

# Mitarbeitergewinnung und Ausbildung als Instrument der interkulturellen Öffnung des Kreises Düren





# MITARBEITERGEWINNUNG UND AUSBILDUNG ALS INSTRUMENT DER INTERKULTURELLEN ÖFFNUNG DER KREISVERWALTUNG DÜREN

Projekt bei der Kreisverwaltung Düren  
in Zusammenarbeit mit der  
Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW,  
Abteilung Köln

Erstellt im Dezember 2009 von:

|                    |                         |
|--------------------|-------------------------|
| Sabine Dienst      | Kreis Düren             |
| Maren Falkenhagen  | Kreis Düren             |
| Jonas Geist        | Stadt Bergisch Gladbach |
| Sascha Inderwisch  | Stadt Bergisch Gladbach |
| Olaf Jäger         | Bundesstadt Bonn        |
| Stefanie König     | Stadt Bergisch Gladbach |
| Florian Lemmes     | Stadt Düren             |
| Christoph Pöhlmann | Stadt Köln              |
| Jennifer Urban     | Stadt Düren             |
| Tatjana Zimmer     | Stadt Bergisch Gladbach |





---

# Inhaltsverzeichnis

|          |                                                      |          |
|----------|------------------------------------------------------|----------|
| <b>1</b> | <b>EINLEITUNG.....</b>                               | <b>5</b> |
| 1.1      | Projektorganisation.....                             | 5        |
| 1.1.1    | Mitglieder der Projektgruppe.....                    | 5        |
| 1.1.2    | Projektkontrakt.....                                 | 6        |
| 1.1.3    | Rollenverteilung.....                                | 6        |
| 1.1.3.1  | Projektleiterin.....                                 | 6        |
| 1.1.3.2  | Präsentationsbeauftragter.....                       | 8        |
| 1.1.3.3  | ILIAS-Beauftragter.....                              | 10       |
| 1.1.3.4  | Protokollführerin.....                               | 12       |
| 1.1.3.5  | Qualitätsmanagerin.....                              | 13       |
| 1.1.3.6  | Projektberichtersteller.....                         | 14       |
| 1.1.3.7  | Zeitmanager.....                                     | 17       |
| 1.1.3.8  | Logistik/Ausstattung – Equipmentmanagerin.....       | 18       |
| 1.1.3.9  | Externe Kontaktperson.....                           | 19       |
| 1.1.3.10 | Presse/Marketingmanager.....                         | 20       |
| 1.2      | Hintergrund des Projektes.....                       | 23       |
| 1.2.1    | Auftrag der Kreisverwaltung Düren.....               | 23       |
| 1.2.2    | Einbindung des Projektes im Rahmen des Studiums..... | 24       |
| 1.2.3    | Ziele der Projektarbeit.....                         | 24       |
| 1.3      | Klärung relevanter Begriffe.....                     | 26       |
| 1.3.1    | Menschen mit Migrationshintergrund.....              | 26       |
| 1.3.2    | Kultur .....                                         | 27       |
| 1.3.3    | Integration.....                                     | 28       |
| 1.3.4    | Interkulturelle Kompetenz.....                       | 30       |
| 1.3.5    | Interkulturelle Öffnung der Verwaltung.....          | 32       |
| 1.4      | Ausgangssituation.....                               | 34       |
| 1.4.1    | Deutschland als Einwanderungsland.....               | 34       |

---

|          |                                                                                        |           |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1.4.2    | Stellenwert der Migration.....                                                         | 37        |
| 1.4.3    | Situation der Kreisverwaltung Düren .....                                              | 40        |
| 1.5      | Interkulturelle Öffnung als Chance.....                                                | 42        |
| 1.5.1    | Folgen mangelnder Integration .....                                                    | 42        |
| 1.5.2    | Vielfalt als Erfolgsfaktor.....                                                        | 44        |
| 1.6      | Interkulturelle Öffnung als Herausforderung .....                                      | 48        |
| 1.6.1    | Voraussetzungen für die erfolgreiche Öffnung.....                                      | 48        |
| 1.6.2    | Schwierigkeiten und Zugangsbarrieren.....                                              | 50        |
| 1.7      | Indikatoren für die gelungene interkulturelle Öffnung<br>der Verwaltung .....          | 55        |
| 1.8      | Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz.....                                            | 56        |
| <b>2</b> | <b>INSTRUMENTE.....</b>                                                                | <b>59</b> |
| 2.1      | Werbung.....                                                                           | 60        |
| 2.1.1    | Praktika.....                                                                          | 60        |
| 2.1.1.1  | Berufsorientierung.....                                                                | 61        |
| 2.1.1.2  | Vorbereitendes Praktikum.....                                                          | 66        |
| 2.1.1.3  | Werkstattjahr.....                                                                     | 70        |
| 2.1.2    | Informationsveranstaltungen.....                                                       | 74        |
| 2.1.2.1  | Großinformationsveranstaltungen.....                                                   | 74        |
| 2.1.2.2  | Vorstellung in Schulen und Vereinen.....                                               | 79        |
| 2.1.2.3  | Einbindung von Nachwuchskräften.....                                                   | 85        |
| 2.1.2.4  | Einbürgerungsempfang.....                                                              | 89        |
| 2.1.3    | Verbesserung der Außendarstellung.....                                                 | 92        |
| 2.1.3.1  | Darstellung der Ausbildungsberufe im Berufsinformations-<br>zentrum (BIZ) Düren.....   | 92        |
| 2.1.3.2  | Spezielle Internetseite für Bewerberinnen und Bewerber.....                            | 97        |
| 2.1.3.3  | Zertifizierung "interkulturelle Öffnung" am Beispiel<br>der "Charta der Vielfalt"..... | 100       |
| 2.1.4    | Öffentlichkeitsarbeit.....                                                             | 107       |
| 2.1.4.1  | Kampagne.....                                                                          | 107       |

---

|         |                                                                                                                |     |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.1.4.2 | Messestände.....                                                                                               | 114 |
| 2.1.4.3 | Zielgerichtete Flyer für Eltern, Vereine und Jugendliche.....                                                  | 118 |
| 2.1.4.4 | Internetvorstellung von Auszubildenden.....                                                                    | 121 |
| 2.1.4.5 | Entwicklung verschiedener Werbegeschenke.....                                                                  | 123 |
| 2.1.4.6 | Integrationslotsen.....                                                                                        | 126 |
| 2.2     | Einstellungsverfahren.....                                                                                     | 129 |
| 2.2.1   | Stellenausschreibung.....                                                                                      | 129 |
| 2.2.1.1 | Zusätze in einer Stellenausschreibung.....                                                                     | 129 |
| 2.2.1.2 | Stellenausschreibungen in fremdsprachigen Medien.....                                                          | 134 |
| 2.2.2   | Einstellungstests.....                                                                                         | 137 |
| 2.2.2.1 | Trainingstests vor dem Einstellungstest.....                                                                   | 138 |
| 2.2.2.2 | Veränderung des Einstellungstests durch kulturoffene Elemente.....                                             | 144 |
| 2.2.2.3 | Gewichtungsveränderung im Auswahlverfahren.....                                                                | 149 |
| 2.2.2.4 | Feedbackgespräche.....                                                                                         | 157 |
| 2.2.3   | Assessment Center/Bewerbungsgespräch.....                                                                      | 162 |
| 2.2.3.1 | Definition interkultureller Kompetenz.....                                                                     | 162 |
| 2.2.3.2 | Rollenspiele/kultursensible Fragen und Aufgabenstellungen.....                                                 | 165 |
| 2.2.3.3 | Informationsblatt für die Verantwortlichen der Personalauswahl.....                                            | 170 |
| 2.3     | Organisatorische Veränderungen in der Verwaltungsstruktur.....                                                 | 176 |
| 2.3.1   | Integrationsausschuss.....                                                                                     | 176 |
| 2.3.2   | Integrationsbeauftragte/r.....                                                                                 | 179 |
| 2.3.3   | Antidiskriminierungsstelle.....                                                                                | 182 |
| 2.3.4   | Dokumentations- und Datenanalyse/Zielwertsetzung.....                                                          | 184 |
| 2.3.5   | Ratsbeschluss zur interkulturellen Öffnung.....                                                                | 188 |
| 2.3.6   | Interkulturelle Fortbildung.....                                                                               | 191 |
| 2.3.7   | Entwicklung eines Leitbildes.....                                                                              | 194 |
| 2.3.8   | Würdigung von ausländischen Feiertagen.....                                                                    | 197 |
| 2.3.9   | Gebetsraum.....                                                                                                | 199 |
| 2.3.10  | Das Abiturientenmodell.....                                                                                    | 202 |
| 2.3.11  | Öffnung des Lehrbetriebes der Fachhochschule für öffentliche<br>Verwaltung des Landes Nordrhein-Westfalen..... | 211 |

---

|          |                                                               |            |
|----------|---------------------------------------------------------------|------------|
| <b>3</b> | <b>HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN.....</b>                             | <b>215</b> |
| 3.1      | Vorbereitendes Praktikum.....                                 | 215        |
| 3.2      | Vorstellung in Schulen und Vereinen.....                      | 216        |
| 3.3      | Spezielle Internetseite.....                                  | 218        |
| 3.4      | Zielgerichtete Flyer für Eltern, Vereine und Jugendliche..... | 220        |
| 3.5      | Zusätze in Stellenausschreibungen.....                        | 223        |
| 3.6      | Trainingstest vor dem Einstellungstest.....                   | 224        |
| 3.7      | Definition interkultureller Kompetenz.....                    | 226        |
| 3.8      | Entwicklung eines Leitbildes "Interkulturelle Öffnung" .....  | 229        |
| <br>     |                                                               |            |
| <b>4</b> | <b>SCHLUSSWORT.....</b>                                       | <b>231</b> |
| <br>     |                                                               |            |
| Anhang 1 | Projektkontrakt.....                                          | 233        |
| Anhang 2 | Die Charta der Vielfalt.....                                  | 237        |
| Anhang 3 | Informationsflyer für Eltern.....                             | 239        |
| Anhang 4 | Informationsflyer für Jugendliche.....                        | 241        |
|          | Literaturverzeichnis.....                                     | 243        |
|          | Quellenverzeichnis.....                                       | 246        |
|          | Abbildungsverzeichnis.....                                    | 251        |
|          | Tabellenverzeichnis.....                                      | 253        |
|          | Eigenständigkeitserklärung.....                               | 255        |

# 1 EINLEITUNG

## 1.1 Projektorganisation

### 1.1.1 Mitglieder der Projektgruppe

*verfasst von Jonas Geist*



*Abbildung 1: Projektgruppe (v. l. n. r.): Uli Salentin (Projektbetreuer), Christoph Pöhlmann, Sabine Dienst, Stefanie König, Maren Falkenhagen, Tatjana Zimmer, Jonas Geist, Prof. Dr. Frank Dulisch (Projektbetreuer), Jennifer Urban, Sascha Inderwisch, Florian Lemmes, Olaf Jäger*



*Abbildung 2: Die Projektgruppe bei der Arbeit*

### 1.1.2 Projektkontrakt

*verfasst von Jonas Geist*

Prof. Dr. Dulisch gab uns als Projektleiter bei unserer ersten Sitzung die Empfehlung, einen Projektkontrakt zu entwickeln, in dem wir wesentliche Vereinbarungen festhalten sollten. Wir einigten uns darauf, eine solche Zielvereinbarung zu verfassen.

Ein wesentlicher Bestandteil des Kontrakts war die Niederschrift der verteilten Rollen innerhalb der Projektgruppe, die im nächsten Abschnitt genauer definiert werden. Zusammen mit den Auftraggebern des Kreises Düren, Uli Salentin und Sybille Haußmann, und Projektleiter Prof. Dr. Frank Dulisch entwickelten wir Ziele für unsere gemeinsame Arbeit. Wir steckten den zeitlichen Rahmen in Form einer Meilensteinplanung ab. So konnten die Vorstellungen aller am Projekt beteiligten Seiten mit einfließen. Außerdem wurde festgehalten, wie das Projekt organisiert wird und in welcher Weise der Kreis Düren die Projektgruppe betreut.

Nach mehreren Entwürfen waren alle mit dem Kontrakt einverstanden, so dass er unterzeichnet werden konnte. Der Projektkontrakt bildete die Grundlage für unser weiteres Vorgehen. Er ist im Anhang nachzulesen.

### 1.1.3 Rollenverteilung

#### 1.1.3.1 Projektleiterin

*verfasst von Maren Falkenhagen*

Die Projektarbeit erfordert gerade in der Anfangszeit ein hohes Maß an Koordination und Management. Es galt, sich über Ziele und Erwartungen abzustimmen, die anfallenden Aufgaben zu strukturieren, diese unter den Projektteilnehmerinnen und Projektteilnehmern aufzuteilen, einen Zeitplan festzusetzen und die Gruppe als solche zusammenzuführen. Zum Zwecke der Koordination der Zielverfolgung wurde die Rolle der Projektleitung eingerichtet und durch mich wahrgenommen.

Meine Hauptaufgabe bestand darin, den Überblick über den Fortschritt der Arbeit zu behalten. Hierzu war ein ständiger Informationsfluss zwischen den Projektteilnehmerinnen und Projektteilnehmern und mir erforderlich, in dem mich alle Beteiligten über ihre derzeitigen Tätigkeiten und erzielten Arbeitsergebnisse auf dem Laufenden hielten. Hierdurch gewann ich die Übersicht über die noch zu erledigenden Arbeiten und konnte Klärungsbedarfe frühzeitig erkennen.

Für die Projektbetreuer war ich Hauptansprechpartnerin und fungierte als Vermittlerin, um deren Anregungen und Ideen in die Projektgruppe weiter zu transportieren bzw. zu delegieren oder selbst umzusetzen.

Um komplexere Sachverhalte zu klären, fand neben der virtuellen und telefonischen Kommunikation, in der Regel ein mal wöchentlich ein Projekttreffen statt. Im Zuge der Vorbereitung der Projekttreffen habe ich den sich abzeichnenden Abstimmungsbedarf über die Woche gebündelt und in Form einer Tagesordnung gegliedert und dargestellt. Die Tagesordnung war stets zwei Tage vor Abhalten des nächsten Projekttreffens auf der Internetplattform ILIAS für alle am Projekt Beteiligten zugänglich. Die Projektteilnehmerinnen und Projektteilnehmer konnten sich hierdurch inhaltlich auf die beim Projekttreffen zur Diskussion stehenden Sachverhalte vorbereiten. Zudem galt es vor den Treffen, die Terminabsprachen mit den Projektbetreuern vorzunehmen und die Anordnung der Tagesordnungspunkte an deren zeitliche Kapazitäten anzupassen.

Während der Projekttreffen oblag mir die Sitzungsleitung. Darunter fiel die Moderation des Treffens und die Steuerung des Ablaufes mit dem Ziel, alle Tagesordnungspunkte abzuarbeiten. Auch versuchte ich darauf zu achten, dass sich alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer an den Diskussionen beteiligen konnten und gleichermaßen gehört wurden.

Im Zuge der thematischen Einfeldung in den Komplex der interkulturellen Öffnung fand ein zweitägiges interkulturelles Training für die Projektgruppe statt. Im Vorhinein traf ich diesbezüglich die Absprachen über die inhaltliche Ausgestaltung und passte gemeinsam mit der Trainerin, einer Dozentin unserer Fachhochschule, den Trainingsinhalt auf die Bedürfnisse der Projektgruppe an.

### 1.1.3 Rollenverteilung

---

Als studentische Vertreterin der Projektgruppe trug ich zudem die Hauptverantwortung für die Einhaltung der Termine und war in letzter Konsequenz für die Qualität des Endergebnisses verantwortlich.

In der Projektpräsentation werde ich die Begrüßung der Gäste und die Heranführung an das Thema der Arbeit übernehmen. Auch werde ich die Rahmenbedingungen der Projektarbeit und die Projektgruppe mit ihren Teilnehmerinnen und Teilnehmern vorstellen. Am Ende der Präsentation werde ich die Schlussworte sprechen und zu einer offenen Fragerunde aufrufen.

Rückblickend bin ich mit der Zusammenarbeit der Projektgruppe zufrieden. Die Arbeitsverteilung war gleichmäßig und die Abstimmung funktionierte meist reibungslos. Die Rolle der Projektleitung hat sich hierbei als nützlich erwiesen, um die Koordination der Arbeitsabläufe zu bündeln.

#### 1.1.3.2 *Präsentationsbeauftragter*

*verfasst von Sascha Inderwisch*

Meine Rolle in der Gruppe war die des Präsentationsbeauftragten. Das Ziel meiner Arbeit lag darin, dass die Powerpoint-Präsentation sorgfältig vorbereitet und am Ende gut und fehlerfrei ausgeführt werden konnte.

Nachdem die Rollen am Anfang des Projektes vergeben wurden, bereitete ich zwei verschiedene Layout-Möglichkeiten für die Abschlusspräsentation vor. Diese stellte ich bei ILIAS mit der Bitte um Verbesserungsvorschläge der anderen Projektteilnehmerinnen und Projektteilnehmer ein. Über den Zeitraum von zwei Wochen habe ich das Feedback gesammelt und Verbesserungsvorschläge eingearbeitet. Beim vierten Projekttreffen am 16.11.2009 wurde die bereits überarbeitete Version noch einmal durchgesprochen, und ich entwickelte auf Grundlage dieser Diskussion das endgültige Layout, welches in der folgenden Woche bei ILIAS von allen Beteiligten angeschaut und angenommen wurde.



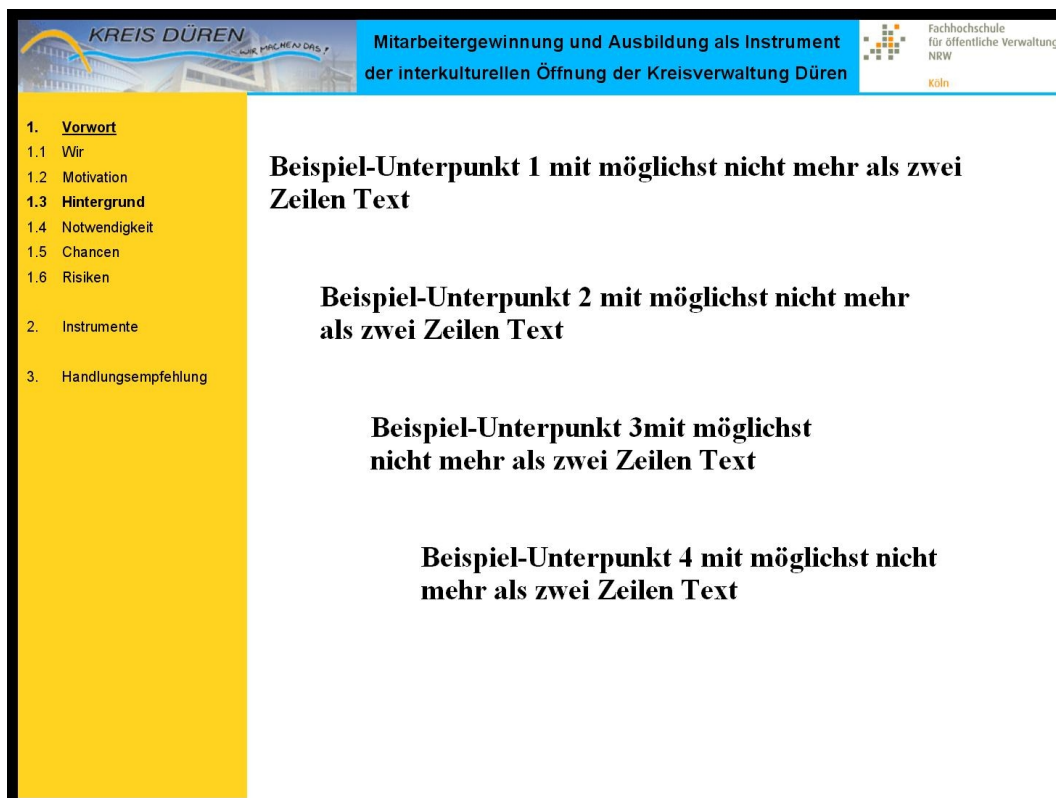


Abbildung 3: Layout der Präsentation

Dieses Layout basiert auf sieben Grundüberlegungen:

- Das Logo des Kreises Düren und das Logo der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW - Abteilung Köln – sind enthalten.
- Die gelbe Farbe des im Logo des Kreises Düren links enthaltenen Elements setzt sich im linken Balken der Präsentation fort.
- Die blaue Farbe der im Logo des Kreises enthaltenen wellenförmigen Linie setzt sich im oberen Balken der Präsentation fort.
- Im oberen Balken der Präsentation steht das Thema des Projektes.
- Im linken Balken der Präsentation steht die Gliederung der Präsentation.
- Die Oberpunkte sind während der ganzen Präsentation sichtbar, während immer nur die Unterpunkte des gerade behandelten Oberpunktes aufgelistet sind.

### 1.1.3 Rollenverteilung

---

- Es wird jeweils der Oberpunkt und der aktuell behandelte Unterpunkt optisch hervorgehoben.

Nachdem die schriftlichen Teile der Projektteilnehmer fertiggestellt und abgegeben waren, fertigte jeder maximal acht Unterpunkte zu seinem Thema an, welche ich auf jeweils zwei Folien in die Präsentation einarbeitete.

Die somit erstellte Präsentation wurde am Ende bei der Abschlusspräsentation als Powerpoint-Unterstützung zum Vortrag verwendet.

#### 1.1.3.3 *ILIAS-Beauftragter*

*verfasst von Jonas Geist*

Unsere Projektgruppe vereinbarte vor Beginn des Projekts, wenige Treffen abzuhalten und dafür viel virtuell über das Internet zu arbeiten und zu kommunizieren. Dafür bot sich die Lernplattform „ILIAS“ der Fachhochschule an.

Über ILIAS bereiteten wir unsere Projekttreffen vor, koordinierten die einzelnen Arbeiten und Rollen, recherchierten gemeinsam nach passenden Internet- und Literaturquellen, stimmten formelle Dinge zum Projektbericht und der Präsentation ab und gaben uns gegenseitig Feedbacks.

Meine Aufgabe dabei bestand insbesondere darin, unseren Bereich innerhalb der Plattform strukturiert aufzubauen. Zum einen musste trotz einer Fülle von Beiträgen und Dateien die Ordnung behalten werden, zum anderen sollte aber auch mit wenigen Klicks alles Wichtige gefunden werden. Dieser Spagat war nicht immer einfach zu erfüllen. Ich entschied mich daher dafür, die Sitzungsfunktion der ILIAS-Plattform zu nutzen. Dort veröffentlichte ich vor einem Treffen die von der Projektleiterin erstellte Tagesordnung und andere wichtige Dateien für das jeweilige Projekttreffen. Nach einer Sitzung fügte ich zusätzlich das Protokoll und schriftliche Arbeitsergebnisse ein. Hier waren also nur Dateien und einige wenige Informationen zu finden und keine Beiträge der einzelnen Projektteilnehmer. So war gewährleistet, dass jeder schnell und einfach auf die benötigten Daten zugreifen konnte.

Beiträge wurden in den einzelnen Foren geschrieben, die ich versuchte sinnvoll in Ordnern abzulegen. In dem Ordner „Organisatorisches“ diskutierten wir über Terminabsprachen für Treffen, Präsentation etc., über die einzelnen Rollenaufgaben und mögliche Überschneidungen, über die Zeitplanung und deren Einhaltung. In dem Ordner „Recherche“ fand der tatsächliche Wissensaustausch statt, aufgeteilt nach den festgelegten Gliederungspunkten aus dem Projektbericht. Dort wurden geeignete Internetlinks und Berichte über bereits realisierte Projekte hinzugefügt. Ein weiterer Ordner stand für alle Diskussionen und Informationen rund um den Projektbericht zur Verfügung; dort wurden formale Dinge abgestimmt, Fragen zu den Vorgaben beantwortet und über schriftliche Ausarbeitungen diskutiert.

Um das virtuelle Arbeiten zu vereinfachen, legten wir gemeinsam folgende Regeln fest:



Abbildung 4: Screenshot der verfassten ILIAS-Regeln

Die Projektbetreuer bzw. die Auftraggeber des Projekts waren auch als Benutzer registriert, sodass sie immer über den aktuellen Stand informiert waren und jederzeit Hilfestellungen geben konnten.

Hauptaufgabe während des Projekts war es dann, Foren, Themen und Beiträge anzulegen und die einzelnen Foren zu moderieren, also Altes und Überflüssiges zu löschen und Themen und Beiträge sinnvoll zu verschieben, um die Übersicht beizubehalten. Außerdem gab ich Hilfestellungen und beantwortete Fragen rund um ILIAS und Dateiformatierungen.

Resümierend kann ich sagen, dass wir sehr von der virtuellen Plattform ILIAS profitiert haben. Unsere Projekttreffen konnten wir auf ein Minimum beschränken, da wir sehr gut virtuell miteinander gearbeitet haben. Jedes Projektmitglied war sofort sehr sicher im Umgang mit ILIAS, sodass eine Einführung in die virtuelle Plattform nicht

### 1.1.3 Rollenverteilung

nötig war. ILIAS ist also sehr für solche Projektarbeiten zu empfehlen, da es einfach zu verstehen und für den Administrator leicht zu verwalten ist.



Abbildung 5: Screenshot unserer virtuellen Arbeitsumgebung ILIAS

#### 1.1.3.4 Protokollführerin

*verfasst von Stefanie König*

Meine Aufgabe als Protokollführerin bestand darin, während der gesamten Projektlaufzeit die Ergebnisse der einzelnen Projekttreffen festzuhalten. Ich orientierte mich dabei an der jeweils aktuellen Tagesordnung und konnte die Protokolle auf diese Weise für alle Teilnehmer übersichtlich gestalten.

Die Schwierigkeit bestand darin, die Protokolle so ergebnisorientiert, strukturiert und knapp wie möglich zu halten, damit die Übersichtlichkeit gewahrt wurde. Dies erforderte stets höchste Konzentration bei den Besprechungen. Durch das genaue Festhalten der Ergebnisse waren die Teilnehmer gezwungen, ihre Ziele so konkret wie möglich zu formulieren und schon in der Sitzung festzulegen, bis wann sie eine Sache erledigt haben werden.

Um diese selbst gesteckten Ziele übersichtlich darzustellen und in der nächsten Sitzung einfacher abhaken zu können, entschied ich mich dazu, im Anhang an jedes Protokoll eine „To-Do-Liste“ zu erstellen. Hier wurden die im Protokoll dargestellten Aufgaben nochmal kurz nach dem Schema: WER macht WAS bis WANN zusammengefasst.

Nach Fertigstellung übersendete ich die Protokolle - meist am Tag nach der Sitzung - an den ILIAS-Beauftragten, der diese online stellte. Bis zwei Tage vor der Sitzung hatte dann jeder Teilnehmer die Gelegenheit, mir Änderungen und Ergänzungen zukommen zu lassen. Wir einigten uns darauf, die Protokolle unter dem jeweiligen Sitzungstermin hochzuladen, damit allen Projektteilnehmern zu jedem Zeitpunkt Einblick in die besprochenen Themen und deren Ergebnisse gewährleistet werden konnte.

Ich denke, die Rolle der Protokollführerin ist in einem über einen längeren Zeitraum laufenden Projekt eine sehr wichtige Aufgabe. Durch die Protokolle ist es möglich, stets den aktuellen Stand der Projektphase festzuhalten und die Ergebnisse zu dokumentieren. Die „To-Do-Liste“ ist zugleich eine Verpflichtung für jedes Projektmitglied, die genannten Aufgaben bis zum jeweiligen Zeitpunkt zu erledigen.

#### **1.1.3.5 Qualitätsmanagerin**

*verfasst von Tatjana Zimmer*

Meine Aufgabe als Qualitätsmanagerin bestand darin, während der gesamten Projektlaufzeit auf die Einheitlichkeit und Übersichtlichkeit sowohl bei der Erstellung des Projektberichtes als auch der Plakate und Einladungsschreiben zu achten.

Um eine gute Qualität des Projektberichtes zu erreichen, war es sehr wichtig, dass die von den Teilnehmern verfassten Berichte Korrektur gelesen wurden. Aus diesem Grund habe ich in Abstimmung mit der Projektgruppe Paare gebildet, die sich gegenseitig beim Korrigieren unterstützten.

In ILIAS habe ich eine Tabelle angefertigt, in der ich jede Aktivität bezüglich des Korrekturlesens vermerkt habe. Wenn jemand seine ausgearbeiteten Themen an die

### 1.1.3 Rollenverteilung

---

Korrekturleserin oder den Korrekturleser weiter geleitet hat, habe ich darüber eine Mitteilung bekommen und dies entsprechend eingetragen. Die Übersicht war immer aktuell und so konnte ich sehen, ob ich jemanden ans Korrekturlesen erinnern musste oder nicht.

Wichtig für den Projektbericht war auch eine einheitliche Begriffsverwendung. Nach Rücksprache mit der Migrationsbeauftragten des Kreises Düren, Frau Haußmann, habe ich der Gruppe mitgeteilt, dass die Begriffe „Migrantinnen und Migranten“ und „Menschen mit Migrationshintergrund“ eine rechtlich einwandfreie Bezeichnung der Zielgruppe darstellen. Die Erstellung eines zu Beginn angedachten Glossars mit eindeutigen Begriffen erwies sich daher als überflüssig.

In Zusammenarbeit mit der ganzen Projektgruppe habe ich als Qualitätsmanagerin über die Außenwirkung der für die Präsentation entworfenen Plakate und Einladungsschreiben diskutiert und entschieden.

Die Beschreibung der einzelnen Instrumente bedarf zur Vereinheitlichung einer bestimmten Struktur. Den so genannten Prototypen haben alle Projektteilnehmer aufgrund seiner Komplexität zusammen erarbeitet.

Meine sehr wichtige Aufgabe war es, in Zusammenarbeit mit dem Projektberichtsteller den Projektbericht auf seine Einheitlichkeit hin zu überprüfen.

Die Zusammenarbeit in der Gruppe war beispielhaft gut und machte richtig Spaß.

#### 1.1.3.6 *Projektberichtsteller*

*verfasst von Olaf Jäger*

Ich habe mich bereit erklärt, die Funktion des Projektberichtstellers zu übernehmen. Diese Entscheidung fiel mir nicht schwer, da ich mich seit Jahren für die Gestaltung und technische Umsetzung von verschiedenen Druckerzeugnissen wie Informationsflyer, kleine Broschüren, aber auch den Satz von Zeitschriften und Büchern interessiere. Allerdings hatte ich bisher keine eigenen Entwürfe mit derartigem Umfang, wie er sich bei diesem Projekt abzeichnete, kreiert.

Alle an diesem Projekt beteiligten Studierenden steuern einen gewissen Anteil zum Projektbericht bei. Das bedeutet, jeder bearbeitet sein eigenes Thema und bildet die Ergebnisse in seinen eigenen Texten ab. Somit muss eine Software zum Einsatz kommen, die die Erstellung sowie die eventuelle nachträgliche Überarbeitung einzelner Kapitel des Berichtes durch die verschiedenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ermöglicht.

Hier kam für mich nur die Software OpenOffice.org<sup>1</sup> in der aktuellen Version 3.1.1 in Frage. Zunächst ist es unerheblich, mit welcher Version von OpenOffice.org die einzelnen Dateien erstellt wurden. Da diese Software quelloffen und frei (im Sinne von kostenlos) im Internet verfügbar ist, sind zudem lizenzrechtliche Bedenken bei der Nutzung auszuschließen. Damit wurde gleichzeitig auch ermöglicht, dass nicht eventuell Kosten für den Erwerb einer Lizenz für zum Beispiel Microsoft Word auf den Einzelnen zukommen. Gleichzeitig sind so auch die Studierenden unkompliziert eingebunden, bei denen systembedingt (bei Nutzung von Linux- oder BSD-Distributionen) der Einsatz von zum Beispiel Microsoft Word nicht möglich ist.



Abbildung 6: Logo der benutzten Software (Quelle: <http://marketing.openoffice.org/art/galleries/logos/index.htm>)

Der Vorteil bei der Nutzung von OpenOffice.org liegt aus meiner Sicht darin, dass es die Bearbeitung der einzelnen Themen mit Hilfe der Funktion „Globaldokument“ vereinfacht. Dieses Globaldokument ist eine Art „Container“ der nicht die eigentlichen Dokumentinhalte sichert, sondern in dem die einzelnen Beiträge zu dem Gesamtdokument zusammengeführt werden. Der Fokus liegt hierbei auf der Einheitlichkeit des Gesamtdokumentes. So werden zwar in den einzelnen Dateien die Texte durch die Anwendung von Formatvorlagen zunächst „vorformatiert“. Das eigentliche Aussehen beziehungsweise die endgültige Formatierung erfolgt aber durch die Anpassung der genutzten Formatvorlagen im Globaldokument. Somit ist es zum Beispiel unerheblich, welche Schriftarten von den Verfasserinnen und Verfassern der einzelnen Beiträge genutzt wurden.

---

<sup>1</sup> Nähere Informationen und Download: <http://de.openoffice.org/>

### 1.1.3 Rollenverteilung

---

Des Weiteren lässt sich durch die Nutzung des Globaldokuments sehr einfach die Reihenfolge der einzelnen Beiträge variieren. Es ist nicht erforderlich, dass jede Bearbeiterin und jeder Bearbeiter sich Gedanken über Kapitelnummerierungen oder Nummerierungen von Tabellen oder Abbildungen machen muss, wenn im Laufe der Erstellung des Gesamtdokumentes eine Änderung in der inhaltlichen Reihenfolge notwendig wird.

Zudem kommt der Fakt, dass die Bearbeitung der einzelnen Beiträge insoweit deutlich vereinfacht wird, als für jedes Thema eine neue Datei erstellt werden kann. Das ist zunächst nicht unüblich. Ist es aber später erforderlich, Änderungen in das Gesamtdokument einzuarbeiten, kann genau die Datei mit dem entsprechenden Thema losgelöst von den anderen Inhalten bearbeitet werden. Das kommt der Übersichtlichkeit sehr zugute. Des Weiteren ist das Arbeiten mit kleineren Dateien innerhalb der Software deutlich ergonomischer.

Weil die einzelnen Beiträge in das Globaldokument nicht fest einkopiert sondern lediglich hinein „gelinkt“ werden, erscheinen die Änderungen automatisch bei der nächsten Aktualisierung des Globaldokuments.

Weiterhin ist bei der Nutzung von OpenOffice.org die Möglichkeit hervorzuheben, alle erstellten Dokumente unkompliziert in das plattformunabhängige PDF-Format zu konvertieren. Durch die Verwendung des Industriestandards PDF/A-1a wurde auch die Vorbereitung des Projektberichtes für den Druck wesentlich vereinfacht.

