund an Grenzen, weil nur im Register gespeicherte Merkmale zur Ableitung des Migrationshintergrundes herangezogen werden können (ebd.).

Auch die Zahl der Beschäftigten mit Migrationshintergrund in der Verwaltung lässt sich auf unterschiedliche Art und Weise erheben.

Gängige Verfahren sind die Mitarbeiterbefragung, die Befragung der Führungskräfte, Schätzungen sowie die Onomastik-Analyse.

Generell sollten bei der Erhebung des Migrationshintergrundes von Mitarbeitenden bestimmte Punkte beachtet werden.

Grundsätzlich sollte die Erhebung im Vorfeld und, soweit möglich, auch im Prozess immer mit dem Personalrat, dem/der Datenschutzbeauftragten, der Gleichstellungs-/Frauenbeauftragten, dem Personalamt und der politischen Spitze abgestimmt sein.

Da es sich bei der Erfassung des Migrationshintergrundes einer Person um die Erhebung besonderer personenbezogener Daten handelt (§ 3 Abs. 9 BDSG), sind bestimmte datenschutzrechtliche Anforderungen zu beachten. Um den datenschutzrechtlichen Anforderungen Rechnung zu tragen, sollte die Datenerhebung immer anonym durchgeführt werden.

Außerdem ist der Punkt „Datenaufbereitung“ zu beachten: Die Daten sind so zu präsentieren, dass kein Rückschluss auf eine einzelne Person möglich ist (dabei ist es unbedeutend, ob es sich um Personen mit oder ohne Migrationshintergrund handelt).

Die Größe der jeweiligen Organisationseinheit bietet an sich noch keine Gewähr, diesen Rückschluss

zu verhindern. Wenn zum Beispiel in einem Amt mit zwanzig Beschäftigten niemand einen Migrationshintergrund hat, könnte bei der Aufbereitung der Daten logischerweise der Status jeder Person erkannt werden. Dies wäre ein Verstoß gegen das Recht auf informelle Selbstbestimmung, wenn nicht jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter vorher schriftlich ihre bzw. seine Einwilligung gegeben hätte.

#### 4.1 Erhebungsmethoden

Zur Umsetzung des Erhebungsverfahrens können verschiedene empirische Erhebungsmethoden gewählt werden. Jede Methode hat Vor- und Nachteile, die unter den spezifischen Rahmenbedingungen vor Ort gegeneinander abgewogen werden müssen. Im Folgenden werden drei gängige Erhebungsmethoden mit ihren Vor- und Nachteilen vorgestellt.

##### 4.1.1 Standardisierte schriftliche Befragung (Fragebogen)

Die Erstellung des Fragebogens sollte immer frühzeitig mit verschiedenen Stellen und Personen in der Verwaltung abgestimmt werden. Bestenfalls kann für die Begleitung des gesamten Prozesses eine eigene Arbeitsgruppe eingerichtet werden, der Vertreter des Personalrates, des interkulturellen Büros (Bezeichnung kann abweichen), des Personalamtes sowie die Gleichstellungsbeauftragten und Datenschutzbeauftragten angehören. Solche Arbeitsgruppen sind idealerweise in allen Phasen des Projektes involviert.

## REGELN FÜR DIE FRAGESTELLUNGEN

- einfache, eindeutige Begriffe verwenden, die von allen Befragten in gleicher Weise verstanden werden
- unklare Begriffe definieren
- Antwortkategorien verwenden, die erschöpfend sind und sich nicht überschneiden
- Fragen mit eindeutigem zeitlichen Bezug verwenden
- sicherstellen, dass der Kontext einer Frage sich nicht auf ihre Beantwortung auswirkt

#### Vermieden werden sollten

- lange und komplexe Fragen
- hypothetische Fragen
- doppelte Stimuli und doppelte Verneinungen
- Unterstellungen und suggestive Fragen
- Fragen, die auf Informationen abzielen, die viele Befragte wahrscheinlich nicht haben



Eine Befragung – egal ob schriftlich oder mündlich – führt nur dann zu validen und verwertbaren Ergebnissen, wenn ein Setting geschaffen wird, das die Befragten dazu ermutigt, offen zu antworten. Deshalb ist die Sicherstellung der Anonymität der Befragung in der Regel eine wichtige Voraussetzung, Ergebnisse zu erhalten, die möglichst wenig verzerrt sind und die Realität bestmöglich widerspiegeln. Verzerrungen können beispielsweise durch „sozial erwünschtes Antwortverhalten“, aber auch durch unklare Definitionen beispielsweise von „Migrationshintergrund“, entstehen. Bei längeren Fragebögen ist es sinnvoll, die Fragenbereiche zu gliedern. Die Auswertung kann dann anhand dieser Fragenbereiche dargestellt werden. Zu jedem Bereich, spätestens jedoch am Ende des Fragebogens, ist es sinnvoll, nach Anregungen, Vorschlägen und Kritik offen zu fragen.

Zur Veranschaulichung ist der Fragebogen des Wetteraukreises dargestellt. Um die Verständlichkeit der Fragen zu testen, wurde im Vorfeld der Befragung ein Probelauf mit acht Personen (mit und ohne Migrationshintergrund) durchgeführt. Anschließend wurden die Personen zu Verständnisschwierigkeiten und zur Bearbeitungsdauer befragt.

### Zielgruppe der Befragung

Standardisierte schriftliche Befragungen zur Erhebung des Migrationshintergrundes der Mitarbeitenden anhand eines Fragebogens können sich an verschiedene Personenkreise richten. In der Regel entweder an die Mitarbeitenden selbst oder aber an die Führungskräfte in der Verwaltung. Im Folgenden werden diese beiden verschiedenen Zugänge kurz mit ihren Stärken und Schwächen vorgestellt.

#### Fragen 1 bis 4: Angaben zu Geschlecht, Alter, Arbeitsbereich und Entgelt-/Besoldungsgruppe

##### 5) Migrationshintergrund

*(Definition im Mikrozensus: „Zur Bevölkerung mit Migrationshintergrund zählen alle, die nach 1949 auf das heutige Gebiet der Bundesrepublik Deutschland zugezogen sind, alle in Deutschland geborenen Ausländer/-innen und alle in Deutschland mit deutscher Staatsangehörigkeit Geborenen mit zumindest einem zugezogenen oder als Ausländer in Deutschland geborenen Elternteil.“)*

- Ich bin nach Deutschland zugezogen.  
 Ich wurde in Deutschland geboren. Mindestens ein Elternteil ist zugezogen oder wurde als Ausländer in Deutschland geboren.  
 Kein Migrationshintergrund. (Bitte weiter mit Frage 9)

6) Bitte nennen Sie Ihr Bezugs- bzw. Herkunftsland (Mehrfachnennungen sind möglich).

7) Hatten Sie den Eindruck, dass Ihr Migrationshintergrund in Ihrem Bewerbungsverfahren eine Rolle gespielt hat?

- Ja                       Nein                       Keine Angabe

Bitte erläutern Sie kurz Ihre Antwort auf Frage 7, wenn Sie mit „Ja“ geantwortet haben.

8) Profitieren Sie persönlich bei Ihrer jetzigen Tätigkeit von Ihrem Migrationshintergrund?

- Ja                       Nein                       Keine Angabe

Bitte erläutern Sie kurz Ihre Antwort auf Frage 8. Nicht nötig bei der Antwort „Keine Angabe“.

9) Haben Sie an Ihrem Arbeitsplatz aufgrund persönlicher Merkmale (z. B. Herkunft, Geschlecht, Alter, Behinderung) schon einmal Benachteiligung erfahren?

- Ja                       Nein                       Keine Angabe

Bitte erläutern Sie kurz Ihre Antwort auf Frage 9, wenn Sie mit „Ja“ geantwortet haben.

10) Wie beurteilen Sie das Ziel des Wetteraukreises, sich mehr für die kulturelle Vielfalt zu öffnen?

11) Platz für Ihre Anmerkungen und Ergänzungen

Abbildung 2

Fragen des Wetteraukreises zur Erhebung des Anteils von Beschäftigten mit Migrationshintergrund in der Kreisverwaltung





### Mitarbeiterbefragung

Aufgrund der datenschutzrechtlichen Anforderungen werden häufig freiwillige, anonymisierte Mitarbeiterbefragungen durchgeführt. Der Migrationshintergrund wird in diesem Fall durch Selbsteinschätzung bestimmt. Im Fall einer solchen Beschäftigtenbefragung ist die Erhebung, Verarbeitung und Nutzung der Daten nur zulässig, soweit dies eine Rechtsvorschrift erlaubt oder der/die Betroffene eingewilligt hat.

Um eine möglichst hohe Rücklaufquote zu erzielen, ist es notwendig, die Beschäftigten im Vorfeld umfassend über die Befragung und ihre Ziele zu informieren. Wenn Sinn und Zweck der Befragung ausreichend kommuniziert und erklärt sowie Hintergrundinformationen gegeben werden und sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der Befragung identifizieren können, steigt die Wahrscheinlichkeit, einen hohen Rücklauf zu erhalten. Ebenso tragen eine schlüssige Argumentation für das Projekt sowie eine übersichtliche und anschauliche Gestaltung des Fragebogens mit verständlich formulierten Fragen zu einer erhöhten Bereitschaft unter den Mitarbeitenden bei, an der Befragung teilzunehmen. Dennoch bleibt bei dieser Erhebungsmethode das Erreichen guter Rücklaufquoten eine Herausforderung. Wenn nicht

genügend Mitarbeitende einen ausgefüllten Fragebogen zurücksenden, leidet die Aussagekraft der Befragung hinsichtlich der Repräsentativität bei systematischen Verzerrungen sogar erheblich. Außerdem ist eine Vollbefragung aller Beschäftigten immer auch eine logistische Herausforderung, für die genügend Zeit und auch die nötigen finanziellen Ressourcen eingeplant werden sollten.

Die durch die Befragung eintretende Kategorisierung der Beschäftigten in solche mit bzw. ohne Migrationshintergrund kann eventuell zu Gefühlen der Aus- bzw. Abgrenzung führen. Dieses lässt sich durch eine Mitbeteiligung schon in der Konzeptionsphase und die oben beschriebene umfassende Informationsstrategie im Vorfeld vermeiden.

In puncto Zeitintensität bedürfen bestimmte Fragebogenkonstruktionen (z. B. Online-Formulare) und Datenaufbereitungsmethoden gegebenenfalls eines erhöhten Aufwands aufgrund der Vorbereitung der internen Kommunikation und entsprechender Abstimmungsprozesse (u. a. mit der IT). Allerdings besteht hier ein Vorteil in der schnelleren Datenaufbereitung und Auswertung. Ebenso könnte durch diese Verfahren gegebenenfalls die Rücklaufquote höher ausfallen.

Folgend wird exemplarisch der Prozess zur Erhebung des Migrationshintergrundes der Beschäftigten im Rahmen einer schriftlichen Mitarbeiterbefragung der Wissenschaftsstadt Darmstadt dargestellt:

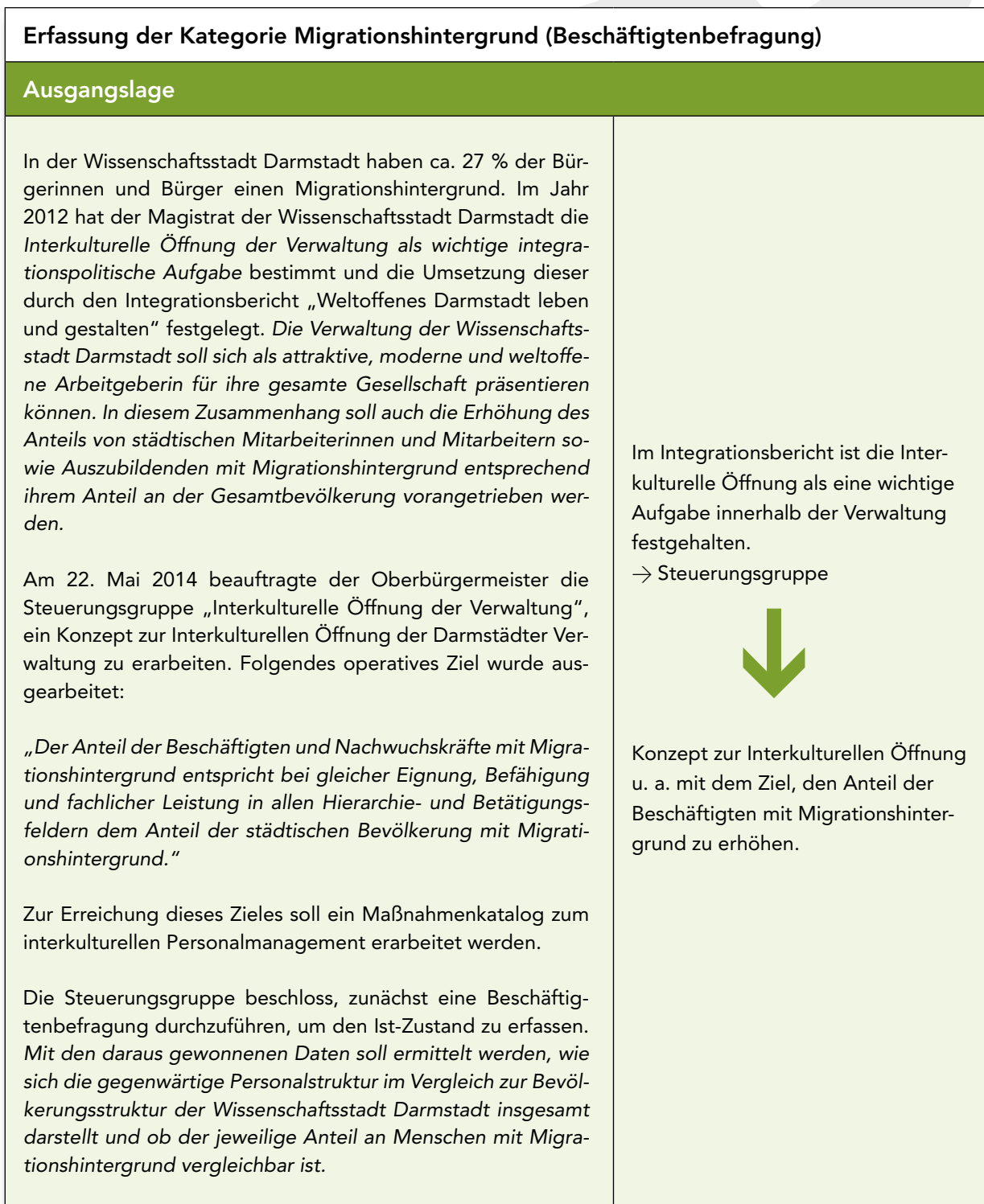


Abbildung 3  
Beschäftigtenbefragung zum Migrationshintergrund der Wissenschaftsstadt Darmstadt

