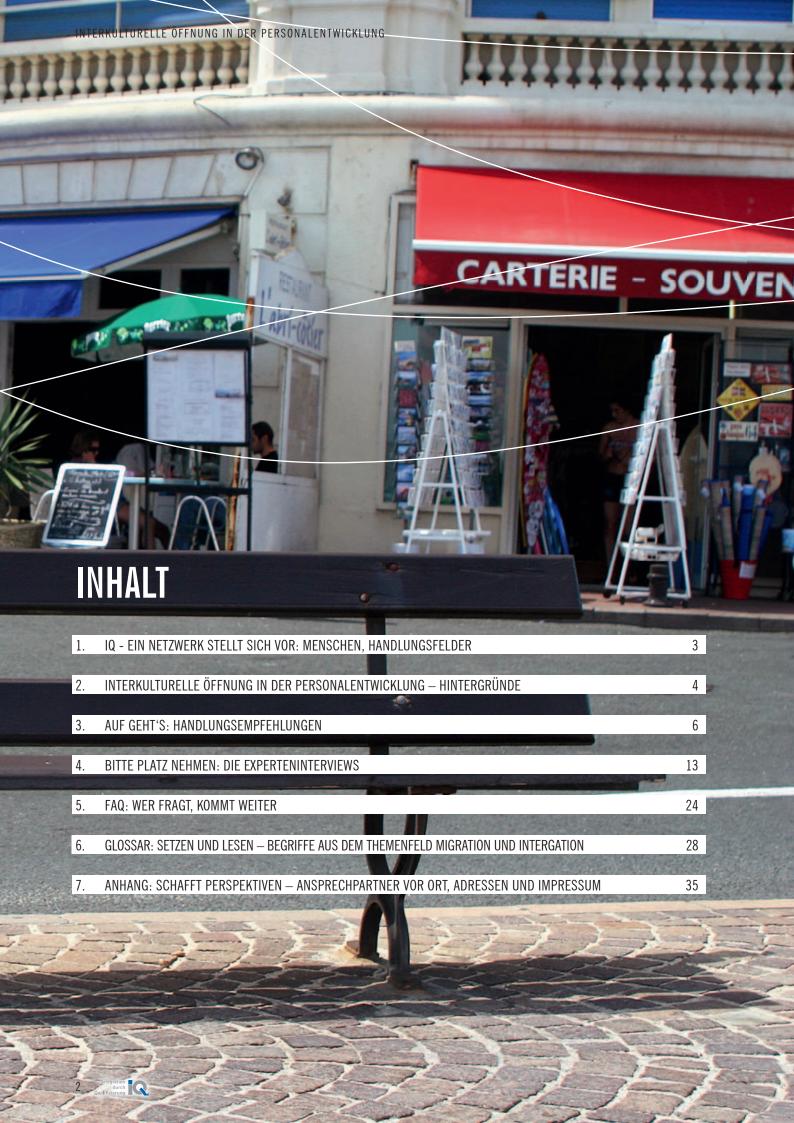




Gefördert durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales.



1. IQ — Ein Netzwerk stellt sich vor

m Rahmen des bundesweiten Netzwerkes Integration durch Qualifizierung sind sechs Kompetenzzentren mit finanzieller Unterstützung des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales seit Anfang 2005 aktiv. Ihre gemeinsame Aufgabe: Verbesserung der Beschäftigungschancen vor allem für an- oder ungelernte Menschen mit Migrationshintergrund, die 25 Jahre oder älter sind.

An jedem dieser Kompetenzzentren sind unterschiedliche Träger mit einer Vielzahl an Projekten und Transferprojekten beteiligt. Ein bundesweiter starker Verbund, bei dem nicht nur jeder eingebundene Träger über umfangreiche Erfahrungen im Bereich Migration, Integration und berufliche Qualifizierung verfügt, sondern auch über bereits bestehende wertvolle Netzwerke und Kontakte. Mit großem Engagement werden so Strategien und Konzepte vorbereitet, Instrumente und Handlungsempfehlungen sowie die dazugehörigen Medien entwickelt, Beratungs- und Qualifizierungskonzepte erarbeitet und weit über das gesamte Netzwerk hinaus verbreitet.

Die nachhaltige Verankerung dieser entwickelten und erprobten Ansätze für den Abbau von Hindernissen und Hürden für Menschen mit Migrationshintergrund steht mit Blick auf den Arbeitsmarkt im Mittelpunkt. Entscheidend dabei: Das enge und direkte Zusammenwirken von Wirtschaft, Politik und Interessenvertretung in den sechs Handlungsfeldern Beratung, Berufsbezogenes Deutsch, Existenzgründung, Interkulturelle Öffnung, Kompetenzfeststellung und Qualifizierung, an denen sich die sechs Kompetenzzentren in ihrer Arbeit orientieren.

Eingebettet ist das gesamte Vorhaben in den Nationalen Integrationsplan (NIP). Diesem folgend entwickelt das

»Beratungs- und Informationsnetzwerk IQ im Auftrag der Bundesregierung und in Zusammenarbeit mit der Bundesagentur für Arbeit und nicht-staatlichen Trägern neue Strategien zur Verbesserung der Arbeitsmarktsituation von Migranten, Spätaussiedlern und anerkannten Flüchtlingen.«

Der Westdeutsche Handwerkskammertag, das Kompetenzzentrum Kumulus-Plus, das DGB Bildungswerk, die IQ Consult und die Unternehmensberatung InnoVision Concepts haben sich unter der Bezeichnung »Arbeitsgruppe Interkulturelle Öffnung in der Personalentwicklung (AG PE)« innerhalb des IQ-Netzes zusammengefunden, um erfolgversprechende Ansätze für Handlungsempfehlungen für mehr interkulturelle Öffnung in der Personalentwicklung von Wirtschaft, Verwaltung und sonstigen Einrichtungen, Organisationen und Institutionen des Arbeitsmarktes zu entwickeln.

Dabei verfügen sie neben eigenen fachlichen Kompetenzen über vielfältige individuelle Netzwerke. So haben die einzelnen Transferprojekte beispielsweise Zugang zu den Industrie- und Handelskammern sowie den Handwerkskammern, aber auch direkte Kontakte zu kleinen und mittelständischen Unternehmen, teils auch zu solchen, bei denen die InhaberInnen und/oder MitarbeiterInnen über einen Migrationshintergund verfügen, sowie zu öffentlichen Verwaltungen und verschiedenen Migrantencommunities. Seine strukturelle Verankerung hat die Arbeitsgruppe Personalentwicklung im »Facharbeitskreis Interkulturelle Öffnung« gefunden, der seitens des Kompetenzzentrums Pro Qualifizierung eingerichtet wurde.

Ausführliche Informationen, Hintergründe sowie Hinweise und Kontakte zu allen Kompetenzzentren, deren teilnehmende Träger und bereits entwickelte Produkte und Leistungen: www.intqua.de.

2. Interkulturelle Öffnung in der Personalentwicklung

In der Bundesrepublik Deutschland leben derzeit etwa 82 Millionen Menschen, von denen ca. 15 Millionen Personen zur heterogenen Gruppe derjenigen mit Zuwanderungsgeschichte gezählt werden. Zugleich kämpft das Land schon heute mit den Auswirkungen der tendenziell rückläufigen Geburtenrate, die sich u. a. in einem bereits spürbaren Mangel an Fachkräften in den unterschiedlichen Bereichen der Wirtschaft äußern.

Eine Chance, den daraus resultierenden Fachkräftebedarf langfristig zu decken, besteht darin, in verstärktem Maße die Potenziale zu nutzen, die die Gruppe der Menschen mit Migrationshintergrund birgt.



Hintergründe

Derzeit finden sich überproportional viele Migrantinnen und Migranten in Helfertätigkeiten aller Wirtschaftsbereiche, die daher besonders von Arbeitslosigkeit bedroht sind. Es gilt, zukünftig verstärkt die besonderen Bedürfnisse und Belange derjenigen mit Migrationsgeschichte bei der Gestaltung der organisationsspezifischen Personalentwicklung zu berücksichtigen, um so langfristig den Anteil der qualifizierten Fachkräfte zu erhöhen. Ein Bestandteil dieser Strategie ist, eine interkulturelle Öffnung in der Personalentwicklung der wirtschaftlichen Selbstverwaltung (IHK und HWK), der Betriebe, öffentlichen Verwaltungen sowie sonstigen Organisationen und Vertretungen zu erreichen und dauerhaft zu verankern.

Die Erfahrung hat gezeigt, dass das Thema interkulturelle Öffnung in der Personalentwicklung bislang eher punktuell Anerkennung findet und sich entsprechende Maßnahmen gleichfalls nur auf einige wenige Bereiche beziehen. Eine flächendeckende Berücksichtigung kultureller Vielfalt in den Arbeitsprozessen, Entscheidungsstrukturen und Abläufen findet nach wie vor kaum in gewünschtem Maße statt. Projekte und Fördermaßnahmen sind oftmals einseitig auf die Zielgruppe ausgerichtet, werden aber dem Bedarf für den ersten Arbeitsmarkt bzw. für die aktuellen Anforderungen der Wirtschaft nicht unbedingt gerecht. Dies haben nicht zuletzt zahlreiche Gespräche mit Vertretern der Wirtschaft und der kommunalen Verwaltung gezeigt. Die Benennung von zuständigen Personen und die Beteiligung an öffentlichkeitswirksamen Netzwerken oder interkulturell ausgerichteten Projekten ist das eine, die Umsetzung in den eigenen Reihen etwas völlig anderes.

3. Auf geht's: Handlungsempfehlungen

Die Arbeitsgruppe Personalentwicklung hat unterschiedliche Wirtschaftsbereiche wie kleine und mittlere Unternehmen, größere Industriebetriebe und Einrichtungen der öffentlichen Verwaltungen mit Handlungsfeldern der Personalentwicklung zueinander in Beziehung gesetzt, um einen Überblick über die in der interkulturellen Personalentwicklung relevanten Handlungsfelder und die bereits in der Praxis durchgeführten Maßnahmen zu erhalten. Daraus wurden für die jeweiligen Handlungsfelder Empfehlungen abgeleitet und einige konkrete Maßnahmenvorschläge entwickelt.



Handlungsempfehlung 1: Personalbeschaffung

Die Personalbeschaffung umfasst den gesamten Prozess der Stellenausschreibung: Stellen- und Arbeitsplatzbeschreibung, das Anforderungsprofil, die Stellenanzeige und deren Platzierung sowie das Ausloten weiterer Möglichkeiten zur Personalbeschaffung.

achen Sie sich für die Personalbeschaffung zunächst Gedanken zu folgenden Fragen:

Wie sieht die Stellen- bzw. Arbeitsplatzbeschreibung aus?

Die Tätigkeiten, Aufgaben und Zielsetzungen genau zu beschreiben hilft Ihnen dabei, die passende Person für die Stelle zu finden. Eine verständliche Sprache verhindert, dass bestimmte Personen abgeschreckt werden, die für die Stelle geeignet wären.

Welche Qualifikationen, Kompetenzen und Erfahrungen wollen Sie im Anforderungsprofil aufführen?

Hierbei ist es wichtig, nur die tatsächlich für die Stelle benötigten Anforderungen zu nennen, um nicht von vornherein bestimmte Personen auszuschließen, die evtl. geeignet wären. Nach dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) darf niemand aufgrund des eigenen Geschlechts, Alters, der ethnischen Herkunft, Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung oder der sexuellen Veranlagung von einer Bewerbung ausgeschlossen werden.

Auch die Erwähnung von Sprachkenntnissen kann zu Diskriminierungen führen. Beispiel: »Perfektes Deutsch in Wort und Schrift« – ist das wirklich für die Stelle erforderlich?

Interkulturelle Kompetenz stellt eine wesentliche Anforderung für die meisten Berufe dar. Sprachkenntnisse einer Bevölkerungsgruppe mit Migrationshintergrund können für bestimmte Stellen von Vorteil sein. Denkbar ist auch, dass

Sie in der Stellenanzeige Menschen mit Migrationshintergrund ausdrücklich ermutigen, sich auf die Stelle zu bewerben.

Erreichen die Stellenausschreibungen Menschen mit Migrationshintergrund?

Dazu können Sie z. B. Anzeigen in Medien veröffentlichen, die von diesen genutzt werden. Es empfiehlt sich die Zusammenarbeit mit Migrantenorganisationen. Hier können Sie direkt Werbung für Menschen mit Migrationshintergrund als Auszubildende und Beschäftigte machen.

Als Personalverantwortliche/r können Sie auch direkt in Schulen bzw. Stadtteilen für eine Ausbildung oder Stelle werben, um Menschen mit und ohne Migrationshintergrund gleichermaßen zu erreichen.

Wird in Stellenanzeigen eine geschlechts- und kulturneutrale Formulierung gewählt?