Die Nutzung von OpenOffice.org ist allerdings nicht unproblematisch gewesen, da sich die Mehrheit der Studierenden erst in diese Software einarbeiten mussten. Daraus ergab sich bereits zu Beginn der Projektarbeit, dass ich neben der Bearbeitung meines Themenbereiches, sowie der Erstellung des Projektberichtes auch Unterstützung bei der Nutzung der von mir eingesetzten Software zu leisten hatte. Die stringente Nutzung der Formatvorlagen und die damit verbundenen Unsicherheiten wurden diskutiert, so dass nahezu in jedem Fall ein Konsens gefunden wurde. Im Laufe der weiteren Bearbeitung ergaben sich verschiedene, sowohl technische als auch gestalterische Fragen, wie zum Beispiel die Gestaltung des Titelblattes, welche ebenso gemeinsam geklärt wurden.

Gegen Ende der Projektarbeit, als es darum ging, die verschiedenen Beiträge zu einer Arbeit zusammenwachsen zu lassen, wurde die Zeit sehr knapp. Es stellte sich her-



aus, dass das Zusammenführen der einzelnen Dateien mit Hilfe der in OpenOffice.org eingebauten Globaldokumentfunktion doch mit mehr Problemen behaftet war, als zuvor angenommen.

Gerade auf die letzte Phase der Berichterstellung bezogen bleibt festzustellen, dass die Funktion des Projektberichterstellers sehr fordernd war. Trotzdem und auch der gestalterischen Freiheit wegen, die man - abgesehen von den Vorgaben der Fachhochschule - hat, ist diese Aufgabe sehr reizvoll.

#### **1.1.3.7 Zeitmanager**

*verfasst von Florian Lemmes*

In meiner Funktion als Zeitmanager des Projektes war ich für alles zuständig, was Fristen und Termine des Projektes betraf.

Zu Beginn fiel es in meinen Aufgabenbereich, einen grundsätzlichen Zeitplan zu erstellen. Dieser enthielt zunächst eine grobe Zeitplanung mit Etappen, wie dem Zeitraum für die Erstellung der eigentlichen Projektarbeit, für die Zusammenführung der einzelnen Teiltex-te, für den Druck des Projektberichtes und für die Präsentation, einschließlich der geplanten zwei Generalproben. Um die Beziehungen der einzelnen Elemente deutlich zu machen und eine bessere Übersicht über den Gesamtverlauf zu bekommen, habe ich die spezielle Projekt-Software „Rillsoft Project 5.1“ benutzt, die für nicht kommerzielle Zwecke als Freeware verfügbar ist. Diese stellte die einzelnen Zeiträume in Form eines Balkendiagramms dar.

Des Weiteren zählte zu meinen Aufgaben die Definition von sogenannten Meilensteinen. Als solche werden Termine beziehungsweise Zwischenziele bezeichnet, die innerhalb des gesamten Zeitplanes unbedingt eingehalten werden müssen, da sonst die Einhaltung des Endzeitpunktes in Gefahr ist. Sie teilen die gesamte Arbeit in handhabbare Arbeitsteile auf. Einer unserer Meilensteine war zum Beispiel die Fertigstellung des Projektberichtes.

Im Verlaufe des Projektes habe ich immer wieder den Zeitplan korrigieren müssen, da zum Beispiel die Präsentation auf Grund von Raumproblemen verschoben werden

### 1.1.3 Rollenverteilung

---

musste oder weitere Aufgaben, insbesondere Kontrollinstanzen, eingeführt wurden. Dies hat dazu geführt, dass für manche Aufgaben weniger Zeit blieb als anfänglich anvisiert worden war.

Als weitere Aufgabe während des Projektes unterlag es mir, die Projektteilnehmerinnen und Projektteilnehmer an bestimmte Termine zu erinnern, damit die Aufgaben fristgerecht erfüllt wurden. Eine zusätzliche Aufgabe hat sich zu Beginn der Projektarbeit gestellt. In Zusammenarbeit mit der Projektleiterin war ich verantwortlich für die Erstellung des Projektkontraktes.

Rückblickend kann ich sagen, dass die Zeitplanung in aller Regel ohne Probleme möglich war. Die Projektteilnehmerinnen und Projektteilnehmer haben sich nach meiner Erläuterung der Fristen mit dem Zeitplan einverstanden erklärt. Kleinere Änderungswünsche sind von meiner Seite eingebaut worden.

#### 1.1.3.8 **Logistik/Ausstattung – Equipmentmanagerin**

*verfasst von Sabine Dienst*

Meine Rolle in der Projektgruppe war die der Equipmentmanagerin. Zuständig war ich demnach für die Logistik und Ausstattung. Zu meinen Aufgaben zählten die Bereitstellung und Reservierung der Räumlichkeiten und die Organisation von Arbeitsmaterialien für die jeweiligen Gruppensitzungen. Außerdem lagen die organisatorischen Dinge der Abschlusspräsentation in meiner Verantwortung.

Da die Räumlichkeiten für alle Projekttreffen bereits vor der ersten Sitzung und somit vor der Aufgabenverteilung reserviert wurden, fiel diesbezüglich kein großer Arbeitsaufwand während der Projektphase an. Zu reservieren war jedoch der Raum für die Abschlusspräsentation sowie für die Generalproben, was schon in den ersten Wochen geschehen musste.

Bereits zu Anfang der Projektphase habe ich dafür gesorgt, dass bei allen Sitzungen eine mobile Flipchart sowie ein Moderationskoffer in unserem Raum zur Verfügung standen. Dies habe ich mit dem Amt für zentrales Gebäudemanagement im Kreishaus abgesprochen. Beim Amt für technikunterstützende Informationsverarbeitung

(TUIV) der Kreisverwaltung Düren habe ich bei Erforderlichkeit einen Beamer reservieren lassen und diesen vor den jeweiligen Treffen abgeholt und in unserem Gruppenraum installiert. Die Reservierung von Laptops war nicht erforderlich, da diese von den Projektmitgliedern selber mitgebracht wurden.

Bei der Abschlusspräsentation hatte ich die Aufgabe, frühzeitig eine entsprechend große Räumlichkeit zu reservieren, bei den Hausmeistern für die geplante Sitzordnung beziehungsweise genügend Stehtische zu sorgen und den technischen Ablauf durch Beamer und Ähnliches zu sichern. Ebenso lag es in meinem Aufgabenbereich, Getränke für die Abschlusspräsentation zu organisieren.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass diese Aufgabe ohne Probleme verlaufen ist. Bei besonderem Bedarf hat die Projektgruppe rechtzeitig besprochen, welche Materialien gebraucht werden, so dass nie ein Zeitmangel entstanden ist. Es erwies sich als sinnvoll, diese Aufgabe mit einer Beschäftigten des Kreises Düren zu besetzen. Durch die bereits vorhandene Bekanntheit der zuständigen Stellen und der Kollegen konnte Zeit eingespart werden.

#### **1.1.3.9 Externe Kontaktperson**

*verfasst von Jennifer Urban*

Meine Aufgaben als externe Kontaktperson lagen während der Projektphase darin, den Überblick über die bereits bestehenden Kontakte zu anderen Behörden zu behalten und eine Liste über diese zu führen. Die Liste der Kontaktpersonen musste regelmäßig aktualisiert werden, um zu verhindern, dass Behörden von mehreren Personen aus der Projektgruppe angeschrieben wurden. Sobald eine Projektteilnehmerin bzw. ein Projektteilnehmer eine Verwaltung oder eine Einrichtung kontaktieren wollte, konnte anhand der Liste überprüft werden, ob es bereits eine Ansprechpartnerin bzw. einen Ansprechpartner für diese Stelle gab. Wenn zuvor noch niemand diese Stelle angeschrieben oder angerufen hatte, konnte von jedem einzelnen Projektmitglied Kontakt zu der Behörde aufgenommen werden. Dieser neue Kontakt wurde dann von der Projektteilnehmerin bzw. dem Projektteilnehmer in dem entsprechenden Forum auf ILIAS gepostet und von mir in die Liste übernommen. In ILIAS war an jedem Werktag eine aktuelle Liste zu den bestehenden Kontakten vorzufinden.

### **1.1.3 Rollenverteilung**

---

Wenn ein Unternehmen oder eine öffentliche Institution angeschrieben wurde, wurde hierfür ein einheitliches Schreiben verwendet. Dieses Schreiben wurde von mir, unter Berücksichtigung der Vorschläge der restlichen Projektteilnehmerinnen und Projektteilnehmern, verfasst und über ILIAS für alle zugänglich gemacht.

Eine weitere Aufgabe der externen Kontaktperson bestand darin, Fragen, die die gesamte Projektgruppe betrafen, zu klären und entsprechende externe Ansprechpartner zu kontaktieren. Hierunter fielen auch die anfallenden Rückfragen bezüglich der Projektarbeit, die mit der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW, Abteilung Köln (FHöV) geklärt werden mussten.

Bezüglich der Einladungen für die Präsentation des Projektes lag meine Aufgabe darin, eine Adressenliste zu erstellen, die alle einzuladenden Personen enthalten sollte. Auf den Einladungen wurde ich zudem als Ansprechpartnerin angegeben, so dass ich mit den geladenen Personen in Kontakt trat, wenn ihrerseits noch Fragen zur Präsentation auftraten. Zudem führte ich eine Liste über die Zusagen für den Präsentationstermin.

#### **1.1.3.10 Presse/Marketingmanager**

*verfasst von Christoph Pöhlmann*

Neben der Erstellung meines Beitrages für den Projektbericht hatte ich das Amt für Presse und Marketing inne. In dieser Funktion lag meine Hauptaufgabe in der Öffentlichkeitsarbeit. Es galt, das Projekt für Migrationsbeauftragte des Kreises oder Vertreterinnen bzw. Vertretern der hiesigen Kulturvereine, aber auch für interessierte Bürgerinnen und Bürger, publik zu machen. Damit wir die im Kontrakt festgelegte Zuhörerzahl erreichen konnten, diente meine öffentliche Arbeit für das Projekt zugleich als Werbung für unsere Präsentation im Januar 2010.

Ein Instrument meiner Öffentlichkeitsarbeit war die Erstellung eines Informationsplakates. Dieses Plakat enthält das Thema als Überschrift, ein Foto der Projektgruppe und unsere Zieldefinition des Projektes. Zudem war der genaue Termin der Präsentation mit allen dazugehörigen Angaben bereits mit abgedruckt, um möglichst viele Zuhörerinnen und Zuhörer zu gewinnen. Der Druck wurde nach Freigabe des Plaka-

tes durch die Projektgruppe in zwanzigfacher Ausfertigung in der kreiseigenen Druckerei in Auftrag gegeben. Anschließend wurden von mir die öffentlichen Aushängetafeln des Kreishauses in Düren mit den Plakaten bestückt. Frau Haußmann, Migrationsbeauftragte des Kreises Düren, erhielt ebenfalls ein Exemplar, um dieses bei ihr im Ausländeramt zu veröffentlichen.



Abbildung 7: Das von mir veröffentlichte Plakat

Weitere Plakate wurden den Projektteilnehmern bzw. Projektteilnehmerinnen zur Veröffentlichung in den eigenen Einstellungsbehörden zur Verfügung gestellt. Somit wurde neben dem Kreis Düren auch bei der Stadt Bergisch Gladbach, bei der Bundesstadt Bonn und bei der Stadt Köln für unser Projekt und zugleich für die Präsentation geworben. Des Weiteren stattete ich unsere FH, die Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, Abteilung Köln, mit weiteren Plakaten aus, um auch dort für interessierte Zuhörer bzw. Zuhörerinnen zu werben. Ein weiterer Grund für den Aushang der Plakate in unserer Fachhochschule war, dass ebenso Studierende der unteren Jahrgänge die Option haben, sich bereits im Voraus eine auf sie auch zukommende Präsentation anzusehen.

### **1.1.3 Rollenverteilung**

---

Des Weiteren entwarf ich einen kurzen Werbetext für die Migrationsbeauftragte des Kreises Düren. Mit diesem Text und dem Plakat als Flyer im Anhang warb sie per E-Mail bei den ortsansässigen Kulturvereinen und den Migrationsbeauftragten im Umkreis von Düren. Somit erreichten wir auch die sachkundigen Zuhörerinnen und Zuhörer.

Neben diesen Werbemaßnahmen war ich teilweise auch für die Einladungen zu unserer Projektpräsentation zuständig. Meine Aufgabe bestand darin, den Text zu erstellen, der anschließend von unserer externen Kontaktperson am 07. Dezember 2009 an die von uns ausgesuchten Empfänger versandt wurde.

Ferner fiel die Veröffentlichung der Projektarbeit im Internet in meinen Aufgabenbereich. Hierzu vereinbarte die Projektgruppe, dass wir die fertige Arbeit auf der Homepage des Kreises Düren hochladen werden, wobei wir von der IT-Abteilung der Kreisverwaltung einen entsprechenden Link zur Verfügung gestellt bekommen. Die Arbeit sollte möglichst themennah auf diesen Seiten zu finden sein. Daher beschlossen wir, sie bei der Seite der Migrationsbeauftragten als PDF-Datei hochzuladen. Folglich war es meine Aufgabe, neben der Datei auch hier einen kurzen Werbetext bzw. eine kurze Inhaltswiedergabe zu verfassen.

Des Weiteren pflegte ich unser Projekt in die Projektdatenbank NRW ein. Diese Projektdatenbank enthält verschiedene Integrationsprojekte in den Kommunen und Kreisen des Landes Nordrhein-Westfalen. Diese Datenbank ist zu finden unter: <http://www.lum.nrw.de/>.

## 1.2 Hintergrund des Projektes

### 1.2.1 Auftrag der Kreisverwaltung Düren

*verfasst von Jonas Geist*

Der Kreis Düren bemüht sich seit vielen Jahren, mehr Menschen mit Migrationshintergrund als Auszubildende einzustellen. Dieses Bemühen verlief bisher ohne nennenswerten Erfolg. Dies liegt daran, dass es zum Einen nur wenige Migrantinnen und Migranten gibt, die sich für einen Ausbildungsplatz bei der Kreisverwaltung Düren bewerben, zum Anderen scheitern meistens die wenigen Bewerberinnen und Bewerber im Auswahlverfahren. Weniger als 2,4 % der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kreisverwaltung Düren sind Migranten. Dagegen liegt der Anteil der Menschen mit Migrationshintergrund in der Bevölkerung des Kreises bei circa 20 %.<sup>2</sup>

Die Kreisverwaltung erhofft sich von einem höheren Anteil an Migrantinnen und Migranten innerhalb der Mitarbeiterschaft zweierlei: Erstens sollen Probleme von Bürgerinnen und Bürgern mit Migrationshintergrund schneller gelöst und deren Anliegen schneller bearbeiten werden können. Zweitens soll auf diese Weise bei dieser Bevölkerungsgruppe die Akzeptanz der Verwaltung und das Verständnis für das Verwaltungshandeln gesteigert werden.

Deshalb entstand der Auftrag für das Projekt, in dem die Frage zu beantworten ist, welche Strategien nötig sind, um mehr Migrantinnen und Migranten für eine Tätigkeit in der öffentlichen Verwaltung zu gewinnen. Welche Instrumente gibt es, um dieses Problem zu lösen? Welche Instrumente wurden bereits in anderen Verwaltungen erfolgreich eingesetzt oder erprobt? Welche Strategien können konkret bei der Kreisverwaltung Düren angewendet werden? Welche Methoden haben sich in der Praxis nicht bewährt und sollten deshalb nicht angewendet werden?<sup>3</sup>

Aufgabe der Projektgruppe ist es also, Handlungsempfehlungen für zukünftige Werbemaßnahmen und Auswahlverfahren in der Kreisverwaltung zu entwickeln.

---

2 Integrationskonzept Kreis Düren Bericht und Fortschreibung 2009 → Vom Personalamt des Kreises Düren ermittelte Daten

3 Übersicht zur Wahl des Projektthemas – Beschreibung des Projektes „Mitarbeitergewinnung und Ausbildung als Instrument der interkulturellen Öffnung der Kreisverwaltung Düren“

### 1.2.2 Einbindung des Projektes im Rahmen des Studiums

*verfasst von Jonas Geist*

Das Studium an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung Nordrhein-Westfalen soll nicht nur theoretisch, sondern auch praktisch auf die spätere Tätigkeit vorbereiten. Daher kommt der Projektarbeit eine besondere Bedeutung zu.<sup>4</sup> Hier werden Problemstellungen, Aufgaben oder Fragen aus verschiedenen Bereichen der Kommunen an die Studenten gerichtet. Diese arbeiten dann eng mit den Auftraggebern aus der Praxis zusammen. Viele Projektarbeiten führen, durch den unvoreingenommenen Blick der Studenten, in den Behörden direkt zur Vereinfachung von Verwaltungsvorgängen oder zeigen Wege für die Lösung von Problemen auf.

Gleichzeitig wird während des Projekts die Teamfähigkeit der Projektmitglieder gefördert und gestärkt, da die neu gebildete Gruppe schnell funktionieren und gut zusammenarbeiten muss.

### 1.2.3 Ziele der Projektarbeit

*verfasst von Jonas Geist*

Neben dem Projektkontrakt wurde ein weiteres Instrument gewählt, um zielstrebig zu arbeiten: Jeder formulierte zu Beginn der Projektarbeit seine persönlichen Ziele. Dabei wurde besonders auf den Aspekt der persönlichen Motivation eingegangen und festgehalten, wann für einen selbst das Projekt erfolgreich abgeschlossen sein würde. Vor allem stach das Ziel heraus, nicht nur erfolgreiche Instrumente zur Mitarbeitergewinnung von Migrantinnen und Migranten aufzuzeigen, sondern dass diese dann auch tatsächlich vom Kreis Düren umgesetzt werden.

---

4 <http://www.fhoev.nrw.de/> Informationen zu „Studierendenprojekte“, Stadt 17.11.2009



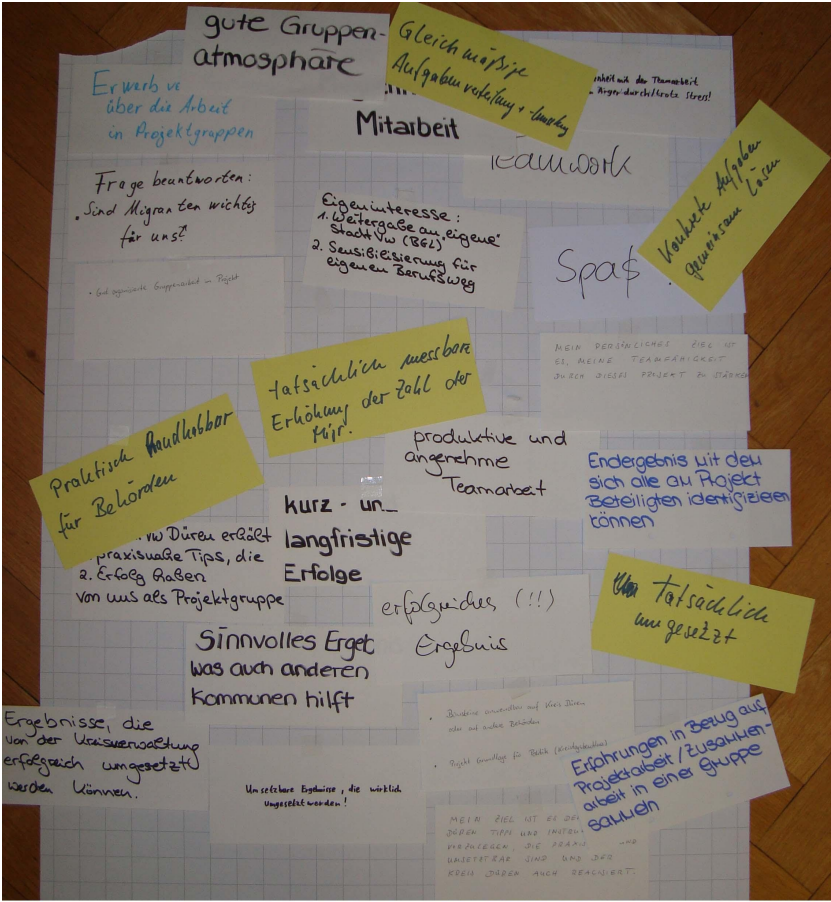


Abbildung 8: Ziele der Projektgruppe

### 1.3 Klärung relevanter Begriffe

*verfasst von Stefanie König*

Zunächst ist es wichtig, sich mit der Bedeutung der Begrifflichkeiten auseinander zu setzen, die für die Projektgruppe sowie den Leser des Projektberichtes von Bedeutung sind. Aus diesem Grund werden nachfolgend die relevantesten Begriffe kurz dargestellt.

#### 1.3.1 Menschen mit Migrationshintergrund

*verfasst von Stefanie König*

„Migration bezeichnet Bewegungen (Zu- und Abwanderung) von Menschen, die mit einem Wohnsitzwechsel verbunden sind, für immer oder für längere Zeit.“<sup>5</sup>

Einzelne oder Gruppen von zugewanderten Menschen, die ihr Heimatland aus unterschiedlichen Gründen verlassen haben, in die Bundesrepublik Deutschland eingewandert sind und ihren Lebensmittelpunkt hierhin verlegt haben, werden als „Migrantinnen“ und „Migranten“ oder als „Zugewanderte“ bezeichnet.<sup>6</sup>

„Menschen mit Migrationshintergrund“, bzw. „Menschen mit Zuwanderungsgeschichte“ sind Menschen, die entweder eigene Migrationserfahrung haben oder von denen mindestens ein Elternteil nicht in Deutschland geboren ist.

Unser Projektbericht orientiert sich an der Definition für „Menschen mit Migrationshintergrund“ des Statistischen Bundesamtes. Demnach sind Personen mit Migrationshintergrund:

- alle nach 1949 auf das heutige Gebiet der Bundesrepublik Deutschland Zugewanderten,

---

5 Präsentation des DGB Bildungswerk e.V.: Interkulturelle Öffnung der Verwaltung - 23.08.2006 Kreisverwaltung Düren

6 Vgl. Präsentation des DGB Bildungswerk e.V.: Interkulturelle Öffnung der Verwaltung - 23.08.2006 Kreisverwaltung Düren

- alle in Deutschland geborenen Ausländer und
- alle in Deutschland als Deutsche Geborenen mit zumindest einem nach 1949 zugewanderten oder als Ausländer in Deutschland geborenen Elternteil.<sup>7</sup>

Die Umschreibung „Menschen mit Migrationshintergrund“ fasst somit Migrantinnen und Migranten und ihre Nachkommen unabhängig von der tatsächlichen Staatsbürgerschaft zusammen. Die im Aufenthaltsort ihrer Eltern geborenen Kinder sind daher per Definition keine Migrantinnen und Migranten.

Da die Unterscheidung der beiden Begriffe „Migrantinnen und Migranten“ sowie „Menschen mit Migrationshintergrund“ für den weiteren Kontext nicht relevant sind, werden diese im Weiteren synonym verwendet.

### 1.3.2 Kultur

*verfasst von Stefanie König*

Im interkulturellen Kontext ist der Kulturbegriff, von dem wir ausgehen, von zentraler Bedeutung. Hierfür gibt es eine Vielzahl von Definitionen. Die Mehrzahl stimmt darin überein, dass Kultur im Wesentlichen zu verstehen ist als ein „universelles für eine Gesellschaft, Organisation oder Gruppe aber sehr typisches Orientierungssystem“ aus spezifischen Konzepten, Überzeugungen, Einstellungen, Wertorientierungen und Symbolen, die von der jeweiligen Gesellschaft, Gruppe usw. gelebt werden. Sie beeinflusst das Wahrnehmen, Denken, Werten und Handeln aller Mitglieder.<sup>8</sup> Anders formuliert könnte man sagen: „Kultur ist die Gesamtheit der gemeinsamen Handlungs- und Deutungsmuster einer Gruppe oder Lebenswelt“.<sup>9</sup>

Kultur ist allerdings nicht als homogenes Gebilde zu verstehen, sondern vielmehr als ein offenes und veränderbares System. Jeder Einzelne kann sich mehreren Kulturen zurechnen, da in der Gesellschaft eine Vielzahl von Kulturen existiert. Der Mensch wird von kulturellen Einflüssen geprägt und trägt diese Prägungen meist unbewusst

---

<sup>7</sup> Statistisches Bundesamt Deutschland: Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Bevölkerung mit Migrationshintergrund – Ergebnisse des Mikrozensus 2005

<sup>8</sup> Maletzke, G.: „Interkulturelle Kommunikation“, Opladen 1996, S. 16

<sup>9</sup> Vgl. Trainings- und Methodenhandbuch, Arbeitskreis Interkulturelles Lernen, Diakonisches Werk Württemberg, 1999

### 1.3.2 Kultur

---

in sich. Erlebbar werden sie häufig erst bei Begegnung mit andersartigen, unvertrauten und unverständlichen Verhaltensweisen Fremder im eigenen Land oder durch eigene Fremdheitserfahrungen im Ausland.

Der Mensch kann kulturelle Prägungen nicht vollständig ablegen, aber er kann sich darüber bewusst werden und sich bewusst dazu verhalten. Kulturelle Deutungsmuster sind nicht eindeutig, sondern widersprüchlich und lassen unterschiedliche Interpretationen zu. Sie sind dynamisch, vielfältig und abhängig von der Entwicklung der sozialen, ökonomischen und politischen Rahmenbedingungen.

Der interkulturelle Ansatz geht von einem dynamischen und individualisierten Kulturbegriff aus. Er bemüht sich um eine angemessene Berücksichtigung der kulturellen Aspekte im Sinne einer Balance zwischen Überbetonung der Kultur als Einflussfaktor und ihrer Ignorierung.<sup>10</sup>

### 1.3.3 Integration

*verfasst von Stefanie König*

In den neunziger Jahren verstand man Integration als einen einseitigen Anpassungsprozess von Migrantinnen und Migranten (Assimilation). Mittlerweile hat sich jedoch die Auffassung durchgesetzt, dass Integration ein interaktiver Prozess zwischen Zugewanderten und Aufnahmegesellschaft ist, der sowohl eine Integrationsleistung der Zuwanderer, als auch eine Veränderung der Mehrheitsgesellschaft beinhaltet.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Gaitanides, S. Interkulturelle Kompetenz als Anforderungsprofil in der Jugend- und Sozialarbeit, in Sozialmagazin, 28. Jg. 3/2003, S. 42 ff.

<sup>11</sup> Vgl. Ministerium für Gesundheit, Soziales, Frauen und Familien des Landes Nordrhein-Westfalen (Hg.): Integrationsarbeit – effektiv organisiert, Düsseldorf 2004, S. 21

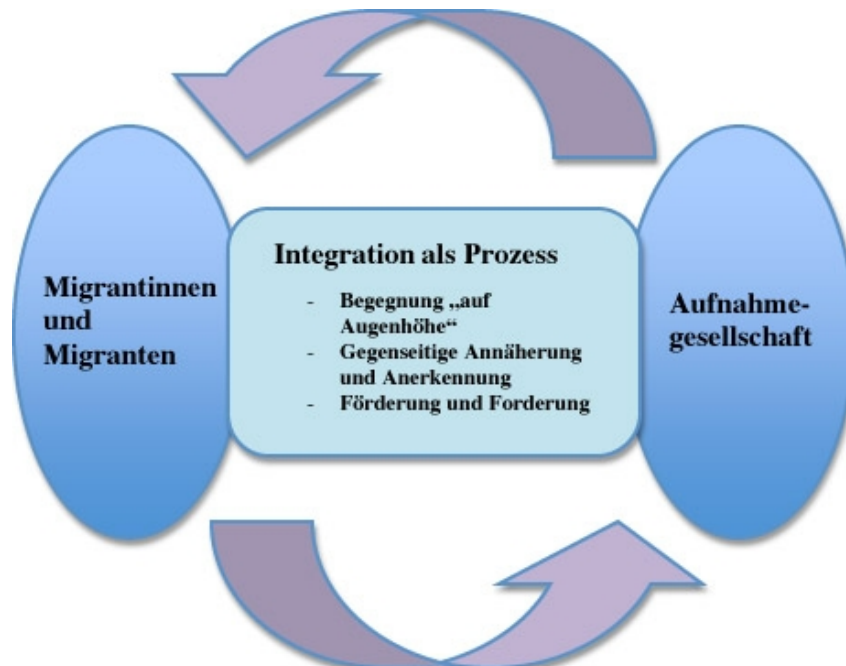


Abbildung 9: Integration als Prozess

Durchgesetzt hat sich auch die Auffassung, dass sich Integration nicht auf den sozialen Bereich beschränken darf, sondern eine zentrale Zukunftsaufgabe ist, die verschiedene Dimensionen umfasst. Die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) definiert fünf Dimensionen von Integration:

- wirtschaftliche
- soziale
- rechtliche
- kulturelle und
- politische Integration

Es gibt zahlreiche Definitionen des Begriffes „Integration“. Die nachfolgende fasst die wesentlichen Punkte nochmal kurz zusammen: „Unter Integration verstehen wir einen wechselseitigen Prozess, an dem einzelne Personen oder Gruppen und die so genannte Mehrheitsgesellschaft aktiv beteiligt sind. Er umfasst politische, rechtliche, wirtschaftliche, soziale, kulturelle und kommunikative Aspekte. Ein Ziel ist die best-

### 1.3.3 Integration

---

mögliche Gestaltung der Lebensverhältnisse von Zuwanderern unter den gesellschaftlichen Gegebenheiten in Deutschland. Dabei soll die nationale, kulturelle und religiöse Identität der Zuwanderer gewahrt bleiben.“<sup>12</sup>

### 1.3.4 Interkulturelle Kompetenz

*verfasst von Stefanie König*

Missverständnisse können sich im Umgang bzw. in der Kommunikation zwischen Verwaltung und Migrantinnen und Migranten sehr schnell ergeben. Ursächlich hierfür sind nicht nur Sprachprobleme, sondern auch oftmals unterschiedliche Verhaltensweisen, Kleidung, Essgewohnheiten, Rituale und Traditionen, die von vielen entweder missverstanden oder einfach nicht akzeptiert werden. Weitere Unterschiede, die unsere Individualität ausmachen, sind zum Beispiel:

- Geschlecht
- Religion
- Alter
- Nationalität / Kultur
- Behinderung
- Sexuelle Orientierung / Identität
- Ausbildung / Berufserfahrung
- Ansichten / persönliche Werte
- Soziale, ethnische und geografische Herkunft

---

<sup>12</sup> [http://www.aric.de/studie.htm/umfrage\\_integration.pdf](http://www.aric.de/studie.htm/umfrage_integration.pdf), Stand 10.11.09

Interkulturelle Kompetenz macht sich daran fest, wie wir Menschen aus anderen Kulturen begegnen. Sie ist eine Sozialkompetenz, die gelernt und trainiert werden kann und muss. Sie besteht aus einer Vielzahl von Fähigkeiten, die es ermöglichen, mit unterschiedlichen Kulturen sachgerecht und konfliktfrei umzugehen. Dazu gehört die Fähigkeit,...

- ...Verschiedenartigkeit zu akzeptieren und die eigene Kultur nicht zum Maßstab der Bewertung für andere Kulturen zu machen.
- ...die Widersprüche zwischen verschiedenen Kulturen und Widersprüchlichkeiten im Verhalten aushalten zu können.
- ...sich in andere hinein versetzen zu können und das Denken und Handeln dieser Personen in Verbindung mit ihrem kulturellen Hintergrund nachvollziehen zu können.
- ...eigene Werthaltungen zu hinterfragen sowie Vorurteile als solche zu erkennen und zu revidieren.
- ...die Bedeutung von kultureller Tradition zu erkennen und ihr gegenüber Toleranz zu entwickeln.
- ...auf Konflikte konstruktiv zu reagieren und nach gemeinsamen Lösungen zu suchen.<sup>13</sup>

Interkulturelle Kompetenz beschreibt eine Haltung, die Unterschiede anerkennt und zum Ziel hat, alle Menschen am gesellschaftlichen Gestaltungsprozess zu beteiligen. Sie akzeptiert und schätzt Vielfalt und Unterschiedlichkeit. Interkulturelle Kompetenz ermöglicht einen bürgernahen und individuellen Service, verringert Konflikte, sichert die Qualität der Dienstleistungskultur und erhöht die öffentliche Akzeptanz der Verwaltung.

Das Bezirksamt Friedrichshain-Kreuzberg fasst diese Punkte noch einmal in ihrer Definition interkultureller Kompetenz zusammen:

---

<sup>13</sup> Dokumentation der Fachkonferenz „Interkulturelle Öffnung der Verwaltung – Zuwanderungsland Deutschland in der Praxis“ vom 23./24. Mai 2002 Friedrich-Ebert-Stiftung, Berlin S. 50

### 1.3.4 Interkulturelle Kompetenz

---

*„Interkulturelle Kompetenz ist eine auf Kenntnissen über kulturell geprägte Regeln, Normen, Werthaltungen und Symbole beruhende Form der sozialen Kompetenz. Sie ist das Gefüge von Fähigkeiten und Fertigkeiten, das es einer Person ermöglicht, in einer kulturellen Überschneidungssituation unabhängig, flexibel, sensibel, angemessen und damit wirkungsvoll zu handeln.“<sup>14</sup>*

### 1.3.5 Interkulturelle Öffnung der Verwaltung

*verfasst von Stefanie König*

Die unterschiedliche Herkunft der Bürgerinnen und Bürger in der Bundesrepublik hat die Kundenstruktur von Behörden verändert. Gleichzeitig gibt es auf dem Arbeitsmarkt immer mehr Menschen, die ihre interkulturelle Kompetenz in die deutsche Verwaltung einbringen können.<sup>15</sup>

Interkulturelle Öffnung zielt darauf ab, interkulturelle Kompetenz in den internen Strukturen der Verwaltung zu verankern und in das allgemeine Verwaltungshandeln wie Planung, Steuerung, Außendarstellung usw. zu integrieren.

Die interkulturelle Öffnung der Verwaltung steht im Zusammenhang mit dem Qualitätsmanagement. Sie beschreibt einen Prozess, der zum Ziel hat, dass alle Menschen, unabhängig von Aufenthaltsstatus oder Herkunft, die Angebote der Regeldienste in Anspruch nehmen können. Die beiden zentralen Komponenten eines solchen Öffnungsprozesses bestehen in der Regel aus Schulungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Bereich Interkulturalität und einer veränderten Personalpolitik, die es Menschen mit Migrationshintergrund ermöglicht, als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechend ihrem Anteil an der Bevölkerung vertreten zu sein.