Beschäftigtenbefragung	
<p><b>Vorgehensweise</b></p> <p>Für die Konzipierung und Durchführung der Befragung wurde eine Unterarbeitsgruppe „Beschäftigtenbefragung“ eingesetzt. Der Personalrat begrüßte die Durchführung der Beschäftigtenbefragung. Mit dem anschließend erhaltenen Einverständnis des Gesamtpersonalrats wurde folglich die Unterstützung von allen Akteuren zugesichert. Die Wahrung der Freiwilligkeit und der Anonymität war sehr wichtig – insbesondere für die Datenschutzbeauftragte der Wissenschaftsstadt Darmstadt.</p>	<p>Bildung einer Unterarbeitsgruppe innerhalb der Steuerungsgruppe Interkulturelle Öffnung</p> <p>Abstimmung mit relevanten Akteuren</p>
<p><b>Fragebogenkonzeption und Durchführung</b></p> <p>Die Entwicklung des Fragebogens, den die Leitung der Abteilung Statistik und Stadtforschung entwarf, erfolgte mit Hilfe der gebündelten Kompetenz innerhalb der Arbeitsgruppe sowie mit den Erfahrungen aus den drei „WIR“-Kommunen, die bereits eine Beschäftigtenbefragung durchgeführt haben.<sup>11</sup> Die im Fragebogen formulierten Fragen zur Erfassung des Migrationshintergrundes orientieren sich an der im Mikrozensus für das Jahr 2005 durch das Statistische Bundesamt vorgegebenen Definition des Migrationshintergrundes, weil sich diese in Umfragen und Untersuchungen größtenteils durchgesetzt hat.</p>	<p>Konzeption des Fragebogens</p>
<p><b>Inhalte</b></p> <p>Neben Migrationshintergrund, Alter und Geschlecht wurde Folgendes erfragt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bezugs- und Herkunftsland der/des Beschäftigten und ihrer/seiner Eltern</li> <li>• Leitungsfunktion (ja oder nein)</li> <li>• Entgelt- bzw. Besoldungsgruppe</li> <li>• Arbeitsbereich</li> </ul>	<p>Inhalte des Fragebogens</p>
<p><b>Versenden des Fragebogens</b></p> <p>Zielgruppe der Befragung sind alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadtverwaltung.</p> <p>Um eine hohe Identifikation der Beschäftigten mit der Befragung zu gewährleisten, verfassten der Oberbürgermeister und die Vorsitzende des Gesamtpersonalrats auf Empfehlung der Arbeitsgruppe ein gemeinsames Anschreiben, das zusammen mit dem Fragebogen verschickt worden ist. Eine Frist für den Rückversand der Fragebögen wurde den Beschäftigten nicht gesetzt.</p> <p>Für die Arbeitsgruppe galt jedoch eine vierwöchige Frist, wobei auch die nachträglich eingehenden Fragebögen berücksichtigt wurden.</p>	<p>Oberbürgermeister und Vorsitzende verfassen Anschreiben für Mitarbeitende</p>
<p><b>Auswertung</b></p> <p>Die Auswertung der Beschäftigtenbefragung und die Pflege der dazugehörigen Datenbank übernahm die Abteilung Statistik und Stadtforschung. Die Ergebnisse der Befragung wurden anhand von Grafiken und Tabellen veranschaulicht und in einer gemeinsamen Sitzung mit der Steuerungsgruppe „Interkulturelle Öffnung“ vorgestellt.</p>	<p>Auswertung durch die Abteilung Statistik und Stadtforschung</p>

<sup>11</sup>Der verwendete Fragebogen und Muster-Fragebögen aus unterschiedlichen Kommunen befinden sich in der Anlage.

### Führungskräftebefragung

Auch bei der Befragung von Führungskräften mit dem Ziel der Erhebung des Migrationshintergrundes der Verwaltungsmitarbeitenden lassen sich durch eine sorgfältige Vorbereitung und eine entsprechende Kommunikation im Vorfeld Probleme verhindern und eine positive Haltung gegenüber der Befragung erreichen. Hier ist es von besonderer Bedeutung, den Personalrat als Mitarbeitervertretung und den/die Datenschutzbeauftragte(n) frühzeitig einzubeziehen.

Gerade bei dieser Methode ist eine umfassende Information der Mitarbeitenden im Vorfeld besonders wichtig, denn die Befragung beruht auf den Kenntnissen und der Einschätzung der Führungskräfte hinsichtlich ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie auf persönlichem Nachfragen durch die Führungskräfte. Diese Vorgehensweise hängt deshalb stark von der Kenntnis, aber auch der Sensibilität der Führungskräfte ab. Risiken sind, dass der Migrationshintergrund eines/einer Mitarbeitenden nicht bekannt ist oder abweichend von der zugrunde gelegten Definition erfasst wird. Falls es einer Nachfrage bei einzelnen Mitarbeitenden bedarf, ist dies hinsichtlich der Wahrung von Persönlichkeitsrechten kritisch und muss deshalb sorgfältig abgestimmt werden. Jeder/Jede Mitarbeitende hat das Recht, sich einer Antwort zu enthalten.

Ein Vorteil dieser Befragungsmethode ist, dass sehr hohe Rücklaufquoten erzielt werden können und auch die Fortschreibung der Daten begünstigt wird.

#### 4.1.2 Online-Befragung

Die Befragung der Bediensteten kann auch mithilfe eines elektronischen Formulars durchgeführt werden, das über die Internet- oder Intranetseite der jeweiligen Kommune oder direkt über einen Link aufgerufen werden kann. Dieses Formular kann mit einer speziellen Software entwickelt werden. Dieses Verfahren bietet die Möglichkeit sogenannter Plausibilitätsprüfungen, um den/die Befragte(n) schon während der Dateneingabe auf offenbar inkorrekte Angaben hinzuweisen. Darüber hinaus können Fragenkomplexe, die auf die Person nicht zutreffen, in sogenannten Filterführungen ausgeblendet werden.

Damit nur der angeschriebene Personenkreis an der Umfrage teilnehmen kann, müssen sich die Befragten zunächst mit einer Benutzerkennung und einem Passwort authentifizieren. Dabei ist es wichtig, die Anonymität zu gewährleisten.

Die Vorteile einer Online-Befragung liegen neben den schon erwähnten Möglichkeiten der Plausibilisierung während der Eingabe und der Möglichkeit der Filterführungen in der kostengünstigen Abwicklung größerer Befragungssequenzen und der medienbruchfreien Verarbeitung der Daten.

Nachteil einer freiwilligen Online-Befragung ist das Problem der Selbstselektivität und demgemäß einer möglichen Verzerrung. Bestimmte Personengruppen können eine höhere Teilnahmebereitschaft für Online-Umfragen aufweisen als andere. So zeichnet sich in der Regel bei jüngeren und computeraffinen Personen eine höhere Teilnahmebereitschaft als bei älteren Menschen ab. Ebenso ist denkbar, dass Personengruppen, die an ihrem Arbeitsplatz keinen PC vorfinden, mit geringerer Wahrscheinlichkeit an der Erhebung teilnehmen.

Institutionen, die nicht über eine eigene Befragungsoftware verfügen, können den Auftrag auch extern vergeben.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup>Hier bietet beispielsweise das Softwareunternehmen LimeSurvey (weitere Informationen unter: <https://www.limesurvey.org/de/>) die Dienstleistung an, ein solches Programm für Online-Befragungen bereitzustellen.

Migrationshintergrund - Neues Element

Weiter Speichern und schließen Abbrechen

\* zeigt ein Pflichtfeld an

**Arbeitgeber \***

- Stadtverwaltung
- Mainarbeit

**Geschlecht \***

- männlich
- weiblich

**Laufbahngruppe \***

- Mittlerer Dienst ( A 6 - A 9 m.D. BBO / TVöD bis 8 bzw. S 10)
- Gehobener Dienst ( A 9 g.D. - A 13 g.D. BBO / TVöD 9 - 12 bzw. S 11 - 18)
- Höherer Dienst ( ab A 13 h.D. BBO / ab TVöD 13)

**Arbeitszeit \***

- bis 50%
- 51% und mehr

**Migrationshintergrund \***

- Kein Migrationshintergrund
- Selbst zugewandert
- Eltern, Großeltern zugewandert

Weiter Speichern und schließen Abbrechen

Migrationshintergrund -

Fertig stellen Abbrechen

\* zeigt ein Pflichtfeld an

**Sprachkompetenz - bitte geben Sie die Sprachen an, die Sie fließend in Wort und Schrift beherrschen**

**Altersgruppe \***

- Bis 24 Jahre
- 25 - 34 Jahre
- 35 - 44 Jahre
- 45 - 54 Jahre
- 55 - 59 Jahre
- 60 Jahre und älter

**Fachbereich**

- Verwaltung, Feuerwehr (nur Verwaltung)
- Kultur und Bildung
- Gesundheit und Soziales
- Technik, Bauen, Umwelt und Feuerwehr
- MainArbeit

**Beschäftigungsbeginn**

- 2010 und später
- 2005 - 2009
- 2000 - 2004
- 1995 - 1999
- 1990 - 1994
- 1985 - 1989
- 1980 - 1984
- 1975 - 1979
- 1970 - 1974
- 1969 und früher

**Befristeter Vertrag**

- Ja
- Nein

**Name**

Erstellt am 04.06.2013 14:01 von \*\*\*  
Zuletzt geändert am 04.06.2013 14:01 von \*\*\*

Fertig stellen Abbrechen

Migrationshintergrund -

Weiter Speichern und schließen Abbrechen

\* zeigt ein Pflichtfeld an

**Bezugs- / Herkunftsland (Mehrfachnennungen sind möglich) \***

**Staatsangehörigkeit/en**

Erstellt am 04.06.2013 13:55 von \*\*\*  
Zuletzt geändert am 04.06.2013 13:55 von \*\*\*

Weiter Speichern und schließen Abbrechen

Migrationshintergrund -

Weiter Speichern und schließen Abbrechen

**Hat Ihr Migrationshintergrund bei der Einstellung eine Rolle gespielt?**

- Ja
- Nein
- Keine Angabe

**War Ihr Migrationshintergrund bei der Einstellung...**

- ...über förderlich
- ...über hinderlich
- Keine Angabe

**Profitieren Sie bei Ihrer jetzigen Tätigkeit von Ihrem Migrationshintergrund?**

- Ja
- Nein
- Keine Angabe

Erstellt am 04.06.2013 13:55 von \*\*\*  
Zuletzt geändert am 04.06.2013 13:56 von \*\*\*

Weiter Speichern und schließen Abbrechen

Online-Fragebogen zur Mitarbeiterbefragung „Migrationshintergrund“, Stadtverwaltung Offenbach am Main, 2013

### 4.1.3 Onomastik-Analyse

Das Onomastik-Verfahren<sup>13</sup> ist eine weitere Methode, Daten bezüglich des Migrationshintergrundes der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erheben. Das Onomastik-Verfahren ist eine sprachwissenschaftliche Namensanalyse und wird aus der klassischen Namensforschung (Onomastik) abgeleitet. Dieses Verfahren ordnet die spezifischen Kombinationen von vollständigen Personennamen (Vor- und Nachname) sprachlich-regional zu. Dies geschieht anhand einer Quelldatei, deren Grundlage wiederum Fachliteratur aus der Namensforschung bildet. Daraus werden Rückschlüsse darauf gezogen, ob und mit welcher Wahrscheinlichkeit bei einer Person ein bestimmter Migrationshintergrund vorliegt. Fehlzuschreibungen werden bei den Stichprobenuntersuchungen, die in der Praxis durchgeführt wurden, im einstelligen Bereich angegeben. Zu den Vorteilen des Onomastik-Verfahrens zählt einerseits die Möglichkeit einer effektiven und zügigen Durchführung der Erhebung, bspw. anhand des Mitarbeiterverzeichnisses (auch vor Ort) und andererseits wird diese Methode datenschutzrechtlichen Anforderungen gerecht, beispielsweise, weil alle personenbezogenen Daten im Anschluss an die Erhebung automatisch gelöscht werden.

Zu bedenken gilt jedoch, dass der Migrationshintergrund anders als in vielen anderen Erhebungen definiert wird, was die Vergleichbarkeit mit anderen Ergebnissen oder amtlichen Statistiken, beispielsweise Zensus 2011, erschwert. In der Praxis gibt es zudem Schwierigkeiten aufgrund von Einschränkungen. Zu Spanien werden teilweise auch Menschen aus Lateinamerika und zu Großbritannien auch Menschen aus den USA, Australien, Neuseeland, Kanada sowie Südafrika gezählt. Andererseits wird zwischen Russland, Sowjetunion/Nachfolgestaaten sowie Sowjetunion-Spätassiedler und „SU-Juden“ unterschieden.<sup>14</sup> Bei der Betrachtung der größten Gruppen der Bevölkerung mit Migrationshintergrund in Deutschland, der Menschen mit einem türkisch- oder einem russisch- – darunter überwiegend (Spät-)Assiedler – sprachlichen Referenzrahmen,

drängt sich die Frage nach der Qualität der Zuordnung auf. „Türkisch“ als „Sprache/Dialekt/Region“ werden 77.597 Nachnamen und 31.407 Vornamen zugewiesen. „Russisch“ und „frühere Sowjetunion“ zusammengenommen hingegen 29.473 Nach- und 3.211 Vornamen. „Deutsch-russischen Namen (Spätassiedler, f. UdSSR)“, also einer der größten Herkunftsgruppen, sind lediglich 2.692 Nachnamen und 52 Vornamen zugeordnet. Neben dieser Problematik erweist sich die Validierung der Angabe, dass „die Anteile fehlerhafter Zuordnung im einstelligen Prozentbereich liegen“<sup>15</sup>, als schwierig, da keine wissenschaftlichen Vergleiche des Onomastik-Verfahrens mit einer anderen Erhebungsmethode, die den Anspruch der Repräsentativität erhebt, vorliegen. *Unter anderem aus den dargelegten Gründen wird diese Methode nicht empfohlen.*

## 4.2 Erkenntnisse und daraus folgende Handlungsansätze

### 4.2.1 Unterrepräsentanz im öffentlichen Dienst

Bisherige Studien zur Personalstruktur im öffentlichen Dienst sowie eigene Bestandsaufnahmen kommunaler Verwaltungen legen den Schluss nahe, dass eine Analyse der Beschäftigtenstruktur nach dem Merkmal Migrationshintergrund in den meisten Fällen Aufschluss über die Unterrepräsentation von Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund gibt.<sup>16</sup> Wird die Repräsentanz der Mitarbeitenden auf den verschiedenen Hierarchieebenen betrachtet, lässt sich dieses Ergebnis weiter differenzieren. So ist beispielsweise eine Unterrepräsentation in Führungspositionen zu erwarten. Gleichzeitig kann bisweilen eine Häufung in bestimmten Aufgabenfeldern, wie zum Beispiel dem sozialen Bereich, ausgemacht werden.<sup>17</sup>

Auch wenn ein solches Ergebnis nicht überraschend sein dürfte und es möglicherweise nur wenige Erkenntnisse über die Ursachen zulässt, leitet sich daraus ein konkreter Handlungsbedarf ab. Bereits die Konzeption und die Durchführung einer eigenen Bestandsaufnahme innerhalb einer Institution betonen

<sup>13</sup>Vgl. Humpert/Schneiderheinze: Sprachliche Analyse von Personennamen mit dem „Onomastik-Verfahren“, 2015.