Sind die Stellenanzeigen auch für Nicht-Muttersprachler verständlich? Es ist auch denkbar, mehrsprachige Stellenanzeigen zu veröffentlichen – insbesondere wenn die Fremdsprache als »Arbeitssprache« erwünscht ist – um die Chance noch weiter zu erhöhen, Menschen mit Migrationshintergrund zu erreichen und auch, um ein Signal zu setzen.

Außerdem können Sie **Trainings und Assessment Center** zum Einstellungsverfahren wie z.B. Online-Bewerbungsspiele für BewerberInnen anbieten.

TIPPS:

- Gezielte Gewinnung von Menschen mit Migrationshintergrund durch Flyer mit Informationen zur Ausbildung, die Vorstellung von (z. B. verwaltungsrechtlichen) Berufsbildern auf Berufsbrientierungstagen, Infostände bei MSO-Veranstaltungen.
- In einigen Unternehmen gibt es Betriebsvereinbarungen zur Einstellung von Menschen mit Migrationshintergrund (auch in leitenden Funktionen).
- Expertise zu »Vorbereitung auf Einstellungstests«: www.berlin.de > Politik & Verwaltung > Landesbeauftragte, Landeskommissionen > Der Beauftragte des Senats von Berlin für Integration und Migration > Veröffentlichungen > Berliner Beiträge zur Integration und Migration.
- Anonyme und spielerische Selbsteinschätzung (Self-Assessment) für zukünftige Bewerberinnen und Bewerber, wie u.a. für den mittleren und gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst der hamburgischen Verwaltung. Online-Selbsteinschätzung »C!You start-learning@hamburg« zur Berufsorientierung von Schulabgängerinnen und Schulabgängern. Zu finden unter http://www.cyou-startlearning.hamburg.de/zaf/index.php.

Handlungsempfehlung 2: Personalauswahl

Die Personalauswahl hat zum Ziel, die für die Stelle am besten geeignete Person zu ermitteln. Dazu muss man die Eignung aller Bewerberinnen und Bewerber für die vakante Position feststellen.

Grundlage für die Personalauswahl ist das bereits für die Stellenbeschreibung festgelegte **Qualifikations- und Anforderungsprofil** der zu besetzenden Stelle (fachliche Qualifikation und soziale Kompetenzen).

Je klarer ein Anforderungsprofil für die zu besetzende Stelle von den Auswahlverantwortlichen abgestimmt und festgelegt wurde, umso einfacher wird die Auswahl für eine/einen bestimmte/n Kandidatin/Kandidaten sein.

Die Personalauswahl sollte kulturfair, d.h. benachteiligungsfrei und unter Wertschätzung möglicher kultureller Besonderheiten durchgeführt werden.

Sämtliche Personalentscheidungen sollten objektiviert werden. Das Auswahlverfahren sollte dazu nach einem festgelegten Schema erfolgen. Sämtliche objektive Auswahlkriterien sollten für die zu besetzende Stelle im Vorfeld definiert werden.

Stellen Sie den Bewerberinnen und Bewerbern **objektiv** zu beurteilende und vergleichbare Aufgaben.

Personen, die an der Durchführung des Auswahlverfahrens und der Besetzung offener Stellen beteiligt sind, sollten regelmäßig **interkulturell geschult** werden und dabei auf hinderliche Strukturen im Stellenbesetzungsverfahren für Menschen mit Migrationshintergrund aufmerksam gemacht werden.

Beziehen Sie **mehr als eine Person aus dem Unternehmen** in das Auswahlverfahren ein.

Legen Sie auch für Assessmentcenter ein klares Stellenanforderungsprofil fest, das objektiv und transparent nachvollziehbar ist. Kleinunternehmer sollten sich statt teurer

BEISPIELE:

- gezielte Einstellung von Menschen mit Migrationshintergrund bei gleicher Qualifikation
- Weiterbildungsmaßnahmen zur Verbesserung der interkulturellen Kompetenz
- Quotierung von Ausbildungsplätzen, wenn gewährleistet ist, dass der Zugang zu bestimmten Berufen für Angehörige des bislang überrepräsentierten Merkmals dadurch nicht versperrt wird.¹

und zeitaufwändiger Tests lieber bei einem persönlichen Gespräch einen Eindruck vom Bewerber machen.

Die Personalauswahl sollte auf mögliche **Potentiale der BewerberInnen/Menschen** mit Migrationshintergrund gerichtet sein und nicht auf deren potentiellen Defizite.

§ 5 AGG **Positive Maßnahmen:** Positive Maßnahmen sollen bestehende Benachteiligungen z. B. von Menschen mit Migrationshintergrund ausgleichen. Sie sind rechtlich legal und umfassen sowohl zielgruppenorientierte Aktivitäten und Instrumente (z. B. die gezielte Ansprache von Menschen mit Migrationshintergrund in Stellenangeboten) als auch auf den Abbau (potentiell) diskriminierender Strukturen abzielende Instrumente (wie z. B. die Überprüfung sämtlicher Richtlinien und Personalprozesse in einem Antidiskriminierungs- oder Diversity-Check).²

LITERATUR:

Expertise zu Positiven Maßnahmen: Klose, Alexander/ Merx, Andreas (2010): »Positive Maßnahmen zur Verhinderung oder zum Ausgleich bestehender Nachteile im Sinne des § 5 AGG«. Berlin. Herausgeber: Antidiskriminierungsstelle des Bundes.

TIPPS:

- Sollten Bewerberinnen und Bewerber im Bewerbungsverfahren zunächst scheitern, könnte ihnen ein mehrmonatiges bezahltes Praktikum der Berufsvorbereitung angeboten werden.
- Denkbar ist es auch, abgelehnte Bewerber einen 6-monatigen Vorbereitungslehrgang auf bezahlter Praktikantenbasis durchlaufen zu lassen. Hierbei wäre es sinnvoll, Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Maßnahme durch eine Sozialarbeiterin bzw. einen Sozialarbeiter begleiten und betreuen zu lassen. Bei einem erfolgreichen Abschluss der Maßnahme erfolgt dann eine spätere Übernahme in die normale Ausbildung (vergleichbar mit EQJ Einstiegsqualifizierungsjahr).

 $^{1 \}quad \text{Vgl. http://www.wiwiss.fu-berlin.de/institute/management/sieben/diversity-projekt/tagung/programm/AGG_Robert_Gereci.pdf}$

² Vgl. http://www.migration-boell.de/web/diversity/48_2601.asp

Handlungsempfehlung 3: Personaleinsatz

Mit Personaleinsatz bezeichnet man die optimale Eingliederung der Beschäftigten in den Arbeitsprozess. Die Einarbeitung stellt sicher, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Aufgaben kennen, akzeptieren und erlernen sowie in die soziale Struktur der Belegschaft integriert werden.

Die ersten Arbeitstage und -wochen legen den Grundstein für eine erfolgreiche Partnerschaft zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und dem Unternehmen/der Organisation. Fehler und Missverständnisse in dieser Phase sind häufig Auslöser für Unzufriedenheit oder Demotivation. Durch eine entsprechende Einarbeitung und Betreuung der neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können Sie entscheidend zu einem guten Arbeitsklima und -erfolgen beitragen.

Ein erster wichtiger Schritt ist daher das Erstellen eines Einarbeitungsplans. Hierbei sollten Sie folgende Punkte beachten:

- Wer ist für die Einarbeitung verantwortlich?
- Wer ist **Ansprechpartner** für die neuen Mitarbeiter?
- Wo bekomme ich welche Informationen?
- **Wie lang** soll die Einarbeitung sein?
- Welche **Inhalte** sind vorgesehen?

Die erfolgreich abgeschlossene Ausbildung könnten Sie durch eine **Prämie** (z. B. Mehrvergütung oder Sachgeschenke) honorieren.

Zur Betreuung von neuen Mitarbeiter/innen und Auszubildenden sollten Beschäftigte und Auszubildende mit Migrationshintergrund oder Personen mit Migrationshintergrund im Ehrenamt als Betreuer und Ansprechpartner eingesetzt werden.

Ferner könnte ein »Matcher«³ mit Migrationshintergrund zur besseren Ansprache der Zielgruppe oder zur besonderen Vermittlung von Jugendlichen mit Migrationshintergrund oder ein/e Migrations-/Integrationsbeauftragte/r beschäftigt werden.

Es sollten aus Gründen der Chancengerechtigkeit auch in höheren Positionen Menschen mit Migrationshintergrund beschäftigt werden (z. B. als Meister/in, Abteilungsleiter/in, Referent/in oder Geschäftsführer/in), dies kann außerdem zu einer größeren Motivation der MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund führen.

Ein **individuelles Stundenkonto** ermöglicht eine flexiblere und effizientere Arbeitseinteilung, die u.a. auch bessere Kinderbetreuungsmöglichkeit zulässt.

Handlungsempfehlung 4: Fort- und Weiterbildung

Zum Bereich Fort- und Weiterbildung zählen interkulturelle Schulungen für Personalverantwortliche, Qualifizierungsmaßnahmen für Mitarbeitende sowie interkulturelle Fort- und Weiterbildungen für Beschäftigte auf allen Ebenen.

Bieten Sie interkulturelle Schulungen an?

Gerade bei Personalverantwortlichen ist es wichtig, dass sie interkulturell geschult sind, um für (unbewusste) Ausgrenzungsmechanismen bei der Stellenausschreibung, der Bewerbungsdurchsicht sowie beim Auswahlgespräch sensibilisiert zu sein.

Auch Seminare zum Thema Chancengleichheit und zum AGG sind sinnvoll.

Bieten Sie Qualifizierungsmaßnahmen an?

Zur Weiterbildung der Mitarbeitenden können Sie fachliche Qualifizierungsmaßnahmen anbieten. Mitarbeitenden

³ Matcher sind beispielsweise in Handwerkskammern für eine passgenaue Vermittlung von Jugendlichen und Betrieb zuständig.

nichtdeutscher Muttersprache sollten Sie bei Bedarf die Teilnahme an berufs- oder arbeitsplatzbezogenen Deutschkursen ermöglichen.

In einigen Betrieben und Unternehmen besteht für Beschäftigte die Möglichkeit, einen Schulabschluss oder eine Ausbildung nachzuholen (nachholende Weiterbildungsmaßnahmen). Des Weiteren wird zum Erwerb von

bedarfsorientierten Sprach- und EDV-Kenntnissen mit der VHS und anderen externen Bildungsträgern kooperiert.

Interkulturelle Kompetenz ist eine notwendige Schlüsselkompetenz für jede/n Beschäftigte/n, die in interkulturellen Fort- und Weiterbildungen entwickelt werden kann. Hierzu hat die AG Fort- und Weiterbildung Qualitätskriterien entwickelt (s. S. 12).



Handlungsempfehlung 5: Medien/Öffentlichkeitsarbeit

Zur Öffentlichkeitsarbeit gehören Medien wie Informationsbroschüren, Flyer, Newsletter, Plakate oder auch Radiospots. Öffentlichkeitsarbeit dient der Imagepflege und sympathischen Wahrnehmung seitens Kunden und Mitarbeitenden.

It einer gezielten Öffentlichkeitsarbeit kann der Prozess der interkulturellen Öffnung in der Verwaltung oder dem Betrieb bekannt und praktisch nachvollziehbar gemacht werden und so die Akzeptanz bei den Mitarbeitenden erhöhen. Auch nach außen werden das Leitbild und die Ziele der Organisation deutlich gemacht. Die Veröffentlichung von Best-Practice-Beispielen dient zur Steigerung der Motivation der Mitarbeitenden.

Weitere Informationen zum Thema Öffentlichkeitsarbeit mit und für Unternehmen, die sich für die Integration von Menschen mit Migrationshintergrund einsetzen, finden Sie unter: www.migration-online.de, www.bqm-hamburg.de.

Handlungsempfehlung 6: Austausch/Netzwerke

Netzwerke privater und öffentlicher Akteure können sowohl auf nationaler als auch internationaler Ebene entstehen. Sie dienen der Kooperation und dem Austausch.

Durch den Austausch in Netzwerken können vorhandene Erfahrungen und Wissen zur interkulturellen Personalentwicklung geteilt werden. Außerdem werden hier neue Ansätze entwickelt und diskutiert.

Beispiele für solche Netzwerke sind IQ-Netzwerk, Informations- und Beratungsnetzwerke von Pro Qualifizierung, MigraNet, Integra.net, InBez, Kumulus-Plus, NOBI (Adressen s. S. 38).

Weitere Netzwerke bilden und bieten beispielsweise Migrantenselbstorganisationen, Stadtteilmütter, russisches und türkisches Sorgentelefon, Integrationsbeirat.

Für Betriebe und öffentliche Verwaltungseinrichtungen gibt es Möglichkeiten für Beteiligungen an Netzwerken beispielsweise in Kooperation mit Integrations- und Ausländerbeiräten, Trägern der Freien Wohlfahrtspflege, Kirchen, Migrantenorganisationen, Sprachkursträgern, Vereinen, Flüchtlingsverbänden etc.