Einwanderung tangiert die Verwaltung in vielfältiger Weise. Sie spielt nicht nur in der unmittelbaren Kommunikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrantinnen und Migranten eine Rolle, wie zum Beispiel in einer Beratungsstelle, beim Sozialamt oder im Ausländeramt. Eine Verwaltung kann auf die Einwanderungsge-

---

<sup>14</sup> Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales „Expertise zur Interkulturellen Personalentwicklung in der Verwaltung“ Januar 2009 S. 6

<sup>15</sup> Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration „Diversity Management in der öffentlichen Verwaltung“ S.2



sellschaft nur dann kompetent reagieren, wenn sie sich auf allen Ebenen mit dem Thema beschäftigt und dieses dabei als Querschnittsaufgabe etabliert.

Es genügt also nicht, einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dafür zu qualifizieren, mit den Folgeproblemen einer Einwanderung umzugehen. Die gesamte Verwaltung steht vor der Aufgabe sich mit diesem Thema zu beschäftigen.

*„Eine Verwaltung kann nur dann auf so vielfältigen Ebenen Kompetenzen entwickeln, wenn interkulturelle Öffnung als Führungsaufgabe angenommen, als eine Aufgabe für die gesamte Organisation gesehen wird und wenn sie im Rahmen einer Organisationsentwicklung nach Lösungen sucht, wie sie der durch Einwanderung veränderten sozialen Umwelt begegnen kann.“<sup>16</sup>*

Zusammenfassend kann man sagen: Das Wissen, über das eine Verwaltung und ihre Mitarbeiter verfügen müssen, um sachkundig und integrationsorientiert handeln zu können, wird als „interkulturelle Kompetenz“ beschrieben, der Prozess, den eine Organisation durchläuft, um sich für eine Einwanderungsgesellschaft „fit zu machen“, als „interkulturelle Öffnung“.

Die interkulturelle Handlungskompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die interkulturelle Öffnung der Verwaltung sind eng miteinander verbunden. Die interkulturelle Öffnung ist jedoch weder als eine Folge der Handlungskompetenz zu sehen, noch kann die Handlungskompetenz als Funktion der Öffnung der Verwaltung betrachtet werden. Beide Punkte sind wichtige Teile eines Entwicklungsprozesses, den eine Verwaltung, die sich interkulturell öffnen möchte, durchläuft.

---

<sup>16</sup> Dokumentation der Fachkonferenz „Interkulturelle Öffnung der Verwaltung – Zuwanderungsland Deutschland in der Praxis“ vom 23./24. Mai 2002 Friedrich-Ebert-Stiftung, Berlin S. 41

# 1.4 Ausgangssituation

## 1.4.1 Deutschland als Einwanderungsland

*verfasst von Jonas Geist*

Um die aktuelle Ausgangssituation zu verstehen und sich zu verdeutlichen, muss man einen Blick in die Geschichte Deutschlands als Einwanderungsland werfen. Wie kommt es, dass Deutschland einen hohen Anteil von Migrantinnen und Migranten hat und dass Deutschland ein Einwanderungsland ist? Welche geschichtlichen Ursachen und Gründe hat die Zuwanderung?

Nach dem zweiten Weltkrieg benötigte die Bundesrepublik Deutschland zum Wiederaufbau der Städte viele zusätzliche Arbeitskräfte. Zu dem steigenden Bedarf der Arbeitskräfte kam zur gleichen Zeit eine Verringerung des Angebots an Arbeitskräften:

- Viele junge, leistungsfähige Deutsche wanderten aus,<sup>17</sup> weil sie im Ausland eine bessere persönliche Perspektive sahen.<sup>18</sup>
- Die geburtenschwachen Nachkriegsjahrgänge traten ins Erwerbsleben ein.
- Die Ausbildungsdauer wurde verlängert.
- Die tariflich festgelegte Arbeitszeit wurde zwischen 1957 und 1967 von 46,1 auf 41,6 Wochenstunden verkürzt.
- Das Eintrittsalter in den Ruhestand wurde gesenkt.<sup>19</sup>
- Verstärkt wurde der Arbeitskräftemangel durch die Wiederbewaffnung der Bundesrepublik Deutschland und den damit verbundenen Aufbau der Bundeswehr. So wurden im Jahr 1955 rund eine halbe Millionen Wehrpflichtige und Zivilbedienstete dem Arbeitsprozess entzogen.

---

<sup>17</sup> Die „Organisation für europäische wirtschaftliche Zusammenarbeit“ (OEEC) schätzt die Zahl der zwischen 1945 und 1952 ausgewanderten Deutschen in andere westeuropäische Länder auf über 180.000. Die Wanderungsstatistiken des Statistischen Bundesamtes weisen aus, dass von 1950 bis 1961 die Zahl der deutschen Auswanderer in überseeische Länder mehr als eine dreiviertel Million betragen hat.

<sup>18</sup> vgl. Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes NRW – Zuwanderung in Nordrhein-Westfalen Situation, Perspektiven und Anforderungen an eine zukunftsorientierte Integrationspolitik, 1995 Seite 8

<sup>19</sup> vgl. Hermann, Helga – Informationen zur politischen Bildung – Ausländer, 1992 Seite 4

Diese fehlenden Arbeitskräfte konnten bis Anfang der sechziger Jahre durch Heimatvertriebene aus den Ostgebieten und Flüchtlinge aus der DDR gedeckt werden.<sup>20</sup> Durch den Bau der Berliner Mauer 1961 wurde der Flüchtlingsstrom allerdings gestoppt. „Von dort waren seit Kriegsende etwa 14 Millionen Menschen, darunter eine Vielzahl qualifizierter Facharbeiter, gekommen.“<sup>21</sup> Diese Faktoren waren Mitte der 1950er Jahre Grund für die systematische Anwerbung ausländischer Arbeitskräfte.

Zwar bestand zu diesem Zeitpunkt noch eine relativ hohe Arbeitslosigkeit, aber der künftige Mangel an einheimischen Arbeitskräften zeichnete sich bereits ab. Gleichzeitig entwickelte sich in den Mittelmeerländern ein Überangebot an Arbeitskräften. Vor allem in der Türkei entstand durch ein starkes Bevölkerungswachstum, durch innenpolitische Unsicherheit und durch schwere Wirtschaftskrisen ein hoher Wanderungsdruck. Auch die anderen Herkunftsländer hatten ein eigenes Interesse an der Abwerbung ihrer Arbeitskräfte. Auf diese Weise konnten sie Sozial- und Unterstützungsleistungen einsparen und sozialen Spannungen durch hohe Arbeitslosigkeit vorbeugen. Die Anwerbung durch die Bundesrepublik begann offiziell 1955 mit dem deutsch-italienischen „Abkommen über Anwerbung und Vermittlung italienischer Arbeitskräfte für die deutsche Wirtschaft“. Es folgten Vereinbarungen mit Spanien und Griechenland (1960), mit der Türkei (1961), Marokko (1963), Portugal (1964), Tunesien (1965) und Jugoslawien (1968).<sup>22</sup> Es bestand in allen gesellschaftlich relevanten Gruppen allgemeiner Konsens darüber, dass man dem Arbeitskräftemangel so am Besten entgegentreten könnte.

Noch 1959 lag die Quote von ausländischen Arbeitnehmern unter 1 %. Erst danach begann sie deutlicher zu steigen und fand ihren vorläufigen Höhepunkt 1966 mit 6,3 %. Während der ersten Nachkriegsrezession 1966/1967 sank die Zuwanderung kurzzeitig ab. Im Jahr 1973 waren dann 11,9 % der beschäftigten Arbeitnehmer ausländischer Herkunft.<sup>23</sup> Durch die sich abzeichnende erneute Rezession und die Ölkrise drohte eine hohe Arbeitslosigkeit, weshalb ab Ende 1973 keine ausländischen Arbeitnehmer mehr aufgenommen werden sollten. Trotz des Anwerbestopps sank die Zahl der in Deutschland lebenden Ausländer allerdings nicht, sondern stieg sogar, da Familienangehörige der erwerbstätigen Ausländer nachzogen und deren Geburtenrate stieg.<sup>24</sup>

---

20 vgl. Nikolinakos, Marios – Politische Ökonomie der Gastarbeiterfrage, 1973 Seite 36

21 Hermann, Helga – Informationen zur politischen Bildung – Ausländer, 1992 Seite 4

22 vgl. Hermann, Helga – Informationen zur politischen Bildung – Ausländer, 1992 Seite 4 ff.

23 Zahlen von: <http://www.arbeitsagentur.de/>, Stand 30.11.2009

24 vgl. Hermann, Helga – Informationen zur politischen Bildung – Ausländer, 1992 Seite 4 ff.

#### 1.4.1 Deutschland als Einwanderungsland

---

Der kurzfristig und nur provisorisch gedachte Aufenthalt der „Gastarbeiter“<sup>25</sup> entwickelte sich zu einem Daueraufenthalt. Von dem geplanten Rotationsmodell wurde aufgrund des Drucks der Arbeitgeber, welche die Kosten für das erneute Anlernen einsparen wollten, Abstand genommen. Durch die gesetzlich legitimierten Nachzüge der Gastarbeiterfamilien wurde für viele dieser Menschen Deutschland der Lebensmittelpunkt. Mittlerweile sind hier ihre Kinder und Enkel geboren und aufgewachsen.<sup>26</sup>

Es kamen aber nicht nur die angeworbenen Arbeitskräfte nach Deutschland. Viele Ausländer immigrierten auch, weil sie politisch oder religiös verfolgt wurden. Andere flohen aus ihren Heimatländern aufgrund von gesellschaftspolitischen Spannungen oder Bürgerkriegen. Hinzu kamen Spätaussiedler aus Ostmitteleuropa, Osteuropa, Südosteuropa und teilweise auch aus Asien. Vor allem seit den 1980er Jahren immigrierten viele Menschen aus der ehemaligen Sowjetunion. Insgesamt kamen von 1950 bis 2005 4.481.882 als Aussiedler beziehungsweise Spätaussiedler nach Deutschland.<sup>27</sup>

Dies ergibt eine bunte Mischung aus Angeworbenen, Flüchtlingen, Verfolgten und anders Motivierten, die sich aus folgenden Herkunftsländern zusammensetzt: Die meisten Menschen mit Migrationshintergrund kommen mit 19,4 % ursprünglich aus der Türkei. Danach folgen Polen und Russland mit je knapp 7 %. Es folgen weiter Italien (5,5 %), Serbien (3,7 %), Kroatien (3,2 %), Griechenland (3,1 %), Bosnien und Herzegowina (2,8 %), Rumänien (2,7 %), Kasachstan (2,6 %) und die Ukraine (2,5 %).<sup>28</sup>

Deutschland ist also aus den vielfältigsten Gründen zu einem Einwanderungsland geworden. Ehe aber der Politik bewusst wurde und sie akzeptierte, dass sich die Bundesrepublik Deutschland zu einem Einwanderungsland entwickelte und Gesetze zur Integrationspolitik beschlossen und umgesetzt wurden, dauerte es sehr lange. So leben wir heute in einer Gesellschaft, in welcher Menschen mit Migrationshintergrund in vielen Berufen unterrepräsentiert sind. Diese Versäumnisse müssen jetzt aufgeholt werden und Migrantinnen und Migranten speziell gefördert werden.<sup>29</sup> Erst im Jahr

---

25 Die ehemaligen Immigranten und Gastarbeiter werden heute als Migranten der ersten Generation bezeichnet.

26 vgl. <http://www.mgffi.nrw.de/integration/zuwanderung/zuwanderergruppen/index.php>, Stand 30.11.2009

27 Initiative Tageszeitung e. V., Aussiedler <http://www.initiative-tageszeitung.de/lexika/leitfaden-artikel.html?LeitfadenID=66>, Stand 30.11.2009

28 Zahlen von: <http://www.destatis.de> - Statistisches Bundesamt: „Bevölkerung mit Migrationshintergrund - Ergebnisse des Mikrozensus 2007 - Fachserie 1 Reihe 2.2“ Seite 7- 2007

29 <http://www.abendblatt.de/politik/deutschland/article1282635/Versaeumnisse-bei-der-Integration-von-CDU-und-SPD.html>, Stand 03.12.2009

2005 wurde mit dem Zuwanderungsgesetz das Aufenthaltsrecht vereinfacht, indem komplizierte und unübersichtliche Regelungen abgeschafft wurden. Im Jahr 2007 wurde das Aufenthaltsrecht weiter reformiert.<sup>30</sup>

## 1.4.2 Stellenwert der Migration

*verfasst von Jonas Geist*

Welch hohe Bedeutung die Einwanderung für die Bundesrepublik damals hatte, zeigt schon die feierliche Aufnahme des einmillionsten Gastarbeiters, der 1964 mit Geschenken empfangen wurde. Ein riesiger Presseauflauf und die Begrüßung durch Politiker verdeutlicht den Stellenwert. Aber auch heute noch ist die Einwanderung sehr wichtig für Deutschland. Aufgrund des demografischen Wandels wird die deutsche Wirtschaft viele zusätzliche Arbeitskräfte benötigen. „Schon heute beklagen Vertreter der Wirtschaft die unzureichende Auswahl an gut ausgebildeten Spezialisten – im Juli 2009 habe der Bedarf bereits bei über 60.000 Fachkräften gelegen.“<sup>31</sup> Die Einschätzungen des Statistischen Bundesamtes gehen sogar noch weiter: Bis zum Jahr 2060 werden in Deutschland nur noch rund 65 Millionen Menschen leben, und jeder Dritte davon wäre über 65 Jahre alt. Dieser Trend ließe sich auch nicht durch Zuwanderung und eine höhere Geburtenrate aufhalten.<sup>32</sup>

Die Bundesrepublik Deutschland ist also auf die Zuwanderung angewiesen. Im Jahr 2008 sind 682.000 Menschen nach Deutschland zugezogen; etwa genauso viele im Jahr 2007. Zuvor war die Zuwanderung von 2001 bis 2006 kontinuierlich zurückgegangen.<sup>33</sup> Gleichzeitig sind im Jahr 2007 aber auch 637.000 bisherige Einwohner fortgezogen, sodass netto nur 45.000 Menschen dazu gekommen sind; weniger gab es nur 2006.

Zuwanderung allein reicht allerdings nicht aus. Um die zugewanderten Ausländer auch langfristig in Deutschland zu halten, müssen die Möglichkeiten ihrer Einbürgerung auch ausgeschöpft werden. Daher wirbt derzeit die nordrhein-westfälische Lan-

30 Bundeszentrale für politische Bildung: [http://www1.bpb.de/themen/TLG91N,0,0,R%FCckblick%3A\\_Zuwanderungsgesetz\\_2005.html#art0](http://www1.bpb.de/themen/TLG91N,0,0,R%FCckblick%3A_Zuwanderungsgesetz_2005.html#art0), Stand 30.11.2009

31 Piepenbrink, Johannes – Bundeszentrale für politische Bildung, Aus Politik und Zeitgeschichte – Migration und Arbeitsmarkt, 2009 Seite 2

32 vgl. <http://www.destatis.de> Statistisches Bundesamt: „Bevölkerungsentwicklung in Deutschland bis 2060“ vom 18.11.2009

33 Zahlen von: <http://www.destatis.de> - Statistisches Bundesamt: u.a. Wanderungsstatistik 2007

#### 1.4.2 Stellenwert der Migration

---

desregierung offensiv mit Großflächenplakaten für mehr Einbürgerungen. Im letzten Jahr ließen sich 94.470 Ausländer einbürgern; rund 18.500 weniger als im Vorjahr, ein Rückgang von über 20 %. NRW kam 2008 gerade einmal auf rund 26.000 Einbürgerungen, das sind etwa 6.000 weniger als im Vorjahr. Noch auffälliger ist dieser Trend im Vergleich zum Jahr 2000: Allein 65.743 Migranten wurden damals in NRW Deutsche – mehr als doppelt so viele wie im vergangenen Jahr.<sup>34</sup> „Die Ursache für den starken Rückgang seit 2000 liegt vor allem am im Jahr 2000 geänderten Staatsbürgerrecht.“<sup>35</sup>

Der Stellenwert der Migration wird auch in den Bevölkerungsstatistiken deutlich: Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes lebten 2007 in Deutschland 15.411.000 Menschen mit Migrationshintergrund; das sind 18,7 %. In Nordrhein-Westfalen leben rund 4.219.000; das entspricht 23,4 % der Bevölkerung.<sup>36</sup> 45,6 % der in Nordrhein-Westfalen lebenden Erwachsenen mit ausländischem Pass sind länger als 20 Jahre hier.<sup>37</sup> Ministerpräsident Jürgen Rüttgers hat daher die Integration von Migrantinnen und Migranten in seiner Regierungserklärung als die größte gesellschaftspolitische Herausforderung unserer Zeit bezeichnet. „Bekräftigt hat die Landesregierung diese Aussage, indem sie das erste Ministerium für Integration bundesweit geschaffen hat.“<sup>38</sup> Dem stimmt auch Thomas Kufen zu, der Integrationsbeauftragte des Landes Nordrhein-Westfalen: Fast ein Viertel aller Menschen in NRW haben ein Migrationshintergrund; die Integration der Zugewanderten sei somit kein Spartenthema, sondern eine riesige Baustelle.<sup>39</sup>

Migrantinnen und Migranten sind in der öffentlichen Verwaltung unterrepräsentiert. Dies gilt in besonderer Weise für die Kernverwaltung, während im Bereich des unteren Lohnsektors mehr Menschen mit Migrationshintergrund beschäftigt sind.<sup>40</sup> Viele Migrantinnen und Migranten bringen Qualifikationen wie Zweisprachigkeit und Erfahrungen und Kenntnisse unterschiedlicher Kulturkreise mit, die für ein kundenorientiertes Arbeiten, das die öffentlichen Verwaltungen anstreben, sehr wichtig sind.

---

34 Vgl. <http://www.derwesten.de/nachrichten/waz/meinung/2009/8/9/news-128599469/detail.html>, Stand 30.11.2009

35 Das 2000 in Kraft getretene Staatsbürgerschaftsrecht verbietet es Einbürgerungswilligen, die Staatsbürgerschaft des Herkunftslandes parallel zur deutschen zu behalten, es sei denn, sie kommen aus dem EU-Ausland. Migranten, die hier zu Lande geboren werden, bekommen zwar den deutschen Pass, müssen sich aber bei Erreichen der Volljährigkeit, spätestens aber mit 23 entscheiden, welcher Nation sie angehören wollen. Vgl. <http://www.derwesten.de/nachrichten/waz/meinung/2009/8/9/news-128599469/detail.html>, Stand 30.11.2009

36 Zahlen von: <http://www.destatis.de> - Statistisches Bundesamt, Stand 30.11.2009

37 vgl. <http://www.mgffi.nrw.de/integration/zuwanderung/zuwanderergruppen/index.php>, Stand 03.12.2009

38 Dokumentation der Fachtagung „Integration leben“ [http://www.kreis-dueren.de/cms/amt/integration/pdf/dokumentation\\_fachtag\\_integration.pdf](http://www.kreis-dueren.de/cms/amt/integration/pdf/dokumentation_fachtag_integration.pdf), Stand 03.12.2009

39 <http://www.integrationsbeauftragter.nrw.de/pdf/pressespiegel/ps-juelicht-05092006-lob-integrationskonzept-dueren.pdf> Pressespiegel - „Lob für Integrationskonzept im Kreis Düren“ vom 05.09.2006

40 Vgl. [http://www.migration-online.de/beitrag.\\_aVQ9NjU2MA\\_.html](http://www.migration-online.de/beitrag._aVQ9NjU2MA_.html), Stand 28.11.2009

Viele Unternehmen und Kommunen haben den Wert und die Vorteile von Menschen mit Migrationshintergrund erkannt und Kampagnen gestartet. Die Stadt Berlin hat zum Beispiel die Aktion „Berlin braucht dich“ entwickelt, mit der mehr Migrantinnen und Migranten für den Verwaltungsberuf gewonnen werden sollen. Auch andere große Städte wie Hamburg und Köln starteten ähnliche Kampagnen. Aber auch im privaten Sektor sind solche Kampagnen zu finden: Unternehmen wie Siemens und Fraport fördern und fordern Menschen mit Migrationshintergrund. Die Bundesregierung wirbt für solche Projekte. Mit den Slogans „Vielfalt als Chance“ oder „Vielfalt nutzen“ wollen sie auf die Vorzüge einer interkulturellen Belegschaft aufmerksam machen.

Heute werden in Wissenschaft und Politik Fragen nach den Ursachen vorhandener Integrationsprobleme gestellt: Warum findet man den bunten Querschnitt der Bevölkerung nicht in allen Berufsgruppen wieder? Warum sind solche Kampagnen notwendig, um Migrantinnen und Migranten für bestimmte Berufe zu finden? Sind Fehler in der Integrationspolitik gemacht worden?

Die Antworten darauf sind vielfältig. Die einen sagen, es seien gravierende Fehler in der Integrationspolitik gemacht worden. Man sei zu lange in der Annahme gewesen, dass die Migranten, die ab den 1950er Jahren nach Deutschland kamen, nur als „Gastarbeiter“ kommen und danach wieder in ihr Heimatland zurückkehren würden. So habe man versäumt, sie in die deutsche Kultur zu integrieren. Nordrhein-Westfalens Integrationsminister Armin Laschet geht sogar noch weiter und sagt: „Wir haben uns durch jahrzehntelange Realitätsverweigerung leider an den Aufstiegschancen ganzer Generationen von Zuwanderern versündigt und gerade bei der Bildung der Kinder notwendige Hilfeleistungen unterlassen.“<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> <http://www.derwesten.de/nachrichten/politik/2009/9/24/news-134334293/detail.html> Weiterleitung von: <http://www.dgb-bildungswerk.de/>, Stand 28.11.2009

### 1.4.3 Situation der Kreisverwaltung Düren

*verfasst von Jonas Geist*

Der Kreis Düren besteht aus 15 Städten und Gemeinden und hat eine Gesamtbevölkerung von 269.924 Einwohnern, die sich aus 130 verschiedenen Nationen zusammensetzt.<sup>42</sup> Zum 31.12.2007 lebten 9,8 % Ausländer im Kreis Düren.<sup>43</sup> Daher kommt der Integrationspolitik auch im Kreis Düren eine besondere Bedeutung zu. Die Kreisverwaltung beschäftigt deshalb seit 2005 eine Migrationsbeauftragte.

Im Jahr 2004 beauftragte der Kreistag Düren die Verwaltung, ein Integrationskonzept aufzustellen, welches 2007 vom Kreistag verabschiedet wurde. Darin sind nicht nur Ziele festgehalten, sondern auch spezielle Maßnahmen und Ressourcen benannt, wie diese Ziele erreicht werden können. Außerdem soll die Verwaltung regelmäßig über die Umsetzung der Vorhaben des Konzepts berichten.<sup>44</sup> Thomas Kufen, der Integrationsbeauftragte des Landes Nordrhein-Westfalen, lobte den Kreis Düren, dass er als ländlicher Kreis so früh ein Integrationskonzept erarbeitet habe.<sup>45</sup> Aus dem Integrationskonzept ist der Dolmetscherdienst hervorzuheben. Im Jahr 2004 wurde dieser vom Diakonischen Werk des Kirchenkreises Jülich eingerichtet und mit der Vermittlung von ehrenamtlichen Dolmetschern begonnen. So haben Migrantinnen und Migranten die Möglichkeit, sich in ihrer Muttersprache zu äußern, um so ihre Probleme und Anliegen besser zu vermitteln.<sup>46</sup>

Das Land Nordrhein-Westfalen fördert mit seinem Programm „KOMM-IN NRW - Innovation in der kommunalen Integrationsarbeit“ seit 2005 die Kommunen bei der Aufgabe, Prozesse in der kommunalen Integrationsarbeit zu optimieren, um bestmögliche Voraussetzungen für organisierte Angebote und Strukturen für Menschen mit Migrationshintergrund zu ermöglichen. Durch dieses Förderprogramm konnten auch andere Projekte im Kreis Düren umgesetzt werden. Beispielsweise wurden Strategien entwickelt, um Unternehmerinnen und Unternehmer mit Migrationshintergrund gezielt zu fördern.<sup>47</sup>

---

<sup>42</sup> Integrationskonzept Kreis Düren 30.12.2006, Seite 3

<sup>43</sup> Integrationskonzept Kreis Düren Bericht und Fortschreibung 2009, Seite 11

<sup>44</sup> Integrationskonzept Kreis Düren Bericht und Fortschreibung 2009, Seite 2

<sup>45</sup> <http://www.integrationsbeauftragter.nrw.de/pdf/pressespiegel/ps-juelicht-05092006-lob-integrationskonzept-dueren.pdf> Pressespiegel - „Lob für Integrationskonzept im Kreis Düren“ vom 05.09.2006

<sup>46</sup> Integrationskonzept Kreis Düren 30.12.2006 Seite 176 ff.

<sup>47</sup> [http://www.lum.nrw.de/Aufgaben/Foerderprogramme/KOMM-IN\\_NRW/Antragsverfahren/index.php](http://www.lum.nrw.de/Aufgaben/Foerderprogramme/KOMM-IN_NRW/Antragsverfahren/index.php)  
Kompetenzzentrum für Integration - Projektplan 2009, Stand 30.11.2009



Aktuell arbeitet die Kreisverwaltung an dem Projekt „Siegel für interkulturell orientierte Institutionen“. Damit sollen Firmen, Vereine und Einrichtungen ausgezeichnet werden, die besondere Maßnahmen ergriffen haben, um auf Migrantinnen und Migranten eingestellt zu sein. Kriterien dafür sind beispielsweise mehrsprachiges Informationsmaterial, interkulturelle Trainings für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Kooperation mit Migrationsberatungsstellen. Diese Kriterien wurden von der Arbeitsgruppe „Beratung ausländischer Frauen“ unter der Leitung der Projektentwicklungs- und Forschungsstelle für Chancengleichheit und der Migrationsbeauftragten des Kreises entwickelt.<sup>48</sup>

Eine Aufgabe der Integration ist es, Migrantinnen und Migranten in alle Berufszweige einzugliedern; also auch in die der öffentlichen Verwaltung. Dort versucht der Kreis Düren schon seit vielen Jahren vergeblich, mehr Auszubildende mit Migrationshintergrund einzustellen; denn weniger als 2,4 % der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kreisverwaltung Düren sind Migranten, aber der Anteil der Menschen mit Migrationshintergrund in der Bevölkerung des Kreises liegt bei circa 20 %.<sup>49</sup> Vor allem gibt es nur wenige Bewerbungen von Menschen mit Migrationshintergrund; und diese wenigen Bewerberinnen und Bewerber scheitern jedoch meist im Auswahlverfahren.<sup>50</sup>

An diesem Problem arbeitet die Kreisverwaltung Düren. Konkret wurden bereits Maßnahmen ergriffen, um mehr Menschen mit Migrationshintergrund für den Verwaltungsberuf zu gewinnen. Seit dem Jahr 2008 wird in alle Stellenausschreibung der Zusatz eingefügt: „Die Ausbildungsgänge stehen grundsätzlich Angehörigen sämtlicher Nationalitäten offen. Voraussetzung hierfür sind gute deutsche Sprachkenntnisse. Für die Beamtenlaufbahnen (1. und 2.) gilt jedoch eine gesetzliche Beschränkung auf Angehörige der EU-Staaten.“ Außerdem werden externe Stellenausschreibungen immer an die verschiedenen Vereine und Institutionen, die in engem Kontakt mit Migrantinnen und Migranten stehen, verschickt.

Zusätzlich wurden 2006 interne Schulungen vom DGB Bildungswerk durchgeführt: So fanden interkulturelle Trainings für die Amts- und Sachgebietsleiter des Kreises Düren statt. Inhalt dieser Trainings war es, auf mögliche interkulturelle Konflikte hinzuweisen, um diese zu vermeiden und auf die Heterogenität der Migrantinnen und

---

48 Mindeststandards für "Siegel für interkulturell aufgestellte Institution" veröffentlicht im Familienwegweiser für den Kreis Düren

49 Integrationskonzept Kreis Düren Bericht und Fortschreibung 2009 → Vom Personalamt des Kreises Düren ermittelte Daten

50 Siehe Abschnitt 1.2.1

Migranten aufmerksam zu machen. Für die neuen Auszubildenden findet jedes Jahr eine Informationseinheit zum Thema „Interkulturelle Orientierung der Verwaltung“ statt. Schon dort werden die zukünftigen Arbeitskräfte für dieses Thema sensibilisiert. So konnten schon einige der gesteckte Ziele aus dem Integrationskonzept verwirklicht werden.<sup>51</sup>

Nun sollen weitere Maßnahmen ergriffen werden, um Migrantinnen und Migranten zu erreichen und somit mehr Bewerbungen von Menschen mit Migrationshintergrund zu erhalten und Zugangsbarrieren weiter abzubauen. Die vorliegende Arbeit soll die Kreisverwaltung bei diesem Anliegen unterstützen.

## 1.5 Interkulturelle Öffnung als Chance

### 1.5.1 Folgen mangelnder Integration

*verfasst von Stefanie König*

Mangelnde Integration spiegelt sich nicht nur in der Unzufriedenheit der Gesellschaft, also bei den Migrantinnen und Migranten sowie bei der Aufnahmegesellschaft wieder, sondern hat auch wirtschaftliche Folgen, die sich auf die Kommunen und schließlich im gesellschaftlichen Gefüge auf die gesamte Bundesrepublik niederschlägt.

Prof. Dr. Friedrich Heckmann beschreibt in seinem Einführungsvortrag 2004 in Köln „Erfordernisse an eine gelungene Integration von Migranten in Deutschland“ folgende „Krisenindikatoren“, die mangelnde Integration ausdrücken können:

- stagnierende oder zurückgehende Einbindung von Migrantinnen und Migranten auf dem Arbeitsmarkt und im Bildungsgefüge,
- anhaltende Sprachprobleme von Migrantinnen und Migranten,
- Zunahme der Abhängigkeit von staatlichen Leistungen bei Migrantinnen und Migranten,

---

<sup>51</sup> Integrationskonzept Kreis Düren Bericht und Fortschreibung 2009, Seite 60 ff.

- Zunahme von abweichendem Verhalten (Sucht-, Drogen-, Gewalt- und/oder Kriminalitätsproblematiken).

Diese Indikatoren könnten negative wirtschaftliche Auswirkungen, wie höhere Sozialausgaben, höhere Kosten durch steigende Kriminalität oder steigende Bildungskosten, mit sich bringen.

Spiegelbildlich entwickeln sich laut Heckmann auch die Reaktionen der Aufnahmegesellschaft:

- Verschlechterung des gesellschaftlichen Meinungsklimas gegenüber Menschen mit Migrationshintergrund allgemein oder gegenüber bestimmten Zuwanderungsnationalitäten (Niederschlag in Umfragen, Mediendarstellung, Internetkommunikation),
- Entstehung oder Wachstum von sozialen Bewegungen, Organisationen oder Parteien, die gegen Fremdenfeindlichkeit und / oder Zuwanderung zu mobilisieren versuchen,
- Gewalttaten gegenüber Migrantinnen und Migranten und gesellschaftlichen Minderheiten.

Als Reaktion von Seiten der Migrantinnen und Migranten sind folgende Punkte zu befürchten:

- Rückzug auf innerethnische Sozialkontakte bzw. das Entstehen von Parallelgesellschaften,
- ausbleibende Identifikation mit dem Aufnahmeland auch im Generationenverlauf.<sup>52</sup>

Diese Folgen gilt es zu verhindern. Es gibt bereits einige Unternehmen und Kommunen, die mit positivem Beispiel voran gehen und ihren Teil dazu beitragen, dass sich der Prozess der Integration weiterentwickeln kann. Verwaltungen, die sich bereits intensiv mit dem Thema Integration und interkulturelle Öffnung beschäftigt haben,

---

<sup>52</sup> Vgl. Einführungsvortrag „Erfordernisse an eine gelungene Integration von Migranten in Deutschland“ von Prof. Dr. Friedrich Heckmann. Zit. n. Reichwein, Alfred: Zusammenfassung der Expertise „Integration in den Kommunen“, Köln 2004

### 1.5.1 Folgen mangelnder Integration

---

sind beispielsweise die Stadt Berlin mit ihrer Kampagne „Berlin braucht Dich“ sowie die Stadt Hamburg mit „Wir sind Hamburg! Bist du dabei?“ (Näheres unter 2.1.4.1)

Verwaltungen als Repräsentanz des Staates vor Ort und im Kontakt mit Bürgerinnen und Bürgern sollten hier meiner Meinung nach eine Vorreiter-Rolle einnehmen und durch die eigene interkulturelle Öffnung den oben beschriebenen negativen Entwicklungen konsequent entgegenwirken. Die Projektgruppe ist weiterhin der Ansicht, dass Integration und die damit verbundene interkulturelle Öffnung als Aufgabe der gesamten Verwaltung angesehen werden muss, mit der sich jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter identifizieren kann.

### 1.5.2 Vielfalt als Erfolgsfaktor

*verfasst von Stefanie König*

Armin Laschet, Minister für Generation, Frauen und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen beschreibt Integration „...als eine bleibende Herausforderung“, die „...in einer von Zuwanderung geprägten Gesellschaft ohne Alternative ist“. Er erklärt weiterhin: „Zuwanderung und Integration gehören zusammen. Nordrhein-Westfalen ist ein Land, das stolz auf seine regionale und kulturelle Vielfalt ist“. Er sieht Nordrhein-Westfalen als ein „...Land der neuen Integrationschancen“.<sup>53</sup> Diese Worte gilt es in der Gesellschaft noch zu verfestigen und den vielfältigen Nutzen von Menschen mit Migrationshintergrund deutlich zu machen.

Viele Migrantinnen und Migranten bringen eine Fülle an Kompetenzen mit, die sie häufig nicht beruflich einsetzen können.<sup>54</sup> Eine der Ursachen hierfür könnte zum Beispiel die Nichtanerkennung von Abschlüssen von Schule, Beruf und Universitäten aus den Herkunftsländern sein. Weiterhin könnte es eine Rolle spielen, dass so genannte „Soft-Skills“, wie Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit oder interkulturelle Kompetenz gegebenenfalls unbeobachtet bleiben. Ein Großteil der Fähigkeiten, die im Beruf zum Einsatz kommen sind nicht in Zeugnissen dokumentiert, sondern werden im Laufe des Lebens erlernt. Solche Kompetenzen fallen meiner Ansicht

---

<sup>53</sup> Armin Laschet, Minister für Generation, Familie und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen im „1. Integrationsbericht der Landesregierung“, [www.mgffi.nrw.de](http://www.mgffi.nrw.de), Stand: 12.11.09

<sup>54</sup> Praxishandreichung „Qualitätsstandards und migrationspezifische Instrumente zur Kompetenzfeststellung und Profiling“ der Koordinierungsstelle Integration durch Qualifizierung, 2007

nach heutzutage immer stärker ins Gewicht und die fachliche Kompetenz ist nur noch ein Faktor unter Vielen. Die Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt stellen neue Herausforderungen an Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber sowie an die berufliche Bildung. Hohe Anforderungen, Innovationsdruck, Flexibilität und das Aufweichen traditioneller Berufsbilder machen lebenslanges Lernen unabdingbar.