<sup>14</sup>Vgl. Humpert/Schneiderheinze: Sprachliche Analyse von Personennamen mit dem „Onomastik-Verfahren“, 2015, S. 3.

<sup>15</sup>Humpert/Schneiderheinze: Sprachliche Analyse von Personennamen mit dem „Onomastik-Verfahren“, 2015, S. 2.

<sup>16</sup>Daten zur Unterrepräsentation, siehe: Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration: Zweiter Integrationsindikatorenbericht, Köln/Berlin 2011, S. 132 ff.

<sup>17</sup> Differenziertere Analysen wurden beispielsweise in den Kommunen Offenbach am Main, Rüsselsheim am Main und Wiesbaden gemacht.

den Willen, Teilhabe zu ermöglichen und die Potenziale von Vielfalt wertzuschätzen. Diese Botschaft ist ein wichtiges Signal sowohl an die Mitarbeitenden als auch an zukünftige Bewerberinnen und Bewerber.

Vor diesem Hintergrund lassen sich die abzufragenden Themen bei einer Erhebung noch erweitern. So gibt beispielsweise die Abfrage von spezifischen Kenntnissen, Kompetenzen und Erfahrungen (z. B. Sprachkenntnisse, interkulturelle Kompetenz, Migrationserfahrung) Aufschluss über bereits vorhandene Potenziale, an die im Verlauf der Personal- und Organisationsentwicklung angeknüpft werden kann.

#### 4.2.2 Interkulturell sensible Personalakquise

Über die Signalwirkung einer Beschäftigtenbefragung hinaus gilt es zudem, alle Schritte der Personalgewinnung hinsichtlich möglicher Zugangsbarrieren im Auswahlprozess und Hemmschwellen bei potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern zu prüfen und diese mithilfe konkreter Maßnahmen abzubauen.

Einige Kommunen haben sich bewusst das Ziel – häufig in Leitbildern – gesetzt, den Anteil der Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund an der Belegschaft zu erhöhen. Dafür kann es wichtig sein, die Stellenausschreibungen über unterschiedliche Kanäle zu verbreiten, da die Zielgruppe unter Umständen die Verwaltung nicht als potenziellen Arbeitgeber wahrnimmt. Ihr sind oftmals weder die unterschiedlichen Arbeitsbereiche in der Verwaltung ausreichend bekannt, noch dass bei ausländischer Staatsangehörigkeit eine Bewerbung um die ausgeschriebenen Stellen in den meisten Fällen problemlos möglich ist.



Bestimmte Qualifikationsanforderungen, unterschiedliche Berufswahlpräferenzen und Suchstrategien, unterschiedliche Wertigkeiten von Berufen in den Communities, aber auch Vorbehalte gegenüber Tätigkeiten, die die Ausübung von hoheitlichen Aufgaben betreffen, können die Erreichung der Zielgruppe und damit die Verwirklichung der Strategie erschweren.

Daher kann es hilfreich sein, alternative Wege bei der Personalakquise – neben Zeitungsanzeigen und der Veröffentlichung auf der Website – zu gehen. Es bietet sich zum Beispiel an, auf Netzwerke und entsprechende Verteiler zurückzugreifen, um Mitglieder von Migrantenorganisationen auf Ausbildungs-

und Arbeitsplatzangebote aufmerksam zu machen. Zudem könnten Personen gezielt persönlich angesprochen und ihnen die Ausschreibung bzw. Informationen dazu ausgehändigt werden (z.B. auf Ausbildungsmessen oder Veranstaltungen). Ethno-Medien stellen ebenso wie bestimmte Social-Media-Seiten eine denkbare Möglichkeit dar, Stellenausschreibungen mehr Personen mit Migrationshintergrund zugänglich zu machen.

Der Wetteraukreis hat zur Erhöhung des Anteils von Beschäftigten mit Migrationshintergrund verschiedene Maßnahmen beschlossen, wobei im Austausch mit Migrantenorganisationen weitere Ideen entwickelt werden sollen.

Erhöhung des Anteils von Beschäftigten mit Migrationshintergrund		
Zielsetzung	Maßnahmen zur Zielerreichung	Beispiele zur Umsetzung
<b>Berufs- und Ausbildungsmöglichkeiten der Zielgruppe bekannt machen</b>	Gezielte Informationsveranstaltungen	Informationsveranstaltung an einer Berufsschule in Kooperation mit der Polizeistation Friedberg
	Beteiligung an interkulturellen Veranstaltungen	Beteiligung an der Interkulturellen Woche und am Internationalen Spielefest
	Mehrsprachige Flyer zu den Ausbildungsberufen	Auslage der Flyer im Kreishaus und bei Veranstaltungen
	Aufbau von Kontakten zu Migrantenvereinen/-organisationen	Vorstellung in den Ausländerbeiräten und im Integrationsbeirat des Wetteraukreises
<b>Zielgruppenorientierte Stellenausschreibungen</b>	Mehrsprachige Formulierungen	Mehrsprachige Anzeige für Ausbildungsstellen
	Hinweis ergänzen, dass Vielfalt erwünscht ist	Bereits bei mehreren Ausschreibungen ergänzt
	Veröffentlichung in fremdsprachigen Medien etc.	noch nicht umgesetzt

Abbildung 4  
Auszug aus dem Maßnahmenplan des Wetteraukreises



# IV Interkulturelle Kompetenz im Personalauswahlverfahren

## 1 Interkulturelle Kompetenz als Anforderungskriterium

In vielen Stellenausschreibungen und Anforderungsprofilen ist bereits der Zusatz zu finden, dass interkulturelle Kompetenzen erwünscht sind<sup>18</sup>, allerdings ist das Praxisverständnis von interkultureller Kompetenz oft unklar und verschwommen.

Der Begriff „interkulturelle Kompetenz(en)“, mal im Singular als Oberbegriff für die Zusammensetzung mehrerer Kompetenzen, mal im Plural als nebeneinander existierende Kompetenzen verwendet, wird häufig in unterschiedlichen Zusammenhängen und Bedeutungen genutzt. Er ist zu einer Art Modebegriff geworden, mit dem vage Vorstellungen umschrieben werden – Vorstellungen von Kompetenzen, die in einer von Vielfalt geprägten Gesellschaft und Arbeitswelt nicht mehr fehlen dürfen.

Welche Möglichkeiten gibt es, diese noch zu unscharf definierte Kompetenz beim Bewerbungsgespräch abzufragen?

Um sich dieser Erfassung anzunähern, ist es wichtig, ein gemeinsames Verständnis des Begriffes „interkulturelle Kompetenz“ zu erlangen [s. Kap. I, Glossar c)]. In den letzten Jahren beschäftigte sich die Fachwelt immer mehr mit der Operationalisierung des Begriffes „interkulturelle Kompetenz“. Einige Modelle<sup>19</sup> bieten ein theoretisches Grundgerüst und Orientierungshilfen für seine Anwendung im Personalauswahlverfahren. Für die Personalgewinnung bedeutet das, dass eine Bewerberin oder ein Bewerber im Bereich „interkulturelle Kompetenz“ sowohl subjektive Eigenschaften (v.a. Sozialkompetenzen) als auch kognitive Kenntnisse bzw. Wissen über integrations- und migrationsspezifische Bereiche (Fachkompetenzen) und für bestimmte Positionen auch sich daraus ergebende (strategische) Handlungsfähigkeiten mitbringen sollte.<sup>20</sup>

### INTERKULTURELLE KOMPETENZ MEINT

*die Fähigkeit, in Situationen, in denen Menschen mit kulturell unterschiedlichem Hintergrund zusammenkommen, angemessen und effektiv miteinander umzugehen. Dies bedeutet, dass die damit verbundenen Haltungen und Einstellungen sowie die besonderen Handlungs- und Reflexionsfähigkeiten auf der Basis der Anerkennung von Vielfalt als Normalität und als Ressource gelebt werden.*



<sup>18</sup>Beispiele hierzu siehe Anhang VI b

<sup>19</sup>Zum Beispiel „Städtekooperation Integration. Interkommunal (2014): Kommunen als zukunftsfähige Arbeitgeberinnen – Vielfalt schafft Zukunft. Ein Handlungsbuch. Heft 6, Interkulturelle Kompetenz in Personalauswahlverfahren“ und „Reinecke/Pahlke (2011): Interkulturelle Personalentwicklung – Anforderungsprofile, Auswahlverfahren, Fortbildungen. Berlin: Ramboll“.

<sup>20</sup>Vgl. hierzu das Praxisbeispiel der Stadt Fulda im Anhang.

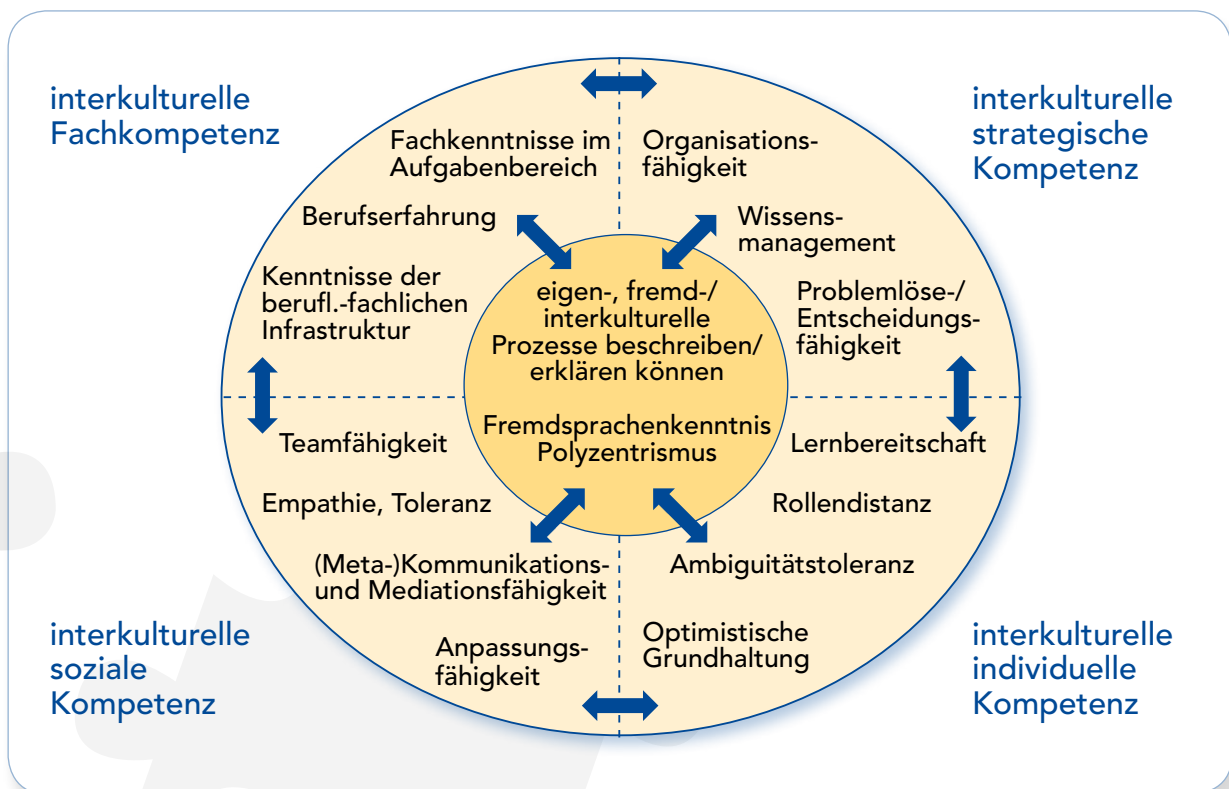


Abbildung 5  
Interkulturelle Kompetenz nach Bolten; Quelle: Bolten, Jürgen (2007): Interkulturelle Kompetenz, S. 86, Erfurt

### 1.1 Interkulturelle Kompetenz als Bestandteil von Sozialkompetenzen

Interkulturelle Kompetenzen können als Schlüsselkompetenz im Bereich der allgemeinen sozialen Kompetenzen gesehen werden. Es sind Fähigkeiten, die sich im Umgang mit kultureller Vielfalt und Unterschiedlichkeit zeigen und – dynamisch und ein Leben lang – die Persönlichkeitsentwicklung beeinflussen. Personen mit einem ausgeprägten Verständnis für kulturelle Vielfalt sowie Offenheit für Unterschiedlichkeit sollten unter anderem:

- eine grundsätzliche Haltung der Anerkennung und Wertschätzung gegenüber den vielfältigen Formen gesellschaftlichen Lebens und unterschiedlicher Weltanschauungen mitbringen (Fähigkeit zur Offenheit),
- anderen Personen mit Empathie begegnen und hierbei deren personelle, situative und kulturelle Beweggründe wahrnehmen, einordnen und berücksichtigen (Fähigkeit zum Perspektivenwechsel), sich auf vielfältige Situationen und Verhaltensmuster einstellen können und ihre Handlungen darauf abstimmen (Fähigkeit zur Flexibilität),
- mit unvertrauten Situationen angemessen umgehen, tolerant auf von der eigenen Meinung abweichende Weltanschauungen reagieren und Widersprüche aushalten (Ambiguitätstoleranz) sowie
- die durch Ausgrenzung und Benachteiligung entstehenden integrationshemmenden Konsequenzen wahrnehmen, berücksichtigen und überwinden (Fähigkeit zur Selbst- und Gesellschaftskritik).