Handlungsempfehlung 7: Supervision/Evaluation

Mit einer Evaluation werden Maßnahmen mittels geeigneter Beurteilungsinstrumente auf ihre Wirksamkeit hin untersucht. Unter Supervision versteht man eine begleitende Beratung von Teams oder Organisationen mit dem Ziel, die bestehende Praxis zu reflektieren und zu verbessern. Controlling soll die Geschäftsführung dabei unterstützen, die Prozesse zu steuern und die Ziele zu erreichen.

m den Erfolg oder Verbesserungsbedarf von interkulturellen Personalentwicklungsprozessen überprüfen zu können, ist es notwendig Planungs- und Controllingverfahren einzuführen. Hierbei ist Controlling mit einer zielorientierten Steuerung gleichzusetzen.

Entscheidend ist aber, dass die Erreichung der formulierten Ziele evaluiert, die Wirkung der Ergebnisse beurteilt

und Konsequenzen aus den Ergebnissen gezogen werden. Dazu müssen geeignete Verfahren der Berichterstattung mit der Selbst- und Fremdevaluation verbunden werden.

Weitere Literaturhinweise/Studien/Projekte

Qualitätskriterien für die interkulturelle Fort- und Weiterbildung im Rahmen von interkulturellen Öffnungsprozessen. Hrsg. EQUAL-Entwicklungspartnerschaft Pro Qualifizierung/Facharbeitskreis Interkulturelle Öffnung im Netzwerk »Integration durch Qualifizierung« Düsseldorf, 2007.

Interkulturelle Orientierung und Öffnung von Organisationen. In: neue praxis, 5/2002, S. 511–521. Abrufbar unter www.i-iqm.de/ dokus/interkulturelle orientierung oeffnung.pdf.

Öffentlicher Dienst. Diversity Management Interkulturelle Orientierung. Eine Planungshilfe für die Personal- und Organisationsentwicklung. Herausgegeben von verikom – Verbund für interkulturelle Kommunikation und Bildung e. V. Hamburg, 2007.

Interkulturell orientierte Stadtpolitik. Die Bedeutung der Verwaltung für die Integration von Migranten. In: Migration und Soziale Arbeit, 2/2003, S. 50-53. Abrufbar unter www.i-igm.de/dokus/interkulturell orientierte stadtpolitik.pdf.

Handlungsempfehlungen für eine interkulturelle Kommunalverwaltung. Arbeitskreis »Kommunale Ausländerbeauftragte« im Städtetag Baden-Württemberg. Abrufbar unter www.bqnet.de > BQN Stuttgart > Ausgangssituation > Dokumente zu den Rahmenbedingungen des BQN Stuttgart.

Vielfalt bewegt Menschen – Interkulturelle Öffnung der Dienste und Einrichtungen der verbandlichen Caritas. Abrufbar unter http://www.caritas.de/4252.html.

Handbuch »Integration als Chance für Nordrhein-Westfalen und seine Kommunen/Potenziale nutzen – aus Erfahrungen Iernen« (PDF). Abrufbar unter www.mags.nrw.de > Integration > Förderbereiche/Maßnahmen > Kommune

Handwerkskammer für Schwaben: Projekte für Migranten, z. B. für Flüchtlinge und Bleibeberechtigte (BAVF), Kompetenzbasierte Anpassungsqualifizierung (AnQua), Eingliederung durch Qualifizierung (Chance M).

Studie finanziert von der Europäischen Kommission: »Vielfalt in Europa: Die Reise geht weiter – Vorteile für Unternehmen, Perspektiven und bewährte Verfahren« Ziel: Was bedeutet Vielfalt für kleine und mittlere Unternehmen? Abrufbar unter http://bookshop.europa.eu, Suchbegriff KE-81-08-424-DE-C.

4. Bitte Platz nehmen: Die Experteninterviews

Passerelle des Arts

Fünf Expertinnen und Experten, die sich täglich mit Beratung, Trainings sowie Fort- und Weiterbildung im interkulturellen Zusammenhang befassen, erzählen von ihren persönlichen Erfahrungen und geben Tipps. Ganz praktisch und ganz konkret.



Im Gespräch mit Meral Meindl und Jakob Ruster

Interkulturelle Trainings machen fit

Frankreich hat angefangen, Deutschland ist nachgezogen. Worum es geht? Die anonyme Bewerbung. Erste Firmen akzeptieren Bewerbungen, die weder Angaben über das Alter, das Geschlecht, noch den Namen oder die Herkunft derjenigen nennen, die sich für die ausgeschriebene Stelle interessieren. Das Ziel: Unvoreingenommenheit. Jeder hat die gleichen Chancen, allein die Qualifikation zählt. So die Idee. Kein Bild, kein Name und keine Angaben zur religiösen oder kulturellen Zugehörigkeit, die etwas verraten könnten. Personalentscheiderinnen und -entscheider sollen sich für die zu besetzende Stelle allein auf das konzentrieren, was fachlich zu vergleichen und auch zu bewerten ist.

Frau Meindl und Herr Ruster, mit Ihrem Verein VIA Bayern (Verband für interkulturelle Arbeit) in München setzen Sie sich vor allem für die Identifizierung und den Abbau von Hürden und Hemmnissen ein, die gerade Migrantinnen und Migranten den Zugang auf den ersten Arbeitsmarkt erschweren. Was halten Sie von der »anonymen Bewerbung«? Ist sie ein wirkungsvoller Beitrag zu mehr Chancengleichheit?

Jakob Ruster Die anonyme Bewerbung kann durchaus ein Weg sein, um die erste Hürde bei einer ausgeschriebenen Bewerbung zu nehmen. Aus früheren Studien weiß man, dass gerade Namen immer wieder zu Diskriminierungen führten. Allerdings muss im weiteren Verfahren darauf geachtet werden, dass die Personalverantwortlichen und »Entscheider« entsprechend interkulturell geschult sind und sich ihrer eigenen, evtl. diskriminierenden Einstellungen bewusst werden.

Welche anderen Möglichkeiten habe ich als Unternehmer/in, einen Ausbildungsplatz oder eine Arbeitsstelle in meinem Unternehmen so zu vergeben, dass dies möglichst kulturfair geschieht?

Meral Meindl Ausbildungsplätze kann man kulturfair vergeben, indem im jeweiligen Arbeitsfeld genau definiert wird, welche Anforderungen notwendig sind. Oft sind es dann nicht Schulnoten, die ausschlaggebend sind, sondern zusätzliche Kompetenzen, welche die Jugendlichen mitbringen, z.B. spezielle Sprachkenntnisse. Oft haben Jugendliche mit Zuwandererhintergrund auch noch andere soziale Kompetenzen, die in den derzeitigen Ausbildungsplänen nicht berücksichtigt sind.

Darüber hinaus halten wir es für sinnvoll, auch die Personalgewinnung beispielsweise durch Kampagnen zur Nachwuchsgewinnung oder entsprechende Einstiegsmöglichkeiten wie Praktika interkulturell auszurichten.

Und wie sieht es im täglichen Normalbetrieb eines Unternehmens oder einer Verwaltung aus? Was kann ich, was sollte ich tun, damit interne Abläufe und Strukturen niemanden auf Grund seiner Herkunft benachteiligen oder gar diskriminieren?

Jakob Ruster Benachteiligung wird reduziert, indem es keine Bevorzugung gibt. Dies gilt für MitarbeiterInnen mit und ohne Zuwandererhintergrund. Eine genaue Stellenüberprüfung und Stellenbeschreibung fördert, dass die MitarbeiterInnen ihren formellen und informellen Kompetenzen entsprechend eingesetzt sind. Sowohl interkulturelle Trainings, aber auch die professionelle Begleitung von multikulturellen Teams könnten dazu führen, Diskriminierungen aufzuspüren und zu beseitigen. Ein im Sinne der Vielfalt ausgerichtetes Firmenleitbild sollte selbstverständlich sein.

Wenn ich mich nun dafür entschieden habe, interkulturelle Trainings für Mitarbeiter/innen anzubieten. Worauf sollte



Meral Meindl, 1966 geboren in Pfaffenhofen/Ilm in Bayern. Ihre Eltern sind 1961 nach Deutschland eingewandert, seit 2003 verdient sie ihre Brötchen als Interkulturelle und Antirassistische Trainerin (LIDIA), bietet Trainings insbesondere im Verwaltungsbereich und pädagogischen Bereich an. Über ihr Herkunftsland sagt sie: »Die Türkei ist ein wunderschönes Land, meine Lieblingsstadt ist Istanbul.« Ihren Lebensabend würde sie gerne an der Atlantikküste in Frankreich verbringen. »Nach der Arbeit entspanne ich in und bei meiner Familie.«

ich bei der Konzeption, bei der Auswahl der Trainer/innen und der Vorbereitung im Haus achten? Was sind die richtigen und wichtigen ersten Schritte? Was sollte ich vermeiden, um nicht bereits vor dem ersten Training Widerstände auszulösen?

Meral Meindl Ausgangspunkt ist immer eine genaue Bedarfsanalyse und Ausrichtung von Schulungen an den Bedürfnissen der Firma und des Personals. Und der wichtigste Einstieg ist sicherlich, dass interkulturelle Trainings von der Leitung gut an die Mitarbeitenden kommuniziert werden. Wenn diese erste Kommunikation als anerkennend und bereichernd gesehen wird und wenn Mitarbeitende die Ziele der Organisation an dieser Stelle verstehen, dann sind auch die Widerstände geringer. Die interkulturelle Arbeit lebt von Widerständen, die allerdings konstruktiv in den Seminaren bearbeitet werden sollten. Auch die Auswahl der Trainer/innen orientiert sich an diesen Punkten. Trainer/innen sollten Unternehmen bei Ihren spezifischen Fragestellungen und Prozessen unterstützen und keine Trainings von Stange durchführen.

Und wie geht's nach dem Training oder nach einer ersten Sensibilisierung weiter? Gibt es eine Checkliste oder haben Sie Praxistipps, wie sich interkulturelle Öffnung als Querschnittsthema im Allgemeinen und in der Personalentwicklung in Besonderem nachhaltig verankern lässt?

Jakob Ruster Erst mal: Hören, was die Mitarbeitenden nach dem Training erzählen! Und wenn sie mit neuen Ideen kommen, diese ernst nehmen!

Mögliche Instrumente, um die Nachhaltigkeit in diesem Bereich zu sichern, sind begleitende Coachings und Mitarbeitergespräche sowie Selbstverpflichtungen, Dienstvereinbarungen und Leitbilder. Im Alltag sind es Personen, welche die interkulturelle Öffnung auch in der Im Gespräch mit Meral Meindl und Jakob Ruster

Firma leben, z.B. dass man besonderen Wert darauf legt die Namen aller MitarbeiterInnen korrekt auszusprechen.

Haben Sie aus Ihrer beruflichen Praxis evtl. ein oder zwei anschauliche Beispiele für uns, was interkulturelle Öffnung auch in kleinen Unternehmen oder Verwaltung bewirken kann?

Meral Meindl Aus meiner eigenen Erfahrung in der Verwaltung weiß ich, dass es oft Kleinigkeiten sind, in denen Wertschätzung ausgedrückt wird. Wie oben schon erwähnt, kann der Name richtig ausgesprochen ein Schlüssel sein. Hier wird ein Zeichen der Anerkennung und Wertschätzung deutlich.

Jakob Ruster Und kleine Unternehmen haben oft direkte wirtschaftliche Vorteile. In Ballungsräumen haben mindestens ein Drittel der Bevölkerung Migrationshintergrund, das ist eine große Zielgruppe z.B. für Handwerksbetriebe.

Was sind aus Ihrer Sicht die entscheidenden Faktoren/ Merkmale dafür, dass ein Unternehmen oder eine Verwaltung sich selbst als interkulturell offen bezeichnen kann?

Meral Meindl Diese Frage kann ich von außen pauschal nicht beantworten. Die interkulturelle Öffnung ist ein Prozess. Manche Unternehmen sind weiter in ihrem Prozess, andere nicht. Aber man kann erkennen, ob sich das Unternehmen schon auf den Weg gemacht hat: Mit einer klaren Entscheidung und einem partizipativen Prozess als »lernende Organisation«.

Letzte Frage: Wo besteht aus Ihrer Sicht der größte Handlungsbedarf, wenn es um Integration und Chancengleichheit mit Blick auf Ausbildung, Qualifizierung und Beschäftigung geht?

Meral Meindl Der größte Handlungsbedarf besteht meiner Meinung nach im Verwaltungs- und Bildungsbereich. Der Verwaltungsbereich sollte die Vielfalt unserer Gesellschaft widerspiegeln. Im Bildungsbereich werden die MitarbeiterInnen und Vorgesetzten der Zukunft ausgebildet.

Jakob Ruster, 1963 in München geboren, ist bei VIA als Geschäftsführer beschäftigt und leitet seit 8 Jahren Projekte zur interkulturellen Öffnung. Er ist Mitglied des bundesweiten Facharbeitskreises interkulturelle Öffnung, der im Rahmen des IQ-Netzwerks vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales einberufen wurde. In der Freizeit zählen Singen und Improvisationstheater sowie das Radeln über Berge und zu Seen zu seinen Leidenschaften.



