



Beratung	Datum	Behandlung	Ziel
Kommission für Integration	04.07.2019	öffentlich	Bericht

**Betreff:**

**Bericht Ref. I/II: Interkulturelle Öffnung der Verwaltung**

**Anlagen:**

Anlage

Bericht

Beschluss Integrationsrat

**Bericht:**

Das Konzept zur Interkulturellen Öffnung der Verwaltung beschreibt die Maßnahmen des Personalamts, mithilfe derer der Anteil der Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund nachhaltig gesteigert werden soll. Das Konzept nimmt Bezug auf den Beschluss des Nürnberger Rates für Integration und Zuwanderung vom 17.01.2017 "Erhöhung des Anteils der Beschäftigten mit Migrationshintergrund bei der Stadt Nürnberg".

**1. Finanzielle Auswirkungen:**

- ☐ Noch offen, ob finanzielle Auswirkungen

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

(→ weiter bei 2.)

- ☒ Nein (→ weiter bei 2.)

- ☐ Ja

☐ Kosten noch nicht bekannt

☐ Kosten bekannt

**Gesamtkosten**

davon investiv

davon konsumtiv

€

**Folgekosten**

€ pro Jahr

☐ dauerhaft ☐ nur für einen begrenzten Zeitraum

€

davon Sachkosten

€ pro Jahr

€

davon Personalkosten

€ pro Jahr

**Stehen Haushaltsmittel/Verpflichtungsermächtigungen ausreichend zur Verfügung?**  
(mit Ref. I/II / Stk - entsprechend der vereinbarten Haushaltsregelungen - abgestimmt,  
ansonsten Ref. I/II / Stk in Kenntnis gesetzt)

- ☐ Ja  
☐ Nein

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

**2a. Auswirkungen auf den Stellenplan:**

- ☒ Nein (→ weiter bei 3.)  
☐ Ja  
☐ Deckung im Rahmen des bestehenden Stellenplans  
☐ Auswirkungen auf den Stellenplan im Umfang von Vollkraftstellen (Einbringung und Prüfung im Rahmen des Stellenschaffungsverfahrens)  
☐ Siehe gesonderte Darstellung im Sachverhalt

**2b. Abstimmung mit DIP ist erfolgt** (Nur bei Auswirkungen auf den Stellenplan auszufüllen)

- ☐ Ja  
☐ Nein

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

**3. Diversity-Relevanz:**

- ☐ Nein  
☒ Ja

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

Das Konzept zur Interkulturellen Öffnung der Verwaltung verfolgt die Steigerung der Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund mithilfe aller Personalmaßnahmen.

**4. Abstimmung mit weiteren Geschäftsbereichen / Dienststellen:**

- ☐ RA (verpflichtend bei Satzungen und Verordnungen)  
☐  
☐  
☐





# INTERKULTURELLE ÖFFNUNG DER VERWALTUNG

## LEITLINIE 7

*Wir setzen uns dafür ein, dass sich die Vielfalt der Stadtbevölkerung auch in der Mitarbeiterschaft ihrer Verwaltung und der städtischen Unternehmen widerspiegelt. Daher bemühen wir uns aktiv um eine verstärkte Beschäftigung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Zuwanderungsgeschichte. Die Stadt orientiert sich als Arbeitgeberin und Anteilseignerin an der von ihr unterzeichneten Charta der Vielfalt. Mehrsprachigkeit und interkulturelle Kompetenz werden folglich auch bei Bewerbungen als wertvolle Qualifikationen angesehen.“ (Leitlinien zur Integrationspolitik der Stadt Nürnberg)*

# Inhalt

Inhalt.....	1
1 Ausgangslage .....	2
2 Zielsetzung.....	4
3 Personalmarketing – Stadt Nürnberg als attraktive Arbeitgeberin für Menschen mit Zuwanderungsgeschichte .....	5
3.1 Karriereseite – karriere.nuernberg.de .....	6
3.2 Presse- und Imagearbeit.....	7
3.3 Flyer .....	9
3.4 YouTube Channel .....	9
3.5 Direktansprache .....	11
3.6 Zusammenfassung.....	11
4 Anforderungsprofile als Basis der Personalauswahl .....	12
4.1 Interkulturelle Kompetenz als Anforderungskriterium .....	14
5 Auswahlverfahren .....	16
5.1 Fähigkeit zur Perspektivenübernahme (PÜ) .....	17
5.1.1 Kriterien für die Perspektivenübernahme.....	18
5.2 Interkulturelle Sozialkompetenz (ISK).....	18
5.2.1 Kriterien interkultureller Sozialkompetenz.....	19
5.3 Interkulturelle Fachkompetenz (IFK).....	21
5.3.1 Kriterien für interkulturelle Fachkompetenz .....	21
5.4 Zusammenfassung.....	22
6 Personalführung.....	22
7 Personalentwicklung .....	23
7.1 Mitarbeitende der personalbewirtschafteten Einheiten .....	23
7.2 Auszubildende.....	23
7.3 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter .....	24
7.4 Führungskräfte .....	24
8 Resümee.....	25
9 Abbildungsverzeichnis .....	27
10 Literatur .....	27

# 1 Ausgangslage

Seit dem Beginn der städtischen Zivilisation sind Städte Orte der Vielfalt. Ihre Weiterentwicklung durch den Zuzug von Menschen aus unterschiedlichen kulturellen Kontexten ist ein wesentlicher Motor gesellschaftlicher Entwicklung. Die Stadt Nürnberg sieht es als eine ihrer zentralen Aufgaben an, in einer vielfältiger werdenden Gesellschaft den Zusammenhalt zu wahren und dabei zwischen Einzelinteressen zu vermitteln und Ausgrenzungen zu verhindern. Eine wichtige Grundlage kommunalen Handelns der Stadt Nürnberg sind die Menschenrechte, zu deren aktiven Verwirklichung sich die Stadt Nürnberg aufgrund der besonderen geschichtlichen Verantwortung in ihrem Leitbild verpflichtet hat.

Die Realisierung einer solidarischen Stadtgesellschaft bemisst sich am Umgang mit allen Bürgerinnen und Bürgern. Dies schließt auch diejenigen ein, die noch keine lange und kontinuierliche Verwurzelung in der Stadt haben oder infolge von Flucht und Vertreibung auf der Suche nach einer neuen Heimat sind. Je offener eine Stadt mit der Vielfalt ihrer Bürgerinnen und Bürger umgeht, desto besser wird sie sich den Herausforderungen im globalisierten Kontext stellen können. Die Stadt Nürnberg steht für Offenheit, Akzeptanz und Toleranz. Als Signal an ihre Beschäftigten und an Dritte hat sie 2013 die Charta der Vielfalt unterzeichnet.

Im Rahmen ihres allgemeinen Leitbilds hat sich die Stadt Nürnberg 2004 erstmals Leitlinien zur Integrationspolitik gegeben. Diese werden unter Berücksichtigung gesellschaftlicher Entwicklungen fortgeschrieben und sind zuletzt im Juli 2018 aktualisiert worden. Die Stadt Nürnberg will Vorbild sein! Dies insbesondere auch in Bezug auf die interkulturelle Orientierung des Personalwesens. Insoweit ist die Leitlinie Nr. 7 eine Bekräftigung der bereits seit 2004 formulierten Forderung, die Verwaltung stärker interkulturell zu öffnen. Die „Interkulturelle Öffnung“ ist trotz der zahlreichen Bemühungen der letzten Jahre in vielen Bereichen der Stadtverwaltung Nürnberg noch keine Routine und somit auch kein flächendeckender Standard. Die Wertschätzung von Vielfalt in der Stadtverwaltung und die weitere interkulturelle Öffnung sind nicht nur wichtig, sondern eröffnen der Stadtverwaltung auch klare Vorteile: Ein vielfältiges Personal bringt vielfältige Kompetenzen ein und kann dadurch Bedürfnisse und Anliegen der vielfältigen Gesellschaft effektiver bearbeiten.

Wir müssen uns in einer ausgeprägten Wettbewerbssituation noch zielgerichteter positionieren und konsequent zu wenig erschlossenen Potenziale heben. In Anbetracht der Konkurrenz zu Unternehmen, die in der Stadtgesellschaft bzw. Öffentlichkeit wesentlich präsenter durch ihre Produkte oder Markennamen sind und zudem über wesentlich mehr finanzielle Mittel verfügen, um sich eindrucksvoll in Szene zu setzen, müssen wir für uns passende Wege und Methoden finden, um Mitarbeitende und Nachwuchskräfte für uns zu gewinnen.

Sehr oft sind die vielseitigen Beschäftigungsmöglichkeiten der Stadtverwaltung Nürnberg und auch die Zugangsvoraussetzungen für eine Beschäftigung im öffentlichen Dienst unzureichend bekannt. Sicher fehlen auch Vorbilder im Familien- oder Freundeskreis, die eine Auseinandersetzung mit den vielen

beruflichen Möglichkeiten an anderer Stelle erfordert. Aber auch die Ungleichheiten bei den Bildungsabschlüssen schlägt sich im Feld der Bewerbenden nieder. Anmerken muss man sicher auch, dass gewisse Migrationsgruppen in ihren Herkunftsländern mit Behörden möglicherweise nicht die besten, wenn nicht sogar negative Erfahrungen gemacht haben und deshalb eine Beschäftigung bei der Stadtverwaltung überhaupt nicht in Erwägung ziehen.

Unabhängig, aus welcher Perspektive die aktuelle Situation betrachtet wird, bleibt festzustellen: Es arbeiten immer noch zu wenige Beschäftigte mit Migrationshintergrund in der Kommunalverwaltung der Stadt Nürnberg im Vergleich zum Anteil der städtischen Bevölkerung. Auch wenn aktuell weitere Verbesserungspotenziale identifiziert werden, sind durchaus Fortschritte in den letzten Jahren erzielt und Maßnahmen zur Erhöhung des Anteils an Beschäftigten mit Migrationshintergrund umgesetzt worden. Gerade im Bereich der Neueinstellungen (Direkteinstieg und Ausbildung) sind positive Entwicklungen zu verzeichnen (vgl. Strukturberichte).

Um nachhaltig etwas zu verändern, stellt sich die alles entscheidende Frage, was alles dafür getan werden muss, dass der Handlungsauftrag aus den überarbeiteten Leitlinien zur Integrationspolitik erfolgreich ist. Für das Personalmanagement hat die Leitlinie Nr. 7 daher besondere Bedeutung.

#### *„7. Interkulturelle Orientierung des Personalwesens*

*Wir setzen uns dafür ein, dass sich die Vielfalt der Stadtbevölkerung auch in der Mitarbeiterschaft ihrer Verwaltung und der städtischen Unternehmen widerspiegelt. Daher bemühen wir uns aktiv um eine verstärkte Beschäftigung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Zuwanderungsgeschichte. Die Stadt orientiert sich als Arbeitgeberin und Anteilseignerin an der von ihr unterzeichneten Charta der Vielfalt. Mehrsprachigkeit und interkulturelle Kompetenz werden folglich auch bei Bewerbungen als wertvolle Qualifikationen angesehen.“ (Leitlinien zur Integrationspolitik der Stadt Nürnberg)*

Das Ziel der Leitlinie 7 muss im Zusammenspiel mit der Leitlinie 6 betrachtet werden, da die Integrationspolitik nur dann erfolgreich sein wird, wenn alle Referate und Dienststellen die Interkulturelle Öffnung der Verwaltung bei ihrer Arbeit berücksichtigen und sie im Sinne eines umfassenden Ansatzes zum Umgang mit Vielfalt verzahnen. Um dieses Ziel in der Umsetzung zu schärfen hat sich eine Arbeitsgruppe unter Führung des Referenten für Finanzen, Personal, IT und Organisation zusammengefunden. Konkret sind in der Arbeitsgruppe das Bürgermeisteramt, die Frauenbeauftragte, der Gesamtpersonalrat, das Institut für Pädagogik und Schulpsychologie, das Amt für Kultur und Freizeit, das Personalamt, das Referat V, das Amt für allgemeinbildende Schulen, das Amt für berufliche Schulen, der Servicebetrieb öffentlicher Raum sowie die Geschäftsstelle des Integrationsrates vertreten gewesen. In vier Sitzungen wurden die grundsätzlichen Herausforderungen skizziert, diskutiert sowie in dieses Konzept übertragen.