## 1.2 Interkulturelle Kompetenz als „Fachkompetenz“

Interkulturell relevantes Fachwissen beinhaltet ein breites Spektrum an Themen. Allgemein richten sich die spezifischen Kenntnisse und der Kenntnisstand immer nach dem konkreten Aufgabenbereich und dem in der Stellenausschreibung definierten Anforderungsprofil. Es gilt daher, bei der Erstellung des Anforderungsprofils zu überlegen, inwiefern das Fachwissen der Bewerberin oder des Bewerbers mit dem Berufserfolg, also der erfolgreichen Aufgabenerfüllung, zusammenhängen. Welches Wissen und welches Wissensniveau sind für die Zielerreichung und Aufgabenerfüllung tatsächlich erforderlich? Inwieweit gehört das geforderte Wissen tatsächlich zum beruflichen Anforderungsprofil?

Im Folgenden werden Kategorien dargestellt, die als Orientierung für das Bewerberprofil dienen können. Prinzipiell können zwei große Themenfelder unterschieden werden: **„Migration und Integration“** und **„Interkulturalität und interkulturelle Kommunikation“**.

Das Themenfeld **„Migration und Integration“** betrachtet beides als gesamtgesellschaftliche Entwicklung und bezieht dabei historische Gegebenheiten sowie rechtliche, ökonomische, soziale und politische Aspekte mit ein. Zum Beispiel:

- Ursachen und Folgen von Migration (auch psychosoziale Folgen, bspw. Heimatlosigkeit, Kulturschock, Entwurzelung)
- soziale Milieus und Lebenswelten von Menschen mit Migrationshintergrund
- Formen der Migration (z. B. freiwillige vs. unfreiwillige Migration, internationale Migration, Binnenmigration, zirkuläre Migration, Rückkehrmigration)
- Diversity-Management (Migrations- und Integrationsprozesse, Interkulturelle Öffnung, Rahmenbedingungen, Methoden, Akteure)
- Integration in Deutschland und Leitlinien der deutschen Integrationspolitik (z. B. Rechtsgrundlagen, Richtlinien)
- gesellschaftliche Diskurse

### SOZIALE KOMPETENZEN

*gestalten Begegnungsprozesse, da mit ihnen die Fähigkeit verbunden ist, sich in einem gegebenen sozialen Feld angemessen zu bewegen. Die soziale Kompetenz eines Menschen ermöglicht einen Kompromiss zwischen den Ansprüchen, die die soziale Umwelt an den/die Einzelne(n) stellt, und seinen/ihren eigenen Interessen in einem sozialen Kontext (Interaktion).*

*Dabei liegen soziale Kompetenzen häufig im Verborgenen, wirken aber im Sinne eines Potenzials auf das Verhalten in konkreten Situationen. Ein sozial kompetentes Verhalten ist immer kontextabhängig zu definieren, weshalb soziale Kompetenz nicht eine singuläre Eigenschaft ist, sondern vielmehr ein Bündel von Kompetenzen beinhaltet.*

*Häufig wird für soziale Kompetenz auch der teilsynonyme Begriff „Soft Skills“ verwendet.*

Das Themenfeld **„Interkulturalität und interkulturelle Kommunikation“** setzt sich mit kultur- und kommunikationswissenschaftlichen Aspekten sowie mit Inhalten aus der Vorurteilsforschung auseinander. Hier können folgende Aspekte eine Rolle spielen:

- Kulturbegriffe und -definitionen, Kulturtheorien, Kulturdimensionen
- landes- und kulturspezifische Informationen
- Wissen um Wahrnehmung und Stereotypisierung (Vorurteilsbildung, Wahrnehmungsprozesse und Beobachtungsfehler, Entstehung und Folgen von Diskriminierung)
- Wissen um kulturell geprägte Regeln, Normen, Verhaltensmuster, Symbole, spezifische Konzepte der Wahrnehmung, des Denkens, Fühlens und Handelns, unterschiedliche Ausdrucks-, Darstellungs- und Handlungsweisen (verbale und nonverbale Kommunikation)
- Fremdsprachen und Mehrsprachigkeit

Die beiden genannten Kompetenzen, die die soziale und fachliche Ebene betreffen, sind eng miteinander verzahnt. In Kombination ergeben sich daraus strategische Handlungsfähigkeiten, die im täglichen Verwaltungshandeln interkulturelle Öffnungsprozesse fördern und verstetigen können.

## 2 Interkulturelle Kompetenz und strategische Handlungsfähigkeit

Strategische Handlungsfähigkeit zeigt sich in der Anwendung der subjektiven Eigenschaften und kognitiven Kenntnisse einer Bewerberin bzw. eines Bewerbers in der Praxis. Die Überprüfung der Fähigkeit, beide Elemente kombiniert anzuwenden, sollte daher Bestandteil des Auswahlverfahrens für bestimmte Positionen sein (z. B. bei Führungskräften). Dazu können zum Beispiel folgende Fähigkeiten überprüft werden:

- Fähigkeit zur fachlichen Beratung über die (Weiter-)Entwicklung, Beurteilung und Bewertung von Konzepten, Prozessen und Organisationsstrukturen unter interkulturellen Gesichtspunkten
- Fähigkeit zur Führung bzw. Bildung multikulturell zusammengesetzter Arbeitsteams
- Fähigkeit, Problemstellungen mit interkulturellem Bezug zu verstehen, passende Lösungskonzepte zu entwickeln und diese erfolgreich umzusetzen
- Fähigkeit, eigene Fachkenntnisse unter Berücksichtigung anderer kultureller Gegebenheiten bzw. zielgruppengerecht zu vermitteln (z. B. im Bereich Bildung, Soziales und Gesundheit)
- Fähigkeit, divergierende Interessen verschiedener Akteure (unabhängig vom Migrationshintergrund) zusammenzuführen
- Berücksichtigung der Auswirkungen von Maßnahmen, Projekten und Vorhaben auf unterschiedliche Personengruppen, inklusive Entscheidungsfindung
- Fähigkeit, integrationshemmende Auswirkungen, die durch Diskriminierung (auch verdeckte Formen der Diskriminierung) oder Ausgrenzung entstehen, zu erkennen und zu überwinden

Die hier angesprochenen Ebenen (sozial, fachlich) sowie die strategische Handlungsfähigkeit zeigen die Komplexität, interkulturelle Kompetenz im Bewerbungsverfahren überprüfbar zu machen.



**Daher ist es essenziell, eine Schwerpunktsetzung schon bei der Erstellung des Anforderungsprofils vorzunehmen.**

Folgend werden die unterschiedlichen Schritte eines Bewerbungsverfahrens beschrieben und der Aspekt der interkulturellen Kompetenz-Abfrage eingearbeitet.



### 3 Schritte zur Verankerung der interkulturellen Kompetenz im Personalauswahlverfahren

Interkulturelle Kompetenz sollte ein selbstverständlicher Teil des Berufsverständnisses und damit auch Bestandteil des Anforderungsprofils sein. Sie ist, unabhängig vom Tätigkeitsbereich, von der Organisation sowie von der Zusammensetzung des Teams, wichtig. Auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne direkten Kundenkontakt brauchen diese Kompetenz, weil ihre Entscheidungen Einfluss auf die ganze Gesellschaft haben.

Wurde bisher die theoretische Grundlage für das Personalauswahlverfahren dargestellt, wird im Folgenden ihre praktische Anwendung beschrieben und um Anregungen ergänzt, wie die Anforderung „interkultureller Kompetenz“ eingebunden und überprüft werden kann.

## Grundsätzliches zum Personalauswahlverfahren in der Kommunalverwaltung

Personalauswahlverfahren laufen in der Regel nach einem vergleichbaren Muster ab, jedoch hat die Verwaltung einen gewissen Spielraum, wie sie das Verfahren im Detail gestalten kann. Prinzipiell könnte die Auswahl in folgenden Schritten durchgeführt werden:

#### 1)

Nachdem eine Stelle frei oder neu geschaffen wurde, wird sie extern oder intern ausgeschrieben. Dafür ist ein Stellenprofil erforderlich.

#### 2)

Daraufhin erhält das Personalamt Bewerbungen um die Stelle und leitet diese an den jeweiligen Fachdienst weiter oder prüft selbst, wer zu einem Bewerbungsgespräch eingeladen wird. Grundlage für die Erstauswahl ist der Abgleich der Stellenanforderungen mit den Angaben in den Bewerbungsunterlagen.

#### 3)

Zum Bewerbungsgespräch erscheinen dann der/die Bewerber/-in, ein/-e Personaler/-in, ein/-e Angehörige/-r des Personalrats<sup>21</sup> und gegebenenfalls Mitglieder des Fachdienstes. Sollte es sich um die Bewerbung eines/einer Schwerbehinderten handeln, wird auch der/die Schwerbehindertenbeauftragte hinzugezogen.<sup>22</sup> Sollte es sich um eine Stelle handeln, die in einem Bereich besetzt werden soll, wo Frauen unterrepräsentiert sind, wird auch die Frauenbeauftragte zu dem Bewerbungsgespräch hinzugezogen. Alle beteiligten Akteure bilden eine sogenannte Prüfungs-/Auswahlkommission.

#### 4)

Grundlage des Bewerbungsgesprächs ist ein zuvor erstellter Fragenkatalog, durch den die Eignung des/der Bewerbers/-in für die ausgeschriebene Stelle ersichtlich werden soll. Hierbei besteht die Möglichkeit, interkulturelle Kompetenz in einem Zeitrahmen von 5 bis 10 Minuten zu erfragen und zu überprüfen. Hierfür ist ein gemeinsames Verständnis von interkultureller Kompetenz Voraussetzung, aus dem Prüfungsaufgaben bzw. -fragen abgeleitet werden.

Nach dem Bewerbungsgespräch findet die endgültige Auswahl durch die Entscheidungsberechtigten statt.

<sup>21</sup>Online verfügbar unter: [http://www.lexsoft.de/cgi-bin/lexsoft/justizportal\\_nrw.cgi?xid=146143,79](http://www.lexsoft.de/cgi-bin/lexsoft/justizportal_nrw.cgi?xid=146143,79).

<sup>22</sup>Online verfügbar unter: [https://www.gesetze-im-internet.de/bgleig\\_2015/BJNR064300015.html](https://www.gesetze-im-internet.de/bgleig_2015/BJNR064300015.html).

Wichtig ist es, dass im Vorfeld Klarheit über das Stellenbesetzungsverfahren und die beteiligten Personen in der jeweiligen Institution herrscht, denn interkulturelle Kompetenz kann insbesondere an drei Punkten des Bewerbungsverfahrens überprüft werden:



#### Voraussetzungen:

- ✓ Kenntnisse über den Ablauf des Personalauswahlverfahrens: Wer sind die Beteiligten?
- ✓ Gemeinsames Verständnis von interkultureller Kompetenz



Abbildung 6  
Schritte im Rahmen eines Auswahlverfahrens zur Überprüfung von interkultureller Kompetenz

### 3.1 Interkulturelle Kompetenz in der Stellenbeschreibung

Die Grundlage für die Stellenbeschreibung bildet in der Regel das Anforderungsprofil. Dieses umfasst im Wesentlichen die Ziele, Aufgaben, Arbeitsvorgänge und den entsprechenden Grad der Kompetenz der Stelleninhaberin bzw. des Stelleninhabers (z. B. Entscheidungsbefugnis oder Mitwirkung). Zudem sollte ein solches Profil Angaben zu und Gewichtung der erforderlichen sozialen, persönlichen, methodischen und fachlichen Kompetenzen beinhalten.

Für das Anforderungsprofil ist herauszuarbeiten, über welche interkulturell relevanten Kenntnisse, Eigenschaften und Fähigkeiten die Stelleninhaberin oder der Stelleninhaber verfügen muss, um die Ziele erreichen und die Aufgaben bewältigen zu können.

Das Anforderungsprofil sollte in Zusammenarbeit mit dem aktuellen Stelleninhaber bzw. der Stelleninhaberin, der Führungskraft und Verantwortlichen aus der Personalabteilung erarbeitet werden. Um einheitliche Stellenprofile für die gesamte Verwaltung zu erhalten, kann ein Muster von der Personalabteilung bereitgestellt werden (s. Abbildung 7). In diese Vorgabe ist im Idealfall die Frage nach der Erforderlichkeit bzw. nach der erforderlichen Ausprägung von interkultureller Kompetenz integriert.

Anforderungsprofil	Gewichtung*			
	4	3	2	1
<b>Sozialkompetenz</b>				
<b>Kommunikationskompetenz:</b>				
• stellt den Sachverhalt deutlich dar (formuliert klar, präzise, korrekt)				
• bietet Erklärungen an				
• ist fähig, sich personen- und situationsbezogen auszutauschen				
• bezieht sich auf Teilnehmer/-innen und geht auf diese ein				
<b>Konfliktfähigkeit:</b>				
• ist fähig, Probleme und Konflikte zu erkennen und tragfähige Lösungen anzustreben				
• verdeutlicht Spielregeln (und setzt z. B. Grenzen)				
• lässt sich nicht provozieren				
<b>Empathie:</b>				
• ist fähig, sich in Menschen hineinzusetzen				
• vermittelt Interesse				
• nimmt sein Gegenüber ernst				
• zeigt angemessene und authentische Körpersprache				
• zeigt Wertschätzung und Respekt				
<b>Flexibilität:</b>				
• kann sich schnell auf veränderte Situationen einstellen				
<b>Stressresistenz:</b>				
• reagiert gelassen auf unbekannte Situationen, kann mit Unvorhergesehenem klarkommen				
<b>Grundhaltung kultureller Wertschätzung:</b>				
• ist fähig, ethnozentrische Sichtweisen zu reflektieren und zu relativieren				
• wertschätzende und tolerante Grundhaltung überwiegt				
<b>Fachkompetenz</b>				
• hat Kenntnisse über: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ursachen und Folgen von Migration</li> <li>– Diversity-Management</li> <li>– Wahrnehmung und Stereotypisierung</li> </ul>				
• Sprachkompetenzen				
*Gewichtung: 4 = unabdingbar 3 = sehr wichtig 2 = wichtig 1 = erforderlich (wünschenswert)				

Abbildung 7  
Musterbeispiel für einen Anforderungsprofilbogen einer Personalabteilung

Für die Operationalisierung von interkultureller Kompetenz werden erfolgskritische Anforderungen an einer Stelle erfasst. Dafür sollten die am Auswahlverfahren Beteiligten wichtige Situationen beschreiben und Verhaltensweisen eruieren, die einen angemessenen Umgang mit entsprechenden Situationen zeigen, um im Anschluss Eigenschaften der Bewerberinnen und Bewerber abzuleiten (s. Abbildung 8).