Im Gespräch mit Juliane Firlus

Fort- und Weiterbildung schafft Perspektiven

Berufliche Qualifizierung und Weiterbildung gehören zu den Kerninstrumenten einer jeden Erfolg versprechenden Personalpolitik. Und dennoch üben viele Unternehmen gerade in diesem Bereich Verzicht und lassen lieber einen Großteil dessen brach liegen, was ihnen in Form von Wissen und Können unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Verfügung steht, als dieses mittels Weiterbildung zu erschließen. Für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sieht die Bilanz ausbleibender Qualifizierung allerdings zusätzlich schlechter aus. Vor allem, wenn die Betroffenen 25 Jahre oder älter sind und es sich um An- oder Ungelernte handelt, von denen statistisch gesehen viele einen Migrationshintergrund haben. Häufige Konsequenzen: die Sicherheit des Arbeitsplatzes schwindet und Sozialleistungen sowie Karrierechancen sind allenfalls als gering einzustufen.

Frau Firlus, Sie leiten den Facharbeitskreis »Qualifizierung« im Netzwerk IQ, der sich insbesondere mit der Fragestellung beschäftigt, wie neue Zugänge für An- oder Ungelernte mit Migrationshintergrund zu mehr beruflicher Weiterbildung aussehen sollten bzw. könnten und wie sich diese so einrichten lassen, dass dadurch die Weiterbildungsbeteiligung steigt. Frau Firlus, wie sollten sie gestaltet sein, die neuen und besseren Zugänge zur beruflichen Weiterbildung?

Juliane Firlus Für Menschen, die bereits in Arbeit sind, ist es wichtig, dass berufsbegleitende Qualifizierungsangebote ermöglicht werden. Entweder geschieht dies in enger Kooperation mit dem Betrieb direkt vor Ort oder durch Angebote, die nach der Arbeit stattfinden.

Die Weiterbildungsbeteiligung von Arbeitssuchenden kann nach Erkenntnis des Facharbeitskreises durch Qualifizierungsansätze im Sozialraum (QuiS-Ansatz) erhöht werden, die niedrigschwellig im Stadtteil angeboten werden. In Einrichtungen, die allen im Stadtteil offen stehen, können Tätigkeitsfelder unter der Prämisse der Freiwilligkeit erprobt werden. Ideen für die eigene berufliche Weiterentwicklung können so entstehen, Hemmungen werden abgebaut, Kompetenzen entdeckt und weiterentwickelt.

Welche besonderen Aspekte sollten bei der Konzeption von Weiterbildungsmaßnahmen für Menschen mit Migrationshintergrund berücksichtigt werden? Juliane Firlus Generell muss gesagt werden: Als bestimmender Faktor bei der Konzeption einer Weiterbildungsmaßnahme kann der »Migrationshintergrund« alleine – aufgrund seiner mangelnden Aussagekraft – nicht herangezogen werden. Letztlich kommt es bei der Konzeption stärker darauf an, ob es sich um einen Kurs für lernungewohnte oder -gewohnte Personen handelt, wie gut die Deutschkenntnisse sind, wie hoch das Bildungsniveau usw.

Der Anteil von Migrantinnen und Migranten unter den An- und Ungelernten ist jedoch überproportional hoch, Deutsch wird häufig als Zweitsprache gesprochen. Daher ist es nach Ansicht des Facharbeitskreises wichtig, dass eine integrierte Sprachförderung in den Lehrgängen der beruflichen Weiterbildung integriert wird.

Weder Lehrende noch Curricula gehen derzeit darauf ein. Im Idealfall wären alle Lehrkräfte der beruflichen Weiterbildung darin geschult, Inhalte so zu vermitteln, dass auch Menschen mit Deutsch als Zweitsprache ihnen folgen können. Da wir dieses Ideal kurzfristig nicht erreichen können, benötigen wir Übergangslösungen – in Form von Weiterbildungsbegleitenden Hilfen. Hierzu hat unser Facharbeitskreis Qualifizierung im Oktober dieses Jahres auch eine Stellungnahme erarbeitet.

Und gibt es einen Unterschied zwischen größeren und kleineren Betrieben?

Juliane Firlus Die Weiterbildungsaktivität korreliert positiv mit der Betriebsgröße – bei kleineren Betrieben liegt

Im Gespräch mit Juliane Firlus

die Quote bei 37 Prozent Großbetriebe schaffen es auf 95 Prozent. Untersucht man allerdings die Weiterbildungsquote, also den Anteil der Weitergebildeten von allen Beschäftigten im Betrieb, so wird deutlich, dass die kleineren Unternehmen mit den großen Firmen durchaus mithalten können. 2007 nahmen über 22 Prozent der Beschäftigten an Weiterbildungsmaßnahmen teil. Allerdings sind es vor allem die gut qualifizierten, die sich weiterbilden, weniger Un- und Angelernte.

Erfahrungen aus dem IQ-Netzwerk haben jedoch auch gezeigt, dass kleinere Betriebe stärkere Unterstützung bei der Konzeption und Durchführung von betrieblichen Weiterbildungsangeboten benötigen und bei der Erschließung von Finanzierungsquellen.

Wie empfinden Sie bzw. die Experten/innen aus Ihrem Facharbeitskreis die Angebote zur beruflichen Weiterbildung und die Möglichkeiten der finanziellen Förderung? Auf welche Besonderheiten sollte man zukünftig mehr achten?

Juliane Firlus Es herrscht generell ein Mangel an Transparenz bezüglich beruflicher Weiterbildungsangebote. Darüber hinaus fällt auf, dass das Angebot abschlussorientierter Qualifizierungsangebote, die berufsbegleitend angeboten werden, ausbaufähig ist. Der Facharbeitskreis empfiehlt in diesem Zusammenhang:

- · Die Weiterbildungsbedarfe von Beschäftigten und Unternehmen müssen regelmäßig erhoben und entsprechende Qualifizierungsmöglichkeiten angeboten bzw. entwickelt werden.
- · Angebote betrieblicher Weiterbildung, bestehende Fördermöglichkeiten und Zugangsformen müssen sowohl für Arbeitgebende als auch für Beschäftigte transparent sein. Gegebenenfalls sind hierfür Marktmittler im Sinne einer qualifizierten Weiterbildungsberatung vorzusehen.
- Betriebliche Weiterbildung von Un- und Angelernten muss über die Unternehmensleitungen initiiert werden, das haben Studien erwiesen. Zuständige Entscheider/innen in Betrieben sollten daher einerseits für das Thema sensibilisiert und andererseits bei der Kon-

- zipierung bedarfsgerechter Angebote unterstützt werden.
- Weiterbildungsmaßnahmen sollten abschlussorientiert durchgeführt werden, das heißt mit anerkannten Zertifikaten oder einer (Externen)-Prüfung enden bzw. durch aufeinander aufbauende Module darauf hinarbeiten.
- · Formal anerkannte Qualifizierungen müssen begleitend im Arbeitsprozess zu erwerben sein.

Die Berücksichtung der Tatsache, dass ein hoher Anteil der An- und Ungelernten Deutsch als Zweitsprache spricht, führt zu folgenden Empfehlungen des Facharbeitskreises:

- Weiterbildungsbegleitende Hilfen (WbH) müssen Bestandteil von Qualifizierungsmaßnahmen sein. Lehrpersonal der Maßnahmen und der WbH müssen eng kooperieren.
- Parallel zur interkulturellen Öffnung der beruflichen Weiterbildung müssen Konzepte für die integrierte Deutschförderung (Berufsbezogenes Deutsch bzw. Bildungssprache) für alle Maßnahmen und Lehrgänge der beruflichen Weiterbildung entwickelt und angeboten werden.
- Angemessene Schulungen im Bereich »Deutsch als Zweitsprache« müssen für alle hier eingesetzten Fachkräfte in Beratung, Planung und Unterricht entwickelt, organisiert und finanziert werden.
- · Weiterbildungsbegleitende Hilfen (WbH) sind zwar grundsätzlich durch das SGB II und III förderfähig, nicht jedoch berufsbezogenes Deutsch bzw. Deutsch als Bildungssprache. Dies muss geändert werden, will man die Teilnehmerzahl von Migrantinnen und Migranten an der beruflichen Weiterbildung erhöhen.
- · Berufsbezogener Deutschunterricht für Personen mit Migrationshintergrund sollte ausdrücklich als berufliche Weiterbildung und Mittel der Personalentwicklung im SGB II und III benannt werden.

Juliane Firlus (31) leitet den Facharbeitskreis »Qualifizierung« im Netzwerk IQ und ist als Projektkoordinatorin beim Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft angestellt. Sie entspannt sich am besten bei einem guten Buch und macht am liebsten Urlaub im Tessin: »Die perfekte Kombination aus Wasser, Bergen, Sonne und dolce vita.«

Im Gespräch mit Stefan Nowack

Interkulturelle Beratung, versteht sich!

Beratung braucht Verständnis. Warum? Weil Verständnis die Voraussetzung für Vertrauen ist und Vertrauen überhaupt erst die Basis dafür, dass individuelle Beratung wirkt. Klingt trivial? Ist es auch. Und trotzdem stecken wir vielerorts noch in den Kinderschuhen, wenn es heißt, interkulturell Kompetent zu beraten. Warum das so ist, was wir tun sollten und welche Möglichkeiten es gibt? Herr Nowack antwortet.

Die Beratung von Migrantinnen und Migranten setzt besondere Qualifikationen seitens derjenigen voraus, die beraten. Was ist anders, wenn es um die Beratung von Migrantinnen und Migranten geht? **Stefan Nowack** Grundsätzlich bedarf es einer eigenständigen Qualifikation von Fachkräften, die mit der Aufgabe der beschäftigungsorientierten Beratung in Beruf, Bildung und Beschäftigung beauftragt sind. Die Beratung von Men-



Im Gespräch mit Stefan Nowack

schen mit Einwanderungsgeschichte stellt für Beratungsfachkräfte besondere Herausforderungen dar, da sie hier in ihrer Beobachtungs- und Wahrnehmungsfähigkeit über gewohnte Situationen im Beratungsprozess hinaus gehen müssen. Menschen anderer kultureller Herkunft haben sowohl körpersprachlich als auch verbal andere Formen der individuellen Äußerung, hier kommt es häufig seitens der Beratungsfachkräfte zu Fehlinterpretationen. Sie selbst interpretieren Signale häufig anders, als dies Beratungsfachkräfte zum Ausdruck bringen wollen.

Beratungsfachkräfte müssen also die Bereitschaft entwickeln, sich auf für sie neue Beratungssituationen einzustellen. Nur auf diesem Wege gelingt es, einen guten Beratungsverlauf zu gewährleisten. Hier bedarf es nicht nur der individuellen Übung, sondern der professionellen Sensibilisierung.

Lassen Sie mich Professor Rolf Arnold von der Karlsruher Universität zitieren, der sagte: »Es kommt darauf an, dass die Beratungsfachkraft sich der letztlich banalen Standpunkthaftigkeit der Resultate ihrer Beobachtungen bewusst wird und dadaurch erst in die Lage kommt, den Kampf um die Wirklichkeit aufzugeben, andere Wirklichkeiten zu tolerieren und so neue Wirklichkeiten entstehen zu lassen«.

Welche Vorteile hat es, wenn die Beratenden selbst über einen Migrationshintergrund verfügen? Und was kann ich als Beraterin oder Berater tun, wenn ich selbst keinerlei Migrationserfahrung habe, dennoch aber mit der nötigen Sensibilität Migrantinnen und Migranten ansprechen möchte?

Stefan Nowack Beratende mit Migrationshintergrund sind ein gutes Vorbild für Ratsuchende, sie selbst über eine Einwanderungsgeschichte verfügen. Sie können individuelle Wahrnehmungen von Ratsuchenden nachvollziehen und verstehen, sie in einen angemessenen Kontext stellen.

Wenn ich als Beratender keinen Migrationshintergrund habe, sollte ich mich persönlich entsprechend bilden. Beraterische Fortbildung im Bereich der Methodik, der berufskundlichen Informationen sowie auf dem Gebiet aktueller Kenntnisse des Arbeitsmarktes sind neben begleitender Supervison das A und O der beraterischen Qualitätssicherung.

Welches Missverständnis tritt Ihrer Meinung nach am häufigsten auf, wenn es um die Beratung von Migrantinnen und Migranten geht?

Stefan Nowack Beraterische Fehlinterpretationen im Gesprächsverlauf, die nicht hinterfragt werden, wie etwa festgefügte Weltbilder etc., führen oft zu fehlerhaften Gesprächsergebnissen.

Letzte Frage: Wie sollten wir dem Argument begegnen »Bei uns werden alle gleich beraten«?