## 2 Zielsetzung

Oberstes Ziel ist die weitere Intensivierung der interkulturellen Öffnung des Personalmanagements. In Zukunft sollen noch mehr Menschen mit Zuwanderungsgeschichte als Fachkräfte für die Stadtverwaltung Nürnberg tätig sein. Um dieses Ziel zu erreichen, sind das zentrale Personalmanagement in der Querschnittsverwaltung wie auch die dezentral entscheidenden Einheiten und Führungskräfte gefordert (vgl. Leitlinie 6 zur Integrationspolitik der Stadt Nürnberg). Die Personalarbeit muss sich weiter in Richtung interkulturelle Öffnung der Verwaltung entwickeln und ein diversitätssensibles Personalmanagement etablieren.

Um die integrationspolitische Zielsetzung der Leitlinie Nr. 7 umsetzen zu können, aber auch um die personalpolitischen Herausforderungen bedingt durch den demografischen Wandel zu bewältigen, ist ein diversitätssensibles Personalmanagement erforderlich. Insofern sind alle Handlungsfelder des Personalmanagements zu überprüfen, ob Anpassungen erforderlich sind (vgl. KGSt 2011, S. 3).



Abbildung 1: Kreislauf Personalmanagement

Es bedarf einer konsequenten Schärfung des Arbeitgeberprofils der Stadt Nürnberg im Sinne einer attraktiven Arbeitgeberin für Menschen mit Zuwanderungsgeschichte, gezielter Marketingmaßnahmen sowie Zielgruppenansprachen. Darüber hinaus müssen die Anforderungsprofile bei Stellenausschreibungen überprüft und bei konkreten Arbeitsanforderungen auch um spezifische Anforderungen wie z. B. um Sprach- und Kulturkenntnisse erweitert werden. Selbstverständlich sind die Auswahlverfahren so zu gestalten, dass sie diesen Anforderungen Rechnung tragen. Die Führungskräfte in den Dienststellen bzw. Geschäftsbereichen sind in der Verantwortung in ihren Bereichen die wegweisenden Weichen zu stellen. Ebenso sind ergänzende Angebote zu unterbreiten, die Menschen mit Zuwanderungsgeschichte im Bedarfsfall auf die Anforderungen des Bewerbungsverfahrens vorbereiten. Die Weiter-



entwicklung der interkulturellen Öffnung der Verwaltung bedeutet aber auch einen Wandel unserer Organisationskultur. Sie wird geprägt durch die Führungskräfte sowie durch die Beschäftigten. Die Weiterentwicklung fordert Veränderung im Verhalten aller Beschäftigten und erzeugt mitunter auch Widerstände und Barrieren, die in Betracht gezogen, aufgegriffen sowie bearbeitet werden müssen.

### 3 Personalmarketing – Stadt Nürnberg als attraktive Arbeitgeberin für Menschen mit Zuwanderungsgeschichte

Personalmarketing soll als eine Vorgehensweise verstanden werden, mit der die Stadtverwaltung langfristig und systematisch Mitarbeitende gewinnt und an sich bindet; im Besonderen mit Zuwanderungsgeschichte. Hierzu ist selbstverständlich eine ausreichende Informationsgrundlage zu schaffen, die im Rahmen von aufmerksamkeitsregender, aktivierender und emotionsinduzierender Kommunikation steht und so gestaltet ist, dass sie im Einklang mit den Anforderungen bzw. Interessen der Zielgruppen steht. Erst dann wirkt das Personalmarketing in attraktiver Weise (vgl. Gourmelon/Hoffmann, S.16).

Welche Möglichkeiten bietet die Stadtverwaltung Nürnberg als Arbeitgeberin? Welche unterschiedlichen Berufsbilder gibt es und welche Vielfalt eröffnet sich? Welche Staatsangehörigkeitsvoraussetzungen sind tatsächlich erforderlich? Diese oder ähnliche Fragen können sicher etliche städtische Mitarbeitende nur skizzieren. Inwieweit können wir es dann von Zielgruppen erwarten, die sich noch nicht so intensiv mit der öffentlichen Verwaltung als Arbeitgeberin auseinandergesetzt haben oder gar schlechte Erfahrungen mit Behörden machen mussten.

Im Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeitende wird es für die Stadtverwaltung Nürnberg wesentlich wichtiger ihre Attraktivität stärker herauszuarbeiten, um die vorhandenen Potenziale zu heben. Alleine im Nürnberger Stadtgebiet leben ca. 242.000 Bürgerinnen und Bürger mit Migrationshintergrund. Davon sind ca. jeweils die Hälfte Bürgerinnen und Bürger ohne deutsche Staatsangehörigkeit und Deutsche mit Migrationshintergrund. Insgesamt sind davon ca. 170.000 im erwerbsfähigen Alter (15 – 65) (vgl. [https://dokumente.nuernberg.de/statistik/migrationshintergrund/nbg/2017/mgh\\_2017\\_00.pdf](https://dokumente.nuernberg.de/statistik/migrationshintergrund/nbg/2017/mgh_2017_00.pdf)). Daher müssen wir uns mit unserer eigenen Imagepflege und unseren Marketingaktivitäten beschäftigen und vorab klären, welche Zielgruppen wir erreichen und welche Botschaften wir im Speziellen senden wollen. In diesem Zusammenhang sollten wir nicht nur feststellen, was die Stadt Nürnberg als attraktive Arbeitgeberin ausmacht, sondern uns auch darüber Gedanken machen, wie ein positives Image bei der täglichen Arbeit und im Umgang mit der Bürgerschaft gepflegt werden kann.

Die Stadtverwaltung will eine vielfältige Auswahl und insbesondere Bürgerinnen und Bürger mit Zuwanderungsgeschichte im Rahmen von Stellenausschreibungen gewinnen und sich deshalb auch intern entsprechend aufstellen. Folgende Punkte sind hierbei besonders zu beachten:

- Interkulturelle Sensibilisierung der Personalverantwortlichen und der Führungskräfte
- Analyse und Abbau von Hindernissen, die für Menschen mit Zuwanderungsgeschichte beim Zugang zur Stadtverwaltung vorhanden sein können.

- Personalgewinnung durch Markenbotschafter und Vorbilder, d. h. Mitarbeitende und Auszubildende mit Migrationshintergrund fungieren als Impulsgeberinnen und –geber bei Informationsveranstaltungen, Messeauftritten, Imagekampagnen etc.
- Bevor Stellenausschreibungen erstellt werden, sind gezielte Anforderungsanalysen zu erstellen und gegebenenfalls wünschenswerte Sprachkenntnisse und interkulturelle Kompetenzen aufzunehmen.
- Auswahl- und Einstellungsverfahren müssen bezüglich ihrer Kulturneutralität überprüft werden und bei Bedarf sind kulturneutrale Bestandteile zu entwickeln.
- Sowohl Stellenausschreibungen als auch Imageanzeigen sollten interkulturell ausgerichtet sein und Letztere ggf. auch mehrsprachig veröffentlicht werden.
- Netzwerkarbeit mit Schulen, (Kultur-)Vereinen, Eltern, Integrationsrat, Geschäftsstelle des Integrationsrates sollten elementare Bestandteile der Imagepflege sein.
- In der Zusammenarbeit mit Vermittlungsnetzwerken (Agentur für Arbeit, Jobcenter Nürnberg, Handwerkskammer, Industrie- und Handelskammer etc.) sollte der Faktor „Zuwanderungsgeschichte“ bzw. „Migrationshintergrund“ immer Berücksichtigung finden.

(vgl. Donges/Fischer/Kulhoff/Rauschmayr 2014, S. 70)

In einem ersten Schritt muss wesentlich stärker verdeutlicht werden, was die Stadtverwaltung für ihre Bürgerschaft leistet, welche Aufgabenbereiche und Tätigkeitsfelder vorhanden sind, um darüber das Interesse der Menschen zu wecken und die Stadtverwaltung als Arbeitgeberin überhaupt wahrzunehmen.

Die Zielsetzung der Personalgewinnung ist es immer, die für die ausgeschriebenen Aufgabenbereiche am besten geeigneten Personen zu finden (vgl. Art. 33 Abs. 2 GG). Personalgewinnungsmaßnahmen, die Diversität berücksichtigen, werden zu einer strategischen Aufgabe für das Personalmanagement der Stadt Nürnberg.

### 3.1 Karriereseite – [karriere.nuernberg.de](https://karriere.nuernberg.de)

Das Internet ist das Medium schlechthin, um sich zu informieren. Die Karriereseite der Stadtverwaltung ist somit entscheidend um Mitarbeitende mit und ohne Migrationshintergrund auf die Vielfalt der Arbeitgeberin Stadt Nürnberg aufmerksam zu machen. Die Stadtverwaltung will „bunter“ werden und dieser Anspruch soll auch im Rahmen der Karriereseite stärker in den Fokus gerückt werden.

Im Hinblick auf die Auswahl der Fotos wurde die interkulturelle Öffnung der Verwaltung bereits aufgegriffen (u. a. Information zum Ausbildungsberuf „Verwaltungsfachangestellte/Verwaltungsfachangestellter). Insofern Jugendliche bzw. junge Erwachsene mit Migrationshintergrund für Werbemaßnahmen ausgewählt werden, wirken sie als Vorbilder.

## Verwaltungsfachangestellte/Verwaltungsfachangestellter



Abbildung 2: Bild Karriereseite Ausbildungsberuf VFA-K (Quelle: © Goodluz / www.shutterstock.com)



Abbildung 4: Bild Karriereseite Ausbildung (Quelle: © Edyta Pawlowska / www.shutterstock.com)



Abbildung 3: Bild Karriereseite Arbeitgeberin Stadt Nürnberg (Quelle: Willkommen Suedpunkt: © Birgit Fuder / © 2008 Stadt Nuernberg)



Abbildung 5: Bild Karriereseite Freiwilligendienst oder Praktikum (Quelle: © wavebreakmedia / www.shutterstock.com)

In puncto Mehrsprachigkeit gibt es ebenfalls noch Handlungsbedarf. Die Karriereseite sollte „Schritt für Schritt“ mehrsprachig gestaltet werden. Dadurch gibt das Personalmanagement der Stadt Nürnberg deutlich zu erkennen geben, dass es sich interkulturell öffnet. Es können hierdurch Sprachhindernisse abgebaut werden, indem sich auch Eltern, Großeltern etc. der eingewanderten Generationen über die mehrsprachige Karriereseite informieren können und als potenzielle Multiplikatoren wirken. In einem ersten Schritt könnte die Übersetzung in englischer Sprache stehen. Selbstverständlich müssen aber jene Sprachen Berücksichtigung finden, die im Bevölkerungsspiegel der Stadtgesellschaft am häufigsten vertreten sind (z. B. Türkisch, Polnisch, Russisch, Griechisch).