Menschen mit Migrationshintergrund sind in den öffentlichen Verwaltungen als Beschäftigte unterrepräsentiert.<sup>55</sup> Eine Ursache für diesen Zustand könnte beispielsweise mangelndes Wissen über die Vorteile und die Potenziale von Interkulturalität im Berufsleben sein. Dieses Problem wird unter Umständen durch mangelnde Kenntnis der Migrantinnen und Migranten über die Angebote im öffentlichen Dienst einen Arbeitsplatz zu finden verstärkt.<sup>56</sup>

Absehbar ist jedoch, dass demographische Entwicklungen in den nächsten Jahren die Situation auf dem Ausbildungs- und Arbeitsmarkt grundlegend verändern werden (Näheres in Gliederungspunkt 1.4.2).<sup>57</sup> Junge Fachkräfte werden Statistiken zufolge zunehmend „Mangelware“ und in Zukunft dringend benötigt.<sup>58</sup> Migrantengruppen könnten aufgrund dieser Entwicklungen ein zunehmend attraktives Kundenpotenzial darstellen, zumal die Gesellschaft in Deutschland ebenfalls immer stärker kulturell geprägt ist.<sup>59</sup> Dadurch besteht die Möglichkeit, dass die Berücksichtigung von kultureller Vielfalt in allen Bereichen der Kommunikation mit den Kunden zu verschärften Wettbewerbsbedingungen für Betriebe führt. In neuen Ansätzen, wie dem so genannten Diversity-Ansatz, wird die Unterschiedlichkeit von Menschen positiv in den Vordergrund gerückt und das Individuum in seiner Besonderheit berücksichtigt. Personale Vielfalt wird als Ressource betrachtet, um die Herausforderungen einer wachsenden gesellschaftlichen Heterogenität und ihre Zusammenhänge erfolgreich zu meistern. Diversity Management kann mit vielen unterschiedlichen Maßnahmen betrieben werden. Die Freie Hansestadt Bremen geht in diesem Zusammenhang beispielsweise mit Flyern, Plakaten, im Internet und durch Informationsveranstaltungen auf Menschen mit Migrationshintergrund zu und heißt sie herzlich willkommen. Stellenausschreibungen wurden ergänzt und das Leitbild angepasst. Darüber hinaus be-

<sup>55</sup> [www.migration-online.de](http://www.migration-online.de), Stand: 27.11.09

<sup>56</sup> Diözesan-Caritasverband für das Erzbistum Köln e.V. „Handreichung – Interkulturelle Öffnung“, Köln 2008

<sup>57</sup> [www.destatis.de](http://www.destatis.de): Statistisches Bundesamt: „Bevölkerungsentwicklung in Deutschland bis 2060“, Stand: 15.11.09

<sup>58</sup> [www.destatis.de](http://www.destatis.de): Statistisches Bundesamt: „Bevölkerungsentwicklung in Deutschland bis 2060“, Stand: 15.11.09

<sup>59</sup> [www.destatis.de](http://www.destatis.de): Statistisches Bundesamt: „Bevölkerungsentwicklung in Deutschland bis 2060“, Stand: 15.11.09

### 1.5.2 Vielfalt als Erfolgsfaktor

---

reiten spezielle Kurse auf das Auswahlverfahren der unterschiedlichen Ausbildungsberufe vor.<sup>60</sup>

Eines von vielen Potenzialen von Menschen mit Migrationshintergrund ist die Fähigkeit, sich schnell und effektiv auf neue oder veränderte Arbeitsbedingungen und Anforderungen einzustellen sowie die Fähigkeit, soziale Beziehungen aufzubauen und zu pflegen.<sup>61</sup> „Kulturelle Vielfalt fördert Ideenreichtum, Kreativität und Flexibilität“<sup>62</sup>. Verwaltungsprozesse könnten vereinfacht werden, je besser sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die immer internationaler werdende Kundschaft einstellen können. Mitarbeiter unterschiedlichster Kulturkreise kennen meist die Wünsche dieser Kundschaft und könnten dementsprechend wichtige Impulse für neue Ideen geben.

Der öffentliche Dienst kann jedoch darüber hinaus von weiteren Vorteilen profitieren. Interkulturelle Vielfalt in der Verwaltung...

- ...erhöht die Kundenfreundlichkeit: Migrantinnen und Migranten bringen wertvolles Know-How mit, das den direkten Kontakt mit kulturell vielfältigen Kunden erleichtert,
- ...füllt den nationalen Integrationsplan mit Leben: Die Ziele des Integrationsplanes lassen sich nur unter Mitwirkung aller Verwaltungsebenen erreichen,
- ...verbessert die Außendarstellung: Vielfältig zusammengesetzte Verwaltungen werden von der Öffentlichkeit als zeitgemäß wahrgenommen,
- ...senkt die Fluktuationsrate: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fühlen sich akzeptiert und „zu Hause“,
- ...senkt Risiken: AGG-Schadensersatzklagen sind weniger wahrscheinlich,
- ...nutzt vorhandene Potenziale von Beschäftigten: interkulturelle Vielfalt verringert Reibungsverluste zwischen heterogenen Mitarbeitergruppen und im Kon-

---

60 Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration „Diversity Management in der öffentlichen Verwaltung“

61 „Diversität nutzen! Strategien zur Gewinnung und betrieblichen Integration junger Menschen mit Migrationshintergrund für Kölner Unternehmen“. Ein Projekt mit Forschungsschwerpunkt Interkulturelle Kompetenz des Klaus Novy Instituts

62 „Migration und Integration – Chancen der Vielfalt nutzen!“, Zentralverband des Deutschen Handwerks, Berlin 2009

takt zu Bürgerinnen und Bürgern, verbessert den Zusammenhalt im Team und steigert damit die Qualität der Bearbeitung.<sup>63</sup>

Ergebnisse des Forschungsprojektes „Interkulturelle Kompetenzen junger Fachkräfte mit Migrationshintergrund: Bestimmung und beruflicher Nutzen“, das am Bundesinstitut für Berufsbildung durchgeführt wurde, haben zudem ergeben, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund nicht nur von Kundinnen und Kunden entsprechender, sondern auch anderer ausländischer Herkunft, angesprochen werden. Sie erklärten dies damit, dass sich diese Kundinnen und Kunden lieber an sie als an eine deutsche Kollegin bzw. einen deutschen Kollegen wandten, da sie von ihnen mehr Verständnis bei sprachlichen Schwierigkeiten erwarteten.<sup>64</sup> Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund können darüber hinaus oft auch verstehen, was Kundinnen und Kunden, die ebenfalls einen Migrationshintergrund haben, „zwischen den Zeilen“ sagen. Es entsteht schneller eine vertrauensvolle Atmosphäre, die die Kommunikation zwischen Mitarbeiterin oder Mitarbeiter und Bürgerin und Bürger erleichtert.

Im weiteren Kontakt mit Bürgerinnen und Bürgern stellt der Einsatz interkultureller Kompetenzen von Personen mit Migrationshintergrund nicht nur sicher, dass Bürgerinnen und Bürger notfalls auch in ihrer Muttersprache verstanden werden, sondern auch, dass sie sich in ihrer kulturellen Identität verhalten können, ohne Angst zu haben, missverstanden zu werden. Dies eröffnet die Möglichkeit, dass man sich auf einer vertrauensvollen Ebene mit den Bürgerinnen und Bürgern unterhalten kann und trägt dazu bei, dass sie sich akzeptiert fühlen.

Interkulturelle Kompetenzen haben darüber hinaus auch innerhalb der Verwaltung vielfältigen Nutzen:

- Fachkräfte mit Migrationshintergrund geben Äußerungen, Wünsche und Beschwerden von Bürgerinnen und Bürgern der jeweiligen Herkunft, die diese in der ihnen eigenen Art vorbringen, in die Verwaltung weiter. Sie vermitteln zwischen Verwaltung und Bürgerinnen und Bürgern, wobei sie kulturelle Aspekte beider Seiten berücksichtigen.

<sup>63</sup> Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration „Diversity Management in der öffentlichen Verwaltung“ S. 3

<sup>64</sup> [www.denk-doch-mal.de](http://www.denk-doch-mal.de), Stand: 11.11.09, „Interkulturelle Kompetenz als Erfolgsfaktor“ von Anke Settlemeyer, Wissenschaftliche Mitarbeiterin des Bundesinstituts für Berufsbildung, Bonn

- Die Fachkräfte mit Migrationshintergrund räumen gegenüber Vorgesetzten und Kolleginnen und Kollegen Unsicherheiten im Umgang mit Bürgerinnen und Bürgern entsprechender Herkunft aus und erklären gegebenenfalls die kulturellen Spezifika des Herkunftslandes.
- Kolleginnen und Kollegen verweisen zum Teil Bürgerinnen und Bürger an ihre Kolleginnen und Kollegen mit Migrationshintergrund, wenn diese sich sprachlich besser verständigen können als sie selbst. Dies kann verwaltungsinterne Abläufe beschleunigen und Missverständnissen vorbeugen.

Nicht zuletzt sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund Ausdruck der Internationalität der Verwaltung. Sie stellen sicher, dass sich Bürgerinnen und Bürger in der Verwaltung wiederfinden und dort in ihren Besonderheiten berücksichtigt werden.<sup>65</sup>

## 1.6 Interkulturelle Öffnung als Herausforderung

### 1.6.1 Voraussetzungen für die erfolgreiche Öffnung

*verfasst von Stefanie König*

Betrachtet man den vielfältigen Nutzen, den der Migrationshintergrund von Fachkräften für die Verwaltung entfalten kann, verwundert es nicht, dass oft übersehen wird, welche zusätzlichen Anforderungen der Einsatz für die Fachkräfte und für die Verwaltung mit sich bringt.

Wolfgang Hinz-Rommel erklärt in seinen „Erfahrungen für die Praxis“: „Interkulturelle Öffnung macht Arbeit. Trotz aller Beteuerungen, man müsse das Interkulturelle einfach nur mitdenken, zeigt sich in der Praxis ein anderes Bild. Die Thematik ist sperrig; sie fügt sich nicht bruchlos in den Alltag ein – und verlangt dadurch ein Mehr an Reflektion und Auseinandersetzung.“<sup>66</sup> Interkulturelle Öffnung nach dem Motto: „Von oben gewollt und von unten akzeptiert“ funktioniere nicht, so Rommel. In mehreren Projekten, beispielsweise in Stuttgart und Frankfurt am Main, versuchte

---

<sup>65</sup> Vortrag anlässlich der Veranstaltung „Interkulturelle Stärken leben – Chancen für die berufliche Integration von Menschen mit Migrationshintergrund“, Bielefeld, 30.11.06 Bundesinstitut für Berufsbildung

<sup>66</sup> [www.tik-iaf-berlin.de](http://www.tik-iaf-berlin.de), Stand 05.11.09, „Erfahrungen für die Praxis“ von Wolfgang Hinz-Rommel



die obere Managementebene von Einrichtungsträgern das Thema an niedrigere Hierarchieebenen zu delegieren. Die Leitung selbst meinte mit einem entsprechenden Beschluss genug getan zu haben. Ohne kontinuierliche Mitarbeit, auch der Leitung, ist ein Öffnungsprozess jedoch nicht durchhaltbar. Auf allen Ebenen muss Überzeugungsarbeit geleistet werden und die Einbindung von relevanten Akteuren gelingen.<sup>67</sup>

Die interkulturelle Öffnung wird manchmal in Widerspruch zu Qualitätssicherungsverfahren gesetzt. Viele Prozesse der Qualitätssicherung zielen in der Praxis auf Vereinheitlichung der Abläufe in einer Einrichtung ab, während die interkulturelle Öffnung den Blick auf den Einzelfall, also eine konsequente Individualisierung fordert. Das verlangsamt Prozesse und kann sie verteuern. Gerade das Qualitätsmanagement bietet jedoch geeignete Ansätze und Verfahren, um die Bedürfnisse von Migrantinnen und Migranten in den Blick zu bekommen und die betrieblichen Abläufe darauf abzustimmen. Dies gilt es meiner Meinung nach zu erkennen und individuell für die Verwaltung umzusetzen.

Flexibilität spielt eine wichtige Rolle bei der interkulturellen Öffnung einer Verwaltung. Die Projektgruppe ist der Ansicht, dass sich eine Einrichtung, die interkulturelle Vielfalt umsetzen will, nicht auf einen bestimmten Weg festlegen sollte. Wenn ein Training mit einer Mitarbeitergruppe nicht weiterführt, kann vielleicht eine bereichsübergreifende Arbeitsgruppe zu einem Einzelthema sinnvoll sein.

Wolfgang Hinz-Rommel führt in seinen „Erfahrungen für die Praxis“ auf, dass letztendlich die persönliche Einstellung des Einzelnen eine wichtige Rolle spielt. Es geht um Vorbehalte und Vorurteile, die zwar meistens unbewusst sind, sich aber dennoch auf das Handeln auswirken. Solche grundsätzlichen Einstellungen gehen oft einher mit der Unfähigkeit, die Probleme offen anzusprechen oder ihren Hintergrund überhaupt zu erkennen. Ein Konfliktpunkt könnte beispielsweise die unterschiedliche Vorstellung von Pünktlichkeit sein. Besonders Dinge, bei denen es auf den ersten Blick klare, objektive Kriterien zu geben scheint (und in der Regel auch eine klare Vorstellung darüber, was richtig und falsch ist) können Konflikte auslösen. Die Reaktionen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen ernst genommen werden. Eine Abwehr ist nicht selten auf eine Überforderung zurückzuführen.<sup>68</sup>

---

67 [www.tik-iaf-berlin.de](http://www.tik-iaf-berlin.de), Stand 05.11.09, „Erfahrungen für die Praxis“ von Wolfgang Hinz-Rommel

68 [www.tik-iaf-berlin.de](http://www.tik-iaf-berlin.de), Stand 05.11.09, „Erfahrungen für die Praxis“ von Wolfgang Hinz-Rommel

### 1.6.2 Schwierigkeiten und Zugangsbarrieren

*verfasst von Stefanie König*

Die interkulturelle Öffnung der Verwaltung ist ein flexibler Prozess, der wichtig und notwendig ist, aber ebenfalls einige Schwierigkeiten mit sich bringt. Ein besonderes Problem stellt zum Beispiel die Bewerbungssituation dar. Welche Maßnahmen ergreift man, wenn mehr Menschen mit Migrationshintergrund in die Verwaltung eingestellt werden sollen, aber nicht genügend Bewerbungen dieser Zielgruppe eingehen? Dieses Problem stellt sich auch bei der Kreisverwaltung Düren und ist einer der Gründe, weshalb dieses Projekt entstand. Die Projektgruppe hat es sich zum Ziel gemacht, Maßnahmen zu entwickeln, um diesen Zustand zu ändern und um Anreize für die Kreisverwaltung und für andere Kommunen oder Unternehmen zu schaffen.

Ursachen dafür, dass nur wenige Bewerbungen von Menschen mit Migrationshintergrund eingehen, kann es verschiedene geben. Edith Glanzer geht in ihrem Bericht „Neue Steuerungsmodelle in der Verwaltung als Chance zur interkulturellen Öffnung von Behörden“ auf einige dieser Gründe ein. Oftmals seien Jugendliche mit Migrationshintergrund und ihre Eltern über das deutsche Ausbildungssystem und die Vielfalt der Berufe in einer Verwaltung nicht hinreichend informiert. Ein weiterer Grund könnte sein, dass Migrantinnen und Migranten aufgrund schlechter Erfahrungen mit den Behörden ein negatives Bild von der Verwaltung haben und diese als Arbeitgeber daher nicht in Betracht ziehen. Ein anderer möglicher Grund könnte darin liegen, dass die öffentliche Meinung und Debatte, die Migrantinnen und Migranten kaum jemals als qualifizierte Arbeitskräfte wahrnimmt und beschreibt und Verwaltungen ganz eindeutig als Orte darstellt, an denen „Einheimische“ tätig sind, auch die Migrantinnen und Migranten geprägt haben. Diese Prägung könnte so stark sein, dass eine Bewerbung für Stellen in der Verwaltung gar nicht ins Auge gefasst wird.<sup>69</sup>

Hier gilt es meines Erachtens Maßnahmen zu entwickeln, die den Jugendlichen mit Migrationshintergrund die Verwaltung mit ihren unterschiedlichen Ausbildungsberufen näher bringt. In Betracht kommen zum Beispiel spezielle Anwerbemaßnahmen, wie Informationsveranstaltungen in Schulen, Messestände oder spezielle Flyer (Näheres unter 2.1).

---

<sup>69</sup> Edith Glanzer „Neue Steuerungsmodelle in der Verwaltung als Chance zur interkulturellen Öffnung von Behörden“, 2002

## **1.6.2 Schwierigkeiten und Zugangsbarrieren**

Zugangsbarrieren gibt es sowohl auf der Seite der Menschen mit Migrationshintergrund als auch auf der Seite der Verwaltungen und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Das Ministerium für Gesundheit, Soziales, Frauen und Familie des Landes Nordrhein-Westfalen zeigt in ihrem Bericht „Integrationsarbeit – effektiv organisiert“ einige dieser Zugangsbarrieren auf. Ebenso berichten der Caritasverband in der „Handreichung – Interkulturelle Öffnung“ sowie Christel Alt und Kmona Granato in „Berufliche Ausbildung junger Erwachsener mit Migrationshintergrund“ über mögliche Schwierigkeiten im Prozess der interkulturellen Öffnung.

Zusammenfassend sind demnach mögliche Schwierigkeiten aus Sicht der Migrantinnen und Migranten zum Beispiel:

- Informationsdefizite über die Angebote
- Starke Hemmschwellen gegenüber deutschen Institutionen
- Bestehende Sprachbarrieren
- Annahme, dass deutsche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht frei sind von Vorurteilen und Migrantinnen und Migranten weniger akzeptieren.

Mögliche Schwierigkeiten aus Sicht der Verwaltung und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern:

- Mangel an spezifischen, auf die Bedürfnisse der Migrantinnen und Migranten abgestimmter Angebotsformen und fehlende, so genannte bilinguale/bikulturelle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Verwaltung<sup>70</sup>
- Mangelnde Informationen bei Personalleitungen und Personalräten über die Zielgruppe allgemein (Heterogenität der Zielgruppe, sozio-kulturelle Situation, besondere Ansprachemöglichkeiten und -notwendigkeiten usw.)
- Ängste, die zum Teil von Vorurteilen geprägt sind

---

<sup>70</sup> Ministerium für Gesundheit, Soziales, Frauen und Familie des Landes Nordrhein-Westfalen „Integrationsarbeit – effektiv organisiert“, Seite 61

### **1.6.2 Schwierigkeiten und Zugangsbarrieren**

---

- Mangelnde Information über das Potenzial der Zielgruppe (vorhandene auch höhere Schulabschlüsse, eventuelle Zweisprachigkeit, spezifischer kultureller Hintergrund für den Umgang mit Kundengruppen usw.)
- Mangelnde Informationen über Hilfen und Unterstützung während der Ausbildungsberufe
- Überbewertung schriftlicher, „kulturabhängiger“ Tests, die Jugendlichen mit Migrationshintergrund und Sprachproblemen wenig Chancen lassen<sup>71</sup>
- Furcht vor Mehrbelastung, Überforderungsgefühle
- Annahme, dass nicht-deutsche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nur für ihre Landsleute einsetzbar sind und für die Arbeit mit Deutschen oder Menschen anderer Nationalitäten weniger geeignet seien bzw. weniger akzeptiert würden
- Konkurrenzängste gegenüber Kolleginnen und Kollegen mit Migrationshintergrund
- Überbewertung sprachlicher Defizite und fehlender einschlägiger beruflicher Qualifikationen
- Unterstellung von Traditionsgebundenheit, mangelnder professioneller Distanz zu den „eigenen Leuten“ und die eigene Gruppe bevorzugenden Verhaltensorientierung<sup>72</sup>
- Angst vor möglicher „positiver Diskriminierung“, durch die bestimmte Gruppen und Individuen auch wieder in eine Ecke gedrängt werden
- Angst vor Schwierigkeiten mit Menschen mit Migrationshintergrund, zum Beispiel Konflikten mit Bürgerinnen und Bürgern sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Schwierigkeiten ergeben sich jedoch nicht lediglich durch die Verhaltensweisen der betroffenen Personengruppen (Menschen mit Migrationshintergrund und Aufnahme-

---

71 Christel Alt und Kmona Granato „Berufliche Ausbildung junger Erwachsener mit Migrationshintergrund“, Berlin 2001

72 Diözesan-Caritasverband für das Erzbistum Köln e.V. „Handreichung – Interkulturelle Öffnung“, Köln 2008

gesellschaft), sondern können auch aus den allgemeinen Merkmalen der deutschen Arbeitswelt entstehen. Mögliche Bruchstellen der Zusammenarbeit werden beispielsweise in einer starken Orientierung an Hierarchien, einem starken Bedarf an Einbindung und Gruppenzusammenhalt, einem impliziten Kommunikationsstil sowie in einer vom deutschen Standard abweichenden Interpretation von Geschlechtsrollen gesehen.<sup>73</sup>

Nachfolgend werden die Merkmale der deutschen Arbeitswelt den Anforderungen an die Menschen mit Migrationshintergrund gegenübergestellt, um ein Bewusstsein für die Komplexität dieses Themas zu schaffen. Zusammengestellt wurden diese Merkmale in einer Dokumentation der Fachtagung „Kompetenz sucht Job“ des Kompetenzzentrums MigraNet.<sup>74</sup>

| <i><b>Merkmale der deutschen Arbeitswelt</b></i>                                                                  |                                                                                           | <i><b>Anforderungen an die Menschen mit Migrationshintergrund</b></i>                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Interessen von Arbeitgebern berücksichtigen<br>(Gewinnmaximierung, Zuverlässigkeit, beständige Arbeitskraft usw.) |                                                                                         | Perspektivwechsel vornehmen können, ohne übermäßige Identifikation mit den Arbeitgeberinteressen                                                                     |
| Diverses Hierarchiegefüge und Teamarbeit als Gegebenheiten des deutschen Arbeitsmarktes                           | <br> | Unterscheidungs- und Wahrnehmungsfähigkeit für unterschiedliche Arbeitskulturen<br><br>Abschied von der Vorstellung eindeutiger Hierarchiewege und -verhaltensweisen |
| Durchsetzungsvermögen „gepaart“ mit Kontaktfähigkeit                                                              |                                                                                         | In Situationen, die Durchsetzungsvermögen erfordern, zugewandt, freundlich und im Kontakt mit dem Gegenüber bleiben („Fingerspitzengefühl“)                          |
| Trennung von „Arbeit“ und „Familie“                                                                               | <br> | Wissen um unterschiedliche Bedeutung von Familie in den unterschiedlichen Kulturen<br><br>Familiäre Angelegenheiten und Zwänge in der Freizeit klären                |

73 „Diversität nutzen! Strategien zur Gewinnung und betrieblichen Integration junger Menschen mit Migrationshintergrund für Kölner Unternehmen“. Ein Projekt mit Forschungsschwerpunkt Interkulturelle Kompetenz des Klaus Novy Instituts

74 Kompetenzzentrum MigraNet, [www.migranet.org](http://www.migranet.org), Stand: 22.12.09

### 1.6.2 Schwierigkeiten und Zugangsbarrieren

|                                                                              |                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Erwartung hoher Selbstverantwortung und -steuerung der Arbeitnehmer          |  | „Üben“ von Eigenverantwortung und -initiative, zum Beispiel nicht auf Arbeitsanweisungen von „oben“ warten, sondern sich selbst „umsehen“ oder bei einem Konflikt unter Kollegen nicht sofort zum „Chef“ gehen |
| Unauffälliger Kleidungsstil: wenig figur- und körperbetont, dezentes Make-up |  | Auf Kleidercode achten <sup>75</sup>                                                                                                                                                                           |

Voraussetzung, um all diese Schwierigkeiten im Prozess der interkulturellen Öffnung der Verwaltung zu überwinden, ist vor allem eine Veränderungsbereitschaft auf Seiten der Migrantinnen und Migranten sowie auch bei den Mitgliedern der Mehrheitsgesellschaft.

Der Mehrwert für Menschen mit Migrationshintergrund als Fachkräfte für die Verwaltung ist nicht für jeden einfach zu erkennen und steht auch nicht Jedem zur Verfügung. Die Projektgruppe ist der Meinung, dass die Führungsebene in den Institutionen gerade deshalb Interkulturalität für sich zum Thema machen, über Zielvereinbarungen weiter tragen und Vorbild sein muss. Interkulturalität darf unserer Ansicht nach nicht bloß als Anforderung definiert sein, sondern muss mit Wertschätzung verbunden werden.

„Widerstände bei dem Versuch, eine interkulturelle Öffnung zu initiieren, zu begleiten oder voranzutreiben, sind auf allen Ebenen zu spüren. Sie müssen identifiziert, gewürdigt und analysiert werden.“<sup>76</sup> Oftmals entwickelt sich Widerstand oder entzünden sich Konflikte an einer Stelle wo man es nicht erwartet. „Gerade weil Persönliches eine so große Rolle spielt, ist es schwer, direkt und offen darüber zu sprechen. Andere Dinge werden vorgeschoben. Dies geschieht allerdings meistens nicht bewusst und schon gar nicht böswillig. Widerstände und ihre Ursachen sind ernst zu nehmen.

Schließlich muss meines Erachtens für die Tatsache, das Deutschland ein Einwanderungsland ist, ein Bewusstsein geschaffen werden – zum Beispiel durch Gespräche mit Kolleginnen und Kollegen am Arbeitsplatz oder in Arbeitsgruppen und Gremien.

<sup>75</sup> Dokumentation – Migranet 2007, Fachtagung „Kompetenz sucht Job“, Seite 21

<sup>76</sup> www.tik-iaf-berlin.de, Stand 05.11.09, „Erfahrungen für die Praxis“ von Wolfgang Hinz-Rommel

Meiner Ansicht nach müssen beide Seiten bei der interkulturellen Öffnung der Verwaltung im Rahmen des Integrationsprozesses mitwirken. Die Mehrheitsgesellschaft muss offener und toleranter werden und beherzter gegen Diskriminierung vorgehen. Menschen mit Migrationshintergrund sind aufgefordert, sich aktiv und vorurteilsfrei an der Mitgestaltung der Gesellschaft zu beteiligen. Nur dann können beide Seiten von den jeweiligen Vorteilen profitieren.

## 1.7 Indikatoren für die gelungene interkulturelle Öffnung der Verwaltung

*verfasst von Stefanie König*

Die interkulturelle Öffnung ist ein Prozess, an dem möglichst alle Ebenen einer Verwaltung mitwirken sollten. Doch wie macht man einen Erfolg später sichtbar? Wann weiß man, ob sich die Investition an Zeit und Arbeit auch tatsächlich gelohnt hat? Es ist nicht leicht, Erfolge dieser Art messbar zu machen.

Hier ein paar mögliche Indikatoren, die meiner Meinung nach eine gelungene interkulturelle Öffnung der Verwaltung ausdrücken:

- Eigene interkulturelle Kompetenz wird bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wahrgenommen, reflektiert und benannt
- Verwaltungen und städtische Institutionen werden in ihrer interkulturellen Orientierung von Bürgerinnen und Bürgern wahrgenommen
- Interkulturelle Orientierung zeigt sich auch in interkulturellen Arbeiterteams
- Repräsentation interkultureller Orientierung auf der Leitungsebene
- Erreichen der Zielgruppen mit unterschiedlicher Herkunft, Vermehrung der Bewerbungen von Menschen mit Migrationshintergrund
- Informationen über kulturelle und religiöse Unterschiede sind bekannt und werden bewusst wahrgenommen und verarbeitet.

# 1.8 Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz

*verfasst von Florian Lemmes*

Mit Wirkung vom 14. August 2006 erließ der Deutsche Bundestag das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG). Die Vorschriften des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes verbieten unter anderem eine Ungleichbehandlung jeglicher Art aufgrund Rasse, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung. Diese Regelung bezieht sich auf alle Bereiche des Berufslebens, das heißt von Beginn des Bewerbungsverfahrens, über die Einstellung und das Arbeitsverhältnis an sich bis hin zur Entlassung (§ 6 Absatz 1 AGG). Daraus folgt, dass die Bevorzugung oder Benachteiligung von Menschen mit Migrationshintergrund grundsätzlich rechtlich nicht zulässig ist. Fehlverhalten einer Organisation bei der Personalauswahl und Personalführung können unter Umständen zu empfindlichen Schadensersatzansprüchen des Arbeitnehmers nach § 15 AGG führen. Hierbei ist zu beachten, dass nach § 22 AGG die Beweislast, im Gegensatz zu den Zeiten vor Inkrafttreten des AGG, bei Indizien einer Ungleichbehandlung auf Seiten des Arbeitgebers liegt. Das heißt, dass dieser nachweisen muss, dass eine solche Ungleichbehandlung nicht erfolgt ist.

Interessant in diesem Zusammenhang ist jedoch die Vorschrift des § 5 AGG. Danach sind sogenannte positive Maßnahmen zulässig. Als solche werden benachteiligende Maßnahmen im Sinne des AGG bezeichnet, die jedoch darauf gerichtet sind, bestehende Benachteiligungen zu korrigieren. Sind also in einer bestehenden Organisation *nachweisbar* deutlich weniger Menschen mit Migrationshintergrund beschäftigt, „*ist eine Ungleichbehandlung zulässig, wenn dadurch bestehende Nachteile tatsächlich oder struktureller Art wegen eines in § 1 genannten Grundes verhindert oder ausgeglichen werden können.*“<sup>77</sup> Damit eine solch positive Maßnahme als zulässig angesehen werden kann, müssen die bestehenden Nachteile nachgewiesen werden<sup>78</sup> und die Maßnahmen müssen angemessen und geeignet sein, die Nachteile zu beseitigen beziehungsweise auszugleichen. Konkretisiert bedeuten die Begriffe angemessen und geeignet folgendes:

*„Sie (die positiven Maßnahmen) müssen daher mit einer relativ objektiven Wahrscheinlichkeit geeignet sein, die Nachteile wirklich auszugleichen und wären bspw. il-*

---

<sup>77</sup> [http://www.oberwetter-olfen.de/upload/pdf/agg\\_kommentar1.pdf](http://www.oberwetter-olfen.de/upload/pdf/agg_kommentar1.pdf), Seite 17, Stand: 10.11.2009

<sup>78</sup> [http://www.migration-boell.de/web/diversity/48\\_1201.asp](http://www.migration-boell.de/web/diversity/48_1201.asp), Stand: 27.11.2009



*legitim, wenn ohne Berücksichtigung der tatsächlichen Qualifikationen und auf absoluten Vorrang bspw. migrantische Frauen allen anderen Gruppen beim beruflichen Aufstieg vorgezogen würden“.<sup>79</sup>*

Diese Vorschrift bietet dem Arbeitgeber bei geplanten Fördermaßnahmen den rechtlichen Freiraum, gezielt (und gegebenenfalls zulässig benachteiligend) zu agieren.

Die unter Gliederungspunkt 2 dargestellten Instrumente müssen sich also, soweit sie Bevorzugungen für Migrantinnen und Migranten bedeuten, an den Vorschriften des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes messen lassen. Sollen sie rechtlich zulässig sein, müssen sie eine positive Maßnahme im vorgenannten Sinne darstellen.

---

<sup>79</sup> [http://www.migration-boell.de/web/diversity/48\\_1201.asp](http://www.migration-boell.de/web/diversity/48_1201.asp), Stand: 27.11.2009



## 2 INSTRUMENTE

*verfasst von Stefanie König und Jonas Geist*

Im folgenden Kapitel werden unterschiedliche Strategien, Maßnahmen, Instrumente und Methoden zur Mitarbeitergewinnung von Menschen mit Migrationshintergrund vorgestellt. Um die Lesbarkeit und Übersichtlichkeit des Berichtes zu gewährleisten, sind die einzelnen Artikel jeweils nach folgendem Raster aufgebaut:

- Um welches Instrument handelt es sich und welche inhaltlichen Merkmale sind hervorzuheben?
- In welchen Institutionen, Behörden oder Kommunen wurde dieses Instrument bereits durchgeführt und welche Personen oder Organisationen sind bei der Umsetzung der Maßnahme beteiligt?
- Welche Erfahrungen wurden bei der Durchführung der Maßnahme gemacht und wie wurde dieses Instrument bewertet?
- Welche Wirkungszeit hat das Instrument? Ist es kurz-, mittel- oder langfristig umsetzbar?
- Wie könnte die Finanzierung der Maßnahme geregelt werden? Welche Möglichkeiten einer eventuellen Förderung bestehen? Wie hoch wird die Kostenhöhe eingeschätzt und welche Kostenarten sind besonders zu berücksichtigen?
- Welche Einsatzmöglichkeiten bietet das Instrument? Ist es eher für kleinere oder größere Kommunen gedacht?
- Welche rechtlichen Besonderheiten sind zu beachten und wie sind diese zu bewerten? Wie bewertet die Projektteilnehmerin oder der Projektteilnehmer das vorgestellte Instrument unter Berücksichtigung von Vor- und Nachteilen und welche Schlussfolgerung kann sie beziehungsweise er daraus ziehen?

Aufgrund der Verschiedenartigkeit der vorgestellten Maßnahmen des Instrumentenbaukastens ist ein strenges Vorgehen nach diesem Raster nicht immer sinnvoll und

auch nicht möglich. Die Projektteilnehmerinnen und Projektteilnehmer beschränken sich jeweils auf die Schwerpunkte und Besonderheiten jeder Maßnahme.

## 2.1 Werbung

*verfasst von Christoph Pöhlmann*

Eine effektive Werbearbeit ist in Bezug auf das Thema „interkulturelle Öffnung“ Grundvoraussetzung, um Menschen mit Migrationshintergrund für Verwaltungen zu interessieren. Zu diesen Maßnahmen gehören unter anderem eine spezielle Öffentlichkeitsarbeit und vorbereitende Praktika.