Stefan Nowack Trotz aller Qualitätssicherungsmaßnahmen würde ich mich zu einer solchen Aussage nicht hinreißen lassen. Der Grundsatz gilt selbstverständlich aber, solange die individuelle Beratung trotz aller notwendigen Professionalität von Mensch zu Mensch geschieht. Die Prozesse, die in dieser Auseinandersetzung geschehen, sind stark von den beteiligten Persönlichkeiten abhängig. Trotz aller Tests und Assessments sind beispielsweise Kriterien für die letztendliche Entscheidung, einen Menschen einzustellen, nach wie vor stark von persönlichen Eindrücken der Beteiligten abhängig.

Es sollten allerdings die qualifikatorischen Grundlagen, hierzu gehören auch die in einem Beratungsunternehmen Ethischen, für alle Berater/-innen gleich sein.

Stefan Nowack, 55 Jahre, studierter Betriebswirt, ist bei Arbeit und Bildung e.V. als einer von drei Leiter/innen geschäftsführend tätig. Er arbeitet seit 30 Jahren im Bereich der Berufsbildung und Berufsberatung, hiervon 20 Jahre in leitender Funktion. Seit 2005 ist er für das Projekt KUMULUS-PLUS verantwortlich und in diesem Zusammenhang Mitglied des bundesweiten IQ-Netzwerks, das vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales initiiert wurde. In seiner Freizeit ist er kreativ gestalterisch sowie künstlerisch/musisch tätig. Er spielt verschiedene Instrumente, malt gern und zeichnet viel. Letzteres befähigt ihn, auch im Bereich der beruflichen Beratung Horizonte zu erweitern und unternehmerisch zu gestalten.

Im Gespräch mit Mustafa Schat

Selbstständigkeit heißt Bewegung



Mustafa Schat (48) ist Berater bei der Handwerkskammer Münster, besitzt selbst Migrationshintergrund und bringt seine gesamte Erfahrung als Coach vor allem auch dort ein, wo türkischstämmige Handwerkerinnen und Handwerker im Kammerbezirk Münster den Schritt in die Selbstständigkeit wagen.

Der Weg in die Selbstständigkeit hat viel mit Ungewissheit, mit Hürden, einem guten Timing, den passenden Ideen, der richtigen Qualifizierung, einem geeigneten Standort, den richtigen Fragen, einer Menge Verwaltung und und zu tun. Das Wichtigste allerdings ist und bleibt - neben einem kühlen Kopf, den braucht man als Unternehmer/in immer - eine gute Beratung. Und diese fängt nicht erst am ersten Tag der Selbstständigkeit an, sondern früher. Viel früher sogar. Wenn man den Beschluss fasst, auf eigene Rechnung Leistungen anzubieten, ist es Zeit, Zeit für die passende Beratung. Worauf es hierbei ankommt, warum die Qualität der Beratung maßgeblich von Vertrauen abhängt und warum es auch für die Beratung eine besondere Herausforderung ist, angehende Unternehmer/innen mit Migrationhintergrund bestmöglich in die Selbstständigkeit zu begleiten und was es heißt, kulturbedingte Hürden beiseite zu räumen.

Herr Schat, als Berater der Handwerkskammer Münster verfügen Sie nicht nur über eine lange Berufserfahrung, zusätzlich besitzen Sie selbst einen Migrationshintergrund und können am besten nachempfinden, was kulturspezifische Hürden bedeuten. Worin sehen Sie den entscheidenden Vorteil in der Beratung angehender Unternehmer mit Migrationshintergrund?

Mustafa Schat Die Grundlage einer jeden Beratung, die etwas bringen soll, ist Freiwilligkeit und Vertrauen. Ohne geht es nicht. Nur wenn jemand wirklich will, kann ich praxisnah helfen und eine echte Gesprächsbasis aufbauen. Bei Unternehmern/innen mit Migrationshintergrund gelingt mir dies meist leichter als meinen Kollegen,

Im Gespräch mit Mustafa Schat

weil mir Ratsuchende weniger misstrauen. Sehen Sie, die Handwerkskammer als Beratungseinrichtung wird leider oft auch als Behörde angesehen. Und da fällt es schwer, seine finanzielle und gesamte Lebenssituation mal eben so auszubreiten. Ich glaube, dass sich gerade in der ersten Phase der Beratung viele Migrantinnen und Migranten bei mir einfach mehr zu Hause fühlen und da fällt es dann eben leichter, auch schwierigere Themenbereiche oder Firmeninterna anzusprechen.

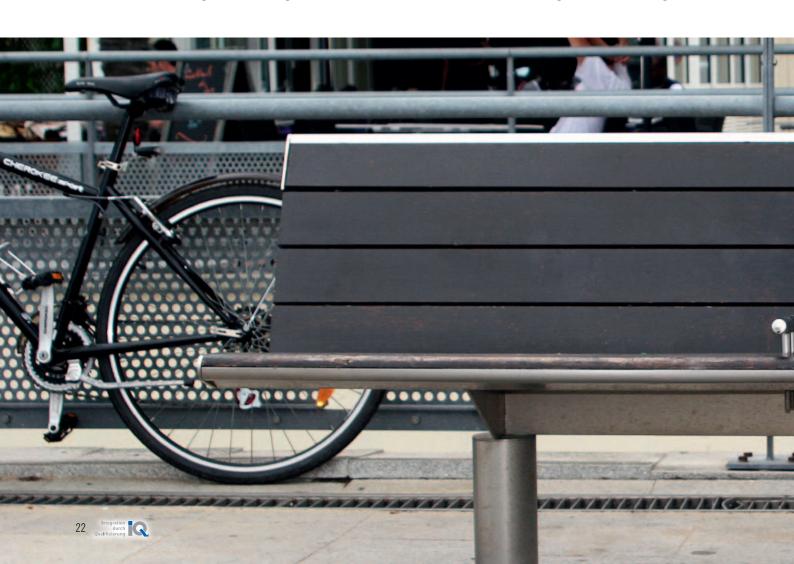
Dann müssten Beratungseinrichtungen also vor allem mehr Migrantinnen und Migranten mit den entsprechenden Qualifikationen einstellen und fertig?

Mustafa Schat Nicht ganz. Zwar wären sicherlich ein paar mehr Beraterinnen und Berater mit Migrationshintergrund ganz sinnvoll, es geht aber um mehr. Es geht um ein interkulturelles Verständnis. Und das sollten wir überall haben. Wenn beispielsweise türkischstämmige Unternehmer bei mir erstmalig in die Beratung kommen, muss

ich sehr viel mehr Zeit einplanen. Es dauert halt, bis man bei den Themen angelangt ist, um die es wirklich geht. Zuvor tauscht man sich viel über die Heimat, den Bekanntenkreis und die Familie aus. Das hat viel mit der Beratungskultur zu tun, wie sie in der Türkei zu finden ist. Sie beschränkt sich nämlich nicht auf den Austausch von Informationen oder das übliche Frage-Antwort-Spiel, sondern umfasst viel Persönliches. Daher sollten auch gewisse Rituale wie etwa das gemeinsame Tee- oder Kaffeetrinken unbedingt eingehalten werden. Allein dadurch zeige ich als Berater, dass mir nicht nur die Sache, sondern vor allem auch der Mensch wichtig ist, der vor mir sitzt.

Gibt es vielleicht typische kulturspezifische Merkmale, die Ihnen in der Beratung von Unternehmern/innen mit Migrationshintergrund immer wieder begegnen?

Mustafa Schat Ich habe gemerkt, dass oftmals dann, wenn in der Familie vornehmlich türkische Medien konsumiert werden, die Beratung zum Teil schwieriger ist.



Immer wieder laufen die Gespräche dann darauf hinaus, wie es in der Türkei ist und warum man es hier nicht genauso machen kann.

Ein weiteres Merkmal, unter dem Unternehmer/innen ohne Migrationshintergrund aber gleichfalls oft leiden, besteht darin, dass mir sehr viel mehr über die hervorragende Geschäftsidee und guten Perspektiven berichtet wird. Die nahezu unlösbaren Probleme, warum sie eigentlich bei mir sind, werden bewusst klein geredet. Hier braucht man dann gerade bei Unternehmern/innen mit Migrationshintergrund sehr viel Feingefühl, diese »kleinen« Ursachen der Krise als solche zu behandeln und trotzdem die passenden Lösungen zu vermitteln, was im nächsten Schritt dringend passieren muss.

Und wie nehmen Sie die Gesamtsituation hier in Deutschland gegenwärtig wahr?

Mustafa Schat Mit Blick auf die Unternehmer/innen türkischer Abstammung habe ich feststellen dürfen, dass die-

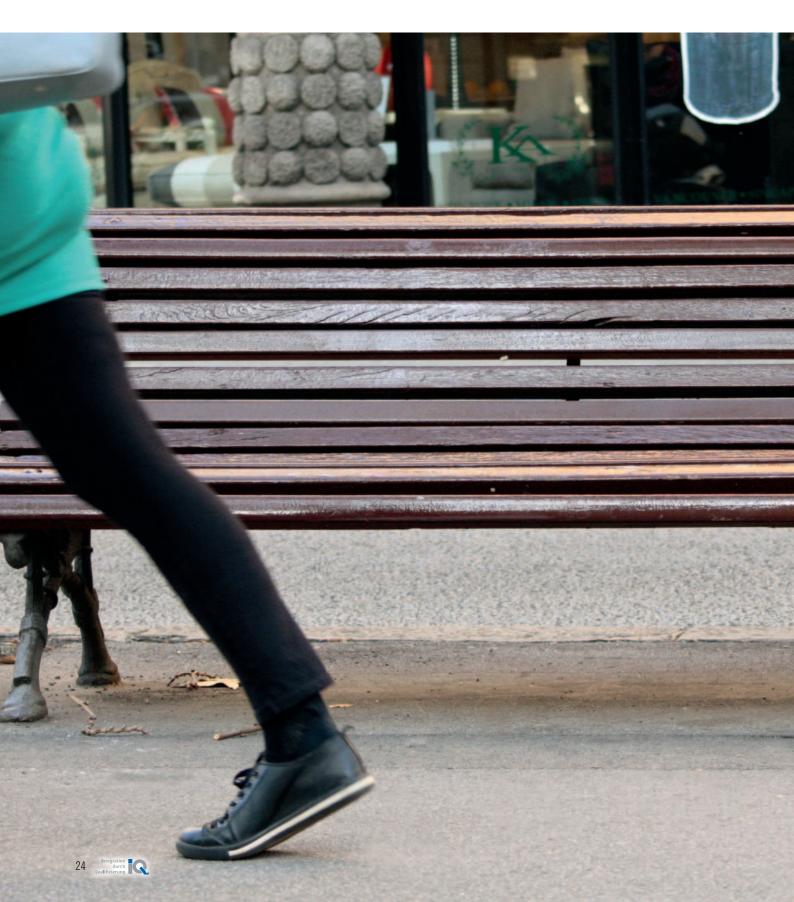
se sich sehr viel offener geben und zeigen als dies noch vor einigen Jahren der Fall war. Auch bei ihnen macht sich die Erkenntnis breit, dass es für den Unternehmenserfolg in Deutschland wichtig ist, nicht nur auf externes Fachwissen und Beratung zurück zu greifen, sondern selbst auch in Ausbildung und berufliche Qualifizierung zu investieren.

Was Deutschland insgesamt betrifft, so hat sich nach meiner Wahrnehmung das Bewusstsein durchgesetzt, dass wir ein Einwanderungsland sind. Das ist auf allen Ebenen der Politik, der Wirtschaft, Kultur und auch der Gesellschaft spürbar. Wobei wir aber meiner Meinung nach darauf achten sollten, das Thema »Integration« nicht zu überfrachten, alles in diese Debatte reinzudiskutieren und vor allem nicht alle Migrantinnen und Migranten in einen Topf zu werfen. Es geht schließlich nicht um Gesetze, Statistiken oder Religion – es geht um Menschen und Miteinander.



5. FAQ: Wer fragt, kommt weiter

Antworten zu häufig wiederkehrenden Fragen aus dem Themenkomplex interkulturelle Öffnung und Personalentwicklung.



1. Welche Ziele verfolgt interkulturelle Öffnung in Betrieben, Verwaltung und sonstigen Organisationen?

Ziel der interkulturellen Öffnung ist es, Chancengleichheit und gesellschaftliche Teilhabe für alle Menschen unabhängig von Herkunft, Sprache und Kultur zu gewährleisten. Die interkulturelle Öffnung einer Institution zielt gegenüber der gesellschaftlichen Realität der Vielfalt auf einen tiefgreifenden und nachhaltigen Wandel der gesamten institutionellen Strukturen und Prozesse. Um diese Prozesse sowie das entsprechende Handeln aller MitarbeiterInnen auf eine interkulturelle Öffnung hin zu verändern, müssen alle Prozesse, Strukturen, Dienstleistungen so gestaltet werden, dass sie für alle Gruppen gleichermaßen wirksam und zugänglich sind.