## 3.2 Presse- und Imagearbeit

Junge und ältere Menschen mit Migrationshintergrund gezielt anzusprechen, wird auch über die Pressearbeit erfolgreich erreicht. Presseartikel, in denen über die unterschiedlichen Ausbildungsberufe und

Beschäftigungsmöglichkeiten innerhalb der Stadtverwaltung informiert wird, können sowohl in kostenfreien Wochenblättern (z. B. Marktspiegel) als auch in der NN/NZ sowie in ausländischen Zeitungen platziert werden. In diesem Kontext ist auch zu eruieren, inwieweit die eingewanderten Bevölkerungsgruppen in Nürnberg eigene Zeitungen etabliert haben.



Abbildung 6: Azubi 2019/2020, Verlagsbeilage NN/NZ v. 26.01.19

Die Stellenanzeigen wurden neugestaltet und die Grundlage für Imagekampagnen entwickelt. Im Rahmen der Imagekampagnen soll Transparenz darüber geschaffen werden, welche Tätigkeiten in der Stadtverwaltung vorhanden sind und die Vielfalt der Arbeitsfelder demonstriert werden. Sowohl die Stellenanzeigen als auch die Imagekampagnen werden Fotos beinhalten und ermöglichen die gezielte Bilderauswahl für interkulturelle Kontexte.



### 3.3 Flyer

Профессии <b>Berufsbild</b> profilo professionale	<b>Voraussetzungen</b> requirements requisitos	meslekeğitimi <b>Ausbildung</b> πορεία εκπαίδευσης
<p>Als Anlagenmechanikerin bzw. Anlagenmechaniker erlernst Du die Wartung, Instandhaltung und Erneuerung der sanitär-, heizungs-, lüftungs- und climatechnischen Anlagen.</p> <p>Du stellst sicher, dass die über 10 000 Beschäftigten der Stadt Nürnberg sich an ihren Arbeitsplätzen wohlfühlen, dass Kindergärten, Schulen und sonstige städtische Einrichtungen beheizt sowie be- und entlüftet werden und Einrichtungen, wie z. B. Sportstätten, Bäder, Klärwerk, Tiergarten etc. mit ihren speziellen Techniken funktionieren.</p> <p>Neben dem Verlegen verschiedener Rohrsysteme und Montagetechniken erhältst Du Kenntnisse in der Elektro-, Feuerungs-, Mess-, Steuer- und Regeltechnik vermittelt.</p>	<p><b>Hast Du</b> Interesse an Hightech, am PC und am Umgang mit Energien?</p> <p><b>Hast Du</b> ein gutes Verhandlungsvermögen und arbeitest Du gerne handwerklich und selbstständig?</p> <p><b>Hast Du</b> den Führerschein der Klasse B oder hast Du vor, diesen zu erwerben?</p> <p><b>Hast Du</b> mindestens den Abschluss der 9. Klasse der Haupt- oder Mittelschule oder einen anderen, mindestens gleichwertigen Abschluss?</p> <p><b>Hast Du</b> Interesse an einer anspruchsvollen und abwechslungsreichen Ausbildung?</p> <p>Dann bewirb Dich bei uns, denn</p> <p><b>Du hast uns grade noch gefehlt!</b></p>	<p>Deine Ausbildung als Anlagenmechanikerin bzw. Anlagenmechaniker dauert 3 ½ Jahre.</p> <p>Sie setzt sich aus einer praktischen Ausbildung bei der Stadt Nürnberg im Hochbauamt und dem Besuch der Fachklasse der Berufsschule B1 in Nürnberg und verschiedenen überbetrieblichen Lehrgängen zusammen.</p> <p>Deine Abschlussprüfung legst Du vor der Handwerkskammer Mittelfranken ab.</p> <p>Bewerbungsfrist ist ca. 1 Jahr vor Ausbildungsbeginn. Die konkrete Bewerbungsfrist findest Du in der jeweiligen Stellenausschreibung und auf der Internetseite der Stadt Nürnberg.</p>

Abbildung 7 Ausschnitt: *Flyer Anlagenmechanikerin / Anlagenmechaniker Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik*

Die bisherigen Flyer sind mit bestimmten Schlagworten in mehreren Sprachen versehen. Es besteht darüber hinaus gegebenenfalls Bedarf die Flyer in mehreren Sprachen zu verfassen und dies vordringend in den Bedarfssprachen der Nürnberger Stadtgesellschaft. Besonders geeignet erscheinen hier die Sammelflyer, die einen ersten Überblick über die verschiedenen Ausbildungsrichtungen geben.

Dadurch werden ebenfalls Menschen auf Messen, Informationsveranstaltungen, Schulveranstaltungen etc. über das Ausbildungs- und Beschäftigungsangebot informiert, deren Deutschkenntnisse nicht ausreichend sind. Auch in den Flyern bietet sich die Möglichkeit Fotos bzw. die Erwähnung von Vornamen von Beschäftigten mit Migrationshintergrund zu verwenden an.

### 3.4 YouTube Channel

Gerade im Ausbildungsbereich sind Videos über YouTube zur Präsentation verschiedener Berufe sehr hilfreich, um die Zielgruppe zu erreichen. Auch in diesem Kontext ergibt sich die Möglichkeit, gezielt mit jungen Menschen mit Migrationshintergrund zu werben. Um mehr Auszubildende mit Migrationshintergrund für den öffentlichen Dienst zu gewinnen, wurden Berufe Videos (z. B. Gärtner/in, Kfz-Mechatroniker/in, Beamter/in, Verwaltungsfachangestellte/r) produziert. Die beiden folgenden Videos wurden Anfang 2014 im Rahmen des Programms zur interkulturellen Öffnung der Kommunen (XENOS PIK) produziert und sind Best-Practice-Beispiele. Die Videos haben jeweils eine begrenzte Laufzeit von fünf Jahren und werden dann neu produziert.

### Video Ausbildung Gärtner/in auf Youtube



Abbildung 8: Ausbildungsvideo Gärtner Zafer G.

### Video Ausbildung Kfz-Mechatroniker/in auf Youtube



Abbildung 9: Video Kfz-Mechatroniker Sergio A.

### 3.5 Direktansprache

Für die direkte Ansprache von Jugendlichen, jungen Erwachsenen, Eltern und Multiplikatoren sind Kontakte in die verschiedenen Communities von herausragender Bedeutung. Die Zusammenarbeit mit dem Integrationsrat ist an dieser Stelle zu intensivieren, um die Zielgruppen direkt zu erreichen. Wünschenswert sind Informationsveranstaltungen direkt vor Ort in den Communities, aber auch Einladungen ins Rathaus sind sehr gut vorstellbar. Durch diese niedrigschwellige Kontaktaufnahme und unmittelbare Interaktion wird die unmittelbare Glaubwürdigkeit gestärkt.

Social-Media-Marketing ist ein fundamentaler Bestandteil jeder Marketing-Strategie im Netz. Hier ist insbesondere zu klären, welche sozialen Medien genutzt werden sollen. Diese Frage kann nur beantwortet werden, wenn eine zielgruppenspezifische Planung erfolgt ist, damit Klarheit darüber besteht, welche Kanäle von welcher Zielgruppe überwiegend genutzt wird. Die Auswahl erstreckt sich über die sozialen Beziehungs- und Bildernetzwerke (z. B. Facebook, Instagram) über Möglichkeiten für Blogger (z. B. Twitter) sowie berufliche Kontakte (z. B. Xing, LinkedIn) bis hin zu Videonetzwerken (z. B. YouTube, Vimeo). Hier muss eruiert werden, welche Plattformen zu den Zielgruppen passen.

Weitere Möglichkeiten der direkten Ansprache sind Formate, die bereits angeboten und intensiviert werden:

- Teilnahme an schulischen Veranstaltungen (Unterrichtsbesuche zur Berufsorientierung, Berufsorientierungstage, Schülerbasare, Schülermessen etc.)
- Teilnahme an außerschulischen Informationsveranstaltungen (Informationsangebote für Multiplikatorinnen/Multiplikatoren für Jugendsozialarbeit an Schulen bzw. Leitungen der Jugendhäuser etc.)
- Messeauftritte
- Tag der offenen Tür
- durch gleichaltrige Multiplikatoren

Die direkte Ansprache ist eine sehr gute Option die Stadt Nürnberg als attraktive Arbeitgeberin in das Bewusstsein der Heranwachsenden, der Eltern etc. zu bringen. Die Informationen werden weit gestreut und erreichen in der Regel auch ein breites Publikum. Ein weiterer Vorteil liegt darin begründet, dass die Informationsinhalte auf eine bestimmte Zielgruppe zugeschnitten werden. Grundsätzlich gilt es im Rahmen der direkten Ansprache eher einen niedrigschwelligen und stärker aufsuchenden Ansatz zu verfolgen.

### 3.6 Zusammenfassung

Die beschriebenen Maßnahmen können alle umgesetzt werden und sind mit finanziellen Aufwänden verbunden, die durch entsprechende Mittelzuteilungen abgesichert werden müssen. Für die weitere

Steigerung der Anteile der Beschäftigten mit Migrationshintergrund ist es von herausragender Bedeutung in einem ersten Schritt die Stadtverwaltung als Arbeitgeberin stärker in die Wahrnehmung der Zielgruppen zu bringen. Dies mit dem Ziel, in einem zweiten Schritt die Anzahl der Bewerbungen von Bürgerinnen und Bürger mit Migrationshintergrund weiter zu steigern. Erst dann wird es möglich, die tatsächliche verstärkte Personalgewinnung von Personen mit Migrationshintergrund zu realisieren.

## 4 Anforderungsprofile als Basis der Personalauswahl

Der Ausgangspunkt für die Gestaltung von Auswahlverfahren ist das Anforderungsprofil für die jeweilige Stelle. Mit der Festlegung des Profils wird der Maßstab zugrunde gelegt, mit dem eine geeignete Bewerberin bzw. ein geeigneter Bewerber im Rahmen des Stellenbesetzungsverfahrens gefunden werden soll.

Im Anforderungsprofil werden diejenigen Merkmale aufgelistet, die Bewerbende für die zu besetzende Stelle aufweisen sollten:

- **Qualifikationsmerkmale** (z. B. Berufs- oder Studienabschlüsse)
- **Kenntnisse und Fähigkeiten** (z. B. Arbeitsrecht, Word- oder Excel Kenntnisse)
- **Körperliche Merkmale** (z. B. gesundheitliche Eignung für den feuerwehrtechnischen Dienst)
- **Persönliche Merkmale** (z. B. Teamfähigkeit, Kritikfähigkeit)
- **Wertehaltung** (z. B. Bekenntnis zur freiheitlich demokratischen Grundordnung)

(vgl. Hoffmann 2013, S. 27).

Die Stadtverwaltung Nürnberg legt dem Stellenbesetzungsverfahren ein Anforderungsprofil zugrunde und dieses ist für die Festlegung der Leistungsmerkmale bei der Auswahl der Bewerbenden bindend. Das Anforderungsprofil kann sowohl begründende (konstitutiv) und beschreibende (deklaratorisch) Wirkungen entfalten. Bei Stellenbesetzungsverfahren in der Nürnberger Stadtverwaltung ist es üblich sowohl begründende als auch beschreibende Anforderungsmerkmale zu formulieren. Die beschreibenden Merkmale können nochmals in sogenannte Soll- und Kann-Kriterien unterteilt werden.