### 2.1.1 Praktika

*verfasst von Christoph Pöhlmann*

Berufsorientierung durch Informationen, spezifische Tests und freiwillige Praktika sind erste Schritte auf dem Weg hin zu beruflicher Integration. Die Praktika schaffen meist für junge Menschen, eine erste Vorstellung vom beruflichen Alltag. Durch diese Maßnahmen erfahren sie, ob ein Berufsfeld ihren Interessen und Fähigkeiten entspricht. Neben den üblichen Schulpraktika und Tagen der offenen Tür, wie beispielsweise der „Girls Day“, gibt es in den Verwaltungen quer durch Deutschland bereits zahlreiche Projekte bezüglich freiwilliger Praktika als Vorbereitung für einen Ausbildungsberuf. Diese Projekte sind speziell an Menschen mit Migrationshintergrund gerichtet oder es besteht die Möglichkeit, bei schon vorhandenen Projekten diese Zielgruppe durch Werbung gezielt mit einzubinden. Beispiele für solche Projekte sowie Verwaltungen, welche diese bereits durchführen, werden im Folgenden dargestellt.

### 2.1.1.1 Berufsorientierung

*verfasst von Christoph Pöhlmann*

Wie bereits im Vorwort zum Thema Praktika erwähnt, dient dieses Instrument als erste Orientierung, bevor man sich in den Berufsalltag stürzt. Dazu führen einige Verwaltungen spezielle Berufsorientierungstests durch, um diese Zielgruppe zu unterstützen. Ein erstes Beispiel für einen solchen Test bietet die Stadtverwaltung München.<sup>80</sup>

Bei diesem Test müssen die Interessentinnen und Interessenten fünf verschiedene Fragen zur persönlichen Einstellung in Bezug auf das Berufsleben beantworten. Anschließend erfolgt direkt eine Analyse der gegebenen Antworten, die man auf einer neuen Internetseite sofort einsehen kann. Hier werden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in zwei verschiedene Typen eingeteilt. Erreicht man das Ergebnis Typ A<sup>81</sup>, erhält man eine freundliche Mitteilung, sich doch bitte bei der Stadt München zu bewerben, da die persönliche Einstellung für einen Ausbildungsberuf bei einer solch großen Verwaltung wie München schon einmal stimmt. Zudem wird mit einer Beschreibung der vielfältigen Berufsmöglichkeiten und der Aussicht, die Stadt und die unmittelbare Umgebung mitzugestalten, geworben. Abschließend führt der Link „MÜNCHEN WARTET AUF DICH“ direkt zu der Ausbildungsplattform<sup>82</sup> mit den aktuellsten Informationen zu allen Ausbildungs- und Studienangeboten der Stadt München.

Zeigt das im vorigen Absatz angesprochene Ergebnis Typ B oder C an<sup>83</sup>, ist man durch seine persönliche Einstellung eher nicht für einen Ausbildungsberuf bei der Stadt München geeignet und erhält dieses mitgeteilt.

Auch wenn dieser Test, welcher Teil einer Nachwuchswerbekampagne ist, kein ernstzunehmender Berufsorientierungstest ist, zeigt er jedoch auf eine deutliche Art und Weise, welche Grundeinstellungen die Bewerberinnen und Bewerber für eine Ausbildung bei der Stadt München haben sollten.

<sup>80</sup> [http://www.muenchen.info/por/POR\\_Einstellungstest\\_JS/index.html](http://www.muenchen.info/por/POR_Einstellungstest_JS/index.html), Stand 30.11.2009

<sup>81</sup> [http://www.muenchen.info/por/POR\\_Einstellungstest\\_JS/ergebnis\\_a.html](http://www.muenchen.info/por/POR_Einstellungstest_JS/ergebnis_a.html), Stand 30.11.2009

<sup>82</sup> <http://www.muenchen.de/ausbildung>, Stand 30.11.2009

<sup>83</sup> [http://www.muenchen.info/por/POR\\_Einstellungstest\\_JS/ergebnis\\_b.html](http://www.muenchen.info/por/POR_Einstellungstest_JS/ergebnis_b.html), Stand 30.11.2009

### 2.1.1 Praktika

---

Auch die Stadtverwaltung Hamburg bietet im Internet eine sogenannte „Online-Selbsteinschätzung“ an. Unter <http://www.cyou-startlearning.hamburg.de> kann sich jeder Internetnutzer registrieren um seine Fähigkeiten für eine Ausbildung bei der Stadtverwaltung zu testen. Zunächst folgt ein Intro über Hamburg, in dem viele Bilder mit den verschiedenen Facetten der Stadt Hamburg gezeigt werden. Hier werden unter anderem Bilder von Menschen mit Migrationshintergrund gezeigt, während der Schriftzug „interkulturelle Vielfalt der Stadt Hamburg“ erscheint.

Nach Beendigung des Intros und einer Einweisung zur Bedienung des Tests, erscheint schließlich eine Dame auf dem Bildschirm und gibt Informationen über das ZAF Hamburg sowie die verschiedenen Ausbildungsmöglichkeiten. Sie gibt daraufhin den Hinweis, dass fast ein Drittel aller Hamburger Schülerinnen und Schüler einen Migrationshintergrund haben und in Hamburg Menschen aus den unterschiedlichsten Herkunftsländern leben. Sie erklärt, die Stadt möchte, dass sich diese kulturelle Vielfalt auch in der Mitarbeiterschaft widerspiegelt, da Kompetenzen wie z.B. die Mehrsprachigkeit oder Erfahrungen aus anderen Kulturkreisen oftmals wertvoll und hilfreich im Kundengespräch sind. Dadurch werden bereits vor dem Test gezielt Menschen mit Migrationshintergrund aufgefordert, sich zu bewerben.

Nachdem die Frage des bereits erworbenen Schulabschlusses gestellt wird, wird man nun anhand eines virtuellen Berufsberaters oder anderen Mitarbeitern durch verschiedene Stationen der Stadtverwaltung geführt. Dabei gelangt man zum Beispiel ins Bezirksamt oder in die Fachhochschule, wo man jeweils verschiedene Fragen und Aufgaben lösen muss. Dadurch bekommen die Internetnutzer einen guten Einblick in die Tätigkeiten einer Verwaltung oder in die üblichen Fragen während der Ausbildung. Nebenbei werden immer wieder Informationen über die Stadt Hamburg und die verschiedenen Berufsrichtungen und Tätigkeitsfelder gegeben.

Anschließend erfolgen Zwischenfeedbacks, in denen bekannt gegeben wird, ob man für eine Ausbildung bei der Stadt geeignet ist. Erfüllt man zum Beispiel nicht die erforderlichen Notenvoraussetzungen, erhält man den Hinweis, dass eine Bewerbung wenig Aussicht auf Erfolg hätte. Anschließend erscheint eine junge Frau namens Pria, bei der ein Migrationshintergrund zu erkennen ist. Diese erzählt von Ihrer Bewerbung und gibt Hinweise zu einem möglichen Vorstellungsgespräch.



**Name:** Pria Centinkaya

**Alter:** 19

**Schulabschluss:** Realschule

„Ich bin durch die Initiative des Ersten Bürgermeisters auf die öffentliche Verwaltung aufmerksam geworden. Ziel ist hierbei eine deutliche Erhöhung des Anteils junger Migrantinnen und Migranten in den Ausbildungsberufen. Mir wurde auch mitgeteilt, dass es kein Problem gibt, wenn ich eine andere Staatsangehörigkeit habe.“

Abbildung 10: Vorstellung einer Auszubildenden mit Migrationshintergrund, Quelle: Online Selbsteinschätzung Hamburg

Diese Seite ist für Bewerberinnen und Bewerber, die sich für eine Ausbildung bei der Verwaltung interessieren, sehr interessant. Sie lernen viele Stationen der Verwaltung kennen und können einen Einblick in die verschiedenen Fachbereiche erlangen. Durch das Lösen von praktischen Fällen und das Bearbeiten von realistischen Sachverhalten können sie ihre Fähigkeiten bereits vorab austesten und erkennen, ob ein Interesse an dem Beruf besteht.

Ein weiteres Instrument in Bezug auf Berufsorientierung bietet das Schulamt der Kreisverwaltung Düren in Zusammenarbeit mit mehreren ortsansässigen Verbundpartnern wie der „Perspektive GmbH“ sowie dem „Sozialwerk Dürener Christen“. Das Projekt nennt sich „Regionales Übergangsmanagement Kreis Düren“, kurz RÜM.<sup>84</sup>

Die Verbundpartner arbeiteten speziell an dem Thema „Übergang von der Schule in das Berufsleben“ und stellten das Ergebnis unter [www.ruem-dueren.de](http://www.ruem-dueren.de) in das Internet ein. Diese Internetseite dient nun allen Schülerinnen und Schülern als Berufsorientierung und Kommunikationsplattform. Neben der Plattform für Schülerinnen und Schüler<sup>85</sup>, auf der diese reichlich Informationen und eine spezielle Materialsammlung zur Berufsorientierung finden, gibt es auch einen Bereich für Eltern.<sup>86</sup> Hier finden interessierte Eltern genügend Informationen, um den Kindern eine Stütze bei dem wichtigen und oft komplizierten Weg in die Berufswelt zu sein. Neben dem Kreis

<sup>84</sup> <http://www.ruem-dueren.de/index.php?id=211>, Stand 30.11.2009

<sup>85</sup> <http://www.ruem-dueren.de/index.php?id=7>, Stand 30.11.2009

<sup>86</sup> <http://www.ruem-dueren.de/index.php?id=6>, Stand 30.11.2009

### 2.1.1 Praktika

---

Dürren profitieren auch die ortsansässigen Betriebe von diesem Projekt, da es sich nicht nur wie bei dem Beispiel der Stadt München auf die eigene Verwaltung bezieht.

Des Weiteren stehen die Berufsorientierungstests der Berufsinformationszentren (BIZ) zur Verfügung.<sup>87</sup> Diese Zentren gibt es in allen Bundesagenturen für Arbeit. Dort können sich beispielsweise Menschen mit Migrationshintergrund umfassend über alle Fragen der Ausbildung, Berufswahl und des Studiums informieren.<sup>88</sup> In den Berufsinformationszentren stehen den Interessentinnen und Interessenten folgende breit gefächerte und zudem kostenlose Angebote zur Verfügung<sup>89</sup>:

- Computer zur Nutzung der Onlineangebote der Bundesagentur für Arbeit sowie für andere berufliche Recherchen im Internet,
- berufskundliche Filme,
- Infomappen mit Berichten aus der Berufspraxis,
- Bücher und Zeitschriften zum Thema Berufswelt,
- Auslandsinformationen zu Ausbildungs- und Berufsmöglichkeiten in der Ferne sowie reichlich Infomaterial zum Mitnehmen.

Bei einer Zusammenarbeit der Behörden mit dem Berufsinformationszentrum vor Ort können diese von dem breit gefächerten Angebot sowie den regelmäßig durchgeführten Informationsveranstaltungen zur Berufsorientierung profitieren. Auch hier kann man sicherlich speziell die Zielgruppe Menschen mit Migrationshintergrund ansprechen.

Beim angesprochenen Berufsorientierungstest der Stadtverwaltung München ist die **Wirkungszeit** eher kurzfristig, da man einen Erfolg schon kurz darauf durch die Zahl der Klicks zu diesem Test ermitteln kann. Würde man anschließend in den persönlichen Gesprächen zusätzlich nachfragen, ob dieser Test zu einer Bewerbung für einen Ausbildungsberuf bei der Stadt München beigetragen hat, erhielte man neben der Teilnehmerzahl schon ab dem ersten Einstellungsjahr nach Einführung des Tests

---

<sup>87</sup> Näheres unter Abschnitt 2.1.3.1

<sup>88</sup> [http://www.arbeitsagentur.de/nn\\_26266/Navigation/zentral/Buerger/Zwischenzeit/BIZ/BIZ-Nav.html](http://www.arbeitsagentur.de/nn_26266/Navigation/zentral/Buerger/Zwischenzeit/BIZ/BIZ-Nav.html), Stand 30.11.2009

<sup>89</sup> Näheres auch unter 2.1.3.1 Darstellung der Ausbildungsberufe im Berufsinformationszentrum



eine detaillierte Auswertung über eingestellte Bewerberinnen und Bewerber, die an dem Test teilgenommen haben. Somit lässt sich auch schnell entweder positive oder auch negative Erfahrungen ermitteln.

Auch beim Beispiel „Regionales Übergangsmanagement“, erarbeitet durch den Kreis Düren in Zusammenarbeit mit den hiesigen Verbundpartnern, und bei den Angeboten durch das Berufsinformationszentrum besteht eher eine kurzfristige Wirkungszeit. Denn auch hier kann man mit gründlicher statistischer Arbeit nach jedem Schuljahr ermitteln, inwiefern das Angebot durch die Zielgruppen, wie zum Beispiel die Schulabgängerinnen und Schulabgänger, genutzt wurde.

Die **Kosten** fallen bei diesen Instrumenten niedrig aus. Bei einem einfachen Berufsorientierungstest auf der eigenen städtischen Internetplattform fallen lediglich Entwicklungskosten und eventuell Kosten für den Webpace an. Beim Projekt „Regionales Übergangsmanagement“ war das Ziel, eine eigene Internetplattform zu erstellen und diese den interessierten Zielgruppen zugänglich zu machen. Diese eigene Internetplattform wird bei einer externen Agentur in Auftrag gegeben, bei der je nach Agentur unterschiedliche Kosten anfallen. Dazu kommen auch hier die Kosten des eingesetzten Personals.

Bei einer Zusammenarbeit mit einem Berufsorientierungszentrum fallen geringe Kosten an, da die Mittel für die Angebote in den Zentren von der Bundesagentur für Arbeit übernommen werden. Lediglich die Personalkosten für die Pflege dieser Zusammenarbeit wären zu berücksichtigen.

Das **Einsatzfeld** ist relativ unbeschränkt, da solche Tests oder die Zusammenarbeit mit dem BIZ nicht nur von großen, sondern durchaus auch von kleineren Behörden durchgeführt werden können.

**Rechtliche Bedenken** bestehen bei diesen Instrumenten nicht.

### 2.1.1.2 Vorbereitendes Praktikum

*verfasst von Christoph Pöhlmann*

Ein weiteres Instrument, welches dazu beiträgt, Migrantinnen und Migranten in den beruflichen Alltag zu integrieren, ist ein vorbereitendes Praktikum.

Neben den Verwaltungen in Düsseldorf, Bonn, Wuppertal, Dortmund, Bielefeld und Essen führt ebenfalls die Stadtverwaltung Köln, aufgrund eines Ratsbeschlusses zum Thema Initiative Chancengleichheit, bereits seit 2008 ein Qualifizierungsprojekt zur Integration von Jugendlichen mit Migrationshintergrund in Ausbildungsangebote der Stadt Köln durch.

Die Angaben auf den folgenden Seiten stammen aus internen Informationsquellen und sind beim Personalamt der Stadt Köln, Willy-Brandt-Platz 3 in 50679 Köln, jederzeit einsehbar.

Dieses Qualifizierungsprojekt ist ein halbjähriges Praktikum und soll einen Rahmen schaffen, um den Jugendlichen trotz eventueller Sprachdefizite eine reale Chance auf einen Ausbildungsvertrag bei der Stadt Köln zu geben. Die genaue Zielgruppe sind junge Menschen mit Migrationshintergrund im Alter von 17-25 Jahren und sollte zu dem von der Arbeitsgemeinschaft (im folgenden ARGE) betreuten Personenkreis gehören, da es für diese Jugendliche besonders schwer ist, sich in den Berufsalltag zu integrieren. Neben den üblichen Einstellungsvoraussetzungen für Auszubildende sollte diese Zielgruppe zudem über einen gewissen Bildungsstand verfügen, wobei die Zeugnisse Defizite aufweisen können.

In diesem Zusammenhang arbeitet die Stadt Köln mit der hiesigen ARGE zusammen. Daher finden dort vor Beginn der Maßnahme Informationsveranstaltungen statt. In diesen Veranstaltungen wird den Jugendlichen das vorbereitende Praktikum nahe gebracht, um genügend potenzielle Bewerberinnen und Bewerber für dieses Projekt zu erreichen. Bei Interesse und den entsprechenden Bewerbungen findet in der ersten Stufe ein erstes Testverfahren statt. Dieser Test ist spezifisch auf die Zielgruppe abgestimmt und daher vom Schwierigkeitsgrad nicht so hoch angesetzt wie der tatsächliche Test für einen Ausbildungsvertrag. Zudem kann dieses computerunterstützte Testverfahren in den gängigsten Sprachen der Herkunftsländer der Bewerberinnen

und Bewerber durchgeführt werden. Somit kann das reale Potenzial der Jugendlichen bestmöglich ermittelt werden.

Sind potenzielle Bewerberinnen und Bewerber ermittelt, folgt in einer zweiten Stufe in Zusammenarbeit mit dem Berufsförderungswerk Michaelshoven ein Berufsorientierungstest. Oft wissen die Jugendlichen bereits, in welchen Berufszweigen sie eine Ausbildung absolvieren wollen. Der Test dient zum Zwecke der Feststellung einer ersten Eignung und Befähigung. Inhalt dieser zwei Tage sind Übungen, beispielsweise in Kommunikation und Teamfähigkeit.

Nach der Bewerbungs- und Auswahlphase beginnt das sechsmonatige Praktikum. Während des Praktikums werden die Jugendlichen auf einer Verwaltungsdienststelle der Behörde eingesetzt. Parallel findet dies auch für gewerblich-technische Berufe statt. Diese Teilnehmerinnen und Teilnehmer absolvieren ihr Praktikum in den gewerblich-technischen Organisationseinheiten der Behörde. Während der praktischen Tage im Amt werden die Jugendlichen von erfahrenen Ausbilderinnen und Ausbildern an die täglichen Arbeitsabläufe ihrer jeweiligen Einsatzstellen herangeführt. Ziel ist es, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Praktikums nach Ablauf der Maßnahme folgende Tätigkeiten erlernt haben (für den Verwaltungsberufswunsch):

- Telefonate entgegen nehmen
- kleinere Auskünfte erteilen
- einfache Schriftstücke verfassen
- grundsätzliche Aufgaben des Amtes der Einsatzdienststelle kennenlernen

(für den gewerblich-technischen Berufswunsch):

- technisches Verständnis und Ausübung einfacher praktischer Anwendungen

Zudem besuchen die Jugendlichen mit Migrationshintergrund einmal wöchentlich berufsbegleitenden Unterricht. Somit umfasst die Theorie ca. 40% des Maßnahmenanteils. Diejenigen Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die an der Verwaltungsmaßnahme teilnehmen, besuchen das Rheinische Studieninstitut in Köln. Während dieser Zeit werden ca. 130 Doppelstunden vermittelt, die sich auf folgende Fächer verteilen:

### 2.1.1 Praktika

| Fächer                         | Stundenzahl | Unterrichtsort         |
|--------------------------------|-------------|------------------------|
| Deutsch                        | 50          | Rhein. Studieninstitut |
| Handlungs- und Sozialkompetenz | 10          | Rhein. Studieninstitut |
| Kommunikationstechniken        | 10          | Personalentwicklung    |
| Verwaltungsorganisation        | 10          | Rhein. Studieninstitut |
| Kommunalrecht                  | 20          | Rhein. Studieninstitut |
| Staatsrecht                    | 10          | Rhein. Studieninstitut |

*Tabelle 1: Unterrichtsverteilung nach Fächern*

Durch die spezielle Deutschförderung werden die Migrantinnen und Migranten explizit auf eine Ausbildung und vor allem auf das Testverfahren vorbereitet. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer dieses Projekts bilden im Studieninstitut eine eigene Klasse von rund 20 Schülerinnen und Schülern. So ist die Entwicklung genau nachvollziehbar.

Bei der gewerblich-technischen Maßnahme wird zusätzlich in zwei Schulwochen technischer Fachkundeunterricht im Berufskolleg unterrichtet.

Die Erfahrungen bei diesem Projekt zeigen sehr positive Zahlen. Das Pilotprojekt startete am 01.03.2008, bei dem 21 Jugendliche mit Migrationshintergrund teilnahmen. Von diesen 21 Teilnehmerinnen und Teilnehmer konnten 15 in eine Ausbildung übernommen werden und einer sogar in ein festes Arbeitsverhältnis.<sup>90</sup> Dies entspricht einer Erfolgsquote von 76%.

Auch wegen dieser Erfolgszahlen wurde das Projekt im Jahr 2009 wiederholt und startete diesmal am 01.02.2009. Diesmal nahmen 19 Jugendliche an dem Projekt teil, wobei 17 nach Abschluss der Maßnahme einen Ausbildungsvertrag erlangen konnten.<sup>91</sup> Die Erfolgsquote lag daher in diesem Jahr bei 89%. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer dieser zweiten Auflage starteten ihr Ausbildung wie folgt:<sup>92</sup>

- zwei Ausbildungskräfte zur Servicefachkraft für Dialogmarketing

<sup>90</sup> [http://ratsinformation.stadt-koeln.de/vo0050.asp?\\_\\_kvonr=18877&voselect=2712](http://ratsinformation.stadt-koeln.de/vo0050.asp?__kvonr=18877&voselect=2712), Mitteilung/Beantwortung Ausschuss [pdf], Seite 1, Stand 01.12.2009

<sup>91</sup> [http://ratsinformation.stadt-koeln.de/vo0050.asp?\\_\\_kvonr=18877&voselect=2712](http://ratsinformation.stadt-koeln.de/vo0050.asp?__kvonr=18877&voselect=2712), Mitteilung/Beantwortung Ausschuss [pdf], Seite 1, Stand 01.12.2009

<sup>92</sup> [http://ratsinformation.stadt-koeln.de/vo0050.asp?\\_\\_kvonr=18877&voselect=2712](http://ratsinformation.stadt-koeln.de/vo0050.asp?__kvonr=18877&voselect=2712), Mitteilung/Beantwortung Ausschuss [pdf], Seite 2, Stand 01.12.2009

- eine Projektteilnehmerin zur Bauzeichnerin und
- 14 Projektteilnehmerinnen und Projektteilnehmer zur beziehungsweise zum Verwaltungsfachangestellten.

Die Erfolgsquote der Integration von Menschen mit Migrationshintergrund bezogen auf die gesamten Einstellungsjahrgänge seit 2005, ist in folgender Tabelle ersichtlich:<sup>93</sup>

| <b>Ausbildungsjahr</b> | <b>Gesamt-bewerbungen</b> | <b>Bewerbungen von Migrantinnen und Migranten in %</b> | <b>Einstellungen von Migrantinnen und Migranten in %</b> |
|------------------------|---------------------------|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| 2005                   | 4013                      | 3,50%                                                  | 2,50%                                                    |
| 2006                   | 5427                      | 16,50%                                                 | 15,20%                                                   |
| 2007                   | 5551                      | 17,70%                                                 | 16,90%                                                   |
| 2008                   | 5245                      | 22,70%                                                 | 25,20%                                                   |
| 2009                   | 6515                      | 27,30%                                                 | 27,90%                                                   |

*Tabelle 2: Anteil der Migrantinnen und Migranten bei Einstellungen*

Ein Erfolg ist bereits kurzfristig, und zwar nach Beendigung der ersten Einführung einer solchen Maßnahme, zu erkennen. Zu messen ist der Erfolg an den vergebenen Ausbildungsverträgen an Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Maßnahme.

Das Projekt ist in dieser Form sicherlich nur in größeren Behörden durchführbar, da der Aufwand, ca. 20 Teilnehmerinnen und Teilnehmer in ein solches Projekt zu begleiten, viel zu groß ist, wenn ohnehin pro Einstellungsjahrgang lediglich zwei oder drei Auszubildende eingestellt werden.

Zu den **Kosten** dieses Projektes ist zu sagen, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer eine monatliche Vergütung in Höhe von circa 160,00 Euro erhalten. Eventuelle Ausgaben, wie beispielsweise ein Jobticket, werden von der monatlichen Vergütung entsprechend abgezogen. Da der bevorzugte Personenkreis Hilfe zum Lebensunterhalt von der ARGE erhält, gibt es zwischen der Stadt Köln und der ARGE Köln eine Vereinbarung, dass die monatliche Vergütung nicht als Einkommen gegenüber den Sozialleistungen angerechnet wird. Somit unterstützt die ARGE Köln die Sicherstellung des Lebensunterhaltes während der Maßnahme. Des Weiteren fallen Personal-

<sup>93</sup> Presseinformation zur Begrüßung der neuen Auszubildenden der Stadt Köln, Ausdruck vom zuständigen Personalamt

kosten zur Durchführung dieses Projektes an. Kosten für die Informationsveranstaltungen oder auch für die Berufsorientierungstests sind ebenfalls zu berücksichtigen.

**Rechtliche Bedenken** bestehen bei diesem Instrument keine.

#### 2.1.1.3 Werkstattjahr

*verfasst von Christoph Pöhlmann*

Bei diesem Instrument handelt es sich um ein freiwilliges Jahr, welches Jugendlichen mit besonderen Problemen die Möglichkeit gibt, den Einstieg in den Berufsalltag zu vereinfachen. Das Werkstattjahr ist ein gemeinsames Angebot des Ministeriums für Arbeit, Gesundheit und Soziales und des Ministeriums für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen.<sup>94</sup> Ziel dieser Zusammenarbeit ist es, die beteiligten Bildungseinrichtungen bei der Durchführung dieses Projektes in beratender Funktion zu unterstützen und Informationen, Materialien und Erfahrungswerte von schon durchführenden Unternehmen weiterzugeben.<sup>95</sup>

Während dieses Werkstattjahres sollen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in einen Betrieb integriert werden, bei dem sie von erfahrenen Ausbilderinnen und Ausbildern begleitet werden und zudem an zwei Tagen in der Woche weiterhin das Berufskolleg besuchen<sup>96</sup>. Die praktische Durchführung kann von den jeweiligen Trägern jedoch flexibel durchgeführt werden. Ob eine Teilnehmerin bzw. ein Teilnehmer für dieses Projekt geeignet ist, entscheiden die Berufsberaterinnen oder Berufsberater bei den ortsansässigen Agenturen für Arbeit, welche anschließend die geeigneten Personen dem jeweiligen Träger zuweisen<sup>97</sup>.

Sind Unternehmen oder auch Verwaltungen daran interessiert, ein solches Projekt durchzuführen, sind Informationen und Formulare und weitere Auskünfte zur Antragstellung auf einer geschützten Internetseite des Westdeutschen Handwerkskammertages einsehbar (<http://www.handwerk-nrw.de/index.php?id=11>). Eine Registrierung ist auf der Startseite möglich.

---

<sup>94</sup> [http://www.arbeit.nrw.de/ausbildung/ausbildung\\_foerdern/werkstattjahr/index.php](http://www.arbeit.nrw.de/ausbildung/ausbildung_foerdern/werkstattjahr/index.php), Stand 01.12.2009

<sup>95</sup> <http://www.handwerk-nrw.de/aus-und-weiterbildung/initiativen-des-whkt/werkstattjahr-nrw.html>, Stand 01.12.2009

<sup>96</sup> [http://www.arbeit.nrw.de/ausbildung/ausbildung\\_foerdern/werkstattjahr/index.php](http://www.arbeit.nrw.de/ausbildung/ausbildung_foerdern/werkstattjahr/index.php), Stand 01.12.2009

<sup>97</sup> [http://www.arbeit.nrw.de/ausbildung/ausbildung\\_foerdern/werkstattjahr/index.php](http://www.arbeit.nrw.de/ausbildung/ausbildung_foerdern/werkstattjahr/index.php), Stand 01.12.2009

Neben den zahlreichen Unternehmen, die dieses Projekt bereits durchführen, ist dieses durchaus auch von der Verwaltung umsetzbar. Dies zeigt beispielsweise das Amt für Weiterbildung der Stadt Köln, welches das Werkstattjahr bereits im 5. Jahrgang durchführt<sup>98</sup>. Diese Maßnahme der Stadt Köln richtet sich an berufsschulpflichtige Jugendliche im Alter von 16 bis 25 Jahren, die ihre allgemeinbildende Schule verlassen haben und noch ohne Ausbildungs- oder Arbeitsplatz sind.<sup>99</sup> Zudem gehören zum erwünschten Personenkreis Jugendliche, die höchstens den Hauptschulabschluss der Klasse 9 haben.

Das Werkstattjahr bietet dort eine 5 Tage Woche und wird wie folgt durchgeführt: Zum Einen bietet die Volkshochschule der Stadtverwaltung in speziellen Kursen Berufsorientierung und Berufsvorbereitung an. Im Rahmen der Berufsorientierung klären die Lehrkräfte die beruflichen Ziele der Teilnehmerinnen und Teilnehmer und geben wichtige Tipps für einen realistischen Weg dort hin. Bei der Berufsvorbereitung erlangen die Jugendlichen allgemeine Grundkenntnisse, die im Arbeitsalltag wichtig sind. Des Weiteren trainieren sie Grundfertigkeiten, mit denen sie ihre Chancen auf einen Ausbildungs- oder Arbeitsplatz verbessern. Die fachkundlichen Qualifizierungen der Lehrkräfte sind spezialisiert auf die Berufsfelder Lager/Handel, Gesundheit/Soziales und Wirtschaft/Verwaltung.

Ferner besuchen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer an zwei Tagen der Woche ein Berufskolleg. Im vorgenannten Fall ist es das Alfred-Müller-Armack-Berufskolleg in Köln.<sup>100</sup> Hier verbessern die Jugendlichen ihre schulischen Leistungen und lernen zugleich bereits einen wichtigen Baustein der beruflichen Ausbildung kennen.

Den Rest der Woche verbringen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer bei individuellen Praktika in Ausbildungsbetrieben der Region. Auch dort beschränken sich die Berufs- bzw. Arbeitsfelder auf die bereits oben erwähnten Gebiete.<sup>101</sup> In den Betrieben bzw. in den einzelnen Abteilungen, in denen die Jugendlichen dann eingesetzt sind,

98 [http://www.bildung.koeln.de/beratung/angebote\\_jugendliche/jugendfoerderkurse/angebote\\_suche\\_details.html?idx=59&pn=1&rpp=5&sw=bitte+Suchwort+eingeben&kategorie\\_id=0&bt=volkshochschule&datm=0&tag=1&monat=12&jahr=2009&bid=0&stdt=0&plz=plz&schl=0&zielg%5B%5D=0&faa=0&agst=0&aer=0](http://www.bildung.koeln.de/beratung/angebote_jugendliche/jugendfoerderkurse/angebote_suche_details.html?idx=59&pn=1&rpp=5&sw=bitte+Suchwort+eingeben&kategorie_id=0&bt=volkshochschule&datm=0&tag=1&monat=12&jahr=2009&bid=0&stdt=0&plz=plz&schl=0&zielg%5B%5D=0&faa=0&agst=0&aer=0), Stand 01.12.2009

99 [http://www.bildung.koeln.de/beratung/angebote\\_jugendliche/jugendfoerderkurse/angebote\\_suche\\_details.html?idx=59&pn=1&rpp=5&sw=bitte+Suchwort+eingeben&kategorie\\_id=0&bt=volkshochschule&datm=0&tag=1&monat=12&jahr=2009&bid=0&stdt=0&plz=plz&schl=0&zielg%5B%5D=0&faa=0&agst=0&aer=0](http://www.bildung.koeln.de/beratung/angebote_jugendliche/jugendfoerderkurse/angebote_suche_details.html?idx=59&pn=1&rpp=5&sw=bitte+Suchwort+eingeben&kategorie_id=0&bt=volkshochschule&datm=0&tag=1&monat=12&jahr=2009&bid=0&stdt=0&plz=plz&schl=0&zielg%5B%5D=0&faa=0&agst=0&aer=0)&PHPSESSID=2c51ef6f38bb06240c72f3581b86fa6d, Stand 01.12.2009

100 [http://www.bildung.koeln.de/beratung/angebote\\_jugendliche/jugendfoerderkurse/angebote\\_suche\\_details.html?idx=59&pn=1&rpp=5&sw=bitte+Suchwort+eingeben&kategorie\\_id=0&bt=volkshochschule&datm=0&tag=1&monat=12&jahr=2009&bid=0&stdt=0&plz=plz&schl=0&zielg%5B%5D=0&faa=0&agst=0&aer=0](http://www.bildung.koeln.de/beratung/angebote_jugendliche/jugendfoerderkurse/angebote_suche_details.html?idx=59&pn=1&rpp=5&sw=bitte+Suchwort+eingeben&kategorie_id=0&bt=volkshochschule&datm=0&tag=1&monat=12&jahr=2009&bid=0&stdt=0&plz=plz&schl=0&zielg%5B%5D=0&faa=0&agst=0&aer=0)&PHPSESSID=2c51ef6f38bb06240c72f3581b86fa6d, Stand 02.12.2009

101 [http://www.bildung.koeln.de/beratung/angebote\\_jugendliche/jugendfoerderkurse/angebote\\_suche\\_details.html?idx=59&pn=1&rpp=5&sw=bitte+Suchwort+eingeben&kategorie\\_id=0&bt=volkshochschule&datm=0&tag=1&monat=12&jahr=2009&bid=0&stdt=0&plz=plz&schl=0&zielg%5B%5D=0&faa=0&agst=0&aer=0](http://www.bildung.koeln.de/beratung/angebote_jugendliche/jugendfoerderkurse/angebote_suche_details.html?idx=59&pn=1&rpp=5&sw=bitte+Suchwort+eingeben&kategorie_id=0&bt=volkshochschule&datm=0&tag=1&monat=12&jahr=2009&bid=0&stdt=0&plz=plz&schl=0&zielg%5B%5D=0&faa=0&agst=0&aer=0)&PHPSESSID=2c51ef6f38bb06240c72f3581b86fa6d, Stand 02.12.2009

### 2.1.1 Praktika

---

sammeln sie betriebliche Erfahrungen und können somit schon auf eine geringe Berufserfahrung zurückgreifen. Außerdem helfen die praktischen Erfahrungen bei der späteren Berufswahl.

Die gesamte Maßnahme wird ein Jahr lang von Sozialpädagoginnen bzw. Sozialpädagogen, von Praxisanleiterinnen und Praxisanleitern und von Lehrerinnen und Lehrern mit langjähriger Erfahrung in der beruflichen Bildung mit Jugendlichen betreut.<sup>102</sup> Folglich werden die Jugendlichen bestmöglich auf einen Ausbildungsberuf vorbereitet. Daneben, können die Teilnehmerinnen und Teilnehmer auch den Hauptschulabschluss der Klasse 9 erwerben.

Die Erfahrungen bzw. die Erfolgsquote bei diesem Projekt sind laut interner Information des Amtes für Weiterbildung der Stadt Köln gut. Im Lehrgang 2008/2009 verzeichnete das Amt beispielsweise neun Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die ohne Abschluss in das Projekt eingestiegen sind, wovon alle ihren Hauptschulabschluss der Klasse 9 erreicht haben, also eine Erfolgsquote von 100%. Nach Abschluss der Maßnahmen gehen die Jugendlichen dann sehr unterschiedliche Wege. Einige schließen eine weitere schulische Ausbildung zum Erwerb des Hauptschulabschlusses der Klasse 10 an, andere ergattern einen Ausbildungsplatz, und selten steigt der eine oder andere in ein Praktikum bei der Stadtverwaltung Köln ein.