Dies wird sichergestellt durch den Abbau von bestehenden Barrieren und Ausgrenzungsmechanismen, das Abbilden der Bevölkerungszusammensetzung in der Personalstruktur (z. B. durch eine chancengleiche Optimierung des Rekrutierungsprozesses) und die Anregung von selbstreflexiven Lernprozessen der Mitarbeitenden.

Interkulturelle Öffnung ist also eine Aufgabe der Organisationsentwicklung, der Personalentwicklung, der Angebots- und Produktentwicklung sowie in der Vernetzung nach außen. Wirtschaftliche Effekte einer interkulturellen Öffnung sind eine bessere Kundenorientierung und -zufriedenheit, die Eröffnung neuer Märkte, die Gewinnung neuer Kunden und Geschäftspartner, die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit sowie eine effizientere Führungskräfteentwicklung.

LITERATUR:

Schröer, H. Interkulturelle Öffnung und Diversity Management, Eine Expertise.; München 2007.

LIDIA Bayern, Projekt des VIA Bayern e.V., Franziska Szoldatis, Interkulturelle Öffnung und Diversity Management, Zwei Organisationsentwicklungskonzepte.

Interkulturelle Öffnung, Vision-Leitbild-Praxis, Schriftenreihe Migration und Arbeitswelt Heft 34, DGB Bildungswerk (Hrsg.), 2006. Abrufbar unter http://www.migration-online.de/publikation._ aWQ9NDQ1Mg .html.

Interkulturelle Öffnung von Behörden und Verwaltungen in der Praxis, Schriftenreihe Migration und Arbeitswelt Heft 41, DGB Bildungswerk (Hrsg.), 2007. Abrufbar unter http://www.migrationonline.de/publikation._aWQ9NDU10Q_.html.

Fit für den Verwaltungsalltag. Auftaktveranstaltung zur Entwicklung interkultureller Handlungsempfehlungen in der Stadt Herne am 19.04.2007, Schriftenreihe Migration und Arbeitswelt, DGB Bildungswerk (Hrsg.), 2007.

2. a) Welche Instrumente gibt es, um einen Prozess interkultureller Öffnung anzustoßen?

Zu Beginn eines interkulturellen Öffnungsprozesses empfiehlt sich die Entwicklung eines Leitbildes unter Einbeziehung aller Beteiligten. Dieses dient im weiteren Verlauf als Ausgangsplattform und Bezugspunkt für die detailliertere Ausarbeitung von Handlungsmaßnahmen (z. B. durch Zielfindungsworkshops).

2.b) Welche Instrumente sind für welche Organisationsform geeignet?

Wie ein Prozess für interkulturelle Öffnung in einer Organisation ablaufen kann, verdeutlichen beispielhaft die sieben Schritte für Städte, Gemeinden und Kommunen gemäß einer Vorlage der kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt):

- 1. Beginn/Wille zur interkulturellen Öffnung,
- 2. Ist-Stand analysieren,
- 3. Handlungsfelder und strategische Ziele festlegen,
- 4. interkulturelles Personalmanagement organisieren,
- 5. Qualitätsmanagement interkulturell ausrichten,
- 6. für eine angemessene Sprachmittlung sorgen,
- 7. interkulturelles Controlling und Evaluation sichern.

Alternativ kann eine Gliederung des Prozesses nach folgendem Schema erfolgen:

Maßnahmetypus A

- Personalanalyse (Alter, Gender-Verteilung, Migrationsanteil, etc.)
- Informations- und Sensibilisierungsveranstaltung
- Betriebliche Fort- und Weiterbildungen mit (Mini-)Projektentwicklung als Querschnittsaufgabe

Maßnahmetypus B

- Zielgerichtete Schulung von Personalbteilungen/Verantwortlichen
- Überprüfung der »Viererbande« der Personalentwicklung anhand von IKÖ Standards
- Einstellungs- und Auswahlstrategie und Regelungen
- Betriebliche Aus- und Weiterbildung
- Personalbegleitung
- Betriebliche Kommunikation

- Schulung der Personalmitarbeiter in der IKÖ (Fachteams)
- Qualitätssicherung und Überprüfung der Maßnahmen

3. Welches sind die zentralen Bereiche der Personalentwicklung. die für die interkulturelle Öffnung relevant sind?

- a) Personalbeschaffung und Personalauswahl: Recruiting (Nutzen von ethnischen Medien); Implementierung und Überprüfung von interkultureller Kompetenz in Anforderungsprofilen, bei Stellenausschreibungen; Auswahlverfahren zur Überprüfung interkultureller Kompetenz; Mehrsprachigkeit und interkulturelle Kompetenz als Einstellungskriterium, wie auch in der weiteren Beurteilung (Mitarbeitergespräche);
- b) Betriebliche Aus- und Weiterbildung: Fachkräfteentwicklung, Seminare/Trainingsmaßnahmen zur interkulturellen Sensibilisierung, JobRotation zur Erhaltung der Flexibilität, der Offenheit für Neues und Vermeidung von Etablierung negativen Haltungen, Nachqualifizierungen, berufsbezogene Deutschkurse;
- c) Personaleinsatz und -begleitung, Betriebliche Kommunikation.

LITERATUR:

Meike Reinecke, Christiane von Bernstorff, Tobias Stern, Expertise zur Interkulturellen Personalentwicklung in der Verwaltung, Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales, Januar 2009.

4. Welche Indikatoren können zur Feststellung von interkultureller Öffnung einer Organisation herangezogen werden?

Ob eine Organisation interkulturell geöffnet ist, lässt sich anhand verschiedener Merkmale prüfen. Wesentliche Faktoren, die für eine interkulturelle Öffnung sprechen, sind beispielsweise:

- ein Leitbild mit interkulturellem Bezug ist in der Organisation verankert;
- Handlungsbereiche und operationalisierte Schritte zur Umsetzung liegen vor (Zielvereinbarungen);
- der Prozess selbst liegt in der Verantwortung der Organisationsführung und wird als Querschnittsaufgabe umgesetzt;
- es gibt geeignete Strukturen für interkulturelle Organisationsentwicklung und ggfs. wird eine lernende Organisation gestaltet;

- der Einsatz von Beschäftigten mit Migrationshintergrund erfolgt auf allen Hierarchieebenen, er entspricht dem demographischen Anteil;
- Führungskräfte und MitarbeiterInnen nehmen mit dem Ziel des Erwerbs interkultureller Kompetenz an Qualifizierungen teil;
- es erfolgt ein prozess-begleitendes Monitoring der Maßnahmen zur interkulturellen Öffnung;
- erfolgreiche Ansätze und Best Practice-Beispiele werden identifiziert und umgesetzt;
- in der Öffentlichkeitsarbeit und Außendarstellung findet interkulturelle Öffnung Anwendung.

5. Welche personenbezogenen und strukturbedingten Hürden und Hemmnisse im Prozesses der interkulturelle Öffnung können auftreten und wie werden sie erfolgreich abgebaut?

Grundsätzlich ergeben sich zwei Stränge von »Widerständen«. Haben wir es auf der einen Seite mit individuellen Widerständen zu tun, die vorrangig in mangelnder sozialer Kompetenz oder politischer Anschauung zu suchen sind, ergeben sich auf der anderen Seite, vor allem in größeren Betrieben, Widerstände, die in der Tradition des Unternehmens oder des Abteilungslevels zu finden sind. Gehorsam über unausgesprochene Verhaltenweisen, Ansichten, Stereotypen und Vorurteile bilden die Grundlage für Hürden und Hemmnisse.

Mögliche Barrieren sind: Existenzängste, Angst vor Überfremdung, Überforderungsgefühle und Kompetenzverlustängste, vermeintlicher Gegensatz von Professionalität und interkultureller Öffnung, Unkenntnis, »Alibi-Verordnung«, Bedenken, wegen Rahmenbedingungen nichts ändern zu können, fehlende Anerkennung von Berufsabschlüssen, kaum Neueinstellungen möglich, Geldmangel, Glauben, dass sich die Organisation nicht verändern wird (muss), wenn sich die Zusammensetzung der Belegschaft diversifiziert.

Interkulturelle Öffnung darf kein einseitiger Prozess sein: top down, bottom up, nicht an nachgeordnete Verantwortliche oder Mitarbeiter/innen delegieren (»die haben es nötiger«). Die Handlungsfelder, strategischen Ziele müssen transparent und greifbar, einsichtig sein. Ziele konkret formulieren, nicht zu abstrakt, in realistische Zeiträume stellen.

Bei einem interkulturell zusammengesetzten Team muss sich die Organisation offen zeigen für neue Einflüsse, ansonsten folgen Konflikte und Demotivation. Lernen und Veränderung sind durch die Organisation bewusst zu betreiben, um sich fit zu machen für den Prozess der interkulturellen Öffnung.

LITERATUR:

Angelika Plett, Wie man garantiert Misserfolge im Diversity Management erzielen kann, 2007. Abrufbar unter: www.idm-diversity.org/deu/downloads.html.

6. Wer hilft weiter, wer bietet Beratung zur Umsetzung von interkulturellen Öffnungsprozessen?

Unterstützung in Fragen zur Umsetzung interkultureller Öffnung bieten zahlreiche Träger, die in den sechs Kompetenzzentren des bundesweiten Netzwerks Integration durch Qualifizierung (IQ) verbunden sind. Adressen und Ansprechpersonen unter www.intqua.de oder auf S. 36.

7. Gibt es Fördermittel für eine interkulturelle Öffnung?

Zum einen werden gezielte Maßnahmen gefördert, so etwa das Projekt »Netzwerk Integration Bayern« für Kommunen (Informationen über VIA Bayern). Weiterhin besteht die Möglichkeit, beispielsweise über das Bundesprogramm Xenos oder über den Europäischen Integrationsfonds Projekte mit Bezug zur interkulturellen Öffnung einzureichen. Ferner sind unter bestimmten Voraussetzungen Förderungen über Steuererstattungen möglich (z. B. für Abschreibungen, Aufwendungen für Weiterbildung, Sachmittel, Dolmetscher etc.).

8. Welche Konsequenzen hat die Nichtberücksichtigung von interkultureller Öffnung?

a) Für Unternehmen: Wertvolles Humankapital bleibt ungenutzt, auf das Erreichen der gesamten Gesellschaft sowie auf gute Chancen zur Erweiterung des Kundenkreises und qualitative Kundenorientierung wird verzichtet, keine berufliche Anerkennung wird gleichgesetzt mit fehlender sozialer Anerkennung, schulische und berufliche Abschlüsse der Beschäftigten werden nicht anerkannt und genutzt; das Unternehmen signalisiert Rückständigkeit.

- b) Für die Verwaltung: Personalstrukturen öffentlicher Verwaltungen und Betriebe spiegeln nicht die Strukturen der Bevölkerung wider, Potenziale von Migrantinnen und Migranten bleiben ungenutzt, was auch zur Folge hat, dass dem Fachkräftemangel nicht adäquat begegnet werden kann, Qualität des Verwaltungshandelns leidet, fehlende Kundenorientierung führt zur Kundenunzufriedenheit, keine positive Außenwahrnehmung der Verwaltung.
- c) Für die Gesellschaft: soziale Benachteiligung, Entstehen von Aggressionen, Ängsten, gesellschaftspolitische Auseinandersetzungen, Verstärken von Bildungsbenachteiligung, Nichtteilhabe an der Gesellschaft, Entstehen und Verfestigung von Parallelgesellschaften, keine Gleichberechtigung, Nichtanerkennen der Realität der Migrationsgesellschaft.

Interkulturelle Benachteiligung ist ein Teil bzw. Verstärker der sozialen und gesellschaftlichen Benachteiligung.

LITERATUR:

Vgl. Tobias Fritschi (BASS), Ben Jann (ETH Zürich): Kosten unzureichender Integration von Zuwanderinnen und Zuwanderern in Deutschland, Hrsg. Bertelsmann Stiftung.

6. Glossar: Setzen und lesen!

Wie war das nochmal mit der interkulturellen Orientierung und der interkulturellen Öffnung? Was versteht man doch gleich unter Diversity Management? Und was ist eigentlich ein NIP? Diese und weitere Begriffe aus dem Themenfeld interkulturelle Öffnung, kurz erläutert.



Interkulturelle Orientierung und interkulturelle Öffnung

Unter Interkultureller Orientierung versteht man die strategische Entscheidung von Institutionen (z.B. Bildungseinrichtungen), sich den Herausforderungen einer globalisierten und durch Zuwanderung geprägten Gesellschaft zu stellen. Die kulturelle Vielfalt wird wahrgenommen, wertgeschätzt und als gesellschaftliche und wirtschaftliche Ressource gesehen. Soziale Verantwortung wird übernommen und die gleichberechtigte Teilhabe von Menschen mit Migrationshintergrund verwirklicht.

Mit interkultureller Öffnung ist die Umsetzung dieser strategischen Ausrichtung gemeint. Sie ist ein zielgerichteter Prozess der Organisations- bzw. Unternehmensentwicklung, der sowohl auf der strukturellen als auch auf der individuellen Ebene stattfindet.