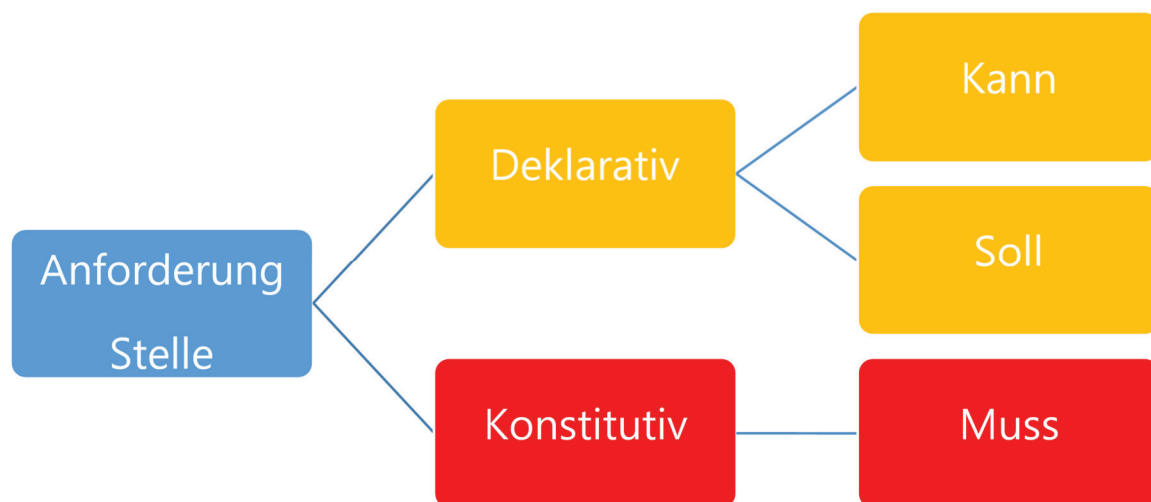


Abbildung 10: Aufbau Anforderungsprofil

Die Festlegung des Anforderungsprofils kann auch zu einer gewünschten Verengung (z. B. Mehrsprachigkeit, Zuwanderungsgeschichte) des Kreises der in Frage kommenden Bewerbenden führen. Allerdings ist in diesem Kontext durchgängig zu beachten, dass die Festlegungen immer auf sachlichen Erwägungen beruhen müssen. Sachbezogen sind jene Erwägungen, die sich auf den Aufgabenbereich der speziell ausgeschriebenen Stelle und der sich daraus ergebenden Anforderungen für die Bestenauslese ergeben.

Konstitutive Merkmale unterliegen der vollen gerichtlichen Kontrolle. Sie liegen vor, wenn Anforderungen zwingend vorgegeben sowie anhand objektiv überprüfbarer Kriterien eindeutig und unschwer festzustellen sind (vgl. Hoffmann 2013, S. 31).

Beispiele für konstitutive Anforderungskriterien:

- Vorbildungsvoraussetzungen (z. B. rechtswissenschaftliches Studium, Ausbildung zum Landschaftsgärtner)
- Programmierkenntnisse (z. B. Java, Visual Basic for Applications)
- Fremdsprachenkenntnisse (z. B. Englisch, Türkisch)
- Höchstaltersgrenzen

Beschreibende Qualifikationsmerkmale liegen dann vor, wenn sie nicht zwingend erforderlich sind oder weil etwas erwünscht ist. Diese Merkmale sind nicht alleine anhand eindeutiger und objektiver Fakten zu prüfen. Auf diese Merkmale kann im Auswahlverfahren auch erst dann zurückgegriffen werden, wenn die konstitutiven Anforderungskriterien erfüllt sind.

Beispiele für beschreibende Merkmale:

- Kritikfähigkeit
- Einsatzbereitschaft
- Kommunikationsfähigkeit
- Interkulturelle Kompetenz

Neben der Expertise aus dem Personalamt ist für die Gestaltung von Anforderungsprofilen im Rahmen der Personalauswahlprozesse eine stellenbezogene Fachkenntnis zwingend erforderlich. Deshalb werden zwischen Dienststelle und Personalamt die Anforderungsprofile abgestimmt, um im Anschluss genau jene Mitarbeitende mit den richtigen Voraussetzungen für die entsprechende Stelle auszuwählen.

Interkulturelle Kompetenz kann im Rahmen des Leistungsgrundsatzes für die zu besetzende Stelle berücksichtigt werden, muss sich jedoch aus dem jeweiligen Aufgabenbereich ableiten lassen. Konkret bedarf es einer Begründung, warum interkulturelle Kompetenz für die Aufgabenerfüllung von Bedeutung ist und vor allem muss geklärt sein, was in diesem Zusammenhang unter interkultureller Kompetenz zu verstehen ist (vgl. Ziekow 2013, S. 26ff.).

Wie ein solcher Ausgangspunkt für den Aspekt der interkulturellen Kompetenz gesetzt und passgenau platziert werden kann, beschreibt die Handreichung „Interkulturelle Kompetenz in Anforderungsprofilen der Landesverwaltung Nordrhein-Westfalen“ (vgl. Eckert/Winschuh 2016).

## 4.1 Interkulturelle Kompetenz als Anforderungskriterium

Mit dem Anwachsen der Anteile von Bürgerinnen und Bürgern in Nürnberg mit Zuwanderungsgeschichte in der städtischen Bevölkerung (2017: 45,5 %, vgl. Amt für Stadtforschung und Statistik Nürnberg und Fürth) hat die Relevanz von interkultureller Kompetenz als Basiskompetenz in der städtischen Verwaltung an Bedeutung zugenommen. Die unmittelbaren Kontakte im Publikumsbereich sind in den vielfältigen Aufgabenbereichen unterschiedlich intensiv. Daher ist bei jeder Stellenbesetzung zu entscheiden, inwieweit Aspekte von interkultureller Kompetenz von unverzichtbarer Bedeutung sind. Die Wahrscheinlichkeit, dass Beschäftigte im Lauf ihrer Zugehörigkeit zur Stadtverwaltung den Aufgabenbereich bzw. die Dienststelle wechseln ist groß – im Verwaltungsbereich besonders. Insofern ist neben den häufig aufgenommenen beschreibenden Merkmalen der Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit auch die interkulturelle Kompetenz als Anforderung für Stellenbesetzungen in jedem Einzelfall zu prüfen. Insoweit gilt die Anforderung der interkulturellen Kompetenz grundsätzlich und ist für alle Bewerbende gültig – mit und ohne Migrationshintergrund. In diesem Zusammenhang geht es wesentlich weniger um kulturspezifisches Wissen, sondern viel mehr um die Fähigkeit mit gesellschaftlicher Vielfalt konstruktiv umzugehen.

Und dieser konstruktive Umgang kann sich auf verschiedene Bedeutungsdimensionen beziehen. Eine Definition von interkultureller Kompetenz, die das berücksichtigt, findet sich in § 4 Abs. 2 im Gesetz zur Förderung der gesellschaftlichen Teilhabe und Integration in Nordrhein-Westfalen vom 14. Februar 2012:

„Interkulturelle Kompetenz im Sinne dieses Gesetzes umfasst:

1. die Fähigkeit, insbesondere in beruflichen Situationen mit Menschen mit und ohne Migrationshintergrund erfolgreich und zur gegenseitigen Zufriedenheit agieren zu können,
2. die Fähigkeit bei Vorhaben, Maßnahmen, Programmen etc. die verschiedenen Auswirkungen auf Menschen mit und ohne Migrationshintergrund beurteilen und entsprechend handeln zu können sowie
3. die Fähigkeit, die durch Diskriminierung und Ausgrenzung entstehenden integrationshemmenden Auswirkungen zu erkennen und zu überwinden.“

Inhaltlich nimmt die Definition Bezug auf drei wesentliche Aspekte von interkultureller Kompetenz:

Abs. 1. die interaktive Bedeutung;

Abs. 2 die kognitive Bedeutung;

Abs. 3 die integrationsfördernde Bedeutung;

(vgl. Eckert/Winschuh 2016, S. 12)

Für ein Anforderungskriterium ist es von besonderer Bedeutung inwieweit die dahinterliegenden Merkmale von stabiler oder eher veränderbarer Art sind. Erste können durch systematische Lern- oder Trainingserfahrungen schwer verändert werden. Letztere hingegen sind durch gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen gut beeinflussbar (vgl. Leenen/Stumpf/Scheitza 2014, S. 248). Grundlegende Persönlichkeitseigenschaften sind relativ stabile Verhaltensanlagen. Deller und Albrecht (zit. nach Leenen/Stumpf/Scheitza, 2014, S. 236) gehen in Begegnungssituationen davon aus, dass es einer psychischen Anpassungsleistung bedarf, die sich insbesondere durch emotionale Ausgleichsfähigkeit und die Fähigkeit zur Stressbewältigung auszeichnet. Damit eng einhergehen die Eigenschaft Offenheit und die Fähigkeit Widersprüche und Mehrdeutigkeiten in Situationen zu ertragen, ohne sich dabei unwohl zu fühlen bzw. aggressiv zu reagieren.

Leenen/Stumpf/Scheitza (vgl. 2014) haben eine umfangreiche Anforderungsanalyse für das polizeiliche Handeln durchgeführt und ein empirisch gewonnenes Anforderungsprofil entwickelt. Das Profil lässt sich sehr gut auch auf die kommunale Verwaltung übertragen. Das nachfolgende Schaubild zeigt die Kompetenzen aus der Anforderungsanalyse.

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

Abbildung 11: Strukturmodell der aus der Anforderungsanalyse gewonnenen Kompetenzen: Leenen/Stumpf/Scheitza 2014

Ausgehend von den gewonnenen Erkenntnissen sind für die Personalauswahl insbesondere jene Kompetenzen in den Feldern A und C von besonderer Bedeutung, da sie von geringer Veränderbarkeit gekennzeichnet sind. Die Kompetenzen in den Feldern B und D sind eher durch Lernen bzw. Erfahrungshintergrund entwickelbar und somit gut für die Personalentwicklung geeignet. Im Hinblick auf die Fremdsprachenkenntnisse (Feld D) bleibt festzuhalten, dass diese einen hohen interkulturellen Bezug haben können. Sie können aber auch Bestandteil des konstitutiven Anforderungsprofils sein und dies immer dann, wenn Bedarfssprachen für die kommunale Verwaltungsarbeit von entscheidender Bedeutung sind.

## 5 Auswahlverfahren

Insofern wir verstärkt Menschen mit Migrationshintergrund für die Stadtverwaltung gewinnen wollen, müssen wir explizite Anforderungen aus den o. g. Bereichen C und A definieren und gegebenenfalls spezifische Kompetenzen (z. B. Mehrsprachigkeit, interkulturelle Kompetenz) bei der Auswahl positiv bewerten. Diese Anforderung gilt generell für eine ausgeprägte Diversity-Orientierung.

Die Handreichung von Eckert und Winschuh (2016) beschreibt ein Modell für Verwaltungen, dass es möglich macht sich von der Abhängigkeit der dominanten Vorstellung eines Kompetenzbegriffs der die „Kulturbegegnung“ in den Mittelpunkt stellt, zu lösen. Die Vorschläge der Autoren zielen viel stärker darauf ab die Begrifflichkeit „Interkulturelle Kompetenz“ in drei unterschiedliche Kompetenzbereiche zu überführen:

- Fähigkeit zur Perspektivenübernahme,
- Interkulturelle Sozialkompetenz und

### c. interkulturelle Fachkompetenz.

Die Vorschläge von Eckert und Winschuh setzen auf einem gemeinsamen Nenner der verschiedenen theoretischen Ansätze zu interkultureller Kultur auf. Darüber hinaus werden bereits vorhandene Kompetenzbereiche so strukturiert, dass eine Integration interkultureller Kompetenzdimensionen in die bereits etablierten Verfahren zur Überprüfung von sozialer, kommunikativer und anderer Anforderungen ohne großen Aufwand realisiert werden kann (vgl. ebd., S. 15).