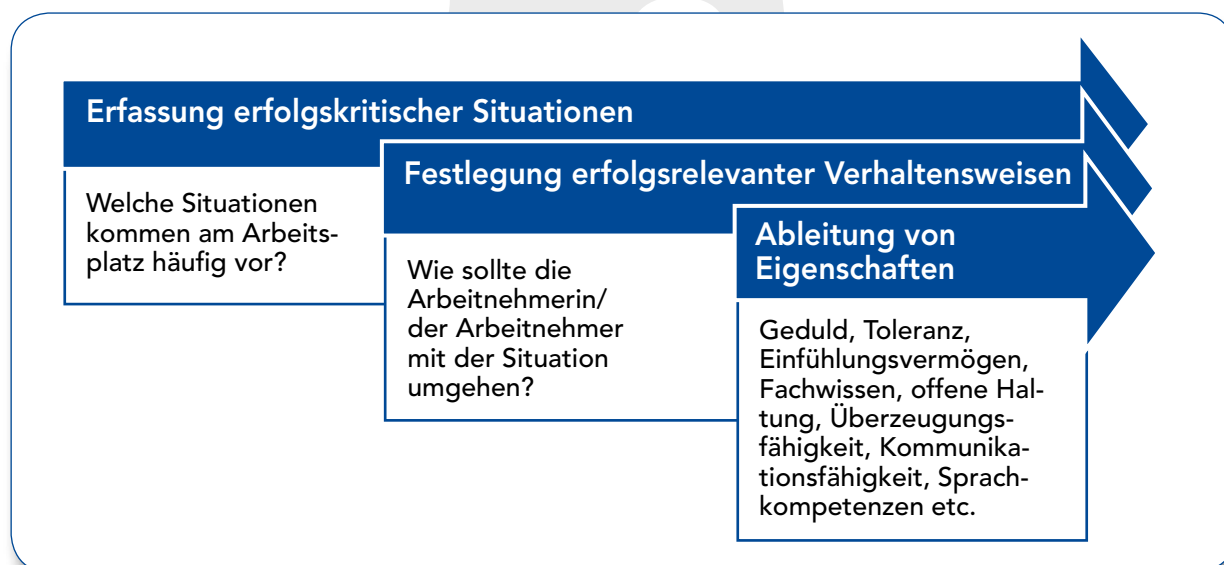


Abbildung 8  
Exemplarische Erstellung eines Stellenprofils

Die Stellenausschreibung kann nur eine begrenzte Zahl von Kompetenzen aufführen. Bei der Auswahl sollte daher auf die Gewichtung im Anforderungsprofil zurückgegriffen werden, um vor allem auch zwischen wünschenswerten und unabdingbaren Kompetenzen zu unterscheiden.

Als Ergebnis können interkulturelle Kompetenzen (oder Hinweise darauf) demnach im fachlichen Anforderungsprofil erwähnt werden (s. Abbildung 7) oder aber auch im allgemeinen Abschnitt der Ausschreibung Berücksichtigung finden, wie das Beispiel der Stadt Rüsselsheim am Main zeigt:<sup>23</sup>

Die Stadt Rüsselsheim am Main ist der „Charta der Vielfalt“ beigetreten und fördert alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihren vielfältigen Fähigkeiten und Talenten wertschätzend und vorurteilsfrei.

Alle Bewerbungen – unabhängig von Geschlecht, Nationalität, **kultureller und sozialer Herkunft**, Religion und Weltanschauung, Behinderung, Alter sowie sexueller Orientierung und Identität – werden begrüßt.

Bewerbungen von Menschen mit Migrationshintergrund sind erwünscht. Schwerbehinderte werden entsprechend den Vorgaben des SGB IX und der betrieblichen Integrationsvereinbarung berücksichtigt.

Abbildung 9  
Auszug aus einer Stellenausschreibung der Stadt Rüsselsheim am Main

<sup>23</sup>Weitere Beispiele zur Verankerung von interkultureller Kompetenz in Stellenausschreibungen befinden sich im Anhang b).



Für unseren Fachbereich Jugend und Soziales, Fachstelle Migration, suchen wir zum nächstmöglichen Zeitpunkt für die Betreuung von Flüchtlingen/Migranten **eine/-n vollzeitbeschäftigte/-n Sozialarbeiter/-in bzw. Sozialpädagogen/-pädagogin mit staatlicher Anerkennung.**

#### Ihr Profil

- Abgeschlossenes Fachhochschulstudium und staatliche Anerkennung
- Kenntnisse im Asylbewerberleistungsgesetz, Aufenthaltsgesetz, Sozialgesetzbuch II und XII
- **Interkulturelle Kompetenz**, Toleranz und Sensibilität
- Berufserfahrung
- Fremdsprachenkenntnisse (Englisch)
- Hohe Flexibilität, Belastbarkeit, Teamfähigkeit
- Gültiger Führerschein und Privat-Pkw zur Nutzung für dienstliche Zwecke

Abbildung 10  
Stellenausschreibung des Wetteraukreises

### 3.2 Interkulturelle Kompetenz in der schriftlichen Bewerbung

Eine Möglichkeit, interkulturelle Kompetenzen von Bewerberinnen und Bewerbern noch vor dem persönlichen Kontakt zu erfassen, besteht darin, bereits bei der Sichtung der Bewerbungsunterlagen auf Hinweise bezüglich des interkulturellen Verständnisses der Verfasserin bzw. des Verfassers zu achten.

**Hinweise auf einen Migrationshintergrund sind dabei nicht automatisch mit dem Vorhandensein von interkulturellen Kompetenzen gleichzusetzen.**



Im Bewerbungsgespräch könnte auf diese Andeutungen dann näher eingegangen werden. „Harte Faktoren“, die auf interkulturelle Kompetenzen hinweisen könnten, sind in der nachfolgenden Abbildung dargestellt:

<b>„Checkliste“ zum Erfassen von Hinweisen auf interkulturelle Kompetenzen bei der Vorauswahl</b>	
<b>Qualifikationen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Hat sich die Person während ihrer Ausbildung mit entsprechenden Themen beschäftigt?</li> <li>✓ Liegen z. B. Arbeiten vor, in denen (weitläufig) interkulturelle Themen angesprochen wurden?</li> <li>✓ Lassen Seminarnachweise oder Zusatzqualifikationen auf die interkulturelle Kompetenz schließen?</li> </ul>
<b>Arbeitserfahrungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Hat die Person bereits Arbeitserfahrungen im Ausland gesammelt?</li> <li>✓ Wie war die Zusammensetzung ihres Teams bei der vorherigen Arbeitsstelle (z. B. internationales Unternehmen)?</li> <li>✓ Lassen bisherige Arbeitsschwerpunkte auf interkulturelle Kompetenzen schließen?</li> </ul>
<b>Sprachkenntnisse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Spricht die Person mehrere Sprachen?</li> <li>✓ Falls ja, auf welchem Niveau?</li> <li>✓ Wie wurden diese erworben?</li> </ul>
<b>Auslandserfahrungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Welche Auslandserfahrungen hat die Person bisher gemacht?</li> </ul>
<b>Freizeitgestaltung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gibt es Freizeitaktivitäten, die auf ein interkulturelles Verständnis schließen lassen (z. B. Reisen – wie „reist“ diese Person? Mannschaftssportarten o. Ä.)?</li> <li>✓ Ist die Person ehrenamtlich engagiert?</li> <li>✓ Falls ja, in welchem Bereich?</li> <li>✓ Welche Qualifikationen bringt die Person daraus mit?</li> </ul>

Abbildung 11  
„Checkliste“ zum Erfassen von Hinweisen auf interkulturelle Kompetenzen bei der Vorauswahl

Nach einer Vorauswahl werden geeignet erscheinende Kandidatinnen und Kandidaten zu einem persönlichen Gespräch eingeladen. In einem solchen Bewerbungsgespräch können die oben genannten Faktoren konkretisiert und eruiert und ggf. mit den erwünschten sozialen Kompetenzen abgeglichen werden.

### 3.3 Interkulturelle Kompetenzen im Bewerbungsgespräch

Entscheidend für die Feststellung von interkultureller Kompetenz im Personalauswahlverfahren ist die persönliche Vorstellung der Kandidatinnen und Kandidaten vor der Prüfungs-/Auswahlkommission in einem Bewerbungsgespräch, bei der Persönlichkeitsmerkmale zur Geltung kommen können. Welche Möglichkeiten hat die Kommission, um innerhalb einer eng begrenzten Zeit subjektive Persönlichkeitsmerkmale (Soft Skills) festzustellen und sie objektiv zu bewerten?

Die für das Anforderungsprofil erfolgskritischen Situationen könnten als Basis für Interviewfragen oder Übungen im Auswahlverfahren herangezogen werden. Die Auswahl der Methode zur Überprüfung von interkultureller Kompetenz hängt meist von Faktoren wie der zu besetzenden Position und der Gestaltung des Auswahlverfahrens insgesamt ab.

#### 3.3.1 Beobachtungen

Während der Durchführung des Bewerbungsgesprächs können Mitglieder der Prüfungskommission (z. B. die Frauenbeauftragte) allgemein die Beobachtung von Verhaltensweisen übernehmen, die auf interkulturelle Kompetenz schließen lassen. Diese Personen sollten jedoch selbst Schulungen zu interkultureller Kompetenz durchlaufen, um das Verhalten entsprechend beurteilen zu können. Darauf aufbauend können interkulturelle Kompetenzen anhand eines Beobachtungsbogens erfasst und anschließend bewertet werden (Abbildung 12).

Es ist zudem empfehlenswert, dass alle Mitglieder der Prüfungs-/Auswahlkommission speziell in Beobachtungs- und Beurteilungsfehlern geschult werden, um sich Wahrnehmungsverzerrungen bewusst zu machen und die eigenen Sympathien bzw. Abneigungen kritisch zu hinterfragen (z.B. Ähnlichkeitseffekt, Tendenz zur Mitte, Kontrasteffekt).<sup>24</sup> Ist eine solche Schulung aus zeitlichen Gründen nicht möglich, käme eine Beobachterkonferenz (bekannt aus Assessmentverfahren) in Betracht, die vor und nach

den Bewerbungsgesprächen stattfinden könnte. Diese dient dazu, sich auf gemeinsame Leitlinien zu verständigen und – im Anschluss – sich über bestimmte Antworten/Verhaltensweisen auszutauschen.

Die Stadt Offenbach am Main hat eine Beobachtungsmethode entwickelt und diese in das Bewerbungsverfahren wie folgt aufgenommen:

<b>Beobachtungsmethode am Beispiel der Stadt Offenbach am Main</b>	
<b>Hintergründe:</b>	
Zur Umsetzung des Magistratsbeschlusses „Kulturelle Vielfalt am Arbeitsplatz in der Stadtverwaltung in Offenbach“ hat eine fachübergreifende Arbeitsgruppe unter der Leitung der Organisationsentwicklung im Jahr 2015 ein Verfahren für die Feststellung von interkulturellen Kompetenzen im Bewerbungsgespräch erarbeitet.	Magistratsbeschluss  Fachübergreifende AG
<b>Schritte zur Verankerung der Beobachtungsmethode in Bewerbungsgesprächen:</b>	
Als Grundlage für die Beobachtung des Verhaltens und die Bewertung der Reaktionen von Bewerberinnen und Bewerbern auf Prüfungsfragen hat die Arbeitsgruppe zunächst fünf Persönlichkeitsmerkmale im Zusammenhang mit dem vom Magistrat definierten Verständnis von interkultureller Kompetenz ausgewählt: Perspektivenwechsel, Empathie, Offenheit, Flexibilität und Ambiguitätstoleranz.	Gemeinsames Verständnis von IK  Ableitung von Persönlichkeitsmerkmalen
Im nächsten Schritt wurden diese Begriffe nach der „Brainstorming“-Methode inhaltlich so beschrieben, dass daraus eine Vielzahl von konkreten Eigenschaften und Reaktionsmöglichkeiten für jedes Persönlichkeitsmerkmal identifizierbar geworden sind. Interessant war die Feststellung, dass diese Übung viele Überschneidungen unter den genannten Persönlichkeitsmerkmalen ergeben hat.	Konkretisierung der Eigenschaften (Brainstorming) des Persönlichkeitsmerkmals
Aus den vielen Ergebnissen hat sich die Arbeitsgruppe auf jeweils einen Beobachtungsanker geeinigt, der dem jeweiligen Begriff am nächsten stand und in der Bewerbungssituation durch die Prüfungskommission leicht erkannt und bewertet werden kann.	Beobachtungsanker festlegen, der für die Prüfungskommission leicht zu erkennen ist
Die Bewertungsskala ist nach derselben Logik des minimalen Aufwands konzipiert, bleibt aber mit den Wahlmöglichkeiten „Trifft eher zu“ bzw. „Trifft weniger zu“ aussagekräftig.	Erstellung einer Bewertungsskala
Die Persönlichkeitsmerkmale mit den ihnen zugeordneten Beschreibungen werden in Abstimmung mit den Prüfungskommissionen in die Fragebögen der Interviews integriert und ab Januar 2016 in einer Testphase bei der Stellenbesetzung in zunächst publikumsintensiven Ämtern erprobt.	Aufnahme der Skala in die Interviewfragebögen
Als Erstes setzt das Bürgerbüro das Verfahren um und prüft interkulturelle Kompetenzen anhand von stellenbezogenen Fragen zusammen mit anderen kommunikativen und sozialen Kompetenzen.	Testphase

Abbildung 12  
Entwicklung einer Beobachtungsmethode am Beispiel der Stadt Offenbach am Main

<sup>24</sup>Vgl. Uske, Scheitza, Düring-Hesse, Fischer (Hrsg.), 2014: Interkulturelle Öffnung der Verwaltung, Konzepte, Probleme, Beispiele, S. 104.