Ein Erfolg ist auch hier bereits kurzfristig zu erkennen, nämlich nach Beendigung der ersten Einführung des Werkstattjahres. Zu messen ist der Erfolg an den erworbenen Schulabschlüssen und Ausbildungsverträgen nach erfolgreicher Teilnahme.

Das Werkstattjahr NRW ist durch die vielen Maßnahmen und Programme sowie die hohen Personalkosten sehr **kostenintensiv**. Da es allerdings ein Angebot des Landes Nordrhein-Westfalen ist, wird dieses auch mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) und des Landes Nordrhein-Westfalen finanziert. Für die Arbeitspolitik in NRW stehen von 2007 bis 2013 rund 684.000.000 Euro aus diesem Fonds zur Verfügung.<sup>103</sup>

Das mögliche **Einsatzfeld** beschränkt sich hier nicht unbedingt auf die größeren Behörden wie zum Beispiel die Stadt Köln. Auch Kreisbehörden, die eine Volkshoch-

---

<sup>102</sup>[http://www.bildung.koeln.de/beratung/angebote\\_jugendliche/jugendfoerderkurse/angebote\\_suche\\_details.html?idx=59&pn=1&rpp=5&sw=bitte+Suchwort+eingeben&kategorie\\_id=0&bt=volkshochschule&datm=0&tag=1&monat=12&jahr=2009&bid=0&stdt=0&plz=plz&schl=0&zielg%5B%5D=0&faa=0&agst=0&aer=0&PHPSESSID=2c51ef6f38bb06240c72f3581b86fa6d](http://www.bildung.koeln.de/beratung/angebote_jugendliche/jugendfoerderkurse/angebote_suche_details.html?idx=59&pn=1&rpp=5&sw=bitte+Suchwort+eingeben&kategorie_id=0&bt=volkshochschule&datm=0&tag=1&monat=12&jahr=2009&bid=0&stdt=0&plz=plz&schl=0&zielg%5B%5D=0&faa=0&agst=0&aer=0&PHPSESSID=2c51ef6f38bb06240c72f3581b86fa6d), Stand 02.12.2009

<sup>103</sup>[http://www.arbeit.nrw.de/esf/in\\_menschen\\_investieren/index.php](http://www.arbeit.nrw.de/esf/in_menschen_investieren/index.php), Stand 02.12.2009



schule und ein Berufskolleg betreiben, können eine solche Maßnahme durchführen. Allerdings muss ebenfalls eine enge Zusammenarbeit mit ortsansässigen Betrieben und Verwaltungen stattfinden, damit die Jugendlichen die bestmögliche Vorbereitung erhalten.

Eine **rechtliche Bewertung** ist auch hier unbedenklich, da es sich um ein Förderprogramm, angeboten von Ministerien des Landes Nordrhein-Westfalen, handelt. Bedenken könnten eventuell aufkommen, wenn man dieses Projekt ausschließlich für Menschen mit Migrationshintergrund durchführt, da so die Gleichbehandlung zu den übrigen Interessentinnen und Interessenten nicht beachtet wird.<sup>104</sup> Vorhandene Projekte zeigen jedoch, dass das Interesse ebenfalls bei Jugendlichen ohne Migrationshintergrund groß ist.

Das Projekt ist in seiner Grundform nicht speziell auf Menschen mit Migrationshintergrund ausgerichtet. Jedoch könnte man speziell solche Personen als Teilnehmerkreis werben, um auch vorbildungsmäßig schwächere Bewerberinnen und Bewerber an städtische Beschäftigungsfelder heranzuführen und so die interkulturelle Öffnung der jeweiligen Verwaltungen zu verbessern.

Neben den Informationen aus dem Internet, die auch in den Fußnoten als Quelle angegeben sind, beinhaltet der Text einige Informationen aus dem internen Gebrauch, die allerdings jederzeit einzusehen und abrufbar sind beim

Amt für Weiterbildung der Stadt Köln  
42/221 – Qualifizierungs- und Beschäftigungsförderung  
AgrippasträÙe 13  
50676 Köln

---

<sup>104</sup>Näheres dazu unter Abschnitt 1.8

### 2.1.2 Informationsveranstaltungen

*verfasst von Olaf Jäger*

Ein weiteres Mittel, die Bekanntheit der öffentlichen Verwaltung als Ausbildungsstätte verstärkt in das Blickfeld von Jugendlichen mit Migrationshintergrund zu rücken, sind die hier näher vorgestellten, Informationsveranstaltungen.

#### 2.1.2.1 Großinformationsveranstaltungen

*verfasst von Olaf Jäger*

An den Anfang seien die Großinformationsveranstaltungen wie Bildungs- oder Jobmessen gestellt. Es können durch Unternehmen der freien Wirtschaft ausgerichtete Veranstaltungen genutzt werden, wie zum Beispiel die kostenlose Jobmesse der Online-Stellenbörse Monster.de, die im Rahmen der „Jobinitiative Deutschland“ im September 2009 im RheinEnergie-Stadion in Köln statt fand. Hier können die verschiedenen Ausbildungsangebote der Verwaltungen in einem geeigneten Umfeld präsentiert werden.

Selbstverständlich ist man nicht an die Ausrichtung solcher Events durch andere Unternehmen gebunden. Gerade bei größeren Verwaltungen, wie zum Beispiel die der Stadt Köln, zeigt sich aufgrund der Vielzahl der durch die Kommune angebotenen Ausbildungsgänge, die jährlich ca. 25-30 unterschiedliche Berufsbilder umfasst<sup>105</sup>, dass eine Präsentation im Rahmen der oben angeführten Jobmessen der freien Wirtschaft nicht effektiv ist. Die Verwaltungen können aus diesem Grund selber auch Veranstaltungen dieser Art initiieren. Beispielhaft sei hier die Ausbildungsmesse „Ausbildung Live“ der Stadt Köln genannt. Diese fand im Jahr 2009 bereits im dritten Jahr statt. Es wurde eine Veranstaltung ins Leben gerufen, bei der ausschließlich die Stadt Köln in Zusammenarbeit mit den verschiedenen Ausbildungspartnern wie unter anderem den Kliniken der Stadt Köln, der Berufsfeuerwehr, der KVB oder

---

<sup>105</sup> Sämtliche Angaben die Ausbildungsmesse „Ausbildung Live“ betreffend sind Informationen der Ausbildungsleitung/Öffentlichkeitsarbeit der Stadt Köln

auch den Bühnen der Stadt Köln die verschiedenen Angebote für eine Ausbildung präsentieren.

Auf den besonderen Charakter dieser Ausbildungsmesse weist bereits der Name der Veranstaltung hin: So steht das „Ausbildung Live“ explizit für „Ausbildung zum Anfassen“. Der Gedanke, der dahinter steht, geht über das bloße Verteilen von Informationsblättchen und Werbegeschenken hinaus. Zwar bekommt, wie bei einer Messe üblich, jeder der Aussteller einen Informationsstand. Wie hier die einzelnen Verbundpartner der Stadt Köln die unterschiedlichen Ausbildungsberufe präsentieren, bleibt denen allerdings freigestellt. Hier kommt dann auch eine Besonderheit dieser Ausbildungsmesse zum Tragen: Die „Ausbildung Live“ findet nicht in den Messehallen in Köln oder in anderen Räumlichkeiten, die der Stadtverwaltung zur Verfügung gestellt werden, statt, sondern im Rheinpark direkt unter freiem Himmel. Dass die Berufsbilder durch diesen Umstand zum Teil wesentlich anschaulicher dargestellt werden können, ist offensichtlich. Straßenwärter demonstrieren das Aufstellen von Verkehrsschildern, die Feuerwehr zerlegt eines ihrer Fahrzeuge in sämtliche Teile, man kann mit Landschaftsgärtnern die Gegebenheiten des Rheinparks direkt nutzen und Blumen pflanzen oder auch Köchen „über die Schulter schauen“.

Selbstverständlich werden bei einer solchen Veranstaltung auch die klassischen Verwaltungsberufe vorgestellt. Bedingt durch die Art der Verwaltungstätigkeit kann diese aber nur weit weniger spektakulär dargestellt werden als die gewerblich-technischen Berufe. Das ist insofern auch kein Nachteil, da die Erfahrung gezeigt hat, dass das Interesse des Publikums generell schwerpunktmäßig bei den gewerblich-technischen Berufen liegt. Diese Tatsache ist nach Einschätzung des Veranstalter darin begründet, dass viele Jugendliche gar nicht darüber informiert sind, wie breit gefächert das Ausbildungsangebot einer so großen Kommune wie Köln ist.

Es wird für den Besuch der Ausbildungsmesse kein Eintrittsgeld verlangt, so dass eine genaue Bestimmung der Besucheranzahl nahezu unmöglich und auf eine ungefähre Schätzung der Interessenten begrenzt ist. Eine rein mengenmäßige Feststellung des Erfolges dieser Veranstaltung ist somit kaum durchführbar. Zwar ist die Anzahl der Besucherinnen und Besucher im Vergleich zu den Vorjahren merklich zurückgegangen, dies wird aber von Seiten des Veranstalters mit der Tatsache begründet, dass gerade nicht mehr ganze Schulklassen zu dieser Veranstaltung eingeladen werden und der Termin der Messe auf das Wochenende verlegt wurde. Zunächst wurde die Ausbildungsmesse dienstags durchgeführt. Dazu wurden dann vollständige Klassen-

### 2.1.2 Informationsveranstaltungen

---

verbände eingeladen. Dabei wurde festgestellt, dass das Interesse der Schülerinnen und Schüler relativ verhalten war. Daraufhin wurde die nächste Veranstaltung auf zwei Tage ausgedehnt und fand an einem Freitag sowie an einem Samstag statt. Auch in diesem Fall waren am Freitag komplette Schulklassen eingeladen. Lediglich am Samstag stand die Messe dann allen interessierten Eltern und ihren Kindern, also der allgemeinen Öffentlichkeit zur Verfügung. Auch in diesem Fall waren Unterschiede bei der Erwartungshaltung der Besucherinnen und Besucher an den beiden Tagen auszumachen.

Im Jahr 2009 wurde die Dauer der Veranstaltung dann wieder auf nur einen Tag gekürzt. Dieser Termin lag auch wieder an einem Wochenende. Wie bereits weiter oben dargestellt, ging die Zahl der Besucherinnen und Besucher nominal zurück. Man muss aber trotzdem von einem Erfolg sprechen, da festzustellen war, dass das Ziel der Ausbildungsmesse insoweit erreicht wurde, als man die wirklich an einem Ausbildungsplatz interessierten Jugendlichen als Zielgruppe erreicht. Dieses äußerte sich unter anderem auch am Feedback des Publikums. So wurde die Möglichkeit rege genutzt, an den einzelnen Informationsständen gezielt nachzufragen, welche Voraussetzungen für eine Ausbildung in dem entsprechenden Beruf benötigt werden. Weiterhin wurde positiv vermerkt, dass einige der jungen Besucherinnen und Besucher bereits mit Bewerbungsunterlagen auf der Ausbildungsmesse erschienen, und diese dort eingereicht haben. Wieder andere haben in den später eingereichten Bewerbungen explizit auf den Besuch der Messe und die dort geknüpften Kontakte verwiesen.

Es ist an dieser Stelle auch bemerkenswert, dass nach Angaben des Veranstalters ungefähr die Hälfte aller Besucherinnen und Besucher der Veranstaltung im Jahre 2009 Erwachsene, also die Eltern der Jugendlichen waren. Es ist somit davon auszugehen, dass auch bei diesem Personenkreis ein sehr hohes Informationsbedürfnis besteht. Gleichzeitig kann man das als positives Zeichen deuten, dass den Eltern die Ausbildung ihrer Kinder wichtig ist. Des Weiteren ist davon auszugehen, dass wenn die Eltern sich gemeinsam mit ihren Kindern über deren berufliches Fortkommen informieren, sie auch weiterhin ihre Kinder in den Bewerbungs- und Auswahlverfahren unterstützen werden.

Betrachtet man die **Wirkungsdauer** solch einer Veranstaltung, so ergibt sich zunächst einmal der Eindruck, dass diese kurzfristig angelegt scheint. Zählt man den Umstand hinzu, dass diese Ausbildungsmesse im Jahr jeweils erst in der Mitte beziehungsweise gegen Ende des Sommers durchgeführt wurde, lässt das verstärkt auf

eine kurze Wirkungsdauer schließen: für die Dauer bis zum Ablauf der üblichen Bewerbungsfristen im Herbst.

Wenn man diese Veranstaltung hingegen nicht als pure Präsentation von Ausbildungsplatzanbietern versteht, sondern anstelle dessen die Ausbildungsmesse aus der Perspektive der Berufsorientierung sieht, muss die Wirkungsdauer eher als langfristig erachtet werden. Diese Ansicht wird durch den hohen Anteil der bereits erwachsenen Besucherinnen und Besucher <sup>106</sup> untermauert. Es ist davon auszugehen, dass ein großer Teil dieser Erwachsenen nicht aufgrund der akuten Situation des Ausbildungsplatzmangels ihrer Kinder diese Veranstaltung besucht hat, sondern eher aus dem Verlangen heraus, ihre Kinder bei der generellen beruflichen Orientierung so frühzeitig wie nur möglich, also auch schon vor dem eigentlichen Bewerbungsverfahren, zu unterstützen. Nicht unterschätzt werden sollte an dieser Stelle der hohe Wiedererkennungsfaktor beziehungsweise Erinnerungswert, den der Besuch solch einer Veranstaltung unweigerlich mit sich bringt.

Es stellt sich mithin die Frage, wie **kostenintensiv** Großveranstaltungen dieser Art sind. Die „Ausbildung Live“ fand 2009 wie auch in den Vorjahren im Rheinpark in Köln statt. Dieser wurde der Stadtverwaltung zur Ausrichtung der Ausbildungsmesse kostenfrei überlassen. Somit wurde ein großer Teil der Kosten, die bei der Teilnahme an vergleichbaren Veranstaltungen der freien Wirtschaft in Form von Standgebühren oder ähnlichem anfallen würden, eingespart. Diese Einsparungen und die dadurch gleichzeitig auftretende Möglichkeit, den Rahmen nahezu nach Belieben umfangreich gestalten zu können, führten letztendlich überhaupt zu der Entscheidung, diese Ausbildungsmesse selbst auszurichten.

Des Weiteren traten nach Angaben des Veranstalters direkte Kosten in Höhe von ungefähr 18.000 € – 20.000 € für die diesjährige eintägige Messe auf. Diese fielen vorrangig für das Anmieten von Zelten und Tischen sowie die Bereitstellung der Bühne nebst allen zum Betreiben derselben erforderliche technischen Anlagen an. Ein weiterer Teil dieses Betrages wurde in die Werbung für diese Veranstaltung investiert: Es wurden Plakate und Flyer erstellt und verteilt, zudem gab es Radiospots, die für die Ausbildungsmesse warben. Weitere Werbemaßnahmen wie zum Beispiel Werbung in der KVB wurden vorwiegend durch die Verbundpartner des Veranstalters getragen, da diese ein berechtigtes Interesse an dem Erfolg der Veranstaltung haben und fallen somit nicht ins Gewicht.

<sup>106</sup>Hier speziell bezogen auf die Ausbildungsmesse „Ausbildung Live“ des Jahres 2009

### 2.1.2 Informationsveranstaltungen

---

Nicht eindeutig zu beziffern sind demgegenüber jedoch die angefallenen indirekten Kosten, die sich zumeist aus den Kosten für das involvierte Personal ableiten. Dies ist insoweit schwierig zu beurteilen, da man im Nachhinein nicht genau beziffern kann, wie hoch der Arbeitsausfall der an der Ausbildungsmesse direkt Beteiligten zu bewerten ist, da diese bereits während der Vorbereitung dieser Veranstaltung nicht ihrer eigentlichen Tätigkeit nachgehen konnten. Diese Betrachtung gestaltet sich umso schwieriger, als es sich für etliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadt Köln, vorrangig aus der Öffentlichkeitsarbeit, nach eigener Aussage dem Grunde nach um deren eigentlichen Arbeitsbereich handelt. Das bedeutet, dass ein „Arbeitsausfall“ im eigentlichen Sinne gar nicht existiert.

Als Nächstes soll kurz das mögliche **Einsatzfeld** dieser Maßnahme diskutiert werden. Wie man schon anhand des zur Darstellung der Maßnahme gewählten Beispiels erkennen kann, liegt das Einsatzfeld klar bei den großen Städten beziehungsweise Kreisen. Da es gerade um die kostengünstige und gleichzeitig anschauliche Darstellung einer größeren Anzahl von Ausbildungsberufen geht, lohnt sich für kleine und mittlere Kommunen allein der Aufwand nicht, im eigenen Rahmen eine komplette Bildungsmesse zu veranstalten, da üblicherweise diese Kommunen eben nicht diese Bandbreite an Ausbildungsberufen anbieten.

In solchen Fällen wäre es denkbar, dass mehrere Gemeinden oder Verwaltungen zusammen solch eine Veranstaltung ausrichten. Hierbei gäbe es, abgesehen von der Vielzahl der angebotenen spezifischen Berufsinformationen, für die Besucherinnen und Besucher der Messe die Möglichkeit, auch einmal „über den Tellerrand hinaus zu schauen“ und nicht nur unterschiedliche Berufsbilder, sondern zugleich auch unterschiedliche Einstellungsbehörden präsentiert zu bekommen.

Demgegenüber ist es aber durchaus denkbar, dass sich eine kleine oder mittlere Verwaltung einer bereits etablierten Veranstaltung anschließt. Wobei auch hier darauf geachtet werden müsste, dass das sich die Angebote der Kommunen noch ausreichend voneinander unterscheiden. In diesem Zusammenhang wäre es aber auch vorstellbar, dass ausschließlich die kleinere Verwaltung über die Berufsbilder informiert, bei denen die Überschneidungen auftreten.

Da sich Maßnahmen wie die Ausbildungsmesse „Ausbildung Live“ regelmäßig an Schülerinnen und Schüler verschiedener Altersstufen, deren Eltern, sowie auch an weitere Multiplikatoren wie zum Beispiel Berufswahlkoordinatoren an Schulen rich-

tet, gibt es hinsichtlich der Gleichbehandlung gemäß dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) keine **rechtlichen Bedenken** zur Durchführung solcher Veranstaltungen. Diese allgemeine Gleichbehandlung drückt sich auch darin aus, dass die „Ausbildung Live“ für die Besucherinnen und Besucher kostenfrei ist, so dass der Besuch nicht an wirtschaftlichen Verhältnissen scheitert.

Zusammenfassend gibt es nach meiner Meinung gerade für größere Kommunen keine bessere Möglichkeit, die gesamte Vielfalt der vorhandenen Ausbildungsplätze auch nur annähernd so anschaulich, gleichzeitig aber auch informativ und kompakt zu präsentieren. Positiv in dieses Gesamtbild fügt sich zudem noch die universelle Wirkungsdauer, die sowohl kurzfristig als auch sehr langfristig sein kann, je nachdem, aus welcher Perspektive diese Veranstaltung bewertet wird. Auch der bei der ersten Betrachtung zunächst scheinbar hohe Kostenaufwand wird relativiert, wenn man bedenkt, dass viele der anfallenden Kosten wie zum Beispiel für das beteiligte Personal dem Grunde nach auch ohne diese Veranstaltung anfallen würden. Wird diese Ausbildungsmesse zudem im Rahmen einer Kampagne<sup>107</sup> ausgerichtet und unter deren Motto beworben, besteht eine sehr große Chance, speziell Jugendliche mit Migrationshintergrund als Zielgruppe anzusprechen.

### 2.1.2.2 Vorstellung in Schulen und Vereinen

*verfasst von Olaf Jäger*

Auch bei diesen Veranstaltungen geht es darum, allgemein über die vielfältigen Möglichkeiten der beruflichen Entwicklung im Rahmen einer Ausbildung bei einer öffentlichen Verwaltung zu informieren. Im Gegensatz zu den im vorherigen Abschnitt besprochenen Großinformationsveranstaltungen zielen diese Vorstellungen der öffentlichen Verwaltung als Ausbildungsstätte nicht explizit auf die gesamte Zielgruppe der Jugendlichen, sondern sie sind eher als eine Maßnahme zu verstehen, die ein *eindeutiges Zugehen* auf die Zielgruppe der Jugendlichen impliziert. Die öffentliche Verwaltung tritt also als Anbieter von Ausbildungsplätzen aktiv an die Jugendlichen heran.

---

<sup>107</sup>Näheres hierzu unter Abschnitt 2.1.4.1 Kampagne

## 2.1.2 Informationsveranstaltungen

---

Grob kategorisiert gibt es zwei unterschiedliche Wege in der Umsetzung dieser Maßnahme: Zum Einen die Veranstaltungen in den Schulen, zum Anderen die Veranstaltungen in außerschulischer Umgebung. Im Folgenden werden die Beispiele getrennt voneinander dargestellt. Am Ende werden dann die für beide Arten der Veranstaltung gültigen Bereiche Kosten, Einsatzfeld sowie rechtliche Bewertung gemeinsam betrachtet.

Zuerst sollen hier die Veranstaltungen an den Schulen näher vorgestellt werden. Dieses soll am Beispiel der Stadt Köln<sup>108</sup> erfolgen.

Das Verfahren zur Organisation von Informationsveranstaltungen beginnt regelmäßig mit einer Einladung der Kölner Stadtverwaltung an eine Schule. Hierbei ist zu beobachten, dass diese Einladungen sowohl von den Hauptschulen als auch von den Real- und Gesamtschulen ausgesprochen werden. Die Gymnasien spielen an dieser Stelle eine eher untergeordnete Rolle. Zwar werden auch von hier aus Einladungen zu Informationsveranstaltungen ausgesprochen, verglichen mit den anderen Schultypen jedoch anteilig deutlich weniger. Ein Grund für diese Tatsache ist nach Ansicht der Stadtverwaltung Köln, dass Gymnasiastinnen und Gymnasiasten generell ein Studium an einer Hoch- oder Fachhochschule anstreben. Die Ausbildung zum gehobenen Dienst der Stadtverwaltung beinhaltet zwar auch das Studium an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, allerdings wird dieses als weniger attraktiv wahrgenommen. Da der Anteil von Migrantinnen und Migranten auch an den Gymnasien vergleichsweise klein ist, erfolgt insofern auch bereits eine gewisse Orientierung in Richtung interkultureller Nachwuchswerbung.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Ausbildungsleitung stellen dann im Rahmen dieser Informationsveranstaltung zunächst einmal kurz die gesamte Bandbreite der Ausbildungsberufe vor. Das Hauptaugenmerk liegt dabei allerdings auf den Berufen, die dem angestrebten Schulabschluss der Schülerinnen und Schüler dieses Schultyps entspricht. Bezogen auf die oben bereits erwähnte Tatsache, dass der Großteil der Informationsveranstaltungen in Haupt- und Realschulen stattfindet, stehen somit die Angestellten - sowie die Beamtenlaufbahn des mittleren Dienstes - und vor allem die gewerblich-technischen Berufe im Vordergrund. Die Ausbildungsleitung der Stadtverwaltung Köln ist bemüht, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich

---

<sup>108</sup> Sämtliche Angaben die Informationsveranstaltungen an Kölner Schulen betreffend sind Informationen der Ausbildungsleitung/Öffentlichkeitsarbeit der Stadt Köln



zur Zeit in der Ausbildung befinden, an möglichst vielen Veranstaltungen dieser Art teilhaben zu lassen.<sup>109</sup>

Nach Aussagen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadt Köln, welche diese Veranstaltungen durchführen, ist das Interesse der angesprochenen Schülerinnen und Schüler sehr unterschiedlich. So spielen die Rahmenbedingungen, die von der Schulleitung gesetzt werden, nach Einschätzung der Stadtverwaltung eine entscheidende Rolle. In diesem Zusammenhang ist auch der Schultyp relevant. Das Interesse bei den Besucherinnen und Besuchern der Veranstaltungen an Hauptschulen ist beobachtbar geringer als beispielsweise bei den Veranstaltungen an Real- oder Gesamtschulen. Sehr wichtig ist weiterhin in diesem Kontext die Arbeit, die im Vorfeld der Veranstaltung durch die an den Schulen tätigen Berufswahlkoordinatorinnen und -koordinatoren geleistet wird.

Da das Ziel der Informationsveranstaltungen in Schulen vorrangig die Darstellung der Verwaltung als Ausbildungsbetrieb und späterer Arbeitgeber ist, ergibt sich aus der Art dieser Veranstaltung automatisch eine nur kurz- bis mittelfristige **Wirkungszeit**. Dieses ist vorteilhaft, weil der Erfolg dieser Maßnahmen in relativ kurzer Zeit überprüfbar ist. Weil diese Veranstaltungen natürlich nicht an allen Schulen in Köln durchgeführt werden können, kann anhand der eingegangenen Bewerbungen direkt ermittelt werden, ob die Zielgruppe erreicht wurde.

Ein spezifisches **Einsatzfeld** dieser Maßnahme kann nicht abgesteckt werden. Informationsveranstaltungen dieser Art sind aufgrund ihrer Art universell einsetzbar. Dabei ist es unwesentlich, ob sich die Verwaltung einer kleinen Kommune oder die einer Großstadt präsentiert. Entscheidender scheinen die Rahmenbedingungen zu sein, innerhalb derer die Veranstaltungen statt finden.

Maßnahmen dieser Art müssen aber nicht zwingend in Schulen durchgeführt werden. So kann zum Beispiel auch in Vereinen, die ihre Räumlichkeiten zur Verfügung stellen, aber auch in Jugendzentren oder Jugendbegegnungsstätten der direkte Kontakt mit den Jugendlichen gesucht und aufgenommen werden. Unter psychologischen Gesichtspunkten bräute das den Vorteil, dass den Jugendlichen hier in einem Umfeld begegnet werden kann, in dem sie sich „sicherer“ bewegen. Des Weiteren wird durch

---

<sup>109</sup>Auf die sich daraus ergebenden Möglichkeiten wird im folgenden Abschnitt 2.1.2.3 Einbindung von Nachwuchskräften näher eingegangen

### 2.1.2 Informationsveranstaltungen

---

diese Art der Informationsveranstaltung die Berücksichtigung regionaler Unterschiede der Bevölkerungsstruktur vereinfacht oder überhaupt erst möglich.

So ist zu beobachten, dass in den verschiedenen Ortsteilen, Stadtbezirken oder Wohngebieten der Kommunen die Wohnbevölkerung mit Migrationshintergrund sehr oft die gleichen kulturellen Wurzeln hat. Dem entsprechend haben die Schülerinnen und Schüler mit Migrationshintergrund in den Schulen dieser Wohngebiete auch überwiegend die gleiche kulturelle Prägung.

Hier setzt gedanklich der zweite, bereits zu Beginn des Abschnitts angedeutete Ansatz an. Zur näheren Betrachtung werden an dieser Stelle die Informationsveranstaltungen in Jugendbegegnungsstätten der Bundesstadt Bonn<sup>110</sup> näher vorgestellt.

In der Bundesstadt Bonn wurden im Jahr 2009 erstmals Informationsveranstaltungen in Jugendbegegnungsstätten, die vorwiegend von Jugendlichen mit Migrationshintergrund aufgesucht werden, von Seiten der Ausbildungsleitung initiiert. Dies geschah explizit vor dem Hintergrund der interkulturellen Öffnung der Verwaltung. Zunächst wurde in jedem der Stadtbezirke jeweils eine Veranstaltung geplant und durchgeführt. Bei der Informationsveranstaltung, die im Stadtbezirk Hardtberg durchgeführt wurde, konnte so zum Beispiel gezielt auf die Bedürfnisse und Erwartungen der Schülerinnen und Schüler mit osteuropäischem Migrationshintergrund eingegangen werden. Im Stadtbezirk Bonn/Tannenbusch hingegen ist es jedoch erforderlich gewesen, die überwiegend arabische beziehungsweise türkische Prägung der Kultur und des Umfeldes der Schülerinnen und Schüler zu berücksichtigen.

Ein Vorteil solcher lokal konzentrierten Veranstaltungen ist neben der Möglichkeit, spezielle kulturelle Erfordernisse zu bedienen, offensichtlich: Da die Veranstaltungen auf den späten Nachmittag beziehungsweise auf den frühen Abend terminiert waren und zudem in außerschulischen Einrichtungen statt fanden, ist die Freiwilligkeit, eine solche Veranstaltung zu besuchen, evident. Und diese Freiwilligkeit impliziert das Interesse an dem Thema. Außerdem konnten auf diese Weise auch die interessierten Eltern mit einbezogen werden. Über die unterschiedlichen Stadtbezirke betrachtet ergab sich hier ein sehr differenziertes Bild. So konnte ein direkter Zusammenhang zwischen dem kulturellen Hintergrund der Wohnbevölkerung sowie der Bereitschaft seitens der Eltern, ihre Kinder bei der Suche nach einer Ausbildungsstelle oder dem

---

<sup>110</sup> Sämtliche Angaben bezüglich der Informationsveranstaltungen in Jugendbegegnungsstätten sind Informationen der Ausbildungsleitung der Bundesstadt Bonn

beruflichen Fortkommen allgemein zu unterstützen, beobachtet werden. Informationsveranstaltungen, die ausschließlich die Eltern als Zielgruppe haben, wären somit auch denkbar. Allerdings ist dieses von Seiten der Stadtverwaltung Bonn bisher nicht geplant.

Organisiert wurden diese Informationsveranstaltungen von der Stabsstelle Integration der Bundesstadt Bonn. Sie wählte in Zusammenarbeit mit den Jugendämtern und Sozialarbeitern die Jugendzentren aus. Des Weiteren wurde auch durch die Stabsstelle Integration die notwendige Werbung veranlasst. Es wurden Plakate und Flyer veröffentlicht und an diversen Orten platziert oder verteilt. Zudem trat sie als Veranstalter und Durchführender auf, so dass eventuelle Ressentiments („Das *Amt* will wieder etwas von uns.“) bereits im Voraus minimiert wurden.

Es wurde bewusst auf eine Trennung in einen „formellen“ Vortragsteil und einen anschließenden „informellen“ Frageteil verzichtet. Statt dessen stellten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Personalamtes der Stadtverwaltung am Anfang kurz die verschiedenen Möglichkeiten der Berufsausbildung bei der Bundesstadt Bonn vor. Daran schloss sich eine durch Interaktion geprägte Diskussion zu den einzelnen Berufen beziehungsweise Ausbildungsgängen an. Die Besucherinnen und Besucher wurden durch weitgehend offene Fragen animiert, sich in die Diskussion einzubringen („Wie würdest *du dich* für genau *diese* Ausbildung bewerben?“). Die Informationen bezüglich der einzelnen Laufbahnen im öffentlichen Dienst sowie auch gerade der gewerblich-technischen Berufe wurden dann mittels mobiler IT-Ausstattung wie Laptop mit Internetzugangsmöglichkeit und angeschlossenem Beamer für das gesamte Auditorium präsentiert.

Diese Form der Informationsveranstaltung wurde von den Jugendlichen sehr gut angenommen. Dies äußerte sich in der sehr rege geführten Diskussion zu den einzelnen Themen. Zudem erschienen die Jugendlichen bei der Veranstaltung im Stadtbezirk Bonn/Beuel so zahlreich, dass die geplanten Kapazitäten nicht genügten. Es wurde notwendig, den Raum mit weiteren Sitzgelegenheiten auszustatten. Nicht zuletzt zeigte sich das intensive Interesse daran, dass selbst nachdem die Veranstaltung beendet war, einige Jugendliche noch mit speziellen Fragen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadtverwaltung herantraten.

Der Schwerpunkt der Nachwuchswerbung der Bundesstadt Bonn lag im Jahr 2009 bei den geschilderten Informationsveranstaltungen. Vor diesem Hintergrund betrach-

### 2.1.2 Informationsveranstaltungen

---

tet, ist die Steigerung der Quote an Bewerbungen von Jugendlichen mit Migrationshintergrund von 14,3% im Jahr 2008 auf 20,2% im Jahr 2009 das Indiz für den Erfolg dieser Informationsveranstaltungen schlechthin.

Ähnlich wie bei den im Vorlauf dargestellten Informationsveranstaltungen an Schulen ist die **Wirkungszeit** kurz bis mittelfristig anzusetzen. Auch die Veranstaltungen in Jugendbegegnungsstätten oder Vereinen sollen bevorzugt die Jugendlichen ansprechen, die vor dem Wechsel von Schule zu Ausbildung stehen. Dass die üblichen Bewerbungsfristen hierbei beachtet und die Termine entsprechend rechtzeitig angesetzt werden müssen, versteht sich von selbst. Als zusätzlicher Effekt aus der kurz- bis mittelfristigen Wirkungszeit ergibt sich zwangsläufig, dass Veranstaltungen solcher Art regelmäßig erfolgen müssen. So ist es notwendig, in jedem Jahr neu die Schülerinnen und Schüler der entsprechenden Altersgruppen anzusprechen.

Die **Kosten** für diese Informationsveranstaltungen, egal ob sie nun an Schulen oder in außerschulischem Rahmen stattfinden, sind verschwindend gering. Die genutzten Räumlichkeiten müssen üblicher Weise nicht angemietet werden, sondern stehen in der Regel kostenfrei zur Verfügung. Zudem ist kein externes (Fach-)Personal erforderlich, da wie oben bereits erwähnt, das Personal der Verwaltung direkt eingesetzt wird. Somit fallen hier nur indirekte Kosten an, da das eingesetzte Personal, welches mit der Durchführung der Informationsveranstaltungen betraut ist, während dieser Zeit seine primären Aufgaben nicht wahrnehmen kann. Die Dauer dieser Veranstaltungen beläuft sich üblicher Weise auf ca. 1,5 – 2 Zeitstunden.

Allerdings stellt sich auch hier wieder die Frage, ob nicht die Öffentlichkeitsarbeit gerade für die beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Integrationsdienststellen sowie der Personalverwaltung zu deren Tätigkeitsfeld gehört. An dieser Stelle ist ein Zitat des Ausbildungsleiters der Bundesstadt Bonn angebracht, der in Bezug auf diese Veranstaltung feststellte: „Das *ist* meine eigentliche Arbeit!“

Im Gegensatz dazu könnten direkte Kosten lediglich bei der Erstellung der Flyer und Plakate, die auf die Termine und Orte der Informationsveranstaltungen hinweisen, auftreten. Diese können aber minimiert werden, in dem hauseigene Druckereien mit der Erstellung derselben beauftragt werden. Zudem könnte das Erstellen von Flyern und Plakaten eventuell auch von Organisationseinheiten der Verwaltung wie zum Beispiel dem Presseamt übernommen werden. Somit wäre gleichzeitig die Einhaltung der Vorgaben eines „Corporate Identity“ - Systems sicher gestellt.