Ziel ist es, Menschen mit Migrationshintergrund eine gleichberechtigte Teilhabe an gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Prozessen zu ermöglichen. Ein gleichberechtigter Zugang zu den Angeboten der Versorgungsstruktur (soziale Dienste, Bildungseinrichtungen, Arbeitsverwaltungen etc.), zu Betrieben, Vereinen u.s.w. soll gewährleistet werden – unabhängig von Herkunft, Geschlecht, Alter, Lebensweisen etc. Das heißt auch, Zugangsbarrieren und Diskriminierung abzubauen.

Auf der individuellen Ebene besteht ein Hauptziel darin, dass Menschen mit und ohne Migrationshintergrund kulturelle Heterogenität als gesellschaftliche Normalität anerkennen und wertschätzen. Sie sollen befähigt werden, in dieser differenzierten Gesellschaft handlungsfähig zu sein.

Interkulturelle Öffnung besteht aus einem Paket von Maßnahmen und Instrumenten, die je nach Kontext, Institution bzw. Betrieb sowie Rahmenbedingungen unterschiedlich sind und in ein bestehendes Qualitätsmanagement eingeordnet werden können.

Voraussetzung für die interkulturelle Öffnung ist eine klare, strategische Entscheidung, die sowohl von unten (bottom up), als auch von oben (top down) oder von außen angestoßen werden kann und in die Mitbestimmungs-

kultur der entsprechenden Einrichtung eingebettet sein muss.

Der Öffnungsprozess vollzieht sich

- auf der Ebene der Organisation (Implementierung der strategischen Ausrichtung, strukturelle Verankerung als Querschnittsaufgabe),
- auf der Ebene des Personals (Personalauswahl und Personalentwicklung),
- auf der Ebene der Angebote sowie
- im Bereich der Kooperationen und Vernetzung nach außen (z. B. mit Migrantenunternehmen und -organisationen, mittleren und großen Unternehmen, kleineren Betrieben, öffentlichen Verwaltungen etc.).

LITERATUR

Vgl. Öffentlicher Dienst – Diversity Management – Interkulturelle Orientierung, Verbund für interkulturelle Kommunikation und Bildung e.V., Hamburg, 2007.

Personalentwicklung

Die klassische Personalentwicklung entwickelte sich aus den Aufgaben der Personalwirtschaft, die Verknüpfung von wirtschaftlichen und sozialen Zielen in der betrieblichen Entwicklung.

Neben den Anforderungen und Ausformungen der Arbeitsaufgaben, des Arbeitsplatzes, der Arbeitszeit, den Fragen des Lohnes und der Leitung ist die Personalentwicklung als überwölbendes Thema für die interkulturelle Öffnung der entscheidende Ansatz. Für die Umsetzung in der Praxis spielen dabei folgende Themen aus der Personalentwicklung eine Rolle:

- Einstellungs- und Auswahlstrategie und Regelungen –
 Selection and Integration
- 2. Betriebliche Aus- und Weiterbildung Education and Training
- 3. Personalbegleitung Placement and Promotion
- 4. Betriebliche Kommunikation Organisation and Communication

Interkulturelle Öffnung in der Personalentwicklung umfasst alle individuellen Maßnahmen, die zielgerichtet und systematisch zur Erreichung spezieller Ziele getätigt werden.

Interkulturelle Öffnung ist ein Maßnahmenpaket in der Personalentwicklung, das eine langfristige Strategie benötigt und orientiert sich an Nachhaltigkeit, Wertschöpfung und an den gegebenen betrieblichen Ressourcen.

Hauptziel der interkulturellen Öffnung, eingebettet in die unter den vorgenannten Bereichen beschriebenen Aufgaben der Personalentwicklung, ist die Erweiterung/Schärfung der sozialen und kommunikative Kompetenz der Mitarbeiter, um wirksamer und effektiver zusammen zu arbeiten.

LITERATUR:

Vgl. 2008 Jahrbuch Personalentwicklung, Vielfalt in der Einheit: Personalentwicklung und Diversity Management, Prof. Dr. Manfred Becker, Lehrstuhl für Betriebswirtschaft, Organisation und Personal, Martin-Luther-Universität, Halle Wittenberg, S. 354 folgende.

Fachkräftemangel

Aufgrund der demographischen Veränderungen wird eine deutliche Verringerung der Anzahl der Erwerbspersonen eintreten. Dies hat zur Folge, dass bereits jetzt in bestimmten Berufen ein deutlicher Bedarf an Fachkräften herrscht.

Nach Angaben von Interessenverbänden herrscht bereits heute ein Fachkräftemangel in Deutschland, obwohl im August 2010 3,19 Mio. Personen (7,6 % der Erwerbsfähigen) arbeitslos gemeldet waren. Der Verein Deutscher Ingenieure (VDI) spricht von 36.000 offenen Stellen für Ingenieure. Der Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V. (Bitkom) gibt an, dass derzeit 43.000 Stellen für IT-Fachkräfte unbesetzt sind. Laut Schätzungen des Instituts der Deutschen Wirtschaft werden im Jahr 2014 bereits 200.000 Ingenieure, Naturwissenschaftler und Techniker fehlen. Ferner fehlen Pflegekräfte sowie Erzieherinnen und Erzieher (vgl. Menschen und Bevölkerung (MuB) Newsletter 7, September 2010 und vgl. MuB 5/10, 5/09).

Klaus Zimmermann, Chef des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW), sagte Anfang September, ab 2015 verliere die deutsche Wirtschaft »jedes Jahr rund 250.000 Mitarbeiter«. Es müssten »mindestens netto 500.000 mehr Menschen pro Jahr zuwandern, um unsere Wirtschaftskraft dauerhaft zu sichern«.

Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) dagegen verwies auf Forschungsergebnisse, wonach es aktuell keine Anzeichen für einen allgemeinen Fachkräftemangel gebe, auch wenn die Lage in einigen Teilen des Arbeitsmarkts angespannt sei. Auf längere Sicht seien jedoch breitere Mangelsituationen zu erwarten.

Steffen Angenendt, Gutachter der Friedrich-Ebert-Stiftung, griff den Gedanken auf, dass preußische Peuplierungspolitik, die darauf abzielt, staatlichen Wohlstand durch eine hohe Bevölkerungszahl und gut ausgebildete Bevölkerung herbeizuführen, im Widerspruch zu realistischer Politik oder personalwirtschaftlich sinnvollen Ansätzen stünden. Er verdeutlichte dessen Absurdität: »Um das Verhältnis der Älteren zu den Erwerbstätigen auf dem gegenwärtigen Stand zu halten, wäre sogar eine Zuwanderung von 188 Millionen Ausländern nötig, was einer jährlichen Nettozuwanderung von 3,4 Millionen Ausländern entspräche. Die Bevölkerung in Deutschland würde dann im Jahr 2050 299 Millionen Menschen betragen, von denen 80 Prozent Zuwanderer oder deren Nachkommen wären« (vgl. Eggeling 2008).

Vielmehr stellt sich die Frage, wie man die durch den demographischen Faktor entstandenen personalwirtschaftlichen Bedingungen positiv wenden kann.

Für die Betriebe bedeutet dies, dass die Mitarbeitenden schwieriger zu ersetzen sind und enger an den Betrieb gebunden werden müssen. Jede/r neue/r Beschäftigte muss eingearbeitet und personalwirtschaftlich eingebunden werden. Diese Kosten sind zu reduzieren. Interkulturelle Öffnung bietet hier interessante Ansätze.

Interkulturelle Öffnung zielt mit entsprechenden Maßnahmen auf die bereits in Deutschland lebenden Personen, die eine erhebliche Ressource bilden, um den Fachkräftebedarf zu decken.

LITERATUR:

Erste Handlungsempfehlungen für Diversity Management im Land Brandenburg, Herausgeber BBAG e.V., Redaktion Lutz Eggeling, zitiert aus Steffen Angemendt, WISO-Diskurs, Die Steuerung der Arbeitsmigration in Deutschland, Sept. 2008.

NIP und NAP

Die Erstellung eines nationalen Integrationsplanes (NIP) wurde auf dem ersten Integrationsgipfel im Jahr 2006 beschlossen. Mitgearbeitet haben die Bundesregierung über die Bundesministerien (federführend), die Bundesländer,

die kommunalen Spitzenverbände, Nicht-Regierungsorganisationen und Migrantenorganisationen.

Ziel des NIP war es, die damaligen Integrationsmaßnahmen gemeinsam zu analysieren und die sich daraus ergebenden Resultate in ein effektiveres Handeln zu überführen. Erstellt wurde der Bericht auf Basis der Ergebnisse in den nachfolgenden zehn Themenfeldern, die in sechs Arbeitsgruppen behandelt wurden:

Integrationskurse verbessern (Bundesministerium des Innern)

- Von Anfang an deutsche Sprache fördern (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend)
- Gute Bildung und Ausbildung sichern, Arbeitsmarktchancen erhöhen (Bundesministerium für Arbeit und Soziales)
- Lebenssituation von Frauen und M\u00e4dchen verbessern, Gleichberechtigung verwirklichen (Bundesministerium der Justiz)
- Integration vor Ort unterstützen (Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung)

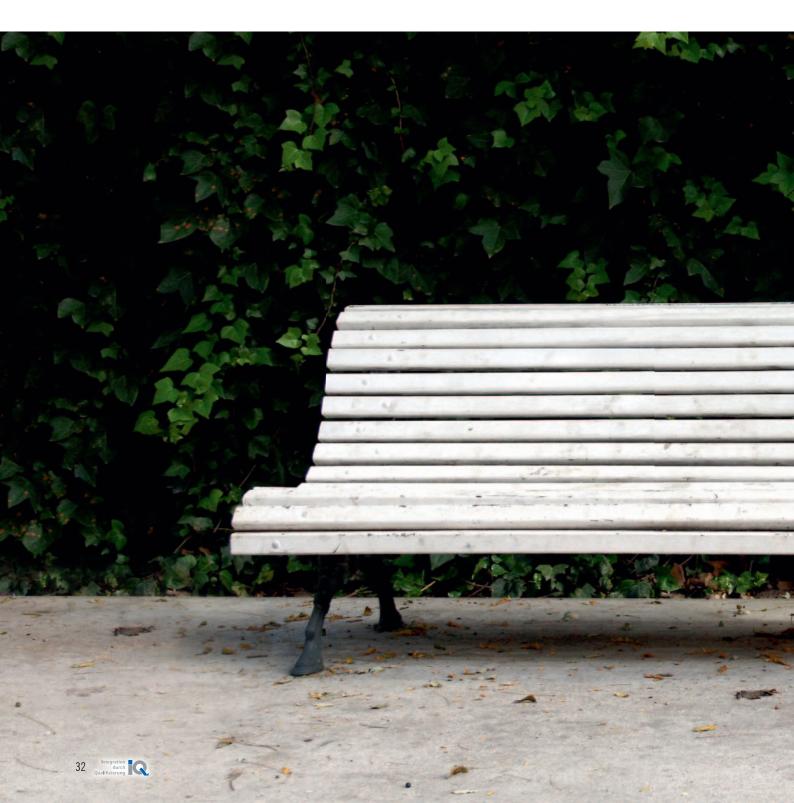


- Kultur und Integration (Beauftragter der Bundesregierung für Kultur und Medien)
- Integration durch Sport Potenziale nutzen, Angebote ausbauen, Vernetzung erweitern (Bundesministerium des Innern)
- Medien-Vielfalt nutzen (Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration)
- Integration durch bürgerschaftliches Engagement und gleichberechtigte Teilhabe stärken (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend)

Wissenschaft – weltoffen (Bundesministerium für Bildung und Forschung)

Der erste Nationale Integrationsplan wurde im Jahr 2007 auf dem zweiten Integrationsgipfel vorgestellt; der erste Fortschreibungsbericht wurde im Jahr 2008 auf dem dritten Integrationsgipfel erarbeitet. Der NIP hat vier inhaltliche Kapitel:

- Erklärung der Bundesregierung zum NIP
- Beitrag der Länder zum NIP



- Beitrag der Bundesvereinigung der kommunalen Spitzenverbände und die
- Ergebnisse der Arbeitsgruppen (siehe oben).

Der NIP wird zum NAP: Der Koalitionsvertrag zur 17. Legislaturperiode sieht die Weiterentwicklung des NIP zu einem Nationalen Aktionsplan (NAP) mit konkreten, verbindlichen und überprüfbaren Zielvorgaben (Benchmarks) vor.