Nach diesen Schritten ist ein Beobachtungsbewertungsbogen entstanden, der auch Bestandteile aus dem Anforderungsprofil, z. B. aus dem Bereich Empathie oder Flexibilität, aufgreift.

<b>Beispiel – überarbeiteter Bewerbungsbogen „Merkmale für die Tätigkeit als Kundenberater/-in“</b>			
<b>Anforderungsprofil/ Persönlichkeitsmerkmal</b>	<b>Beobachtungsanker<sup>25</sup></b>	<b>Trifft eher zu</b>	<b>Trifft weniger zu</b>
<b>Ausdrucksfähigkeit</b> darunter Empathie	Spricht verständlich.		
<b>Kontaktfähigkeit</b> darunter Offenheit	Bezieht sich auf Teilnehmerinnen und Teilnehmer.		
<b>Flexibilität</b>	Kann sich schnell auf veränderte Situationen einstellen.		
<b>Stressresistenz</b> darunter Ambiguitätstoleranz	Reagiert gelassen auf unbekannte Situationen, kann mit Unvorhergesehenem klarkommen.		

Abbildung 13  
Beobachtungsbewertungsbogen (Beispiel)

### 3.3.2 Indirekte und direkte Fragestellungen/ Interviews

Eine weitere Methode, interkulturelle Kompetenz im Bewerbungsgespräch mit „abzufragen“, kann im Rahmen von standardisierten Interview-Settings erfolgen. Da das Zeitfenster oftmals knapp bemessen ist (ca. fünf Minuten), sollten die Fragen hierfür präzise gestellt werden und zur Tätigkeit passen.

Es können generelle Fragen<sup>26</sup> gestellt werden oder die intuitiven Antworten von Kandidatinnen und Kandidaten auf zentrale Fragen zur Eignungsprüfung für die Stelle bewertet werden.

Grundsätzlich sind die Antworten im Kontext des Bewerbungsgesprächs zu sehen. Mögliche Antworten, die eher positiv bewertet werden können:

- Antworten, die Kultur als dynamischen Begriff [s. Kap. I bzw. Glossar a)] akzentuieren, der beispielsweise durch sogenannte Kultur-Dimensionen nach Hofstede, Trompenaars, Schwartz determiniert wird
- Der Hinweis auf eigene Erfahrung in einer interkulturellen Überschneidungssituation, die auf die Fähigkeit, die Perspektive zu wechseln, schließen lassen

- Sprache in Bezug auf die interkulturelle Dimension der Tätigkeit
- Interkulturelles in Wechselwirkung mit anderen Faktoren: Bildung, sozialer Status

Mögliche Antworten, die negativ bewertet werden können:

- Antworten, die Kultur als statischen Begriff [s. Kap. I bzw. Glossar a)] bezeichnen
- Verweis auf eigenen Migrationshintergrund als alleiniges Merkmal von interkultureller Kompetenz
- Heranziehung von stereotypen Darstellungsweisen bestimmter Gruppen

Das gesamte Vorstellungsgespräch sollte als „Spiel-feld“ gesehen werden, das die Möglichkeiten bietet, Schlüsselwörter/Begriffe zu setzen, um in Erfahrung zu bringen, ob und wie der/die Bewerber/-in solche wahrnimmt, auf diese reagiert und mit eigenen interkulturellen Erfahrungen kontextualisiert (s. Kap. 3.3.1). Anders ausgedrückt, lassen die Reaktion auf und die Verarbeitung von Hinweisen wie Symbolen, Ritualen, kulturellen Momenten (Tea-Time) auf eine (Grund-)Sensibilität schließen.

<sup>25</sup>hier Ausschnitt für die Feststellung von Interkultureller Kompetenz.

<sup>26</sup>Viele Behörden besitzen Leitbilder im Kontext Interkultureller Öffnung. Die dort festgehaltenen Leitideen könnten für die Formulierung von allgemeinen Fragen herangezogen werden.

Folgende Fragen könnten in der täglichen Praxis der Bewerbungsgespräche in den jeweiligen Fachgebieten eine Hilfestellung sein.

### 3.3.3 Beispiele für situative Fragen<sup>27</sup>

Tätigkeitsbereich: Projektkoordinator/-in für Elternarbeit in Kindertageseinrichtungen		
Frage	<p>Es gibt Eltern mit Migrationshintergrund, die sich aufgrund sprachlicher Schwierigkeiten nicht artikulieren, sich nicht mitteilen bzw. beteiligen können.</p> <p>Wie würden Sie diese Eltern in die Arbeit der Einrichtungen mit einbinden? Welche Angebote wären hier denkbar?</p>	Situationsbeispiel schildern und nach dem Verhalten des Bewerbers/der Bewerberin fragen
Antwort	<p>Wichtig ist es festzustellen, ob ein sprachliches Verständigungsproblem oder ein anderer Kommunikationsfehler vorliegt, bspw. das System der Kindertageseinrichtung erklärungsbedürftig sein könnte.</p> <p>Bei sprachlichen Hindernissen nach Möglichkeit Übersetzer/-in hinzuziehen und/oder Informationen mehrsprachig anbieten. Je nach Vorhaben, könnte man auch Bilder und Zeichnungen einsetzen. Technische Hilfsmittel wie Online-Übersetzung einsetzen.</p> <p>Als weiteren Schritt kann man sich überlegen, den Eltern individuelle Entwicklungsmöglichkeiten anzubieten, z. B. Teilnahme an Eltern-Cafés oder Sprachkursen.</p>	Mögliche Antwort der Bewerberin/des Bewerbers
Interpretation	<p>Die Person ist sich bewusst, dass sprachliche Hürden eine Verständigung erschweren, und kann diese identifizieren. Das Anbieten verschiedener Kommunikationsmöglichkeiten zeugt von Fachkenntnis.</p> <p>Die Anmerkung, eine individuelle Ressourcenstärkung zu berücksichtigen, zeigt einen empathischen, „kundenorientierten“ und reflektierten Umgang mit Menschen.</p>	Interpretation der Antwort in Bezug auf interkulturelle Kompetenz

Tätigkeitsbereich: Ausländerbehörde		
Frage	<p>Sie erklären Ihrem Gegenüber, dass ihre/seine Aufenthaltserlaubnis um ein Jahr und nicht, wie vermutet, um zwei Jahre verlängert wird. Sie erläutern die Gründe. Ihr Gegenüber wird lauter und lauter.</p> <p>Wie gehen Sie damit um?</p>	Situationsbeispiel schildern und nach dem Verhalten des Bewerbers/der Bewerberin fragen
Antwort	<p><i>„Das muss ich mir nicht gefallen lassen. Ich bin zu Ausländern freundlich, wenn sie auch zu mir freundlich sind.“</i></p>	Mögliche Antwort der Bewerberin/des Bewerbers
Interpretation	<p>Durch Antworten wie: <i>„Ich gehe mit Ausländern gut um, wenn sie zu mir freundlich sind“</i> zeigt sich eine Haltung, die daraufhin deutet, dass dem Bewerber / der Bewerberin Distanz und Reflexionsvermögen zur eigenen Rolle und Position fehlen. Hier ist von mangelnder oder fehlender interkultureller Kompetenz/Sensibilität auszugehen. Zusatzfragen sind hier notwendig.</p>	Interpretation der Antwort in Bezug auf interkulturelle Kompetenz

<sup>27</sup> „Situative Fragen führen die Bewerberin/den Bewerber gedanklich in eine beruflich relevante Situation (Fallbeispiel). Thema ist ihr/sein Verhalten in dieser Situation: „Stellen Sie sich vor...“, „Wie verhalten Sie sich?“ (aus: Handlungsbuch „Vielfalt schafft Zukunft“, S. 22).

Tätigkeitsbereich: Schülerbetreuung		
Frage	Wie können Sie Ihre interkulturelle Kompetenz (die Sie in dem Auslandssemester erlangt haben) in die Tätigkeit als Schülerbetreuer/-in einbringen?	Situationsbeispiel schildern und nach dem Verhalten des Bewerbers/der Bewerberin fragen.
Antwort	In meinem Auslandssemester war ich auf einmal „die typische Deutsche“. Weil ich mich damit nicht identifizieren konnte, habe ich gemerkt, dass solche Gruppenzuschreibungen immer zu reflektieren sind. Daraus kann ich mein Vorurteilsbewusstsein in die Tätigkeit als Schülerbetreuerin einbringen.	Mögliche Antwort der Bewerberin/des Bewerbers
Interpretation	Die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel, Reflexionsvermögen und ein Bewusstsein stereotyper Vorstellungen bei einem selbst und bei anderen sind positiv zu sehen. Wissen um das Verhältnis von individueller und kultureller Prägung ist vorhanden.	Interpretation der Antwort in Bezug auf interkulturelle Kompetenz

Tätigkeitsbereich: Schulsozialarbeit – Frage 1		
Frage	In der Institution Schule kommen Menschen unterschiedlicher kultureller Prägung zusammen. Wie gehen Sie in Ihrer Arbeit damit um?	Situationsbeispiel schildern und nach dem Verhalten des Bewerbers/der Bewerberin fragen
Antwort	Erfassen, welche kulturellen Hintergründe es gibt. Allen Kindern, egal welcher Herkunft, vorurteilsbewusst begegnen. Weg von dem Defizitdenken – stattdessen Potenziale der Kinder wahrnehmen und sie diese in den Schulalltag einbringen lassen, z. B. in einer Projektwoche oder beim Schulfest, um Schülern, Lehrern und Eltern die Chancen der Vielfalt bewusst zu machen. Kontakt zu den Eltern und ihrer Lebenswelt aufbauen, evtl. durch Hausbesuche. Entwicklungsmöglichkeiten anbieten, z. B. Teilnahme an Eltern-Cafés oder Sprachkursen.	Mögliche Antwort der Bewerberin/des Bewerbers
Interpretation	Der Bewerber/Die Bewerberin zeigt sich offen und vorurteilsbewusst und sieht die Chancen der Vielfalt. Das lässt auf einen empathischen und reflektierten Umgang mit Menschen schließen. Allerdings wäre durch Nachfrage zu klären, was mit „kulturellem Hintergrund“ gemeint ist und ob dadurch eine Zuschreibung von Herkunftskultur erfolgt, mit der die Kinder sich nicht identifizieren.	Interpretation der Antwort in Bezug auf interkulturelle Kompetenz

Tätigkeitsbereich: Schulsozialarbeit – Frage 2		
Frage	Ein/-e Schüler/in mit Migrationshintergrund wendet sich an Sie, weil er/sie sich benachteiligt fühlt. Wie gehen Sie in diesem Fall vor?	Situationsbeispiel schildern und nach dem Verhalten des Bewerbers/der Bewerberin fragen
Antwort	Im persönlichen Gespräch klären, aus welchem Grund er/sie sich benachteiligt fühlt. Dabei sollte der kulturelle Hintergrund zunächst einmal keine Rolle spielen. Sollte er/sie tatsächlich wegen des Migrationshintergrundes benachteiligt worden sein, ist dies zusätzlich bei der Konfliktlösung zu berücksichtigen. Gegebenenfalls Antidiskriminierungsstelle einschalten.	Mögliche Antwort der Bewerberin/des Bewerbers
Interpretation	Der Bewerber/Die Bewerberin verfügt über Einfühlungsvermögen, bleibt auf der Sachebene. Er/Sie zeigt sich vorurteilsfrei und lässt sich nicht zu einem „Schublade-Denken“ verleiten.	Interpretation der Antwort in Bezug auf interkulturelle Kompetenz

Tätigkeitsbereich: Sozialamt – Frage 1		
Frage	Sie haben eine/-n neue/-n Kollegen/Kollegin mit Migrationshintergrund. Wie stellen Sie sich die Zusammenarbeit mit ihr/ ihm vor?	Situationsbeispiel schildern und nach dem Verhalten des Bewerbers/der Bewerberin fragen
Antwort	Die Zusammenarbeit sollte mit allen Kollegen/Kolleginnen gleichermaßen erfolgen. Im Vordergrund steht natürlich die Arbeitsleistung. Wichtig ist die Kommunikation und Beziehung miteinander, damit ein gutes Arbeitsklima entstehen kann.	Mögliche Antwort der Bewerberin/des Bewerbers
Interpretation	Mit der Aussage werden die Gleichberechtigung, die Chancengleichheit und der informelle Austausch signalisiert, um somit Diskriminierung zu vermeiden.	Interpretation der Antwort in Bezug auf interkulturelle Kompetenz

Tätigkeitsbereich: Sozialamt – Frage 2		
Frage	Sie haben einen älteren Kunden (Migrant), der die deutsche Sprache kaum beherrscht. Sie benötigen von ihm eine Bescheinigung aus einer anderen Abteilung. Was tun Sie?	Situationsbeispiel schildern und nach dem Verhalten des Bewerbers/der Bewerberin fragen
Antwort	Falls es möglich ist, eine/-n Dolmetscher/in persönlich bzw. telefonisch hinzuziehen, würde ich hier die Unterstützung holen oder auch die nonverbale Kommunikation anwenden. Alternativ könnte ich, solange es mich von meiner eigenen Arbeit nicht abhält, den Arbeitsprozess erleichtern und die Abteilung selbst kontaktieren, damit die Bescheinigung durch eigene Möglichkeiten herbeigeholt werden kann.	Mögliche Antwort der Bewerberin/des Bewerbers
Interpretation	Bietet verschiedene Kommunikations- und Lösungsmöglichkeiten an. Es existieren eine Empathie-Vorstellung und ein kundenfreundlicher Umgang des Bewerbers/der Bewerberin.	Interpretation der Antwort in Bezug auf interkulturelle Kompetenz

### 3.3.4 Beispiele für biographische und offene Fragen<sup>28</sup>

Thema: Reisen		
Frage	Wie wir aus Ihrem Lebenslauf entnehmen können, reisen Sie gerne. Welche kulturellen Unterschiede haben Sie in Land „X“ im Vergleich zu Deutschland feststellen können?	Hinweise auf interkulturelle Kompetenz aus den Bewerbungsunterlagen aufgreifen und nachfragen
Antwort	Ich reise gern und lerne exotische Kulturen kennen, insbesondere „Naturvölker“ und „archaische Rituale“ unterentwickelter Kulturen finde ich spannend.	Mögliche Antwort der Bewerberin des Bewerbers
Interpretation	Hinweise auf einen wenig reflektierten und ethnozentrischen Umgang mit kulturellen Differenzen.	Interpretation der Antwort in Bezug auf interkulturelle Kompetenz

Thema: Bezug auf Stellenausschreibung		
Frage	Eine Anforderung für die Stelle ist interkulturelle Kompetenz (Stellenausschreibung). Was verstehen Sie darunter und welche Erfahrungen bringen Sie diesbezüglich mit?	Hinweise auf interkulturelle Kompetenz aus den Bewerbungsunterlagen aufgreifen und nachfragen
Antwort	In meiner Aus-/Fortbildung und durch eigene Auslandsaufenthalte habe ich gelernt Kulturen nicht in eine Hierarchie zu stellen, nur weil manche Sichtweisen/Handlungen nicht nachvollziehbar erscheinen. Wichtig ist, diese zu hinterfragen und nicht sofort ein Urteil zu fällen. Auch wenn ich bestimmte Sichtweisen und Handlungen nicht gut finde, ist es wichtig, auf die Hintergründe zu blicken.	Mögliche Antwort der Bewerberin/des Bewerbers
Interpretation	Positiv sind die grundsätzliche Haltung der Anerkennung und Wertschätzung, Empathie, Ambiguitätstoleranz, das Wissen um Ausgrenzung und Benachteiligung.	Interpretation der Antwort in Bezug auf interkulturelle Kompetenz

<sup>28</sup> „Biografische Fragen haben beruflich relevante Situationen aus der Vergangenheit der Bewerberin/des Bewerbers im Blickpunkt: ‚Was haben Sie in der Situation XY getan?‘“ (aus: Handlungsbuch „Vielfalt schafft Zukunft“, S. 22).