Diese Maßnahme kann theoretisch von **Verwaltungen jeder Größenordnung** durchgeführt werden. Im Falle sehr kleiner Verwaltungen, bzw. wenn eine nur sehr geringe Zahl von Auszubildenden gesucht wird oder wenn nicht in jedem Jahr neue Auszubildende benötigt werden, ist anzuraten, dass mehrere kleine Verwaltungen zusammen arbeiten und eventuell gemeinsame Veranstaltungen durchführen. Hierbei muss aber der örtliche Zusammenhang noch erkennbar und gewährleistet sein.

**Probleme rechtlicher Art**, speziell aus dem AGG, sind nicht erkennbar. Zwar könnte hier eine positive Ungleichbehandlung, das heißt eine Bevorzugung, der Jugendlichen mit Migrationshintergrund vermutet werden, da diese Zielgruppe besonders im Blickfeld ist. Dem ist aber nicht so. Die Veranstaltung selber ist sehr offen gehalten. Es werden die Fragen aller Anwesenden beantwortet. Zudem ist der Ort der Maßnahme selber ein öffentlicher Ort, der nicht einem bestimmten Personenkreis vorbehalten ist.

**Resümierend** kann gesagt werden, dass sich mit dem Einsatz von Informationsveranstaltungen in Schulen oder Jugendbegegnungsstätten für die Verwaltungen die Möglichkeit bietet, gezielt die Schülerinnen und Schüler mit Migrationshintergrund anzusprechen und für eine Ausbildung in einer öffentlichen Verwaltung zu interessieren. Dem Vorteil der relativ kurzen Wirkungszeit und damit der Überprüfbarkeit des Erfolges dieser Maßnahme steht die Erforderlichkeit gegenüber, diese Veranstaltungen regelmäßig wiederholen zu müssen. Dieser scheinbare Nachteil wird jedoch weitgehend dadurch kompensiert, dass diese Veranstaltungen geringe zusätzlichen Kosten verursachen und man durch die ständig notwendigen Wiederholungen die Möglichkeit bekommt, das Verfahren immer weiter zu verfeinern und noch spezieller auf die Zielgruppe einzugehen.

### 2.1.2.3 Einbindung von Nachwuchskräften

*verfasst von Olaf Jäger*

Dieses Instrument versteht sich eher als Ergänzung zu den zuvor beschriebenen Maßnahmen. Ziel ist es, Schülerinnen und Schüler mit Migrationshintergrund gezielter an einer Möglichkeiten der Ausbildung im öffentlichen Dienst zu interessieren, in dem Nachwuchskräfte, die sich zum Zeitpunkt der entsprechenden Veranstaltung noch in

## 2.1.2 Informationsveranstaltungen

---

der Ausbildung befinden, sowie solche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, welche die Ausbildung bereits erfolgreich beendet haben, aber auch so genannte „Quereinsteiger“, über ihre Erfahrungen und ihre Aufgaben während und nach der Ausbildung in der Verwaltung berichten. Diese sind somit die eigentlich Handelnden.

Die Form des Auftretens der Nachwuchskräfte ist zunächst für den Erfolg dieser Maßnahme nicht entscheidend. Es ist also nicht entscheidend, ob die Auszubildenden mit Migrationshintergrund an persönlichen Informationsveranstaltungen teilnehmen oder über ihre Erfahrungen diesbezüglich auf den offiziellen Seiten der Internetpräsenz der öffentlichen Verwaltung informieren.

Das entscheidende Moment ist die Wirkung, die durch diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die Jugendlichen oder alle anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmer von Informationsveranstaltungen ausgeübt wird. Es ist unumstritten, dass Schülerinnen und Schüler sich mehr von gleichaltrigen Personen, beziehungsweise solchen, die ähnlichen sozialen Gruppen entstammen oder aus ähnlichen Lebensbedingungen hervorgegangen sind, verbunden fühlen. Die Identifizierung der Schülerinnen und Schüler mit ihrem Gegenüber wird dadurch ungemein vereinfacht.<sup>111</sup>

Dieses Bewusstsein beziehungsweise dieses Zusammengehörigkeitsgefühl ist als uneingeschränkt positiv zu bewerten, da hierdurch die Tätigkeit als Beamtin oder Beamter beziehungsweise als Angestellte oder Angestellter in einer Verwaltung überhaupt erst einmal in das Bewusstsein der Jugendlichen gestellt wird. Gerade bei Menschen mit Migrationshintergrund müssen die beruflichen Chancen und Möglichkeiten insoweit als eingeschränkt gewertet werden müssen, als zu beobachten ist, dass viele Jugendliche lediglich durch den Einsatz ihrer Eltern, die vielleicht schon eine geraume Zeit bei einem Unternehmen beschäftigt sind, in das Berufsleben integriert werden<sup>112</sup>. Dies bedeutet in den meisten Fällen, dass die Jugendlichen dann auf Betreiben ihrer Eltern eine Ausbildung oder andere Tätigkeit in genau diesem Unternehmen beginnen.

Da der Anteil der Migrantinnen und Migranten an den Beschäftigten im öffentlichen Dienst mit deutlich unter 10 Prozent<sup>113</sup> als unterrepräsentiert zu beurteilen ist, kann daraus direkt geschlossen werden, dass die Möglichkeit, eine Ausbildung in der öf-

---

<sup>111</sup> An dieser Stelle kann ein Gedankengang wie „Was diejenige erreicht hat, kann ich auch schaffen, da ich genau so bin wie sie. Ich besitze den gleichen kulturellen Hintergrund, eine ähnliche Schulbildung und lebe auch in der gleichen Wohngegend. Und sie versteht *mich* in *meiner* Situation.“ unproblematisch unterstellt werden.

<sup>112</sup> Information der Stabsstelle Integration der Bundesstadt Bonn vom 24.11.2009

<sup>113</sup> Information der Personalverwaltung der Bundesstadt Bonn vom 19.11.2009

fentlichen Verwaltung zu beginnen, bei den Jugendlichen mit Migrationshintergrund gedanklich häufig nicht präsent ist. Dieses Defizit kann nun eben genau durch den gezielten Einsatz von bereits in der Verwaltung tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Migrationshintergrund kompensiert werden. Diese müssen nicht zwangsläufig direkt in der Personalverwaltung tätig sein. Im Gegenteil ist es für die angestrebte Zielgruppe deutlich interessanter, ein möglichst breit gefächertes Informationsangebot zu erhalten.

Eine weitere Möglichkeit der Einbindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Migrationshintergrund ergibt sich aus der Nutzung des Internets als Informationsquelle für Ausbildungsplatzsuchende. Dieses Medium wird seit geraumer Zeit auch immer intensiver durch den öffentlichen Dienst als Werbeplattform genutzt. Durch die Vorstellung von Lebensläufen verschiedener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Darstellung ihrer beruflichen Laufbahn oder auch kurzer Artikel über die Motivation der einzelnen Personen kann der oben bereits erwähnte Identifikationseffekt erzielt werden. Selbstverständlich erfolgt diese Darstellung weniger persönlich als es bei anderen Informationsveranstaltungen der Fall wäre, allerdings darf nicht vernachlässigt werden, dass eine Werbeaktion im Internet von einer deutlich größeren Personenanzahl wahrgenommen wird als es mit den öffentlichen Informationsveranstaltungen, egal ob es sich um größere, regional angelegte Aktivitäten, oder um spezifische, nur einen kleinen Personenkreis ansprechende Aktionen handelt, überhaupt möglich ist.<sup>114</sup>

Dieses Mittel, speziell die Jugendlichen mit Migrationshintergrund anzusprechen, wird bereits von verschiedenen öffentlichen Verwaltungen eingesetzt. Die folgenden Informationen entstammen der Ausbildungsleitung/Öffentlichkeitsarbeit der Stadtverwaltung Köln.

Die Ausbildungsleitung der Stadt Köln führt verschiedene, zum Teil in den vorherigen Abschnitten vorgestellte Informationsveranstaltungen durch. Dabei werden seit geraumer Zeit gezielt Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingesetzt, die sich zum Zeitpunkt der Veranstaltung noch in der Ausbildung befinden. Da dieser Einsatz der Auszubildenden auf freiwilliger Basis beruht, werden diese zunächst gefragt, ob sie sich bereit erklären, daran teilzunehmen. Im Folgenden werden dann von Seiten der Ausbildungsleitung für jeden einzelnen Veranstaltungstermin gezielt Auszubildende aus

---

<sup>114</sup> Siehe hierzu die vorherigen Abschnitte 2.1.2.1 Großinformationsveranstaltungen und 2.1.2.2 Vorstellung in Schulen und Vereinen

### 2.1.2 Informationsveranstaltungen

---

den diversen Ausbildungsberufen ausgewählt und noch einmal hinsichtlich ihrer Bereitschaft befragt.

Selbstverständlich treten die Auszubildenden nicht allein auf den Informationsveranstaltungen auf. Es ist immer mindestens eine Mitarbeiterin beziehungsweise ein Mitarbeiter der Ausbildungsleitung anwesend. Die vorrangige Aufgabe der Auszubildenden ist auch nicht die Darstellung der einzelnen Berufsbilder oder spezieller Voraussetzungen. Vielmehr sind sie aufgefordert, aus ihrem Berufsalltag zu berichten.

Nach Aussage der Ausbildungsleitung der Stadt Köln wird diese Maßnahme sehr gut angenommen. Dies trifft sowohl auf die Zielgruppe der Jugendlichen, die einen Ausbildungsplatz suchen, als auch auf die beteiligten Auszubildenden zu. Deutlich wird diese Tatsache insbesondere in den Informationsveranstaltungen, in denen die Reaktionen des Publikums direkt erfolgen, seien es nun Ausbildungsmessen oder kleinere Veranstaltungen an Schulen.

Bezogen auf die **Wirkungszeit** lässt sich sagen, dass diese nicht genau abzuschätzen ist und im Wesentlichen durch die eigentliche Maßnahme (Informationsveranstaltung, Internetauftritt, etc.) bestimmt wird. Es ist jedoch festzustellen, dass die Wirkungszeit anderer Instrumente durch den Einsatz dieser Maßnahme positiv beeinflusst wird. Dies liegt in dem Fakt begründet, dass sich die Schülerinnen und Schüler mit ihrem Gegenüber leichter identifizieren können. Die Maßnahme lässt sich außerdem in relativ kurzer Zeit umsetzen. Wird zum Beispiel eine Informationsveranstaltung an einer Schule geplant, lässt sich ohne großen zusätzlichen Aufwand eine Auszubildende oder ein Auszubildender mit in diese Veranstaltung integrieren.

Der sehr geringe Aufwand, mit dem diese Maßnahme umsetzbar ist, bedeutet gleichzeitig auch, dass der Verwaltung keine höheren **Kosten** durch den Einsatz der Nachwuchskräfte entstehen. Bezüglich der indirekten Personalkosten bleibt anzumerken, dass auch hier nicht die messbare Arbeitszeit das entscheidende Kriterium sein sollte. Vielmehr ist von einem ganzheitlichen Ansatz auszugehen. Solch eine Form der Öffentlichkeitsarbeit sollte nach Meinung des Verfassers generell zum Ausbildungsinhalt gehören. Das bedeutet, dass nach Möglichkeit jeder und jedem Auszubildenden, auch denen ohne Migrationshintergrund, die Gelegenheit geboten werden sollte, diese Aufgabe zu übernehmen.



Auch lässt sich diese Maßnahme generell von **allen öffentlichen Verwaltungen**, egal welcher Größe, einsetzen. Konkret funktioniert es allerdings nur dort, wo diese Nachwuchskräfte mit Migrationshintergrund auch vorhanden sind. Das bedeutet, dass zumindest in den vorherigen Jahren wenigstens eine solche Person ein Ausbildungsverhältnis begonnen haben muss. Alternativ können auch Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter eingesetzt werden, welche die Ausbildung bereits beendet haben, oder es wird auf „Quereinsteiger“ zurück gegriffen. Allerdings ist hierbei der Identifizierungsfaktor naturgemäß nicht so hoch, als handelte es sich um nahezu Gleichaltrige. Trotzdem kann auch hier der Migrationshintergrund den entscheidende Anstoß für eine Bewerbung in der öffentlichen Verwaltung geben.

Um gezielt Jugendliche mit Migrationshintergrund für eine Ausbildung im öffentlichen Dienst zu sensibilisieren und eventuell zu einer Bewerbung zu veranlassen, stellt diese Maßnahme ein sehr geeignetes Mittel dar, welches den Erfolg der Nachwuchswerbung zu verbessern vermag.

### **2.1.2.4 Einbürgerungsempfang**

*verfasst von Olaf Jäger*

Der Einbürgerungsempfang ist nicht wie andere im Voraus beschriebene Maßnahmen eine Informationsveranstaltung im herkömmlichen Sinne. Vielmehr stellt er eine Plattform dar, auf der gezielt Personen mit Migrationshintergrund erreicht und angesprochen werden können.

Einbürgerungsempfänge sind in Deutschland weit verbreitet. Als Beispiel mag auch an dieser Stelle die Bundesstadt Bonn dienen. Diese Veranstaltungen finden in Bonn durchschnittlich acht- bis neunmal im Jahr statt. Zu solch einem Anlass werden die Bürgerinnen und Bürger geladen, die sich entschieden haben, die deutsche Staatsbürgerschaft anzunehmen. Natürlich ist die Erlangung der deutschen Staatsbürgerschaft nicht an die Teilnahme an einem Einbürgerungsempfang gebunden. Vielmehr nimmt sich der Oberbürgermeister der Bundesstadt Bonn einmal im Monat die Zeit, und begrüßt persönlich die neuen Staatsbürgerinnen und Staatsbürger, die im Stadtgebiet leben.

### 2.1.2 Informationsveranstaltungen

---

Zu diesem Zweck werden die betreffenden Personen in den repräsentativen Gobelinsaal des Alten Rathauses eingeladen. Hiermit soll ein würdiger Rahmen für diese Veranstaltung geboten werden. In einer kurzen Rede<sup>115</sup> beglückwünscht der Oberbürgermeister die schätzungsweise 100 -120 anwesenden Bürgerinnen und Bürger, die zumeist schon geraume Zeit im Stadtgebiet leben, zu ihrem Entschluss, die deutsche Staatsbürgerschaft anzunehmen. Gleichzeitig bringt er den Bürgerinnen und Bürgern nahe, dass es für eine gelungene Integration unumgänglich ist, zusätzlich zum Erwerb der Staatsbürgerschaft auch die deutsche Sprache zu erlernen beziehungsweise die bereits vorhandenen Kenntnisse zu vertiefen. Er verweist hier auf seine langjährige einschlägige Erfahrung als Schulleiter im Stadtbezirk Beuel.

Nach dieser Ansprache werden dann die Einbürgerungsurkunden durch den Oberbürgermeister an die einzelnen Personen ausgehändigt. Gleichzeitig erhält auch jeder ein Exemplar des Grundgesetzes. Viele der Bürgerinnen und Bürger nehmen auch die Gelegenheit wahr, sich mit „ihrem“ Oberbürgermeister gemeinsam fotografieren zu lassen. Im Anschluss daran besteht noch die Möglichkeit, dass sich alle Anwesenden zwanglos austauschen können. Hierzu werden auch Getränke gereicht.

Man könnte in diesem Zusammenhang die anwesenden Jugendlichen speziell ansprechen, ob sie sich eine berufliche Zukunft in der Stadtverwaltung vorstellen können. Gerade vor dem Hintergrund, dass für die Beamtenlaufbahn die deutsche Staatsbürgerschaft immer noch sehr wichtig ist, bietet sich das Zusammensein im Anschluss an den Einbürgerungsempfang an. Fraglich ist an dieser Stelle jedoch, ob durch die dann stattfindende „Werbemaßnahme“ nicht der würdige Rahmen der eigentlichen Veranstaltung überschritten wird. Dagegen spricht zudem, dass nicht alle Bürgerinnen und Bürger, nachdem sie ihre Einbürgerungsurkunde erhalten haben, noch das Ende der Veranstaltung abwarten.

Würde eine gezielte Werbeansprache eingebracht, ist davon auszugehen, dass diese nur eine sehr kurze **Wirkungszeit** hätte. Des Weiteren stellt sich die Frage, ob es denn notwendig wäre, diesen Hinweis auf die Möglichkeit zu einer Ausbildung in der öffentlichen Verwaltung bei jedem Einbürgerungsempfang einzubringen. So wäre es wenig sinnvoll, bei einer Veranstaltung kurz nach dem Termin des Bewerbungsschlusses die Jugendlichen gezielt auf die Möglichkeit der Bewerbung hinzuweisen. Ein weiteres Indiz für die kurze Wirkungszeit ist, dass sämtliche Informationen, die während des Einbürgerungsempfanges vermittelt werden können, aufgrund des Rah-

---

<sup>115</sup> Hier bezogen auf den Einbürgerungsempfang vom 25.11.2009

mens nur wenig detailliert sein können. Hier käme eine Terminabsprache für einen späteren Zeitpunkt in Betracht.

Auf Nachfrage bei dem Vorstandsreferat Internationale Angelegenheiten und Repräsentation, welches die Einbürgerungsempfänge der Bundesstadt Bonn organisiert, fallen nahezu keine **Kosten** an. Für die Einbürgerung selber wird zwar eine Gebühr erhoben. Diese fällt aber unabhängig davon an, ob zusätzliche Veranstaltungen wie der beschriebene Einbürgerungsempfang durchgeführt werden. Die bei der Veranstaltung überreichten Exemplare des Grundgesetzes werden der Stadtverwaltung kostenfrei durch die Bundesdruckerei zur Verfügung gestellt. Der Gobelinsaal des Alten Rathauses muss selbstverständlich auch nicht extra angemietet werden. Die an der Veranstaltung beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung verursachen jedoch Personalkosten. Dies ist aber zu vernachlässigen, da es gerade das Aufgabengebiet der involvierten Personen ist, solche Veranstaltungen zu organisieren.

Das **Einsatzfeld** dieser Maßnahme ist klar umrissen: Solche Einbürgerungsempfänge können von jeder Einbürgerungsbehörde durchgeführt werden.

Auch bei dieser Maßnahme sind keine **rechtlichen Bedenken** allgemein und hinsichtlich des AGG im Speziellen zu erkennen. Diese Veranstaltung ist ja gerade nicht für die Allgemeinheit vorgesehen. Sie betrifft grundsätzlich nur diejenigen, die sich einbürgern lassen wollen. Trotzdem ist es jeder Bürgerin und jedem Bürger freigestellt, solch einem Einbürgerungsempfang beizuwohnen.

Die zusammenfassende Betrachtung des Einbürgerungsempfanges als Informationsveranstaltung ergibt ein zwiespältiges Bild: Ein großer Vorteil liegt darin, dass die Zielgruppe der Jugendlichen mit Migrationshintergrund sehr einfach erreicht werden kann. Ein weiterer Vorteil ergibt sich aus der Tatsache, dass viele der neu eingebürgerten Personen nicht allein zu dieser Veranstaltung erscheinen, sondern von ihren Familien oder anderen Freundinnen oder Freunden beziehungsweise Angehörigen begleitet werden. Die damit verbundene zusätzliche öffentliche Beachtung ist evident, wenn auch nur von sehr kurzer Wirkungsdauer. Nachteilig hingegen wirkt sich aus, dass nicht alle Personen, die eingebürgert werden, Jugendliche sind, und somit für einen Großteil der Anwesenden die angebotenen Informationen bezüglich einer Berufsausbildung in der öffentlichen Verwaltung irrelevant sind. Hinzu kommt noch, dass bei weitem nicht alle Jugendlichen mit Migrationshintergrund an solcher Veranstaltung teilnehmen, da viele bereits die deutsche Staatsbürgerschaft besitzen.

### 2.1.3 Verbesserung der Außendarstellung

*verfasst von Jennifer Urban*

Im folgenden Abschnitt wird die Darstellung einzelner Ausbildungsberufe der öffentlichen Verwaltung hinsichtlich der interkulturellen Offenheit untersucht. Dies betrifft neben der Darstellung der Berufe bei der Bundesagentur für Arbeit bzw. dem Berufsinformationszentrum auch die Darstellung der Berufe und der Ausbildungsstätte selbst, beispielsweise über die eigene Internetseite oder durch öffentliche Zertifizierungen.

#### **2.1.3.1 Darstellung der Ausbildungsberufe im Berufsinformationszentrum (BIZ) Düren**

*verfasst von Jennifer Urban*

Bei der Überprüfung der Darstellung der Ausbildungsberufe im Berufsinformationszentrum (BIZ) Düren wurde das hauptsächliche Augenmerkmal auf folgende Ausbildungsberufe der Kreisverwaltung Düren gelegt:

- Verwaltungsfachangestellte bzw. Verwaltungsfachangestellter,
- Beamtin bzw. Beamter – Allgemeine Innere Verwaltung im mittleren und gehobenen Dienst,
- Vermessungstechnikerin bzw. Vermessungstechniker,
- Straßenwärterin bzw. Straßenwärter und
- IT System - Elektronikerin bzw. IT System – Elektroniker.

Hervorzuheben ist, dass die **Berufsinformationen**, die über die Internetseite BERUFENET der Bundesagentur für Arbeit zu finden sind, sehr umfassend und aktuell sind und den Beruf sehr ausführlich darstellen. Ausbildungssuchende werden hier insbesondere über die anfallenden Aufgaben informiert sowie über den Ausbildungs-

ablauf und die Fähigkeiten, die für die verschiedenen Ausbildungsberufe benötigt werden. Die Informationen werden sehr sachlich übermittelt, so dass hier keineswegs nur Deutsche angesprochen werden. Durch die neutrale Darstellung dürften sich Menschen mit Migrationshintergrund weder ausgeschlossen noch unerwünscht fühlen.

Neben den üblichen Anforderungen wie „Leistungs- und Einsatzbereitschaft, Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit, Ehrlichkeit, selbstständige Arbeitsweise, Kritikfähigkeit sowie angemessene Umgangsformen“, wird bei den Ausbildungsberufen zur Verwaltungsfachangestellten bzw. zum Verwaltungsfachangestellten, Beamtin bzw. Beamter im mittleren und gehobenen Dienst zusätzlich hervorgehoben, dass als gute Voraussetzung für eine erfolgreiche Ausbildung in dem Schulfach "Deutsch" vertiefte Kenntnisse vorliegen sollten. Dass auch Kenntnisse in Fremdsprachen hilfreich bei der täglichen Arbeit sein können, wird hier kaum bzw. gar nicht aufgeführt. Hierauf sollte jedoch hingewiesen werden. Zum Abschluss des Informationskatalogs ist ein kleiner Rückblick bzw. die Geschichte des Berufs angehängt. Bei der Ausbildung im gehobenen Dienst beinhaltet dieser Rückblick beispielsweise die Umstellung auf das Bachelor-Studium. In diesem Abschnitt könnte zum Beispiel zusätzlich eingefügt werden, dass viele Kommunen sich mit dem Thema „interkulturelle Öffnung der Verwaltung“ beschäftigen und die Verwaltungen Bewerbungen von Menschen mit Migrationshintergrund begrüßen.

Bei allen genannten Ausbildungsberufen können neben den schriftlichen Informationen auch **Bilder** angesehen werden. Es werden Bilder zur Ausbildung sowie Bilder zur Tätigkeit gezeigt.

Bei den Bildern zur Ausbildung in den Verwaltungsberufen zur Verwaltungsfachangestellten bzw. zum Verwaltungsfachangestellten sowie zur Beamtin bzw. zum Beamten im mittleren und gehobenen Dienst sind zum größten Teil die Auszubildenden abgelichtet, die von Personal angelernt werden. Bei diesen Auszubildenden handelt es sich nicht nur um typische deutsche Persönlichkeiten. Bei den gezeigten Personen kann man teilweise auch auf einen Migrationshintergrund schließen.

### 2.1.3 Verbesserung der Außendarstellung

---



Abbildung 11: Verwaltungsfachangestellte/r - Kommunalverwaltung, Quelle: [http://berufenet.arbeitsagentur.de/berufe/result/short/serie/index.jsp?xmlid=7944\\_7896&pos=1&at=a](http://berufenet.arbeitsagentur.de/berufe/result/short/serie/index.jsp?xmlid=7944_7896&pos=1&at=a)



Abbildung 12: Beamtin/ Beamter – Allgemeine Innere Verwaltung (mittlerer Dienst), Quelle: [http://berufenet.arbeitsagentur.de/berufe/result/short/serie/index.jsp?xmlid=35301\\_35300&pos=5&at=a](http://berufenet.arbeitsagentur.de/berufe/result/short/serie/index.jsp?xmlid=35301_35300&pos=5&at=a)

Bei den Bildern zur Tätigkeit jedoch sind größtenteils ältere, deutsche Damen und Herren zu sehen, ebenfalls bei den Ausbildungsberufen zur Straßenwärterin bzw. zum Straßenwärter.

Der Beruf der Vermessungstechnikerin bzw. des Vermessungstechnikers wird hier von einer jungen Frau und einem jungen Mann vorgestellt, deren Bilder ebenfalls auf keinen Migrationshintergrund schließen lassen. Auch die IT System – Elektronikerin bzw. der IT System - Elektroniker wird hier ausschließlich an Hand von Persönlichkeiten vorgestellt, die eine deutsche Herkunft vermuten lassen.

Zusätzlich gibt es im Berufsinformationszentrum (BIZ) Düren ein **Filmportal**, BERUFE.TV, in dem verschiedene Berufe in einem Kurzfilm von 8-10 Minuten vorgestellt werden. Darunter auch die bereits genannten Ausbildungsberufe. Auch hier werden die Berufe meist sachlich beschrieben und Informationen über die Ausbildung, die Aufgaben und Tätigkeiten sowie die Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten gegeben.

In den Filmen über die Verwaltungsfachangestellte bzw. den Verwaltungsfachangestellten sowie der Beamtin bzw. den Beamten im gehobenen Dienst ist auffällig, dass Migrantinnen und Migranten hauptsächlich als Publikum auftreten und nicht als gleichgestellte Mitarbeiter in der Verwaltung. Somit sind die Kurzfilme für Menschen mit Migrationshintergrund nicht sehr ansprechend, da sie hier die Rolle der Sozialbedürftigen haben und nicht die der Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter. Insbesondere der Kurzfilm über die Ausbildung im gehobenen Dienst bedarf einer Überarbeitung bzw. einer Neuverfilmung. Dieser Film, produziert im Jahre 1994, stellt den Beruf nicht zeitgerecht dar und ist somit für Migrantinnen und Migranten eher abschreckend. In dem Film wird beispielsweise erklärt, dass „besondere Aufmerksamkeit [...] der Betreuung von sozialschwachen und ausländischen Mitbürger“ gilt. Die Aufzählung der Sozialschwachen und der ausländischen Mitbürger in einem Satz ist sehr unglücklich. Dies assoziiert ebenfalls die bereits oben genannte Rollenverteilung der Deutschen als Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter und der Migrantinnen und Migranten als Publikum, was dadurch unterstrichen wird, dass lediglich deutsche Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter bei der Arbeit gefilmt werden.

Der Kurzfilm über die Ausbildung zur Verwaltungsfachangestellten bzw. zum Verwaltungsfachangestellten ist im direkten Vergleich ansprechender für Migrantinnen und Migranten. Hier führt hauptsächlich eine junge, dunkelhaarige Auszubildende durch den Film, die nicht dem Bild einer typischen Deutschen entspricht. Zudem wird der Beruf zeitgerecht und sachlich vorgestellt.

### 2.1.3 Verbesserung der Außendarstellung

---

Der Beruf der Vermessungstechnikerin bzw. des Vermessungstechnikers wird am Beispiel von einem Jungen namens Georg näher gebracht. Doch werden auch weitere Namen in diesem Kurzfilm genannt, die nicht nur auf eine deutsche Herkunft schließen lassen. Auch hier wird der Beruf sehr sachlich vorgestellt, so dass sich Menschen mit Migrationshintergrund von einer Bewerbung nicht ausgeschlossen fühlen dürften.

In dem Kurzfilm über die Ausbildung zur Straßenwärterin bzw. zum Straßenwärter werden lediglich Männer bei der Arbeit gezeigt, deren Namen eine deutsche Herkunft assoziieren lassen. Zwar werden nur Männer bei der Arbeit gezeigt, allerdings wird immer die weibliche Form des Berufes genannt. Anders ist es im Film über die System-Elektronikerin bzw. den System-Elektroniker. Hier ist auffällig, dass im Film nur Männer zu sehen sind und auch nur die männliche Form des Berufes genannt wird. Bei Frauen könnten daher das Gefühl entstehen, in der Branche nicht erwünscht zu sein. Die Namen der Männer lassen auf einen Migrationshintergrund schließen.

Für die Informationen über die verschiedenen Berufe in dem Internetportal BERUFENET ist der Verlag Bildung und Wissen von der Bundesagentur für Arbeit beauftragt worden, die Inhalte der Informationssysteme zum Bereich Bildung und Beruf zu pflegen und zu aktualisieren.<sup>116</sup> Nach den Angaben dieses Verlages werden Ergänzungsvorschläge sowie konkrete Hinweise und Anregungen gerne entgegen genommen. Hierbei müssen jedoch für die Informationsaufbereitung konzeptionelle Rahmenbedingungen und fachliche Bearbeitungsvorgaben der Bundesagentur für Arbeit eingehalten werden. Änderungswünsche werden berücksichtigt und, soweit sie den Vorgaben der Bundesagentur für Arbeit entsprechen, auch umgesetzt.

Abgesehen von den anfallenden Personalkosten für die Mitarbeiterin bzw. den Mitarbeiter, der solche Änderungswünsche bzw. Ergänzungsvorschläge entwickelt, ist diese Maßnahme mit keinen weiteren **Kosten** verbunden. Es handelt sich somit um eine sehr günstige Möglichkeit das Thema der interkulturellen Öffnung der Verwaltung auch an Jugendliche zu übermitteln. Da Schulen beispielsweise häufig das Berufsinformationszentrum besuchen und Jugendliche sich auch im Internet über die verschiedenen Berufe bei BERUFENET und BERUFETV informieren können, wäre es zudem eine Maßnahme, die eine große Zahl von möglichen Bewerbern *kurzfristig* erreichen würde.

---

<sup>116</sup> Angaben laut Auskunft des Kundenreaktionsmanagement des Verlages Bildung und Wissen



Die **Kosten einer Neuverfilmung** des Kurzfilms über Ausbildung zur Beamtin bzw. zum Beamten im gehobenen Dienst würden die Verwaltung wahrscheinlich nicht selber betreffen, da die Filme von der Telepoint GmbH gedreht werden. Allerdings könnte sich die Verwaltung bereit erklären, Räume für die Neuverfilmung sowie Personal zur Verfügung zu stellen.

Bei einem Termin mit einer Berufsberaterin im Berufsinformationszentrum Düren wurde erklärt, dass der Anteil der Migrantinnen und Migranten in höheren Schulformen eher gering sei und dass diejenigen, die das Abitur schaffen, lieber studieren gehen möchten. Bevorzugt werden hier die Studiengänge Jura und Medizin. Nach den Erfahrungen der Berufsberaterin liegt der geringe Anteil der Bewerbungen der Migrantinnen und Migranten nicht an fehlender oder falscher Werbung der Ausbildungsberufe, sondern daran, dass viele dieser Personen die Zugangsvoraussetzungen nicht erfüllen bzw. wenn sie sie erfüllen, eher zu einem Studium an einer Universität tendieren.

#### **2.1.3.2 Spezielle Internetseite für Bewerberinnen und Bewerber**

*verfasst von Jennifer Urban*

Je mehr mögliche Bewerberinnen und Bewerber auf die Ausbildungsberufe und den Arbeitgeber aufmerksam werden, desto größer ist die Chance, dass die Organisation auch geeignete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund für sich gewinnen kann. Hierfür ist es sinnvoll, die Ausbildungsberufe auf der **eigenen Internetseite** vorzustellen. Insbesondere, weil man auf die Informationen, die das Berufsinformationszentrum (BIZ) über die verschiedenen Berufe veröffentlicht, nur geringen Einfluss hat und sich über eine eigene Internetseite die Möglichkeit ergibt, eine bestimmte Zielgruppe mit speziellen Zusätzen direkt anzusprechen.

Die meisten Stadt- und Kreisverwaltungen nutzen bereits das Internet, um die Ausbildungsberufe ausführlich vorzustellen. Diese **Stadtverwaltung Düren** stellt auf ihrer Internetseite beispielsweise alle Ausbildungsberufe kurz dar und nennt den nächsten Einstellungstermin sowie die Bewerbungsfrist für die unterschiedlichen

### 2.1.3 Verbesserung der Außendarstellung

---

Ausbildungsberufe.<sup>117</sup> Zudem werden die benötigten Bewerbungsunterlagen aufgelistet und eine direkte Ansprechpartnerin genannt. So haben Interessentinnen und Interessenten alle wichtigen Informationen zusammen auf einer Seite und alle nötigen Angaben, sollten sie noch weitere Fragen über die Ausbildung bei der Stadt haben.

Die **Stadt Aachen** bietet auf ihrer Internetseite ebenfalls viele Informationen zu den verschiedenen Ausbildungsberufen an und nennt zudem die genauen Voraussetzungen, die an die Ausbildungsberufe gebunden sind.<sup>118</sup> Auch hier werden Fristen und Ansprechpartner genannt.

Hervorzuheben ist auf dieser Seite, dass zusätzlich Erfahrungsberichte von den Nachwuchskräften eingestellt werden, damit Interessentinnen und Interessenten einen ersten Einblick in den Tagesablauf einer Auszubildenden bzw. eines Auszubildenden bekommen können.

Bei der **Stadt Bonn** ist es ebenfalls möglich, über die Internetseite ausführliche Informationen über die Ausbildungsberufe zu erhalten.<sup>119</sup> Hier ist es sogar möglich, über ein Kontaktformular im Internet eine Bewerbung abzuschicken und somit Kosten zu sparen.

Die **Auszubildenden des Außenministeriums** stellen sich auf der eigenen Internetseite kurz vor. Hier ist auch ein Foto der einzelnen Personen zu sehen.<sup>120</sup> Wenn in einem Unternehmen oder einer Verwaltung Auszubildende mit Migrationshintergrund arbeiten und sich die Auszubildenden auf der Internetseite vorstellen, könnten Besucherinnen und Besucher dieser Internetseite sehen, dass sich Menschen mit Migrationshintergrund gerne bewerben können. Darüber hinaus könnten diese Personen zum Beispiel Erfahrungsberichte über die Arbeit aus der Sicht der Migrantin bzw. des Migranten schreiben, welche auf der Internetseite veröffentlicht werden würden.