## 5.1 Fähigkeit zur Perspektivenübernahme (PÜ)

Der Kompetenzbereich wird von den beiden Autoren wie folgt beschrieben:

„Die Fähigkeit, die Perspektive des/der anderen zu übernehmen, wird im Laufe der Sozialentwicklung des Individuums erworben und beinhaltet auf der affektiven Ebene das Erfassen können des Bewusstseins und der Emotionen des Gegenübers und auf der konzeptuellen Ebene das Verständnis von der Gesamtsituation der Sicht des Anderen“ (Eckert/Winschuh 2016, S. 18). Die Perspektivenübernahme ist nach dieser Definition einerseits Grundvoraussetzung für eine hohe Sozialkompetenz und andererseits auch Grundvoraussetzung für eine hohe Reflexionsfähigkeit. „Von der Fähigkeit profitiert man nicht nur im Umgang mit ethnisch bedingten Besonderheiten, sondern auch in Situationen, in denen 'Arbeitskulturen', gesellschaftliche Gruppen unterschiedlicher sozialer Herkunft, Milieus oder 'Subkulturen' (z. B. Generationen) aufeinandertreffen“ (ebd. 2016, S. 19).

### 5.1.1 Kriterien für die Perspektivenübernahme

Fähigkeit zur Perspektivenübernahme (PÜ) – Beobachtungsmerkmale			
Kennung	Schwerpunkt	negative Ausprägung	positive Ausprägung
PÜ-1	<ul style="list-style-type: none"> <li>– kognitive Ebene</li> <li>– Komplexität erfassen</li> </ul>	erkennt nicht die Komplexität der Hintergründe und Zusammenhänge	erkennt die Komplexität der Hintergründe und Zusammenhänge
PÜ-2	<ul style="list-style-type: none"> <li>– affektive, kognitive Ebene</li> <li>– Orientierung auf die Situation des Gesprächspartners/der Gesprächspartnerin</li> </ul>	ist überwiegend darauf fokussiert, eigene vorgefasste Hypothesen zu bestätigen	kann sich in die Situation des Gesprächspartners/der Gesprächspartnerin kognitiv und emotional hineinversetzen
PÜ-3	<ul style="list-style-type: none"> <li>– kognitive Ebene</li> <li>– IK-relevantes Kriterium mit einem <b>engen</b> ethnischen Bezug</li> <li>– allgemeine Orientierung auf das Gegenüber</li> </ul>	lässt kulturell bedingte, abweichende Deutungsmuster und Perspektiven nicht gelten	ist aufmerksam gegenüber kulturell geprägten Sichtweisen und erkennt kulturell bedingte Wahrnehmungs- und Deutungsmuster als gleichwertig an
PÜ-4	<ul style="list-style-type: none"> <li>– affektive, kognitive, reflexive Ebene</li> <li>– IK-relevantes Kriterium mit einem <b>engen</b> ethnischen Bezug</li> <li>– Orientierung auf interne Verarbeitungsprozesse</li> </ul>	reflektiert nicht die eigene Kulturabhängigkeit. In interkulturellen Begegnungssituationen sind überwiegend die Deutungs- und Handlungsmuster der eigenen Kultur handlungsleitend	kann sich selbst kulturkritisch betrachten und bezieht im Kontext interkultureller Begegnungssituationen die Sichtweise des Gegenüber in eigene Überlegungen ein
PÜ-5	<ul style="list-style-type: none"> <li>– strategische Ebene</li> <li>– Entscheidungs- und Lösungsfindung</li> </ul>	wechselt nicht zwischen Perspektiven und Alternativen bei der Entscheidungs- und Lösungsfindung	bezieht verschiedene, auch widersprüchlich erscheinende Perspektiven/Positionen bei der Entscheidungs- und Lösungsfindung ein
PÜ-6	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Veränderungskompetenz</li> <li>– strategische Ebene</li> <li>– Lösungsfindung im sozialen Kontext (z. B. Zusammen- und Teamarbeit)</li> </ul>	realisiert Lösungen, die die situativen Anforderungen und Ressourcen unberücksichtigt lassen	berücksichtigt bei Lösungsansätzen die situativen Anforderungen und Ressourcen des Gesprächspartners

Abbildung 12: Übersicht Beobachtungsmerkmale zur Perspektivenübernahme (Eckert/Winschuh 2016, S. 20)

Die Autoren liefern zu den insgesamt sechs Kriterien (PÜ-1 bis PÜ-6) Instrumente (Interview, Rollenspiel und Arbeitsprobe) für die Beobachtung und Bewertung von der Fähigkeit zur Perspektivenübernahme. Auf die Darstellung der entsprechenden Übersichten wird an dieser Stelle verzichtet.

## 5.2 Interkulturelle Sozialkompetenz (ISK)

Die Anforderung der interkulturellen Sozialkompetenz wird von Eckert und Winschuh (2016, S. 27) folgendermaßen definiert:

„Interkulturelle Sozialkompetenz wird im Zusammenhang mit sozialen Kontakten und Interaktion unter Beweis gestellt. Sie zeichnet sich dadurch aus, dass interkulturelles Wissen im Kontext eines realen

oder antizipierten Sozialkontaktes leicht abgerufen und strategisch eingesetzt werden kann, bzw. in besonderem Maße kultursensibel kommuniziert, entschieden oder gehandelt wird.“

Dieser Ansatz korrespondiert nach Eckert und Winschuh (2016, S. 28) mit weiteren sozialen Kompetenzen. Genannt werden die Sensibilität im Umgang mit anderen, Kooperationsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit und Entscheidungs- und Überzeugungsfähigkeit.

### 5.2.1 Kriterien interkultureller Sozialkompetenz

Die Kriterien für diese Kompetenz sind sehr umfangreich, weshalb nur ein Ausschnitt präsentiert werden soll.



Interkulturelle Sozialkompetenz (ISK) – Beobachtungsmerkmale				
Kennung	zugehörige soziale Kompetenz	Schwerpunkt	negative Ausprägung	positive Ausprägung
ISK-1	SeU-3	<ul style="list-style-type: none"> <li>– affektive Ebene</li> <li>– IK-relevantes Kriterium mit einem <b>engen</b> ethnischen Bezug</li> <li>– Respekt gegenüber Normen und Rollen</li> </ul>	fordert die Anpassung an das Rollen- und Normverständnis der Mehrheitsgesellschaft/-gruppe ein	respektiert kulturell bedingte Normen und Rollen, die von denen der Mehrheitsgesellschaft/-gruppe abweichen
ISK-2	SeU-5	<ul style="list-style-type: none"> <li>– affektive, kognitive Ebene</li> <li>– IK-relevantes Kriterium mit einem <b>weiten</b> Kulturbezug</li> <li>– Selbstregulation in Kommunikationssituationen</li> </ul>	verkennt bzw. ignoriert Grenzen und Tabus in der Interaktion und Kommunikation	erkennt und akzeptiert Grenzen und Tabus in der Interaktion und Kommunikation
ISK-3	Koop-1	<ul style="list-style-type: none"> <li>– affektive, kognitive Ebene</li> <li>– IK-relevantes Kriterium mit einem <b>weiten</b> Kulturbezug</li> <li>– Offenheit mit dem Ziel, Wahrnehmungsverzerrung zu vermeiden</li> </ul>	schenkt Gesprächs- und Kooperationspartnern gleichen Hintergrunds (fachlich, kulturell, interessenorientiert) mehr Aufmerksamkeit als Personen mit unterschiedlichem Hintergrund	schenkt Gesprächs- und Kooperationspartnern unabhängig von ihrem Hintergrund (fachlich, kulturell, interessenorientiert) Aufmerksamkeit
ISK-4	Koop-2	<ul style="list-style-type: none"> <li>– affektive Ebene</li> <li>– IK-relevantes Kriterium mit einem <b>engen</b> ethnischen Bezug bzw. <b>weiten</b> Kulturbezug</li> <li>– Haltung</li> </ul>	erlebt (kulturelle) Vielfalt eher als Ballast und ist in Kooperationsprozessen eher auf Einheitlichkeit bedacht	erlebt (kulturelle) Vielfalt als Gewinn und ruft verschiedene Sichtweisen in Kooperationsprozessen ab
ISK-5	Koop-5	<ul style="list-style-type: none"> <li>– strategische, soziale Ebene</li> <li>– IK-relevantes Kriterium mit einem <b>weiten</b> Kulturbezug</li> <li>– (Selbst-)Regulation in Kooperations- und Kommunikationssituationen</li> </ul>	stellt bezogen auf Entscheidungen und Problemlösungen Unterschiede stärker heraus als Gemeinsamkeiten	stellt bezogen auf Entscheidungen und Problemlösungen Gemeinsamkeit stärker heraus als Unterschiede
ISK-6	Kom-2	<ul style="list-style-type: none"> <li>– affektive, kognitive Ebene</li> <li>– IK-relevantes Kriterium mit einem <b>engen</b> ethnischen Bezug</li> <li>– Flexibilität im sprachlichen Ausdruck</li> </ul>	reagiert unangemessen sprachlich vereinfachend oder sprachlich zu komplex auf Gesprächspartner/-innen mit nicht-deutscher Muttersprachlichkeit	reagiert sprachlich angemessen komplex und wertschätzend auf Gesprächspartnern/-innen mit nicht-deutscher Muttersprachlichkeit

Abbildung 13: Ausschnitt Beobachtungsmerkmale interkulturelle Sozialkompetenz (Eckert/Winschuh 2016, S. 30)

Auch für die interkulturelle Sozialkompetenz liefern die Autoren vielfältige Beispiele für die Beobachtung und Bewertung, die sich alle auf das Instrument des Rollenspiels beziehen. Auch an dieser Stelle wird auf die Darstellung der entsprechenden Übersichten verzichtet.



## 5.3 Interkulturelle Fachkompetenz (IFK)

Der dritte Kompetenzbereich der interkulturellen Fachkompetenz wird von den Autoren wie folgt beschrieben:

„Interkulturelle Fachkompetenz zielt nach diesem Verständnis darauf ab, im Sinne einer für die öffentliche Verwaltung sehr wichtigen Steuerungskompetenz integrationsrelevanter Prozesse zu initiieren und Integrationsfortschritt im konkreten, aber auch im/in zukünftigen Arbeitsgebiet/en sicherzustellen. Sie hat einen stark strategischen Charakter und korrespondiert zudem mit einer Teilhabe und Vielfalt begrüßenden Grundhaltung“ (ebd., S. 42).