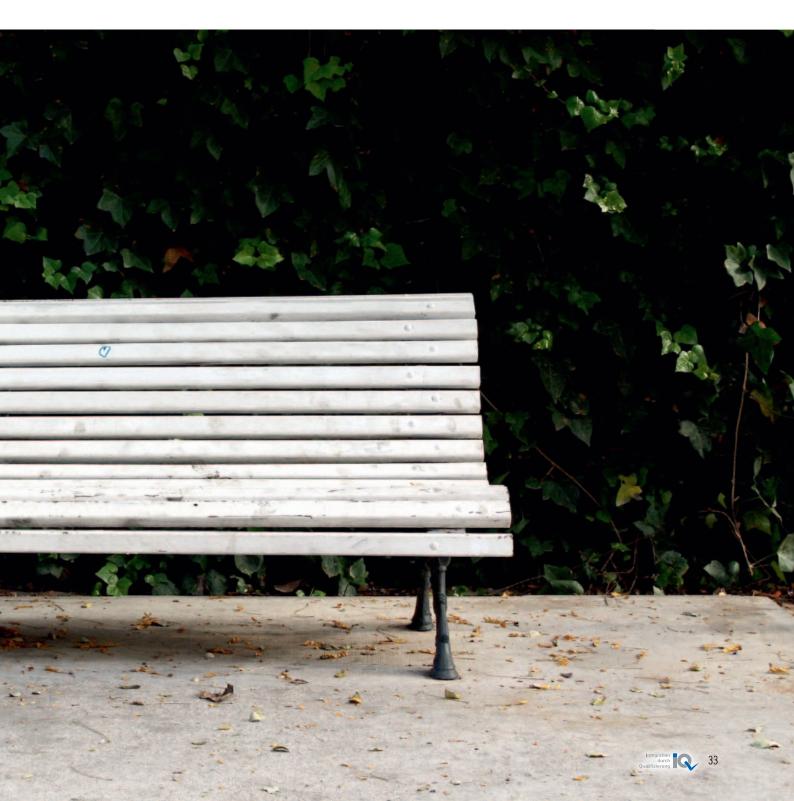
Wie von der Steuerungsrunde (Staatssekretärsebene) am 8. Juli 2010 beschlossen, werden zur Erarbeitung des

Aktionsplans elf Dialogforen eingerichtet, die die Themenfelder des NIP fortführen und erweitern sollen. Das thematische Spektrum wurde um weitere Aspekte ergänzt.

WEB-LINKS:

Die Homepage der Beauftragten für Migration, Flüchtlinge und Integration: wwww.bundesregierung.de > Bundesregierung > Beauftragte für Migration, Flüchtlinge und Integration

Der Nationale Integrationsplan, abrufbar unter www.bundesregierung.de > Bundesregierung > Beauftragte für Migration, Flüchtlinge und Integration > Publikationen



IQ-Netzwerk

In Deutschland werden Menschen mit Migrationshintergrund auf dem Arbeitsmarkt häufig benachteiligt. Sie sind oft arbeitslos, haben schlechtere Chancen bei der Ausbildungsplatzvergabe und nehmen selten an Weiterbildungsprogrammen teil. Eine Verschwendung von Humankapital, das sich unsere Gesellschaft nicht leisten kann – schon gar nicht in Zeiten eines sich abzeichnenden Fachkräftemangels und demographischen Wandels. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) hat daher 2005 das Informations- und Beratungsnetzwerk »Integration durch Qualifizierung« (IQ) mit dem Ziel initiiert, die Arbeitsmarktsituation von erwachsenen Migrantinnen und Migranten zu verbessern.

WEB-LINKS:

www.inbez.de www.intqua.de www.integra-net.org www.kumulus-plus.de www.migranet.org www.nobi-nord.de www.pro-qualifizierung.de

Diversity Management

Diversity Management ist ein in Nordamerika entwickelter Personalführungsansatz, in dessen Fokus die Wertschätzung personeller Vielfalt steht. Die kulturelle Unterschiedlichkeit der Mitglieder einer Organisation soll anerkannt und als positives Potenzial genutzt werden.

Unter Diversity wird in diesem Ansatz die Verschiedenartigkeit von Personen, die zusammenarbeiten oder zusammenarbeiten sollen, verstanden. Als Dimensionen dieser Verschiedenartigkeit werden z.B. Alter, Geschlecht, Ethnie, Behinderungsgrad und sexuelle Orientierung genannt (vgl. hierzu z. B. M. Stuber 2004, R. Hays-Thomas 2003, P. Sepehri 2002, M. Rühl & J. Hoffmann 2001).

Managing Diversity ist ein Konzept, das einen bewussten und aktivierenden Umgang mit personellen Unterschieden unterstützen soll. Es handelt sich um eine chancenorientierte Sichtweise, die die kulturelle Vielfalt innerhalb einer Organisation respektiert und daraus resultierende Möglichkeiten der wechselseitigen Ergänzung bei der Zusammenarbeit der Organisationsmitglieder bewusst anerkennt und fördert. Kulturelle Vielfalt wird dabei in ei-

nem breiten Sinne verstanden und auf unterschiedliche Dimensionen der personellen Unterschiedlichkeit bezogen. Eine Aufgabe des Managing Diversity ist, die Mitarbeiter einer Organisation für die existierende Verschiedenartigkeit zu sensibilisieren.

Es stehen zum einen ökonomische, gewinnorientierte Begründungen im Vordergrund, nach denen die kulturelle Vielfalt als bisher ungenutzte Ressource zur Steigerung von Produktivität und Kreativität betrachtet wird. Die Respektierung und Wertschätzung von Diversity zum anderen wird im Kontext des Verbotes von Diskriminierungen (z. B. aufgrund von Geschlecht, Alter und Hautfarbe) und der Forderung nach fairer Behandlung begründet. Vorstellungen von Managing Diversity integrieren häufig beide Sichtweisen.

LITERATUR:

Hays-Thomas, Rosemary (2003): Why Now? The Contemporary Focus on Managing Diversity. In: The Psychology and Management of Workplace Diversity. Eds.: M.S. Stockdale/F. J. Crosby. MA: Blackwell Publishing, Oxford, U.K./Malden, S. 3-30.

Rühl, Monika; Hoffmann, Jochen (2001): Chancengleichheit managen - Basis moderner Personalpolitik. - Wiesbaden: Gabler.

Sepehri, Paivand (2002): Diversity und Managing Diversity in internationalen Organisationen – Wahrnehmungen zum Verständnis und ökonomischer Relevanz; dargestellt am Beispiel einer empirischen Untersuchung in einem Unternehmensbereich der Siemens AG. (Hochschulschriften zum Personalwesen; 34), Hampp-Verlag, München, Mehring.

Stuber, Michael (2004): Das Potenzial von Vielfalt nutzen - Den Erfolg durch Offenheit steigern. Luchterhand, Neuwied/Kriftel.

7. Anhang: Schafft Perspektiven

Ansprechpartner vor Ort, Adressen und Impressum



Ansprechpartner im IQ-Netzwerk

Die Kompetenzzentren:

Existenzgründung

Kompetenzzentrum InBeZ Koordinierung: Hans-Peter Frühauf

Tel.: 06131/328488

E-Mail: hans-peter.fruehauf@ism-mainz.de

www.inbez.de

Qualifizierung

Kompetenzzentrum Integra.net Koordinierung: Bärbel Weber Tel.: 069/580909-25

E-Mail: weber.baerbel@bwhw.de

www.integra-net.org

Beratung

Kompetenzzentrum KUMULUS-PLUS Koordinierung: Stefan Nowack Tel.: 030/2593095-24

E-Mail: stefan.nowack@aub-berlin.de

www.kumulus-plus.de

Kompetenzfeststellung

Kompetenzzentrum MigraNet Koordinierung: Stephan Schiele

Tel.: 0821/90799-13

E-Mail: stephan.schiele@tuerantuer.de

www.migranet.org

Berufsbezogenes Deutsch

Kompetenzzentrum NOBI

Koordinierung: Gesine Keßler-Mohr

Tel.: 040/35905456

E-Mail: gkessler@hwk-hamburg.de

www.nobi-nord.de

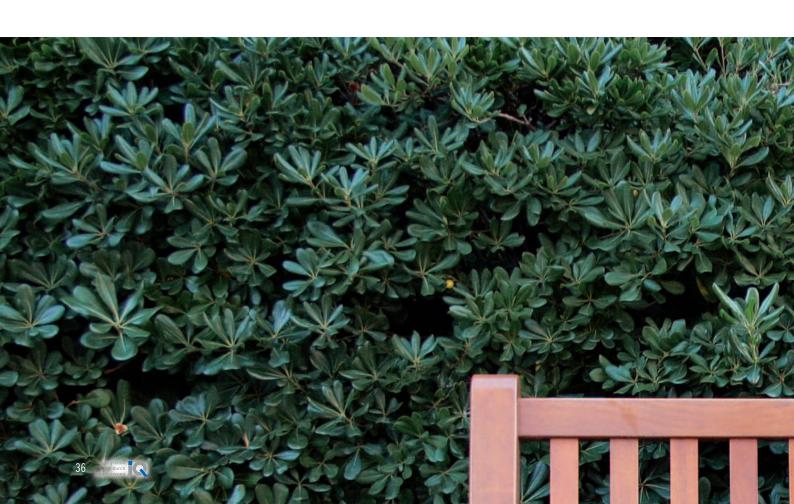
Interkulturelle Öffnung

Kompetenzzentrum Pro Qualifizierung

Koordinierung: Leo Monz Tel.: 0211/4301-351

E-Mail: leo.monz@dgb-bildungswerk.de

www.pro-qualifizierung.de



Die Facharbeitskreise:

Qualifizierung

Facharbeitskreis-Leitung: Juliane Firlus

Tel.: 069-580909-67

E-Mail: firlus.juliane@bwhw.de

Beratung

Facharbeitskreis-Leitung: Fadime Topac

Tel.: 030-2593095-32

E-Mail: fatos.topac@aub-berlin.de

Kompetenzfeststellung

Facharbeitskreis-Leitung: Tina Lachmayr

Tel.: 0821-90799-20

E-Mail: tina.lachmayr@tuerantuer.de

Interkulturelle Öffnung

Facharbeitskreis-Leitung: Lena Haselhorst

Tel.:0211-4301-192

E-Mail: I.haselhorst@iq-consult.de

Existenzgründung

Facharbeitskreis-Leitung: Nadine Förster, Dr. Ralf Sänger

Tel.: 06131-3284-88

E-Mail: nadine.foerster@ism-mainz.de E-Mail: ralf.saenger@ism-mainz.de

Berufsbezogenes Deutsch

Facharbeitskreis-Leitung: Iris Beckmann-Schulz

Tel.: 040-24192786

E-Mail: iris.beckmann@passage-hamburg.de

Das Koordinierungsprojekt:

»Integration durch Qualifizierung« (KP IQ)

Wolfgang Fehl und Sabine Schröder Tel.: 0211/302009-32, 0211/302009-21 E-Mail: wfehl@zwh.de, sschroeder@zwh.de



IMPRESSUM

Herausgegeben von

KUMULUS-PLUS Kompetenzzentrum

Arbeit und Bildung e.V. | Kompetenzzentrum Kumulus-Plus | Lindenstraße 20–25 | 10969 Berlin T 030/2 59 30 95-0 | F 030/2 59 30 95-18 | E info@aub-berlin.de | www.kumulus-plus.de | Ansprechpersonen: Stefan Nowack, Mehmet Türk



DGB Bildungswerk, Bereich Migration & Qualifizierung | Hans-Böckler-Straße 39 | 40476 Düsseldorf T 02 11/43 01-182 | F 02 11/43 01-134 | E migration@dgb-bildungswerk.de | www.migration-online.de Ansprechperson: Maria Kotsina

Lutz Eggeling, Diversity Manager | Berlin



InnoVision Concepts UG | Werderstraße 2 | 86159 Augsburg T 08 21/32 87 37-8 | F 08 21/7 80 87 27 E kontakt@innovision-concepts.de | www.innovision-concepts.de Ansprechperson: Dr. Brigitte Eisele



IQ Consult | Hans-Böckler-Straße 39 | 40476 Düsseldorf T 0211-4301192 | F 0211-4301398 | E IQ.Beratung@iq-consult.de | www.iq-consult.de Ansprechperson: Lena Haselhorst



Westdeutscher Handwerkskammertag (WHKT) | Sternwartstraße 27–29 | 40223 Düsseldorf T 02 11/30 07-700 | F 02 11/30 07-900 | E whkt@handwerk-nrw.de I www.handwerk-nrw.de Ansprechpersonen: Rolf Göbels, Peter Dohmen

V. i. S. d. P.: Hauptgeschäftsführer Dipl.-Volksw. Reiner Nolten (WHKT)

Konzeption/Koordination: Rolf Göbels, Peter Dohmen (WHKT)

Fotos: Jakob Ruster (S. 15), Rolf Göbels, Peter Dohmen, Peter Luttke

GFWH GmbH, Peter Luttke Layout:

Herausgegeben im Rahmen der bundesweiten Initiative Integration durch Qualifizierung von der Arbeitsgruppe »interkulturelle Öffnung in der Personalentwicklung« sowie mit inhaltlicher Unterstützung durch die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Facharbeitskreises »Interkulturelle Öffnung«.

Mit finanzieller Unterstützung durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Bundesagentur für Arbeit.