Thema: offene Frage Kultur/Interkultur		
Frage	Die Stellenbeschreibung enthielt den Zusatz „Interkulturelle Kompetenzen sind erwünscht“. Wie würden Sie solche Kompetenzen definieren und inwiefern bringen Sie diese mit?	Hinweise auf interkulturelle Kompetenz aus den Bewerbungsunterlagen aufgreifen und nachfragen
Antwort	Für mich bedeutet interkulturelle Kompetenz insbesondere eine Reflexionsfähigkeit hinsichtlich der eigenen kulturellen, sozialen und geschlechtlichen Prägung mitzubringen. Kulturen sind nie statisch und insofern kann interkulturelle Kompetenz nicht bedeuten, dass man Menschen und ihre Handlungen ausschließlich aufgrund ihrer nationalen oder ethnischen Herkunft interpretieren kann.	Mögliche Antwort der Bewerberin / des Bewerbers
Interpretation	Die Antwort ist positiv einzuschätzen, da sie verdeutlicht, dass ihr ein dynamisches Kulturverständnis zugrunde liegt.	Interpretation der Antwort in Bezug auf interkulturelle Kompetenz

### 3.3.5 Rollenspiele

Rollenspiele bzw. Simulationen dienen dazu, Verhaltensweisen der Teilnehmenden in verschiedenen Situationen beobachtbar zu machen. Rollenspiele können demnach hilfreich sein, eine bessere Beurteilung von Schlüsselqualifikationen (z.B. Zielorientierung, Entscheidungsverhalten, persönliches Auftreten und Außenwirkung, Team- und Kooperationsverhalten, Kommunikationsfähigkeit, Argumentationsfähigkeit und ebenso interkulturelle Kompetenz) zu ermöglichen. Dabei könnten die beiden geschilderten Aspekte der interkulturellen Kompetenz – als Bestandteil von Sozialkompetenzen (siehe Kapitel IV 1.1.1) und als Fachkompetenz (s. Kap. IV 1.1.2) – in Verbindung als strategische Handlungsfähigkeit (s. Kap. 2) zum Tragen kommen. Wichtig ist, dass der Inhalt möglichst aus dem realen Behördenumfeld stammt und eine für die Zielposition typische Situation gewählt wird.

Diese Methode ist oftmals Bestandteil von Assessment-Verfahren und kommt bei Bewerbungsverfahren vieler Behörden/Kommunen aufgrund der zeitlichen und personellen Ressourcen, die für Assessments notwendig sind, nicht zum Einsatz. Aus diesem Grund wird im vorliegenden Leitfaden nicht näher darauf eingegangen.<sup>29</sup>

<sup>29</sup>Siehe hierzu: Obermann Christof: Assessment Center. Entwicklung, Durchführung, Trends. Mit originalen AC-Übungen. S Gabler, 5. Auflage, Wiesbaden, April 2013, S. 405 ff. Zudem Uske, Scheitz, Düring-Hesse, Fischer (Hrsg.) 2014: Interkulturelle Öffnung der Verwaltung, Konzepte, Probleme, Beispiele, S. 107.

# V Literaturverzeichnis

Auernheimer, Georg (2003): Einführung in die interkulturelle Pädagogik. Darmstadt. S. 75.

Bundesministerium des Innern (BMI), Bundesakademie für öffentliche Verwaltung (2012): Interkulturelle Öffnung der Personalauswahl im öffentlichen Dienst. Unter: [http://www.wir-sind-bund.de/SharedDocs/Anlagen/WSB/DE/Downloads/broschuere-interkulturelle-oeffnung.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.wir-sind-bund.de/SharedDocs/Anlagen/WSB/DE/Downloads/broschuere-interkulturelle-oeffnung.pdf?__blob=publicationFile) (Zugriff: 30. 09. 2015).

Hessisches Ministerium für Soziales und Integration, Broschüre „Integration nach Maß. Der Hessische Integrationsmonitor – Fortschreibung 2015“, Wiesbaden 2015.

Hessisches Ministerium für Soziales und Integration, Broschüre „Kommunales Integrationsmanagement“, Wiesbaden 2015.

Humpert, Andreas/Schneiderheinze, Klaus (2014): Sprachliche Analyse von Personennamen mit dem „Onomastik-Verfahren“. Unter: [http://www.stichproben.de/herunterladen/Onomastikverfahren\\_HS\\_GbR.pdf](http://www.stichproben.de/herunterladen/Onomastikverfahren_HS_GbR.pdf) (Zugriff: 30. 09. 2015)

Imap, Systemische Beratungsgesellschaft für Organisationsentwicklung (2012). Unter: [http://www.imap-institut.de/unternehmen/newsletter/newsletter-archiv/newsletter-detail/?no\\_cache=1&tx\\_ttnews%5Btt\\_news%5D=58&cHash=af380d58690f592334211eb6865705d5](http://www.imap-institut.de/unternehmen/newsletter/newsletter-archiv/newsletter-detail/?no_cache=1&tx_ttnews%5Btt_news%5D=58&cHash=af380d58690f592334211eb6865705d5) (Zugriff: 30. 09. 2015).

Leiprecht, Rudolf/Vogel, Dita (2008): Transkulturalität und Transnationalität als Herausforderung für die Gestaltung Sozialer Arbeit und sozialer Dienste vor Ort. In: Homfeld, G./Schröer, W./Schweppe, C. (Hrsg.): Soziale Arbeit und Transnationalität. Weinheim und München. S. 25–44.

Mecheril, Paul u. a. (2010): Migrationspädagogik. Beltz Verlag.

Reinecke, Meike/Pahlke, Jette (2011): Interkulturelle Personalentwicklung – Anforderungsprofile, Auswahlverfahren, Fortbildungen. Berlin: Ramboll.

Sorg, Uschi: Interkulturelle Interaktion in der Sozialverwaltung. Studie und Handlungsempfehlungen. 1. Auflage 2014, ZIEL-Verlag.

Statistisches Bundesamt (Destatis) (2013 a): Fachserie 1, Reihe 2.2, Bevölkerung und Erwerbstätigkeit, Bevölkerung mit Migrationshintergrund, Textteil: Methodische Bemerkungen mit Übersicht über die Ergebnisse.

Statistisches Bundesamt (Destatis) (2013 b): Zensus 2011: Ausgewählte Ergebnisse. Wiesbaden 2013, S. 26.

Statistisches Bundesamt (Destatis) (2015 a), unter: [https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2015/08/PD15\\_277\\_122.html;jsessionid=2235597EA97AF2C67EB3F702B67F4258.cae3](https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2015/08/PD15_277_122.html;jsessionid=2235597EA97AF2C67EB3F702B67F4258.cae3) (Zugriff: 30. 09. 2015).

Statistisches Bundesamt (Destatis) (2015 b): unter: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Gesellschaft-Staat/Bevoelkerung/MigrationIntegration/Migrationshintergrund/Aktuell.html> (Zugriff: 30. 09. 2015).

Vanderheiden, Elisabeth / Mayer, Claude-Hélène (Hrsg.) 2014: Handbuch Interkulturelle Öffnung. Grundlagen, Best Practice, Tools, Vandenhoeck & Ruprecht (Göttingen).

VDSSt – Verband Deutscher Städtestatistiker (2013): Migrationshintergrund in der Statistik – Definitionen, Erfassung und Vergleichbarkeit. In: Materialien zur Bevölkerungsstatistik, Heft 2. Unter: [http://www.staedtestatistik.de/fileadmin/vdst/AG\\_Bevoelkerung/Publikation/Heft2\\_Migrationshintergrund.pdf](http://www.staedtestatistik.de/fileadmin/vdst/AG_Bevoelkerung/Publikation/Heft2_Migrationshintergrund.pdf) (Zugriff: 30. 09. 2015).

Städtekooperation Integration. Interkommunal (2014): Kommunen als zukunftsfähige Arbeitgeberinnen. Vielfalt schafft Zukunft. Ein Handlungsbuch. Heft 6, Interkulturelle Kompetenz in Personalauswahlverfahren.

Obermann, Christof (2013): Assessment Center. Entwicklung, Durchführung, Trends. Mit originalen AC-Übungen. Gabler, 5. Auflage, Wiesbaden.

Uske, Hans/Scheitza, Alexander/ Düring-Hesse, Suse/ Fischer, Sabine (Hrsg.) 2014: Interkulturelle Öffnung der Verwaltung. Konzepte, Probleme, Beispiele.

# VI Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bevölkerung mit Migrationshintergrund in Deutschland (2014)	13
Abbildung 2: Fragen des Wetteraukreises zur Erhebung des Anteils von Beschäftigten mit Migrationshintergrund in der Kreisverwaltung	16
Abbildung 3: Beschäftigtenbefragung zum Migrationshintergrund der Wissenschaftsstadt Darmstadt	18
Abbildung 4: Auszug aus dem Maßnahmenplan des Wetteraukreises	24
Abbildung 5: Interkulturelle Kompetenz nach Bolten	26
Abbildung 6: Schritte im Rahmen eines Auswahlverfahrens zur Überprüfung von interkultureller Kompetenz	30
Abbildung 7: Musterbeispiel für einen Anforderungsprofilbogen einer Personalabteilung	31
Abbildung 8: Exemplarische Erstellung eines Stellenprofils	32
Abbildung 9: Auszug aus einer Stellenausschreibung der Stadt Rüsselsheim am Main	32
Abbildung 10: Stellenausschreibung des Wetteraukreises	33
Abbildung 11: „Checkliste“ zum Erfassen von Hinweisen auf interkulturelle Kompetenzen bei der Vorauswahl	34
Abbildung 12: Entwicklung einer Beobachtungsmethode am Beispiel der Stadt Offenbach am Main	35
Abbildung 13: Beobachtungsbewertungsbogen (Beispiel)	36
Abbildung 14: Stellenausschreibung des Landkreises Gießen	45
Abbildung 15: Ausschreibung der Stadt Gießen im pädagogischen Bereich	45
Abbildung 16: Stellenausschreibung der Stadt Marburg	46

# VII Anhang

## a) Praxisbeispiel Interkulturelle Öffnung – „Bürgerbüro“

### A: Ausgangssituation

Stellenausschreibung:

Im Bürgerbüro der Stadt Fulda ist zum nächstmöglichen Termin die Stelle einer **Sachbearbeiterin/ eines Sachbearbeiters**, zunächst befristet auf zwei Jahre, zu besetzen. Es besteht eine gute Perspektive für eine unbefristete Beschäftigung.

Stellenprofil: .....

**Schwerbehinderte Bewerberinnen und Bewerber werden bei gleicher Eignung vorrangig berücksichtigt. Bewerbungen von Menschen mit interkultureller Kompetenz und/oder weiteren Sprachkenntnissen sind besonders erwünscht.**

Für weitere Informationen steht Ihnen Frau ... gerne zur Verfügung (Tel.: ...). Interessiert?

Dann senden Sie uns bitte Ihre Bewerbung bis zum ... an unten stehende Adresse.

### Ziel:

Erhöhung des Anteils von Menschen mit Migrationshintergrund (MH) in der Verwaltung sowie Erhöhung des Anteils von Mitarbeitenden mit interkulturellen Kompetenzen. Dabei geht es nicht um eine bevorzugte Berücksichtigung von Menschen mit Migrationshintergrund. Alle Bewerberinnen und Bewerber für den öffentlichen Dienst werden unabhängig von Herkunft oder Geschlecht allein nach **Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung** eingestellt. Es kommt vielmehr darauf an, durch geeignete Maßnahmen den Bewerberkreis mit Migrationshintergrund nachhaltig zu erweitern, mögliche Diskriminierungen auszuschließen und in den Einstellungsverfahren sprachliche und/oder interkulturelle Kompetenzen angemessen zu berücksichtigen. Für alle Bewerberinnen und Bewerber sollen gleiche Startchancen hergestellt werden. Die „WIR“-Koordination wird aktiv am Auswahlprozess beteiligt:

### B: Handlungsschritte chronologisch auflisten

- Schritt 1) Personalamt gibt eine Information über den Stand der Bewerbungen und trifft eine Absprache mit der „WIR“-Koordination, wann die Bewerbungsunterlagen gesichtet werden können.
- Schritt 2) Durch die „WIR“-Koordination wird gesichtet und dokumentiert, wie hoch der Bewerberanteil von Menschen mit MH ist bzw. wie viele Personen ggf. interkulturelle Kompetenzen (Auslandsaufenthalt, Sprach- und Kulturkenntnisse, Fortbildung etc.) mitbringen.
- Schritt 3) Die „WIR“-Koordination erfasst die Daten und vervollständigt diese in der Synopse zu allen Bewerbungen, die vom Personalamt erstellt wurde. Anschließend wird ein Formular für das jeweilige Fachamt angefertigt. Damit bittet die „WIR“-Koordination auch um eine Rückmeldung und Stellungnahme, wie viele Personen mit Migrationshintergrund und/oder interkulturellen Kompetenzen zum Vorstellungsgespräch eingeladen wurden und wie die Stelle besetzt wurde.
- Schritt 4) Nach dem Auswahlverfahren informiert das Personalamt die „WIR“-Koordination über das Ergebnis.
- Schritt 5) Die „WIR“-Koordination überwacht den Rücklauf des Formulars und erfasst das Ergebnis auch im „WIR“-Jahresbericht.