### 5.3.1 Kriterien für interkulturelle Fachkompetenz

Interkulturelle Fachkompetenz (IFK) – Beobachtungsmerkmale			
Kennung	Schwerpunkt	negative Ausprägung	positive Ausprägung
IFK-1	<ul style="list-style-type: none"> <li>– kognitive Ebene</li> <li>– Informationsverarbeitung</li> </ul>	ignoriert bei einer Recherche relevante interkulturelle/integrationsrelevante und gesamtgesellschaftliche Herausforderungen	recherchiert seriös und objektiv bei gleichzeitiger Inaugenscheinnahme interkultureller/integrationsrelevanter und gesamtgesellschaftlicher Herausforderungen
IFK-2	<ul style="list-style-type: none"> <li>– kognitive Ebene</li> <li>– Berücksichtigung gesellschaftlicher Perspektiven bei der Entscheidungsfindung</li> </ul>	übersieht bei fachlichen Entscheidungen gesellschaftlich relevante Perspektiven, die sich auf das Miteinander von Menschen verschiedener Kulturen (ethnischer, Arbeits- und Fachkulturen usw.) beziehen	bezieht in fachliche Entscheidungen gesellschaftlich relevante Perspektiven ein, die sich auf das Miteinander von Menschen verschiedener Kulturen (ethnischer, Arbeits- und Fachkulturen usw.) beziehen
IFK-3	<ul style="list-style-type: none"> <li>– affektive Ebene</li> <li>– Umgang mit Diskrepanzen</li> </ul>	verzichtet bei der Auflösung fachlicher Diskrepanzen darauf, integrationsrelevante Aspekte zu berücksichtigen	löst mögliche fachliche Diskrepanzen konstruktiv auf, ohne integrationsrelevante Aspekte zu vernachlässigen
IFK-4	<ul style="list-style-type: none"> <li>– affektive Ebene</li> <li>– Begeisterung</li> </ul>	kann integrationsrelevante Positionen nicht glaubwürdig vertreten, kann andere nicht für dieses Thema begeistern und auch nicht von dessen Relevanz überzeugen	vertritt glaubwürdig integrationsrelevante Positionen, kann andere hierfür begeistern und von deren Relevanz überzeugen
IFK-5	<ul style="list-style-type: none"> <li>– strategische Ebene</li> <li>– Umgang mit Widerständen</li> </ul>	vermag nicht, inhaltlich und affektiv begründete Widerstände gegenüber Ansätzen und Maßnahmen zu Integrationsaspekten zu erkennen	erkennt inhaltlich und affektiv begründete Widerstände gegenüber Ansätzen und Maßnahmen zu Integrationsaspekten
IFK-6	<ul style="list-style-type: none"> <li>– strategische Ebene</li> <li>– Spielräume erkennen</li> </ul>	erkennt im Fachgebiet keine Spielräume für die Unterstützung integrationsrelevanter Prozesse, kann keine konkreten Strategien und Maßnahmen benennen und entwickeln	erkennt im Fachgebiet Spielräume für die Unterstützung integrationsrelevanter Prozesse, kann konkrete Strategien und Maßnahmen benennen und entwickeln
IFK-7	<ul style="list-style-type: none"> <li>– strategische Ebene</li> <li>– Überzeugungsfähigkeit</li> </ul>	vertritt integrationsrelevante Positionen nicht glaubwürdig	vertritt glaubwürdig integrationsrelevante Positionen

Abbildung 14: Übersicht Beobachtungsmerkmale Interkulturelle Fachkompetenz (Eckert/Winschuh 2016, S. 43)

Die Autoren liefern zu den insgesamt sieben Kriterien (IKF-1 bis IKF-7) ebenfalls Instrumente (Interview, Rollenspiel und Arbeitsprobe) für die Beobachtung und Bewertung der Kompetenz. Auf die Darstellung der entsprechenden Übersichten wird an dieser Stelle ebenfalls verzichtet.

## 5.4 Zusammenfassung

Der entscheidende Vorteil den Eckert und Winschuh mit ihrer Handreichung liefern, ist das Baukastensystem mit dem sich die Auswahl passender Merkmale und Methoden für das jeweilige Auswahlverfahren realisieren lässt ohne das Verfahren zu überfrachten. Zudem liefern sie Entscheidungshilfen für die Gestaltung von Personalauswahlverfahren (vgl. ebd. S. 54ff.). Diese Empfehlungen sind gut geeignet, um in die städtischen Personalauswahlverfahren einbezogen zu werden.

## 6 Personalführung

Der Prozess der interkulturellen Öffnung ist eng mit dem Wandel der Organisationskultur verbunden. Die Personalführung hat diesbezüglich einen hohen Stellenwert. Die Kultur der Stadtverwaltung im Ganzen, aber auch die „Subkulturen“ in den Geschäftsbereichen und Dienststellen werden maßgeblich von den Führungskräften und den Beschäftigten geprägt. Führungskräfte haben in diesem Zusammenhang eine Schlüsselfunktion. Sie können als Vorbilder an der Erreichung der gesetzten Ziele beitragen, wenn sie selbst von der Wichtigkeit und Notwendigkeit der beschriebenen Ziele zur interkulturellen Öffnung überzeugt sind und den Wandel aktiv unterstützen. Außerdem sind Führungskräfte maßgeblich für die Personalentwicklung und somit für das Lernen und die Teamentwicklung vor Ort verantwortlich. Letztendlich ist der Erfolg ihres Führungshandelns davon abhängig, inwieweit es ihnen gelingt, sowohl die interkulturelle Öffnung im bereits beschriebenen Kontext zu unterstützen als auch Veränderungsprozesse zu begleiten und die entsprechende Sensibilität für den erforderlichen organisatorischen Wandel einzubringen.

Führungskräfte sind in unterschiedlichsten Situationen gefordert interkulturell sensibel und konstruktiv den Arbeitsalltag zu gestalten, insofern benötigen sie selbst hinreichend diversitätssensible Kompetenz, die auch in der Führungskräfteentwicklung ihren Platz haben wird.

Beispiele für Anforderungssituationen nennt die KGSt (2011, S. 34):

- „Erkennen, nutzen und fördern von Beschäftigten mit Migrationshintergrund und mit interkulturellem Potenzial.
- Führung in interkulturell gemischten Teams.
- Umgang mit unterschiedlichen Erwartungen von Beschäftigten je nach Migrationshintergrund/-milieu an das Führungsverhalten.“

Eine weitere Zielsetzung, die mit der Entwicklung von Führungskräften einhergeht, ist der Anspruch auch auf allen Führungsebenen Kolleginnen und Kollegen mit Migrationshintergrund zu gewinnen.

## 7 Personalentwicklung

Der Aufbau interkultureller Expertise über die gesamte Stadtverwaltung muss konsequenterweise im Prozess der weiteren interkulturellen Öffnung der Verwaltung in alle Geschäftsbereichen vorangetrieben werden. Ziel sollte der gezielte Ausbau von Expertise über die Instrumente der interkulturellen Öffnung sein. Diese Forderung wird sicher nicht ohne Widerstände bleiben, was vielfältigste Gründe haben kann, z. B. eine hohe Arbeitsbelastung behindert die Bereitschaft sich auf Neues einzulassen, bestehende Vorbehalte oder diskriminierende Haltungen. Insbesondere bei diskriminierenden Haltungen sind die Führungskräfte im Besonderen gefordert und in der Verpflichtung angemessene Interventionen einzuleiten. In den skizzierten Zusammenhängen spielen Qualifizierung und Beratung eine maßgebliche Rolle, um das anvisierte Ziel zu erreichen.

### 7.1 Mitarbeitende der personalbewirtschafteten Einheiten

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den personalbewirtschaftenden Bereichen müssen in die Lage versetzt werden interkulturelle Aspekte im Rahmen der Aufstellung von Anforderungsprofilen zu identifizieren und entsprechende Anforderungen im Rahmen der Stellenausschreibung zu platzieren. Sicher wird auch die Akzeptanz der Kolleginnen und Kollegen der Fachabteilungen bezüglich der Erweiterung des Anforderungskatalogs um diversitätssensible Aspekte einen Veränderungsprozess initiieren, weshalb auch auf den weiteren Roll-out-Prozess vorbereitet werden muss. Ebenso sollen die Kolleginnen und Kollegen als Dienstleister den ausschreibenden Einheiten beratend zur Seite stehen und bei der Herausarbeitung interkultureller bzw. diversitätssensiblen Anforderungen unterstützen.

Darüber hinaus sind Qualifizierungsmaßnahmen zu entwickeln, um die zur Verfügung stehenden Werkzeuge (Bsp. Handreichung von Eckert/Winschuh) effizient und für eine angemessene Anpassung an das konkrete Verfahren zu nutzen (Interview, Rollenspiel, Arbeitsprobe etc.).

Hierzu bedarf es der Entwicklung bzw. dem Einkauf entsprechender und zielführender Qualifizierungsangebote.

### 7.2 Auszubildende

Mit Hilfe des XENOS PIK-Projektes haben 2013 erstmalig alle Ausbildungsberufe ein interkulturelles Training durchlaufen. Die im Projekt erarbeiteten Qualifizierungskonzepte und Erfahrungen aus den Trainings wurden nach dem Projektende für verpflichtende Trainingsmaßnahmen aller Auszubildenden umgesetzt und weiterentwickelt.

Die städtischen Nachwuchskräfte werden bereits während ihrer Ausbildung in Bereichen mit Diversity-Relevanz geschult: Wertorientierte Umgangsformen, Menschenrechte in der Verwaltung, Antidiskriminierungsseminar, interkulturelles Training.

### 7.3 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Interkulturelle Qualifizierungen sind seit dem XENOS PIK-Projekt 2013 integraler Bestandteil des gemeinsamen Fortbildungsprogramms der Städte Erlangen, Fürth, Nürnberg und Schwabach. Die Inanspruchnahme interkultureller Qualifizierungen, deren Qualität sowie die Auswahlsystematik der Angebote sind zu prüfen. Die Angebote müssen sehr gut auf gleichgelagerte oder auch spezielle Bedarfe der Dienststellen zugeschnitten sowie auf den überfachlichen Kompetenzkatalog bezogen werden. Eine regelmäßige Evaluierung der Qualifizierungen trägt zur Qualitätssicherung bei.

Aktuell werden im Programm der Städteakademie folgende Qualifizierungen im Bereich Interkultureller Kompetenz angeboten:

- Interkulturelle Kompetenz in den vielfältigen Stadtgesellschaften. Arbeitsplatznahe interkulturelle Qualifizierung (2 Tage)
- Vielfalt gewinnt. Arbeitsplatzbezogenes Diversity Training (2 Tage)
- Information Asylrecht (0,5 Tag)
- Botschafter/innen für Vielfalt (2 Tage)
- Interkulturelle Vielfalt. Wertschöpfung durch Wertschätzung (1,5 Tage)
- Austausch von Erfahrungen als Mitarbeiter/in mit Migrationshintergrund (0,5 Tage)
- Islamische Glaubensvielfalt. Muslimisches Leben in Deutschland verstehen (2 Tage)
- Länderkunde Syrien (1 Tag)
- Länderkunde Afrika – eine kritische Reflexion unseres Afrikabildes. Ausgewählte Fragestellungen Afrikas und afrikanischen Lebens (2 Tage)
- Sinti und Roma, eine „unbekannte Minderheit“ (2 Tage)
- Weltreligionen und interreligiöse Kompetenz. Eine Einführung (2 Tage)
- Menschenrechte kennenlernen (1 Tag)

### 7.4 Führungskräfte

Führungskräfte tragen für den notwendigen organisatorischen Wandel Verantwortung und müssen ebenfalls in hinreichendem Maße qualifiziert und vorbereitet werden. In der angestrebten Neukonzept-

tion der Führungskräfteentwicklung wird die Anforderung und der sich daraus ergebende Handlungsbedarf aufgegriffen und verarbeitet. Die Gewinnung von Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund für Führungsfunktionen ist ebenfalls Zielsetzung (Stufe 1 der Führungskräfteentwicklung).

## 8 Resümee

Die Stadtverwaltung Nürnberg ist im Rahmen des Personalmanagements, wie die Beispiele und Überlegungen aufzeigen, auf dem richtigen Weg. Die nötigen Anstrengungen zur Zielerreichung – signifikante Erhöhung der Beschäftigten mit Migrationshintergrund – erfordern konkrete Maßnahmen, weshalb einige Umsetzungsvorschläge unmittelbar aufgegriffen werden.

### Erste konkrete Umsetzungsvorschläge

Maßnahme	Nächsten Schritte	Zeitraum
Schaltung von Imageanzeigen mit Vielfaltsthemen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entwicklung von verschiedenen Anzeigen für den Print und Onlinebereich in Zusammenarbeit mit der Marketingagentur</li> <li>Über den Zeitraum der nächsten 12 Monate werden bis zu 4 Anzeigen geschaltet</li> </ul>	April 2019 – April 2020
Weiterentwicklung Karriereseite - Vielfalt	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entwicklung einer Landingpage auf der Karriereseite (Stadtverwaltung will „bunter“) werden</li> </ul>	Ab Mai 2019
Kooperationsstruktur mit Geschäftsstelle des Integrationsrates	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entwicklung von Austausch-/ Netzwerkmöglichkeiten im Rahmen des Personalmarketings</li> <li>Identifikation von Angebotslücken und besonderen Bedarfen</li> </ul>	Ab Mai 2019
Weiterentwicklung der Führungskräftequalifizierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifizierung der inhaltlichen Schwerpunktsetzung</li> <li>Erarbeitung des Programmangebots</li> </ul>	Ab Mai 2019
Fortbildung und Diversity Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>jährliche Prüfung und Weiterentwicklung des Fortbildungsangebots</li> </ul>	Ab Mai 2019
Markenbotschafterinnen und -botschafter	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (mit und ohne Migrationshintergrund) als Markenbotschafterinnen und -botschafter gewinnen</li> </ul>	Ab Mai 2019

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formate der Beteiligung entwickeln (z. B. Imagefilm, Videos, Interviews)</li> </ul>	
Fragen und Auswahl-elemente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prüfung der Anforderungsprofile bei Neubesetzungen im Hinblick auf interkulturelle Aspekte</li> <li>• ggf. Integration passender Fragen, Übungen, Arbeitsproben</li> </ul>	Herbst 2019

## 9 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kreislauf Personalmanagement.....	4
Abbildung 2: Bild Karriereseite Ausbildungsberuf VFA-K (Quelle: © Goodluz / www.shutterstock.com)	7
Abbildung 3: Bild Karriereseite Arbeitgeberin Stadt Nürnberg (Quelle: Willkommen Suedpunkt: © Birgit Fuder / © 2008 Stadt Nuernberg.....	7
Abbildung 4: Bild Karriereseite Ausbildung (Quelle: © Edyta Pawlowska / www.shutterstock.com) .....	7
Abbildung 5: Bild Karriereseite Freiwilligendienst oder Praktikum (Quelle: © wavebreakmedia / www.shutterstock.com).....	7
Abbildung 6: Azubi 2019/2020, Verlagsbeilage NN/NZ v. 26.01.19 .....	8
Abbildung 7 Ausschnitt: <u>Flyer Anlagenmechanikerin / Anlagenmechaniker Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik</u> ).....	9
Abbildung 8: <u>Ausbildungsvideo Gärtner Zafer G.</u> .....	10
Abbildung 9: <u>Video Kfz-Mechatroniker Sergio A.</u> .....	10
Abbildung 10: Aufbau Anforderungsprofil .....	13
Abbildung 11: Strukturmodell der aus der Anforderungsanalyse gewonnenen Kompetenzen: Leenen/Stumpf/Scheitza 2014 .....	16
Abbildung 12: Übersicht Beobachtungsmerkmale zur Perspektivenübernahme (Eckert/Winschuh 2016, S. 20).....	18
Abbildung 13: Ausschnitt Beobachtungsmerkmale interkulturelle Sozialkompetenz (Eckert/Winschuh 2016, S. 30).....	20
Abbildung 14: Übersicht Beobachtungsmerkmale Interkulturelle Fachkompetenz (Eckert/Winschuh 2016, S. 43).....	21

## 10 Literatur

Barié-Wimmer, Friederike / von Helmolt, Katharina / Zimmermann, Bernhard (Hrsg.). (2014): Interkulturelle Arbeitskontexte. Beiträge zur empirischen Forschung. Stuttgart: ibidem-Verlag.

Donges, Dominik / Fischer, Sabine / Kulhoff, Petra / Rauschmayr, Bettina (2014): Neue Wege gehen – Strategien der Gewinnung von Auszubildenden und Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund in der Verwaltung. In: Uske, Hans / Scheitza, Alexander / Düring-Hesse, Suse / Fischer, Sabine (Hrsg.) (2014): Interkulturelle Öffnung der Verwaltung. Konzepte, Probleme, Beispiele (S. 67 -92)

Eckert, Martina / Winschuh, Thomas (2016): Handreichung. Interkulturelle Kompetenz in Anforderungsprofilen der Landesverwaltung Nordrhein-Westfalen. Im Auftrag des Ministeriums für Arbeit, Integration und Soziales Nordrhein-Westfalen. Düsseldorf.

Gourmelon, Andreas / Hoffmann, Boris (2017): Stellenbesetzungs- und Auswahlverfahren treff- und rechtssicher gestalten. Rechtliche, psychologischen und ökonomische Aspekte. Personalmanagement im öffentlichen Sektor. Heidelberg: Rehm.

Hoffmann, Boris (2013): Rechtssichere Personalauswahl in der öffentlichen Verwaltung. Stellen nach dem Bestenprinzip besetzen (Band 8). Personalmanagement im öffentlichen Sektor. Heidelberg: Rehm.

KGSt (2011): Interkulturelles Personalmanagement. KGSt-Bericht Nr. 2/2011. Köln.

Leenen, Wolf Rainer / Stumpf, Siegfried / Scheitza, Alexander (2014): „Interkulturelle Kompetenz“ in der Personalauswahl – Konzeptionalisierung und Integration in bestehende Auswahlssysteme. In : Barrié-Wimmer, Friederike / von Helmolt, Katharina / Zimmermann, Bernhard (S. 227 – 258).

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

Ziekow, Jan (2013): Möglichkeiten zur Verbesserung der Chancen von Personen mit Migrationshintergrund im öffentlichen Dienst. Rechtswissenschaftliche Stellung für das Ministerium für Integration Baden-Württemberg. Freisbach.



## Bericht zur Interkulturellen Öffnung der Verwaltung

### 1 Ausgangslage

Im Rahmen ihres allgemeinen Leitbilds hat die Stadt Nürnberg 2004 erstmals Leitlinien zur Integrationspolitik geschaffen. Diese werden unter Berücksichtigung gesellschaftlicher Entwicklungen fortgeschrieben und sind zuletzt im Juli 2018 aktualisiert worden. Für das Personalmanagement hat die Leitlinie Nr. 7 besondere Bedeutung:

#### *„7. Interkulturelle Orientierung des Personalwesens*

*Wir setzen uns dafür ein, dass sich die Vielfalt der Stadtbevölkerung auch in der Mitarbeiterschaft ihrer Verwaltung und der städtischen Unternehmen widerspiegelt. Daher bemühen wir uns aktiv um eine verstärkte Beschäftigung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Zuwanderungsgeschichte. Die Stadt orientiert sich als Arbeitgeberin und Anteilseignerin an der von ihr unterzeichneten Charta der Vielfalt. Mehrsprachigkeit und interkulturelle Kompetenz werden folglich auch bei Bewerbungen als wertvolle Qualifikationen angesehen.“ (Leitlinien zur Integrationspolitik der Stadt Nürnberg)*

Im Zuge der Umsetzung dieser Handlungsanweisung hat sich eine Arbeitsgruppe unter Führung des Referenten für Finanzen, Personal, IT und Organisation zusammengefunden. Konkret sind in der Arbeitsgruppe das Bürgermeisteramt, die Frauenbeauftragte, der Gesamtpersonalrat, das Institut für Pädagogik und Schulpsychologie, das Amt für Kultur und Freizeit, das Personalamt, das Sozialreferat, das Amt für allgemeinbildende Schulen, das Amt für berufliche Schulen, der Servicebetrieb öffentlicher Raum sowie die Geschäftsstelle des Integrationsrates vertreten gewesen. In vier Sitzungen wurden die grundsätzlichen Herausforderungen zur interkulturellen Öffnung der Verwaltung skizziert, diskutiert und in ein Konzept übertragen.

Das Personalamt hat in den vergangenen Monaten Handlungsbedarfe in den Prozessschritten des Personalmanagements identifiziert, die zur erfolgreichen interkulturellen Öffnung der Verwaltung beitragen werden. Im Folgenden werden die Handlungsschritte für die Personalbereiche dargestellt.



## 2 Handlungsfeld Personalmarketing – Stadt Nürnberg als attraktive Arbeitgeberin für Menschen mit Zuwanderungsgeschichte

Personalmarketing soll als eine Vorgehensweise verstanden werden, mit der die Stadtverwaltung langfristig und systematisch Mitarbeitende gewinnt und an sich bindet. Hierzu ist selbstverständlich eine ausreichende Informationsgrundlage zu schaffen, die im Rahmen von aufmerksamkeitsregender, aktivierender und emotionsinduzierender Kommunikation steht und so gestaltet ist, dass sie im Einklang mit den Anforderungen bzw. Interessen der Zielgruppen steht.

In einem ersten Schritt muss wesentlich stärker verdeutlicht werden, was die Stadtverwaltung für ihre Bürgerschaft leistet, welche Aufgabenbereiche und Tätigkeitsfelder vorhanden sind, um darüber das Interesse der Menschen zu wecken und die Stadtverwaltung als Arbeitgeberin überhaupt wahrzunehmen.

Dabei ist insbesondere eine klare Positionierung an Kontaktpunkten der potenziellen Bewerbenden zu platzieren. Diese sind vor allem die Karriereseite der Stadt Nürnberg, Presse- und Imagearbeiten, sowie auf dem YouTube Kanal der Stadt Nürnberg. Personalgewinnung durch Markenbotschafter und Vorbilder, d. h. Mitarbeitende und Auszubildende mit Migrationshintergrund fungieren als Impulsgeberinnen und –geber bei Informationsveranstaltungen, Messeauftritten, Imagekampagnen etc.

Netzwerkarbeit mit Schulen, (Kultur-)Vereinen, Eltern, Integrationsrat, Geschäftsstelle des Integrationsrates sollten elementare Bestandteile der Imagepflege sein. Die Zusammenarbeit mit dem Integrationsrat ist an dieser Stelle zu intensivieren, um die Zielgruppen direkt zu erreichen. In der Zusammenarbeit

mit Vermittlungsnetzwerken (Agentur für Arbeit, Jobcenter Nürnberg, Handwerkskammer, Industrie- und Handelskammer etc.) sollte der Faktor „Zuwanderungsgeschichte“ bzw. „Migrationshintergrund“ immer Berücksichtigung finden.

Es bedarf einer konsequenten Schärfung des Arbeitgeberprofils der Stadt Nürnberg im Sinne einer attraktiven Arbeitgeberin für Menschen mit Zuwanderungsgeschichte, gezielter Marketingmaßnahmen sowie Zielgruppenansprachen.

### 3 Anforderungsprofile als Basis der Personalauswahl

Der Ausgangspunkt für die Gestaltung von Auswahlverfahren ist das Anforderungsprofil für die jeweilige Stelle. Mit der Festlegung des Profils wird der Maßstab zugrunde gelegt, mit dem eine geeignete Bewerberin bzw. ein geeigneter Bewerber im Rahmen des Stellenbesetzungsverfahrens gefunden werden soll.

Im Anforderungsprofil werden diejenigen Merkmale aufgelistet, die Bewerbende für die zu besetzende Stelle aufweisen sollten:

- **Qualifikationsmerkmale** (z. B. Berufs- oder Studienabschlüsse)
- **Kenntnisse und Fähigkeiten** (z. B. Arbeitsrecht, Word- oder Excel Kenntnisse)
- **Körperliche Merkmale** (z. B. gesundheitliche Eignung für den feuerwehrtechnischen Dienst)
- **Persönliche Merkmale** (z. B. Teamfähigkeit, Kritikfähigkeit)
- **Wertehaltung** (z. B. Bekenntnis zur freiheitlich demokratischen Grundordnung)

Das Anforderungsprofil kann sowohl begründende (konstitutiv) und beschreibende (deklaratorisch) Wirkungen entfalten. Bei Stellenbesetzungsverfahren in der Nürnberger Stadtverwaltung ist es üblich, beide Anforderungsmerkmale zu formulieren. Die beschreibenden Merkmale können nochmals in sogenannte Soll- und Kann-Kriterien unterteilt werden.