### C: Erste Erkenntnisse

Bei den Stellenausschreibungen wird der Hinweis auf Menschen mit besonderen Kompetenzen aufgenommen. Seitdem ist bemerkbar, dass sich die Zahl der Bewerberinnen und Bewerber, die in ihrer Bewerbung auf interkulturelle Kompetenzen verweisen erhöht hat. Darüber hinaus werden verstärkt auch diese Bewerberinnen und Bewerber zu Vorstellungsgesprächen eingeladen.

Durch die enge Kooperation der „WIR“-Koordination mit dem Personalamt entsteht ein sensibilisiertes Handeln zur interkulturellen Kompetenz. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden präzise unterstützt und somit wird die Arbeit beim Auswahlverfahren erleichtert.

## b) Stellenausschreibungen mit Bezug zu interkultureller Kompetenz

Im Fachdienst Bauaufsicht ist zum nächstmöglichen Zeitpunkt eine Vollzeitstelle als

### Sachbearbeiterin/Sachbearbeiter

unbefristet zu besetzen.

#### Das Aufgabengebiet umfasst im Wesentlichen:

- Vorbereitung und Erlass von Verfügungen nach Bauordnungsrecht
- Überwachung und Vollstreckung von Verfügungen nach Bauordnungsrecht
- Ablehnung von Bauanträgen
- Durchführung von Widerspruchsverfahren
- Planmäßiges Vorgehen gegen ungenehmigte bauliche Anlagen im Außenbereich
- Überwachung der bautechnischen Nachweise
- Durchführung von Ordnungswidrigkeitsverfahren

#### Voraussetzungen für diese Stelle:

- Abgeschlossene Ausbildung zur/zum Diplom-Verwaltungswirt/-in, Verwaltungsfachwirt/-in oder vergleichbare Qualifikation
- Fundierte Kenntnisse im allgemeinen Verwaltungsrecht
- Konfliktfähigkeit
- Teamfähigkeit
- Fundierte Kenntnisse MS Office
- Führerschein Klasse B
- Eigeninitiative und Verantwortungsbewusstsein
- Kundenorientierung/bürgerfreundliches Verhalten
- Gute mündliche und schriftliche Ausdrucksweise
- Interkulturelle Kompetenz

#### Von Vorteil sind:

Kenntnisse in Bauordnungsrecht, Bauplanungs- und Baunebenrecht sowie den einschlägigen technischen Baubestimmungen

Die Stelle ist nach Besoldungsgruppe A 10 HBesG bzw. Entgeltgruppe 9 TVöD bewertet.

Abbildung 14  
Stellenausschreibung des Landkreises Gießen

### **Persönliches und fachliches Anforderungsprofil**

- Staatliche Anerkennung als Erzieher/-in oder abgeschlossene andere pädagogische Ausbildung,
- Bereitschaft zur pädagogischen Arbeit in der Institution Schule
- Kenntnisse im schulpädagogischen Bereich und Fähigkeiten zur Kooperation mit der Schule, den Lehrerinnen und Lehrern, den Eltern und dem Schulverwaltungsamt
- Bereitschaft und Fähigkeit zur Projektarbeit und zur Entwicklung von Angeboten im Übergang vom Vormittag zum Nachmittag für die betreuten Kinder
- Teamfähigkeit und Engagement
- Fähigkeit zur Reflexion über die eigene Arbeit
- Erfahrungen im selbstständigen Arbeiten, da in einzelnen Einrichtungen ein/-e Erzieher/-in allein in der Betreuung tätig ist
- Interkulturelle Kompetenz ist wünschenswert

Abbildung 15  
Ausschreibung der Stadt Gießen im pädagogischen Bereich

Die Universitätsstadt Marburg sucht für den Fachbereich Kinder, Jugend, Familie – Fachdienst Zentrale Jugendhilfedienste – zum nächstmöglichen Zeitpunkt eine/einen

### **Sekretärin/Sekretär**

Es handelt sich dabei um eine unbefristete Teilzeitstelle.

#### **Die Tätigkeiten umfassen im Wesentlichen:**

- den Schreibdienst für mehrere Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter im Jugendamt
- Vertretung der übrigen Sekretariate, Unterstützung der jeweiligen Fachdienstleitungen und Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter sowie Mitarbeit im Rechnungswesen

#### **Wir erwarten:**

- eine abgeschlossene Ausbildung zum/zur Stenosekretär/-in, Bürogehilfen/-gehilfin, Fachangestellten oder Kauffrau/-mann für Bürokommunikation bzw. Verwaltungs(fach)angestellten oder einen Abschluss in einem kaufmännischen Beruf
- ein hohes Maß an sozialer Kompetenz
- transkulturelle Erfahrung
- Organisationsgeschick
- Flexibilität, Belastbarkeit, Zuverlässigkeit, Eigeninitiative und Teamorientierung
- gute PC-Kenntnisse (insb. MS Office)

#### **Erfahrungen mit den EDV-Programmen DigtaSoft und INFOMA sind von Vorteil**

Ehrenamtliches Engagement ist uns wichtig. Soweit Sie ehrenamtlich tätig sind, bitten wir Sie, dies in den Bewerbungsunterlagen anzugeben. Im Ehrenamt erworbene Erfahrungen und Fähigkeiten können ggf. im Rahmen von Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung positiv berücksichtigt werden, wenn sie für die vorgesehene Tätigkeit dienlich sind.

Schwerbehinderte Bewerberinnen und Bewerber (bitte Nachweis beifügen) werden bei gleicher Eignung und Qualifikation im Rahmen der geltenden gesetzlichen Bestimmungen bevorzugt eingestellt. Wir freuen uns besonders über Bewerbungen von Menschen mit Migrationshintergrund.

Abbildung 16  
Stellenausschreibung der Stadt Marburg

Vorangestellter Abschnitt in einer Stellenausschreibung der Stadt Bochum, in der Bezug auf interkulturelle Kompetenz genommen wird:

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

# VIII Glossar

## Migrationshintergrund nach Mikrozensus

**Definition:**

Einen Migrationshintergrund haben alle nach 1949 auf das heutige Gebiet der Bundesrepublik Deutschland Zugewanderten sowie alle in Deutschland geborenen Ausländer und alle in Deutschland als Deutsche Geborenen mit zumindest einem zugewanderten oder als Ausländer in Deutschland geborenen Elternteil.

**Erhebung:**

Befragung im Rahmen der jährlichen Mikrozensus-erhebung (1-prozentige Haushaltsstichprobe)

**Verfahren:**

querschnittsorientiert, qualifiziert

**Räumliche Gliederungsebene:**

Regionen bis Deutschland insgesamt

**Datenverfügbarkeit:**

seit 2005 jährlich

## Migrationshintergrund nach MigraPro

**Definition:**

Als Einwohner mit Migrationshintergrund zählen alle Ausländerinnen und Ausländer, Eingebürgerte, im Ausland geborene Deutsche sowie Aussiedlerinnen und Aussiedler. Kinder unter 18 Jahren, von denen mindestens ein Elternteil einen Migrationshintergrund hat, zählen ebenfalls zu den Einwohnern mit Migrationshintergrund.

**Erhebung:**

Ableitung aus dem Melderegister

**Verfahren:**

querschnittsorientiert, qualifiziert

**Räumliche Gliederungsebene:**

innerhalb einer Gemeinde Adresse bis Gemeinde insgesamt

**Datenverfügbarkeit:**

je nach Gemeinde seit ca. 2005

## Migrationshintergrund in der Kinder- und Jugendhilfestatistik

**Definition:**

Ein Kind hat einen Migrationshintergrund, wenn mindestens ein Elternteil im Ausland geboren ist oder die vorrangig in der Familie gesprochene Sprache nicht Deutsch ist.

**Erhebung:**

Erhebung in den Tageseinrichtungen

**Verfahren:**

sektoral, ergänzend

**Räumliche Gliederungsebene:**

Tageseinrichtungen bis Deutschland insgesamt

## Migrationshintergrund im engeren und weiteren Sinne

Das Statistische Bundesamt unterscheidet in seiner Definition zwischen einem Migrationshintergrund im engeren Sinne und einem Migrationshintergrund im weiteren Sinne. Ausschlaggebend für diese Unterscheidung ist die Berücksichtigung der familiären Situation außerhalb des Haushaltes. So spielen Angaben zum Migrationshintergrund der Eltern nur bei der weiteren Definition eine Rolle und dies auch nur, sofern die Eltern nicht im selben Haushalt leben. Die für die weitere Definition notwendigen Angaben werden nur alle vier Jahre (2005, 2009, 2013) erhoben und veröffentlicht. In den übrigen Jahren stehen nur Angaben zum Migrationshintergrund im engeren Sinne zur Verfügung.



## a) Kulturbegriffe

### Der **holistische bzw. statische Kulturbegriff**

sieht Kultur als ein statisches, geschlossenes Gefüge. Kultur ist dabei unveränderlich und territorial begrenzt. Prozesse und Dynamiken menschlicher Handlungen werden nicht berücksichtigt. Kultur, Raum und Volk sind untrennbar miteinander verknüpft.

### Der **bedeutungsorientierte bzw. dynamische Kulturbegriff**

geht davon aus, dass kulturelle Orientierungssysteme historisch bzw. gesellschaftlich wandelbar sind. Kultur unterliegt dynamischen Prozessen. Kollektiv und Kultur sind nicht kongruent.

## b) Interkulturelle Öffnung

### Interkulturelle Öffnung

meint einen Prozess der Organisations- und Personalentwicklung, der gleichberechtigte Zugangschancen aller Mitglieder der Gesellschaft unabhängig von ihrer Herkunft oder kulturellen Prägung z.B. zum Arbeitsmarkt, zu sozialen Diensten oder Bildungs- und Kulturangeboten, gewährleisten soll.

## c) Interkulturelle Kompetenz

### Interkulturelle Kompetenz

meint die Fähigkeit, in Situationen, in denen Menschen mit kulturell unterschiedlichem Hintergrund zusammenkommen, angemessen und effektiv miteinander umzugehen. Dies bedeutet, dass die damit verbundenen Haltungen und Einstellungen sowie die besonderen Handlungs- und Reflexionsfähigkeiten auf der Basis der Anerkennung von Vielfalt als Normalität und Ressource gelebt werden (vgl. Vielfalt schafft Zukunft. Ein Handlungsbuch, Heft 6, S. 6).

## d) Diversity-Management

### Diversity-Management meint:

- die Herstellung von Chancengleichheit für Personen und Gruppen, die aufgrund bestimmter Merkmale benachteiligt werden, wie z. B. Herkunft, Alter, Gender/Geschlecht, sexuelle Orientierung, körperliche und geistige Kapazitäten, Weltanschauung/Religion.
- die gewinnbringende Nutzung von Vielfalt für eine Organisation.

## e) Soziale Kompetenzen

**Soziale Kompetenzen** gestalten Begegnungsprozesse, da mit ihnen die Fähigkeit verbunden ist, sich in einem gegebenen sozialen Feld angemessen zu bewegen. Die soziale Kompetenz eines Menschen ermöglicht einen Kompromiss zwischen den Ansprüchen, die die soziale Umwelt an den/die Einzelne(n) stellt, und seinen/ihren eigenen Interessen in einem sozialen Kontext (Interaktion). Dabei liegen soziale Kompetenzen häufig im Verborgenen, wirken aber im Sinne eines Potenzials auf das Verhalten in konkreten Situationen. Ein sozial kompetentes Verhalten ist immer kontextabhängig zu definieren, weshalb soziale Kompetenz nicht eine singuläre Eigenschaft ist, sondern vielmehr ein Bündel von Kompetenzen beinhaltet.

Häufig werden für soziale Kompetenz auch teilsynonyme Begriffe wie *Soft Skills* oder *emotionale Intelligenz* verwendet.

# IX Impressum

**Herausgeber:**

Hessisches Ministerium für Soziales und Integration  
Dostojewskistraße 4  
65187 Wiesbaden  
V.i.S.d.P.: Esther Walter

**Redaktion:**

Abteilung Integration VI 2  
Wiebke Schindel und Hangama Kawa

**Verfasser:**

Hangama Kawa, Abteilung Integration HMSI  
Franziska Engelhardt, WIR-Koordinatorin Landkreis Marburg-Biedenkopf  
Eduard Galyschew, WIR-Koordinator Stadt Gießen  
Maruschka Güldner, WIR-Koordinatorin Landkreis Offenbach  
Adji Gaye, WIR-Koordinatorin Stadt Marburg  
Damir Hajric, ehemals WIR-Koordinator Stadt Darmstadt  
Ana-Violeta Sacaliuc, WIR-Koordinatorin Stadt Offenbach  
Julia Wahnel, ehemals WIR-Koordinatorin Stadt Rüsselsheim  
Bettina Rauschmeyer, WIR-Koordinatorin Stadt Rüsselsheim  
Sabine Glindmeyer, ehemals WIR-Koordinatorin Landkreis Groß-Gerau  
Selim Saracik, WIR-Koordinator Stadt Fulda  
Anne Pfeiffer, ehemals WIR-Koordinatorin Wetteraukreis  
Andrea Schroth, WIR-Koordinatorin Stadt Hanau

**Druck:**

Werbedruck GmbH Horst Schreckhase, Spangenberg

**Gestaltungskonzept:**

Herzwerk Kommunikationsdesign, Wiesbaden

**© Fotonachweis:**

Seite 3: HSMI  
Seite 5, 8, 9, 13, 14, 17, 21, 33: iStock  
Seite 7, 10, 17, 23, 25, 28, 30: Fotolia

[www.integrationskompass.de](http://www.integrationskompass.de)

Wiesbaden 2016



HESSEN



Hessisches Ministerium  
für Soziales und Integration (HMSI)  
Abteilung VI – Integration  
Dostojewskistraße 4  
65187 Wiesbaden