Die Festlegung des Anforderungsprofils kann auch zu einer gewünschten Verengung (z. B. Mehrsprachigkeit, Zuwanderungsgeschichte) des Kreises der in Frage kommenden Bewerbenden führen. Allerdings ist in diesem Kontext durchgängig zu beachten, dass die Festlegungen immer auf sachlichen Erwägungen beruhen müssen. Sachbezogen sind jene Erwägungen, die sich auf den Aufgabenbereich der speziell ausgeschriebenen Stelle und der sich daraus ergebenden Anforderungen für die Bestenauslese ergeben.

### 4 Auswahlverfahren

Insofern wir verstärkt Menschen mit Migrationshintergrund für die Stadtverwaltung gewinnen wollen, müssen wir explizite Anforderungen definieren und gegebenenfalls spezifische Kompetenzen (z. B. Mehrsprachigkeit, interkulturelle Kompetenz) bei der Auswahl positiv bewerten. Diese Anforderung gilt generell für eine ausgeprägte Diversity-Orientierung. Selbstverständlich sind die Auswahlverfahren so zu gestalten, dass sie diesen Anforderungen Rechnung tragen.

## 5 Personalführung

Der Prozess der interkulturellen Öffnung ist eng mit dem Wandel der Organisationskultur verbunden. Die Personalführung hat diesbezüglich einen hohen Stellenwert. Die Kultur der Stadtverwaltung im Ganzen, aber auch die „Subkulturen“ in den Geschäftsbereichen und Dienststellen werden maßgeblich von den Führungskräften und den Beschäftigten geprägt. Führungskräfte haben in diesem Zusammenhang eine Schlüsselfunktion. Sie können als Vorbilder an der Erreichung der gesetzten Ziele beitragen, wenn sie selbst von der Wichtigkeit und Notwendigkeit der beschriebenen Ziele zur interkulturellen Öffnung überzeugt sind und den Wandel aktiv unterstützen. Außerdem sind Führungskräfte maßgeblich für die Personalentwicklung und somit für das Lernen und die Teamentwicklung vor Ort verantwortlich. Letztendlich ist der Erfolg ihres Führungshandelns davon abhängig, inwieweit es ihnen gelingt, sowohl die interkulturelle Öffnung im bereits beschriebenen Kontext zu unterstützen als auch Veränderungsprozesse zu begleiten und die entsprechende Sensibilität für den erforderlichen organisatorischen Wandel einzubringen.

Führungskräfte sind in unterschiedlichsten Situationen gefordert, interkulturell sensibel und konstruktiv den Arbeitsalltag zu gestalten.

## 6 Personalentwicklung

Der Aufbau interkultureller Expertise über die gesamte Stadtverwaltung muss konsequenterweise im Prozess der weiteren interkulturellen Öffnung der Verwaltung in allen Geschäftsbereichen vorangetrieben werden. Ziel sollte der gezielte Ausbau von Expertise über die Instrumente der interkulturellen Öffnung sein.

Dabei werden bereits verschiedene Gruppen zum Thema Diversity geschult. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den personalbewirtschaftenden Bereichen müssen in die Lage versetzt werden, interkulturelle Aspekte im Rahmen der Aufstellung von Anforderungsprofilen zu identifizieren und entsprechende Anforderungen im Rahmen der Stellenausschreibung zu platzieren. Mit Hilfe des XENOS PIK-Projektes haben 2013 erstmalig alle Ausbildungsberufe ein interkulturelles Training durchlaufen. Interkulturelle Qualifizierungen sind seit dem XENOS PIK-Projekt 2013 integraler Bestandteil des gemeinsamen Fortbildungsprogramms der Städte Erlangen, Fürth, Nürnberg und Schwabach. Führungskräfte tragen für den notwendigen organisatorischen Wandel Verantwortung und müssen ebenfalls in hinreichendem Maße qualifiziert und vorbereitet werden. In der angestrebten Neukonzeption der Führungskräfteentwicklung wird die Anforderung und der sich daraus ergebende Handlungsbedarf aufgegriffen und verarbeitet.

## 7 Zusammenfassung

Unabhängig, aus welcher Perspektive die aktuelle Situation betrachtet wird, bleibt festzustellen: Es arbeiten immer noch zu wenige Beschäftigte mit Migrationshintergrund in der Kommunalverwaltung der Stadt Nürnberg im Vergleich zum Anteil der städtischen Bevölkerung. Die Stadtverwaltung hat die Wichtigkeit der kulturellen Vielfalt ihrer Beschäftigten erkannt und verfolgt aktiv weiter die Steigerung der Beschäftigung von Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund. Ein vielfältiges Personal bringt vielfältige

Kompetenzen ein und kann dadurch Bedürfnisse und Anliegen der vielfältigen Gesellschaft effektiver bearbeiten.

Auch wenn aktuell weitere Verbesserungspotenziale identifiziert werden, sind Fortschritte in den letzten Jahren erzielt und Maßnahmen zur Erhöhung des Anteils an Beschäftigten mit Migrationshintergrund umgesetzt worden. Gerade im Bereich der Neueinstellungen (Direkteinstieg und Ausbildung) sind positive Entwicklungen zu verzeichnen (vgl. Strukturberichte).

# **Beschluss** **des Nürnberger Rates für Integration und Zuwanderung** **vom 17.01.2017**

-öffentlich-  
-einstimmig-

## **Erhöhung des Anteils der Beschäftigten mit Migrationshintergrund bei der Stadt Nürnberg**

Der Integrationsrat bittet den Stadtrat einen Beschluss zu fassen, die Verwaltung möge die notwendigen Maßnahmen ergreifen, um den Anteil der Beschäftigten und Auszubildenden mit Migrationshintergrund bei der Stadt Nürnberg zu erhöhen. Konkret sollten folgende Maßnahmen ergriffen werden:

1. Beim Personalamt wird eine Stelle für die interkulturelle Öffnung bzw. multiethnische Personalpolitik geschaffen oder umgewidmet. Diese Stelle sollte explizit für eine qualifizierte Person mit Migrationshintergrund und muttersprachlichen Kenntnissen ausgeschrieben werden (im Sinne einer positiven Diskriminierung mit Verweis auf § 5 AGG).
2. Das Personalamt wird ein Programm erstellen, um gezielt Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Auszubildende mit Migrationshintergrund und muttersprachlichen Kenntnissen anzuwerben.
3. Die muttersprachlichen Kenntnisse werden – neben Deutsch – von der Stadt Nürnberg ausdrücklich als Zusatzqualifikation anerkannt.
4. Der Anteil der städtischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund sollte längerfristig in etwa den Prozentsatz wie in der Bevölkerung haben. Um diesem Ziel ernsthaft näher zu kommen, erklärt die Stadt als mittelfristiges Ziel, ihren Anteil von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Migrationshintergrund in einem Zeitraum von ca. 5 Jahren mindestens zu verdoppeln.
5. Für die einzelnen Dienststellen der Stadt mit einem vielfältigen Publikumskontakt und mit Service- und/oder Beratungsfunktion (z.B. Einwohneramt, Jugendamt, Sozialamt) wird ein konkreter Plan erarbeitet, um die Beschäftigungsstruktur gezielt interkulturell zu verändern.
6. Stellenausschreibungen werden zukünftig ähnlich wie in anderen Städten mit dem Hinweis versehen, dass Vielfalt, Gleichbehandlung und Integration wichtige Erfolgsfaktoren für einen weltoffenen und zukunftsfähigen Wirtschaftsstandort sind. Daher begrüßt es die Stadt Nürnberg, Bewerbungen von Frauen und Männern unterschiedlicher kultureller, ethnischer und sozialer Herkunft zu erhalten.
7. Es ist zu prüfen, inwieweit der Integrationsrat als Experten- und Partizipationsgremium in die kommunale Personalpolitik eingebunden werden kann.

### **Begründung:**

Langfristig sollte sich die Vielfalt der städtischen Bevölkerung – entsprechend des Diversity-Ansatzes – auch in der Verwaltung widerspiegeln. Der Stadtrat hat schon 2004 in den Leitlinien kommunaler Integrationspolitik der Stadt Nürnberg unter Punkt 9 beschlossen: „Die Stadt Nürnberg strebt in ihrer Verwaltung und in den städtischen Unternehmen eine verstärkte Beschäftigung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Migrationshintergrund an und will damit auch eine Vorbildfunktion als Arbeitgeber übernehmen. Die Mehrsprachigkeit und die



Kenntnisse anderer Sprachen und Kulturen sind bei Bewerbungen als wichtige Zusatzqualifikationen anzusehen. Generell wird interkulturelle Kompetenz als wichtige Schlüsselqualifikation städtischer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betrachtet.“

Seither hat das Personalamt zwar einige Anstrengungen unternommen. Die Maßnahmen sind jedoch unzureichend und zaghaft. Bisher konnten nur geringfügige Verbesserungen der Zusammensetzung der Belegschaft der Stadt (z.B. bei den Azubis) festgestellt werden. In Beschlüssen hat der Integrationsrat schon 2011, 2012 und 2015 konkrete personalpolitische Maßnahmen wie z.B. die Erarbeitung eines Programms zur interkulturellen Öffnung der Verwaltung analog zum Frauenförderprogramm gefordert. In der Integrationskommission des Stadtrates wurden Berichte des Personalamtes vorgelegt, die lediglich den Zustand beschreiben.

Wir halten es daher für nötig, dass der Stadtrat in einem Grundsatzbeschluss diese interkulturelle Öffnung – insbesondere bezüglich Erhöhung des Anteils der Beschäftigten und Auszubildenden mit Migrationshintergrund – beschließt. Um das Ziel zu erreichen, sollen daher verstärkt konkrete Maßnahmen geplant und umgesetzt werden.

Seit 2012 wird bei Stellenausschreibungen sogar auf den jahrelang angefügten Satz verzichtet: „Wir freuen uns, wenn sich Bewerberinnen und Bewerber aller Nationalitäten angesprochen fühlen.“ Das Weglassen dieser eigentlich nur minimalen Aufforderung an Menschen mit Migrationshintergrund können wir nicht akzeptieren. Es sollte auch ermöglicht werden, dass Dienststellen gezielt Personal anwerben können, z.B. durch die Formulierung: "Gute muttersprachliche Kenntnisse in Verbindung mit Migrationshintergrund werden als wichtige Zusatzqualifikation bewertet". Dies wäre eine konkrete Umsetzung des Stadtratsbeschlusses von 2004. Es ist für eine Stadt, die sich der Integration und der interkulturellen Öffnung verpflichtet fühlt und deren Bewohner zu ca. 42 % Migrationshintergrund haben, nicht hinnehmbar, dass sich die Vielfalt der Bevölkerung kaum in den Amtsstuben der Kommune widerspiegelt (nur ca. 10 %).

Schon bei der 2. Nürnberger Integrationskonferenz am 28.04.2012 wies die Leiterin der Antidiskriminierungsstelle der Bundesregierung, Frau Christine Lüders, darauf hin, dass sich an der Personalpolitik einer Kommune solange nichts ändert, solange nicht auch Angehörige von Minderheiten einen entscheidenden Einfluss auf die Personalentscheidungen der Kommune nehmen können. Die Vielfalt (bzw. Diversity) sollte auch im Personalmanagement einer Stadt sichtbar sein.

Nach § 5 des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) ist eine unterschiedliche Behandlung zulässig, wenn durch geeignete und angemessene Maßnahmen bestehende Nachteile verhindert oder ausgeglichen werden sollen. Die Stadt Nürnberg ist aufgefordert, dem Bekenntnis zur interkulturellen Öffnung auch Taten folgen zu lassen. Auch die entsprechend nötigen Mittel sind bereitzustellen.

Nürnberg, 17.01.2017

Der Vorsitzende



Dimitrios Krikelis

Schriftführerin



Natalya Adah