Die **Stadtverwaltung Düsseldorf** ermöglicht es, die Sprache für die Startseite von Deutsch auf Englisch, Japanisch, Russisch und Chinesisch abzuändern.<sup>121</sup> Die *Stadtverwaltung Frankfurt* hat eine noch größere Sprachauswahl auf ihre Startseite. Neben

---

117 <http://www.dueren.de/buergerservice/rathaus/ausbildung-bei-der-stadtverwaltung-dueren/ausbildungsberufe/>, Stand: 10.11.2009

118 [http://www.aachen.de/DE/stadt\\_buerger/politik\\_verwaltung/ausbildungsangebote/index.html](http://www.aachen.de/DE/stadt_buerger/politik_verwaltung/ausbildungsangebote/index.html), Stand: 10.11.2009

119 [http://www.bonn.de/rat\\_verwaltung\\_buergerdienste/stadtverwaltung\\_im\\_ueberblick/ausbildung\\_bei\\_der\\_stadt/ausbildungsberuf/index.html?lang=de](http://www.bonn.de/rat_verwaltung_buergerdienste/stadtverwaltung_im_ueberblick/ausbildung_bei_der_stadt/ausbildungsberuf/index.html?lang=de), Stand: 10.11.2009

120 <http://www.auswaertiges-amt.de/diplo/de/AAmt/AusbildungKarriere/AA-Taetigkeit/GehobenerDienst/Portraits/Uebersicht.html>, Stand: 26.11.2009

121 <http://www.duesseldorf.de/stellen/ausbildungsangebote/index.shtml>, Stand 10.11.2009

den bereits genannten Sprachen, kann die Seite der Stadt Frankfurt am Main zusätzlich auf Türkisch, Arabisch, Spanisch, Portugiesisch, Französisch und Italienisch übersetzt werden.<sup>122</sup> Dies zeigt es den Interessentinnen und Interessenten, dass die Verwaltung offen für Menschen mit Migrationshintergrund ist.

Beim Gespräch mit der Ausbildungsleiterin der **Stadtverwaltung Düren**, Frau Beeck, hat diese erklärt, dass viele Bewerberinnen und Bewerber über das Internet auf die Ausbildungsberufe aufmerksam werden, mehr als beispielsweise über Zeitungsannoncen, jedoch nicht in erster Linie über die eigene Homepage der Stadtverwaltung, vielmehr über die Internetseite *meinstadt.de* und über die Seite der Arbeitsagentur. Aus den Bewerbungen geht jedoch nicht immer hervor, welche Internetseite das Interesse geweckt hat. Besonders häufig wird allerdings *meinstadt.de* genannt. Frau Beeck hat zudem die Erfahrung gemacht, dass Bewerberinnen und Bewerber die Homepage der Stadtverwaltung nicht aufmerksam genug lesen, insbesondere die Bewerbungsfristen oder die Informationen über die Ausbildungsberufe selber. Viele Interessentinnen und Interessenten bzw. Bewerberinnen und Bewerber stellen Fragen, die auf der Internetseite der Verwaltung ausführlich geklärt werden. Ob dieses Verhalten letztlich auf die Motivation der Bewerberinnen und Bewerber oder auf die Gestaltung der eigenen Internetseite zurückzuführen ist, kann sich Frau Beeck nicht erklären. Ihr Ziel ist es, die Homepage in Zukunft noch anscheinlicher für Jugendliche zu gestalten.

Bei der **Stadtverwaltung Bonn** ist Frau Kreft als Ansprechpartnerin angegeben. Sie hat berichtet, dass Sie auf Grund dessen häufig im Vorfeld telefonisch von Bewerberinnen und Bewerbern kontaktiert wird. Zudem hat Sie die Erfahrung gemacht, dass die Internetseite sehr gut von den Bewerberinnen und Bewerbern angenommen wird und auch die Möglichkeit der Online-Bewerbung gerne genutzt wird.

Eine spezielle Internetseite für Bewerberinnen und Bewerber ist **günstige Werbung** für die eigenen Ausbildungsberufe und kann Einsatz bei großen und kleinen Unternehmen sowie öffentlichen Verwaltungen finden.

Die Erstellung der Internetseite ist an keine bestimmten **rechtlichen Voraussetzungen** geknüpft. Sollte jedoch bei der Beschreibung der Ausbildungsberufe der Zusatz gemacht werden, dass Bewerbungen von Menschen mit Migrationshintergrund er-

---

<sup>122</sup> [http://www.frankfurt.de/sixcms/detail.php?id=3992&\\_ffmpar\[\\_id\\_inhalt\]=54610](http://www.frankfurt.de/sixcms/detail.php?id=3992&_ffmpar[_id_inhalt]=54610), Stand: 10.11.2009

### 2.1.3 Verbesserung der Außendarstellung

---

wünscht sind, muss in dem Zusammenhang das Allgemeine Gleichstellungsgesetz (AGG) Berücksichtigung finden (siehe hierzu auch Gliederungspunkt 2.2.1.1).

Da die Jugendlichen heutzutage häufig mit dem Internet arbeiten, ist die Darstellung der Ausbildungsberufe im Internet sehr wichtig. Wahrscheinlich sind die Jugendlichen über das Internet besser zu erreichen, als über Stellenanzeigen in Zeitungen. Frau Beeck von der Stadtverwaltung Düren bestätigte diese Vermutung in einem Gespräch. Die Seite über die Ausbildungsberufe sollte zudem schnell zu finden und übersichtlich sein. Langes Suchen sollte den Interessentinnen und Interessenten erspart bleiben, da ansonsten nicht ausgeschlossen werden kann, dass das Interesse an dem bestimmten Unternehmen bzw. der öffentlichen Einrichtung vergeht.

#### 2.1.3.3 Zertifizierung "interkulturelle Öffnung" am Beispiel der "Charta der Vielfalt"

verfasst von Jennifer Urban

Zertifizierungen bezüglich der interkulturellen Öffnung wie beispielsweise der „Charta der Vielfalt“ sind für die Öffentlichkeit Signale der Offenheit und Toleranz in einem Unternehmen oder öffentlichen Institution.

Die Unterzeichner der **"Charta der Vielfalt"** zeigen öffentlich, dass sie sich zu „*einer Kultur von Toleranz, Fairness und Wertschätzung in ihren Organisationen*“<sup>123</sup> sowie zu einer „*Unternehmenskultur, die Vielfalt als einen Schlüsselfaktor für globale Wettbewerbsfähigkeit und wirtschaftlichen Wachstum versteht [bekennen]. Sie verpflichten sich, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das frei von Vorurteilen und Ausgrenzung ist und alle Talente in der Belegschaft anerkennt und fördert – unabhängig von Geschlecht, Rasse, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung und Identität.*“<sup>124</sup>

Die Unternehmen und öffentlichen Institutionen bekommen keine genauen Vorgaben, wie sie den Anforderungen der Charta nachkommen sollen. Es wird durch die „Char-

---

<sup>123</sup>Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration, „Die ‚Charta der Vielfalt‘ – ein Instrument zur Förderung von Diversity Management, Seite 52

<sup>124</sup>Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration, „Die ‚Charta der Vielfalt‘ – ein Instrument zur Förderung von Diversity Management, Seite 52

ta der Vielfalt“ lediglich ein Rahmen mit sechs Aktionsfeldern vorgegeben, „in dem Aktivitäten zum Thema Vielfalt begonnen bzw. ergänzt werden können:

- Unternehmenskultur – im Hinblick auf Richtlinien und die Verantwortlichkeit der Führung
- Personalprozessen – Überprüfung der Prozesse auf Chancengleichheit
- Vielfalt und Repräsentation – Erkennen von Vielfalt und Repräsentation
- Kommunikation – Vielfalt als Teil der Unternehmenskommunikation
- Nachhaltigkeit – im Sinne von Erfolgsmessung und Fortschritt
- Einbeziehung der Belegschaft – Einbeziehung aller Betroffenen und Partner<sup>125</sup>.

Das Unternehmen bzw. die öffentliche Institution kann letztlich selber entscheiden, welchen Aktivitäten sie nachgeht und welche Prioritäten sie setzen möchte. Ein Mal jährlich wird von den beigetretenen Unternehmen und Verwaltungen ein öffentlicher Bericht über die Bemühungen im letzten Jahr abgelegt.

Ins Leben gerufen wurde die „Charta der Vielfalt“ Ende 2006 als Unternehmensinitiative von der Deutschen BP, der Deutschen Bank, der Deutschen Telekom und Daimler. Die Grundidee stammt jedoch aus Frankreich. Hier sind bereits mehr als 2.250 Firmen der "Charte de la diversité" beigetreten.<sup>126</sup>

Seit Dezember 2006 haben Unternehmen aller Größenordnungen sowie Einrichtungen des öffentlichen Dienstes die „Charta der Vielfalt“ in Deutschland unterzeichnet. Als öffentliche Einrichtungen sind beispielsweise die *Stadtverwaltungen Köln, Aachen, Frankfurt, Osnabrück, Dortmund, Münster und Ravensburg* zu nennen. Auch der *Kreis Lippe und Kreis Paderborn* sind der Initiative bereits beigetreten.<sup>127</sup> Insgesamt haben mittlerweile weit mehr als 600 Unternehmen die Charta unterzeichnet.<sup>128</sup>

<sup>125</sup> <http://www.charta-der-vielfalt.de/index.php?site=umsetzen>, Stand: 07.11.2009

<sup>126</sup> <http://www.vielfalt-als-chance.de/index.php?id=221>, Stand 07.11.2009

<sup>127</sup> <http://www.vielfalt-als-chance.de/index.php?id=13>, Stand 12.11.2009

<sup>128</sup> <http://www.charta-der-vielfalt.de/index.php?site=start>, Stand: 07.11.2009

### 2.1.3 Verbesserung der Außendarstellung

---

Die Organisationen, die die Charta der Vielfalt bereits unterzeichnet haben, teilen die Ansicht, dass eine vielfältige Belegschaft „eine ebenso vielfältige Kundschaft ansprechen, erreichen, zufrieden stellen und an sich binden“<sup>129</sup> kann. Zudem hat man erkannt, „dass aktives Diversity Management Innovation und Kreativität steigert und damit erheblichen Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg hat. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich akzeptiert und wertgeschätzt fühlen, sind deutlich leistungsfähiger, gemischte Teams sind kreativer, und Menschen, die in anderen Ländern und Kulturen ausgebildet wurden, bringen neue Perspektiven ins Unternehmen [...]“<sup>130</sup> Eine andere **Motivation an der Unterzeichnung** der „Charta der Vielfalt“ liegt an der Verbesserung des Images in der Öffentlichkeit.<sup>131</sup>

Diese Ergebnisse spiegeln ebenfalls die **Auswertung der ersten Jahresbilanz der Beauftragten der Bundesregierung für Migration Flüchtlinge und Integration** vom Dezember 2008 wider. Für diese Charta-Jahresbilanz wurden Anfang Mai 2008 die Unterzeichner der "Charta der Vielfalt" aufgefordert, sich an dieser Bilanz zu beteiligen. Hierbei handelte es sich um alle Unternehmen und öffentliche Einrichtungen, die bis Ende März 2008 die Charta unterzeichnet hatten. Teilgenommen haben schließlich 155 Unternehmen und öffentliche Verwaltungen. Zusammengesetzt haben sich diese Teilnehmer aus 54 Großunternehmen, das heißt mehr als 1.000 Beschäftigte, 37 kleine- und mittlere Unternehmen, dies bedeutet mehr als 50 und weniger als 1.000 Beschäftigte, 42 Kleinstunternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten und 22 öffentlich-rechtliche Körperschaften, aus Bund, Ländern und Kommunen.<sup>132</sup>

"Die Charta-Jahresbilanz basiert auf einem [Online-] Fragebogen, der es den Unternehmen ermöglicht, über die Aktivitäten, Ziele und Ergebnisse des Diversity-Management in ihren Organisationen zu berichten."<sup>133</sup>

Die hierbei angegebenen wichtigsten drei **Ziele** sind mit 87%, dass mehr Innovation und Kreativität geschaffen werden soll, mit 68% die erleichterte Rekrutierung und mit 64% die Verbesserung des Unternehmensimage. Als weitere Ziele wird die Verringerung von Reibungsverlusten mit 40%, Expansion in neue Märkte mit 32% und

---

129 Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration, „Die ‚Charta der Vielfalt‘ – ein Instrument zur Förderung von Diversity Management, Seite 52

130 Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration, „Die ‚Charta der Vielfalt‘ – ein Instrument zur Förderung von Diversity Management, Seite 54

131 Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration, „Die ‚Charta der Vielfalt‘ – ein Instrument zur Förderung von Diversity Management, Seite 54

132 Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration, "Auswertung der ersten Jahresbilanz", Dezember 2008, Seite 6

133 Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration, "Auswertung der ersten Jahresbilanz", Dezember 2008, Seite 4

Umsatzsteigerung mit 30% angegeben.<sup>134</sup> "Der öffentliche Dienst nennt am häufigsten "weitere" Ziele, dazu gehört vorrangig die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung".<sup>135</sup>

Der **Schwerpunkt der Diversity Maßnahmen** setzt am Häufigsten auf die Dimensionen ethnischer Herkunft mit 79%, Geschlecht mit 70% und Alter mit 65%. Der öffentliche Dienst nennt auch hier vordergründig "weitere" Schwerpunkte. Hierzu gehört in erster Linie die Familie und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.<sup>136</sup>

Neben den Zielen und der Diversity-Schwerpunkte wurde bei der Jahresbilanz nach **Diversity-Aktivitäten** und den **Ergebnissen von Diversity-Management** gefragt. Als Schwerpunkte wurden insbesondere flexible Arbeitszeiten mit 62%, Netzwerkbildung mit 52%, gemischte Teams mit 48% und Diversity Trainings mit 47% genannt. Bei den Aktivitäten nennt der öffentliche Dienst ebenfalls am häufigsten "weitere". Hierunter fallen insbesondere Veranstaltungen, wie interne Workshops, die Beteiligung an externen Großveranstaltungen, etc.<sup>137</sup>

Die meistgenannten wichtigsten **Ergebnisse von Diversity-Management** waren mit 60% höhere Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit, verbessertes Arbeitsklima mit 45% und die größere Anzahl von Bewerberinnen und Bewerbern aus unterschiedlichen Gruppen mit 43%. Weitere Ergebnisse waren unter anderem ein besseres Unternehmensimage und die Erschließung neuer Märkte. 8% der Befragten gab an, keine nennenswerten Ergebnisse seit Unterzeichnung der Charta feststellen zu können.<sup>138</sup> Der öffentliche Dienst legt bei den genannten Ergebnissen jedoch besonderen Wert auf die größere Anzahl von Bewerberinnen und Bewerbern aus unterschiedlichen Gruppen, dies gaben 50% der Befragten an.<sup>139</sup> Ob diese Zielerreichungen auch empirisch nachgewiesen wurden in den einzelnen Organisationen, geht aus der Jahresbilanz allerdings nicht hervor.

<sup>134</sup>Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration, "Auswertung der ersten Jahresbilanz", Dezember 2008, Seite 9, 16

<sup>135</sup>Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration, "Auswertung der ersten Jahresbilanz", Dezember 2008, Seite 18

<sup>136</sup>Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration, "Auswertung der ersten Jahresbilanz", Dezember 2008, Seite 19, 21

<sup>137</sup>Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration, "Auswertung der ersten Jahresbilanz", Dezember 2008, Seite 25, 28

<sup>138</sup>Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration, "Auswertung der ersten Jahresbilanz", Dezember 2008, Seite 35

<sup>139</sup>Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration, "Auswertung der ersten Jahresbilanz", Dezember 2008, Seite 36

### 2.1.3 Verbesserung der Außendarstellung

Schließlich wurde bei der Jahresbilanz nach der **Zufriedenheit** der Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen gefragt.

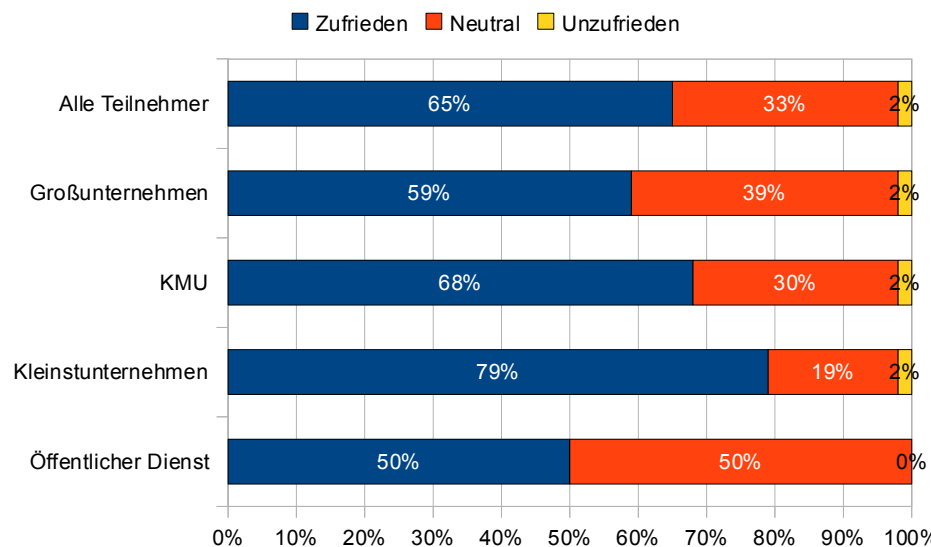


Abbildung 13: Zufriedenheit der Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen, Quelle: Auswertung der ersten Jahresbilanz der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration

An Hand dieser Statistik ist erkennbar, dass die Zufriedenheit bei Kleinunternehmen mit 79% am höchsten ist. Auch bei den Großunternehmen und Kleineren und Mittleren Unternehmen wurde die Zufriedenheit mit über 50% gemessen. Lediglich 2% waren bei allen Unternehmensgrößen unzufrieden. Im öffentlichen Dienst gaben 50% an, zufrieden zu sein, die Unzufriedenheit wurde mit 0% ausgewertet. Weitere 50% haben nach dieser Jahresbilanz keine großen Veränderungen feststellen können und somit "neutral" bei der Befragung nach der Zufriedenheit angegeben.

Geht man nach dieser Jahresbilanz der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration, sollte es für den öffentlichen Dienst statistisch gesehen kein Risiko, sondern eine Chance, darstellen, der "Charta der Vielfalt" beizutreten und entsprechenden Diversity-Aktivitäten nachzugehen. Natürlich muss abgewägt werden, ob sich der Aufwand hierfür lohnt.

Die Jahresbilanz hat zusätzlich ergeben, dass "je länger Diversity-Management in den Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen genutzt wird und je mehr Diversi-



ty-Ziele gesetzt werden, desto zufriedener [...] die Teilnehmer mit den Ergebnissen"<sup>140</sup> sind.

**Kosten** fallen bei der Unterzeichnung der „Charta der Vielfalt“ keine an. Kosten, die anfallen sind die, die für die ausgewählten Diversity-Aktivitäten benötigt werden.

Jedes Unternehmen bzw. öffentliche Institution kann die „Charta der Vielfalt“ **unterzeichnen**. Die Organisation muss sich lediglich bereit erklären, die bereits oben genannten Grundsätze der Charta zu erfüllen.

In der **Presse** wird die Charta der Vielfalt jedoch nicht nur positiv dargestellt. Im "Spiegel" wurde die "Charta der Vielfalt" beispielsweise circa ein Jahr nach der Gründung der Initiative als „schöner Schein zum Nulltarif" betitelt.<sup>141</sup> Der Inhalt der von der Bundesregierung gefeierten Initiative wird als "nebulös" bezeichnet und es wird kritisiert, dass keine Zahlen über entsprechende Erfolge genannt werden können. Ein weiterer Kritikpunkt ist nach dem Bericht im "Spiegel", dass keine Sanktionen ausgesprochen werden, wenn sich die Unternehmen und öffentlichen Institutionen nicht an die Verpflichtungen, die sich aus der Unterzeichnung der Charta ergeben, halten. Laut Franke von der Deutschen BP geht es bei der Initiative jedoch vielmehr um "Bewusstseins-schaffung", Angela Merkel ist der Ansicht, es sollte für die Unternehmen eine "Frage der Ehre" sein, der Charta beizutreten. Es gehe schließlich nicht darum, eine "Regulierungsbehörde" zu schaffen, so Franke. Man sollte es "bei dem freien Gedanken" belassen.<sup>142</sup>

Die "Charta der Vielfalt" ist bezüglich der Mitarbeitergewinnung von Menschen mit Migrationshintergrund ein öffentliches Signal mit Innen- und Außenwirkung. Das bedeutet, dass durch die Unterzeichnung der Charta mögliche Bewerberinnen und Bewerber darauf aufmerksam gemacht werden, dass die Ausbildungsstätte offen und tolerant ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber ist. Migrantinnen und Migranten wird hiermit verdeutlicht, dass Bewerbungen ihrerseits gerne gesehen werden. Die Motivation für eine Bewerbung von Menschen mit Migrationshintergrund könnte hier somit höher sein, als bei Organisationen, die die Charta noch nicht unterzeichnet haben. Die "Charta der Vielfalt" ist somit auch als Werbung für Migrantinnen und Migranten hilfreich.

<sup>140</sup>Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration, "Auswertung der ersten Jahresbilanz", Dezember 2008, Seite 10

<sup>141</sup>Vgl. <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,521487,00.html>, Stand: 07.11.2009

<sup>142</sup><http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,521487,00.html>, Stand: 07.11.2009

### 2.1.3 Verbesserung der Außendarstellung

---

Darüber hinaus ist die Unterzeichnung der Charta eine Maßnahme mit Innenwirkung. Durch den Beitritt wird auch innerhalb der Verwaltung oder des Unternehmens ein Zeichen gesetzt. Es geht hierbei insbesondere um Bewusstseins-schaffung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Belegschaft wird darauf aufmerksam gemacht, dass eine vielfältige Besetzung in einer Organisation viele Chancen mit sich bringt. Menschen mit Migrationshintergrund bringen Qualifikationen mit, die der gesamten Verwaltung bzw. dem gesamten Unternehmen von Nutzen sein können.

Meiner Meinung nach ist die "Charta der Vielfalt" insbesondere im Bezug auf die Außenwirkung als Chance zu verstehen, da durch die Unterzeichnung deutlich gemacht wird, dass die entsprechende Organisation Vielfalt in der Belegschaft als Chance ansieht. Außerdem zeigt es, dass es sich um eine moderne Organisation handelt, die zukunftsorientiert arbeitet. Durch eine vielfältige Belegschaft dürften zudem auch Vorurteile gegenüber anderen Nationalitäten abgebaut werden können. Risiken sehe ich darin, dass jede Organisation die Charta unterschreiben kann, es keine bestimmten Vorgaben und somit auch keine direkte Kontrolle der Diversity-Maßnahmen gibt. Durch den Beitritt verpflichtet man sich zwar zu mehr Fairness und Toleranz und zur Durchführung von Diversity-Maßnahmen, ob sich die Organisationen jedoch tatsächlich an die Vorgaben halten, ist fraglich. Nur durch die Erstellung eines jährlichen Berichts der Unterzeichner, ist nach meiner Ansicht nicht sicher gestellt, dass auch tatsächlich effektive Maßnahmen durchgeführt wurden.

Wenn ein Unternehmen oder eine Verwaltung jedoch an einer vielfältigen Belegschaft interessiert ist, sollte die Unterzeichnung der "Charta der Vielfalt" nur ein Zusatz zu dem sein, was die Organisation bezüglich 'interkultureller Öffnung' geplant hat. In der Regel wird eine Organisation nicht erst nach der Unterzeichnung überlegen, welche Diversity-Maßnahmen durchgeführt werden könnten. Der Beitritt der Initiative ist somit eigentlich nur die logische Konsequenz, wenn man sich Vielfalt in der Belegschaft zum Ziel gesetzt hat. Daher sehe ich es als sinnvoller an, mit den durchgeführten Diversity-Maßnahmen zu werben, als mit der reinen Unterzeichnung der Charta. So würde auch nach außen hin sicher gestellt werden, dass die Unterzeichnung der Charta nicht nur als „schöner Schein zum Nulltarif“ zu verstehen ist.

## **2.1.4 Öffentlichkeitsarbeit**

*verfasst von Tatjana Zimmer*

Die Öffentlichkeitsarbeit dient der interkulturellen Öffnung, weil hierdurch auch junge Migrantinnen und Migranten die Chance haben, sich über die Möglichkeiten im Öffentlichen Dienst zu informieren.

Hierbei geht es darum, den Jugendlichen die Möglichkeiten und Chancen für ihre berufliche Zukunft aufzuzeigen, sie für den Öffentlichen Dienst zu begeistern und sie auf dem Weg dorthin unterstützend zu begleiten.

Am Besten gelingt es, wenn sich die Öffentlichkeitsarbeit explizit an diese Zielgruppe richtet und zum Beispiel durch authentische Vorbilder, ansprechende Plakate und Flyer ein multikulturelles Bild des Öffentlichen Dienstes vermittelt.

### **2.1.4.1 Kampagne**

*verfasst von Tatjana Zimmer*

Die Informationskampagne spricht junge Migrantinnen und Migranten, ihre Eltern und Lehrerinnen und Lehrer an, informiert sie über Ausbildungsmöglichkeiten im Öffentlichen Dienst und bildet ein Netzwerk aus unterstützenden Institutionen.

Gleichzeitig wird die Zielgruppe motiviert, sich für einen Ausbildungsplatz in der Verwaltung zu bewerben. Dabei werden neue Perspektiven aufgezeigt und somit ein wesentlicher Beitrag zu einer weltoffenen, vielfältigen und damit leistungsfähigen Wirtschaft und Verwaltung geleistet.

Das Land Berlin hat eine solche Kampagne schon umgesetzt. Mit großem Engagement beteiligen sich an den Informationsveranstaltungen der Kampagne viele Auszubildende, Ausbilderinnen und Ausbilder des Berliner Öffentlichen Dienstes, insbesondere der Senatsverwaltung für Inneres und Sport, einiger Bezirksämter und der Berliner Polizei.

#### 2.1.4 Öffentlichkeitsarbeit

---

Den Kern der Kampagne bilden so genannte Promotionteams, die an Berliner Oberschulen Informationsveranstaltungen für Schülerinnen und Schüler der zehnten Klassen durchführen und Informationsmaterialien verteilen. Die Teams werden aus Berufsberaterinnen und Berufsberatern, Ausbildungsleiterinnen und Ausbildungsleiter und Auszubildenden des Öffentlichen Dienstes zusammen gestellt. Gemeinsam besuchen sie Real-, Gesamtschulen, Gymnasien und Oberstufenzentren und informieren über die Ausbildungsmöglichkeiten im Öffentlichen Dienst, Möglichkeiten eines Praktikums sowie über Unterstützungs- und Beratungsangebote.

Die ansprechend gestaltete Internetseite der Kampagne<sup>143</sup> schmückt ein buntes Logo „Berlin braucht dich!“ auf Deutsch und darunter in sechs weiteren Fremdsprachen, zum Beispiel Polnisch, Russisch, Englisch und Türkisch.



Abbildung 14: Logo "Berlin-braucht-dich!",  
[www.berlin-braucht-dich.de](http://www.berlin-braucht-dich.de)

Im Vordergrund wechseln sich Bilder der jungen Auszubildenden mit Migrationshintergrund aus unterschiedlichen Berufszweigen ab. Angefangen bei einer Polizistin und einem Polizisten, über Beschäftigte im Gesundheitswesen und im Verwaltungsbereich, bis zu einem jungen Migranten aus dem handwerklichen Bereich.

---

<sup>143</sup> [www.berlin-braucht-dich.de](http://www.berlin-braucht-dich.de)

Unter der Rubrik „Um diese Berufe geht’s“ werden alle Berufe im Öffentlichen Dienst und bei den Betrieben mit Landesbeteiligung, zum Beispiel den Berliner Wasserbetrieben, dem Klinikkonzern Vivantes, den Städtischen Bühnen, der BVG (Berliner Verkehrsgesellschaft) nach Berufsfeldern sortiert und vorgestellt.

Unter „Wirtschaften und Verwalten“ findet man sowohl den Beruf Kauffrau und Kaufmann im Gesundheitswesen als auch das Studium zur Steuerbeamtin und zum Steuerbeamten. Hinter jedem einzelnen Beruf folgt eine detaillierte Beschreibung des Berufes, welche Qualifikationen er erfordert, welcher Schulabschluss vorausgesetzt wird, die Dauer der Ausbildung und die Vergütung in der Ausbildung.

Unter der Rubrik „Wer bildet aus“ werden die Ausbildungseinrichtungen des Berliner Öffentlichen Dienstes, des Bundes und der Unternehmen, an denen das Land Berlin beteiligt ist, vorgestellt. Den Jugendlichen wird vermittelt, dass es vielfältige Möglichkeiten gibt und durch gute schulische Leistungen ein Engagement sogar in der Politik möglich ist.

Die momentan angebotenen Ausbildungsplätze werden unter der Rubrik „Ausbildungsplätze“ dargestellt. Hier kann auch der Job-Newsletter bestellt werden. Er informiert Interessentinnen und Interessenten per E-Mail über alle neuen Ausbildungsplätze beim Land Berlin.

Informationen und Tipps zur Bewerbung gibt es unter der Rubrik „Bewerben, aber wie“. Es wird darauf hingewiesen, dass viele gemeinnützige Vereine und Institutionen für die interessierten Bewerberinnen und Bewerber kostenfreie Hilfe beim Erstellen von Bewerbungsunterlagen anbieten.

Mehrere junge Migrantinnen und Migranten, die gerade eine Ausbildung beim Land Berlin absolvieren, erzählen ihre Lebenswege, ihre Bewerbungsverfahren, ihren Alltag in der Ausbildung und motivieren andere Jugendliche so auf authentische Weise, sich im Öffentlichen Dienst zu bewerben. Mehr zu diesem Thema ist unter dem Punkt 2.1.4.4 „Internetvorstellung von Auszubildenden“ zu finden.

Im Rahmen der Kampagne „Berlin braucht dich!“ fand eine Ausbildungsplatzbörse im BIZ Berlin Mitte statt. Schülerinnen und Schüler, die vor ihrer Berufswahl stehen und interessierte Begleitpersonen hatten die Gelegenheit, mit Ausbilderinnen und Ausbildern des Öffentlichen Dienstes und der Landesbetriebe ins Gespräch zu kom-

#### **2.1.4 Öffentlichkeitsarbeit**

---

men und sich über einzelne Ausbildungsberufe zu informieren. Jugendliche wurden bei ihrer Berufswahlentscheidung unterstützt und konnten sich direkt bei den ausstellenden Betrieben vorstellen.

Im Rahmen der Kampagne werden nicht nur Jugendliche und deren Eltern, sondern auch die Lehrerinnen und Lehrer angesprochen. Denn sie sind oft diejenigen, die Stärken und Schwächen ihrer Schülerinnen und Schüler gut kennen. Ziel ist es, den Jugendlichen die Berufsfindung so einfach und interessant wie möglich zu machen. Den Schulen wird angeboten, eine Berlin-braucht-dich!-Schule zu werden.

Dieses Angebot beinhaltet folgende Möglichkeiten:

- Betriebsbesichtigung für Schülerinnen und Schüler (Betriebe besuchen, Ausbildungsmöglichkeiten kennen lernen, Kontakte knüpfen)
- Informationsveranstaltungen (Auszubildende, Ausbilderinnen und Ausbilder stellen an der Schule ihren Betrieb und Ausbildungsangebote vor)
- Schülerpraktika (Reinschnuppern und den eigenen Berufswunsch überprüfen)
- Patenschaften (Auszubildende, Ausbilderinnen und Ausbilder oder Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Betrieben unterstützen bei der Ausbildungsplatzsuche)
- Unterstützung beim Bewerbungsverfahren (Anleitung für das Online-Tool zur Vorbereitung auf den Einstellungstest, Bewerbungstraining)

Ein weiteres Angebot sind maßgeschneiderte Unterrichtsmaterialien zur interkulturell sensiblen Berufsorientierung, die den Lehrerinnen und Lehrern zur Verfügung gestellt werden. Zum Beispiel:

- Informationen über die spezifischen Berufsfelder
- Infoblätter für alle Berufe der Kampagne
- Konkrete Übungen und Unterrichtsmaterialien

Zusätzlich werden einige hilfreiche Internetadressen zur Berufsorientierung veröffentlicht.

„Berlin-braucht-dich!“ spricht auch die potenziellen Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber der jungen Migrantinnen und Migranten an. Die Kampagne motiviert die Unternehmen, offizieller Partner zu werden. Sie organisiert den Besuch der Jugendlichen in den Unternehmen, vermittelt Kontakte zu Schulen und präsentiert kostenlos offene Ausbildungsplätze auf [Berlin-braucht-dich.de](http://Berlin-braucht-dich.de) oder per Newsletter.

„Berliner Verwaltung zeigt Gesicht“ heißt eine Fotoausstellung von BQN Berlin<sup>144</sup> zur Kampagne „Berlin braucht dich!“. Hier werden zwölf junge Frauen und Männer mit Migrationshintergrund gezeigt, die momentan im Öffentlichen Dienst ausgebildet werden. Sie zeigen den Öffentlichen Dienst als eine interkulturelle und integrative Verwaltung, die die Vielfalt der Bevölkerung in der Metropole repräsentiert.

Der Startschuss für die Berliner Kampagne fiel im Jahr 2006. In den zwei darauf folgenden Jahren gelang es 18 Ausbildungsbehörden des Öffentlichen Dienstes Schülerinnen und Schüler mit Migrationshintergrund aus insgesamt zwölf Schulen für eine Ausbildung in einem der fünf Berufe des Berufsfeldes Verwaltung zu gewinnen. Hierdurch verdoppelte sich fast der Anteil der Auszubildenden mit Migrationshintergrund in der Ausbildung im Öffentlichen Dienst.<sup>145</sup>

Im Jahr 2008 schlossen sich auch Bundesbehörden mit Sitz in Berlin der Kampagne an. Im darauf folgenden Jahr wurde die Kampagne auf alle Berufe im Öffentlichen Dienst von Land und Bund, auf den Lehrerberuf und auf Betriebe mit Landesbeteiligung ausgeweitet.

Etwa 1.600 der insgesamt 5.000 Ausbildungsplätze, auf die sich die Kampagne erstreckt, werden jährlich neu besetzt. Im Hinblick auf diese Einstellungszahlen ist es das konkrete Ziel der Kampagne, bis zum Jahr 2013 jährlich 400 junge Migrantinnen und Migranten für eine Ausbildung beim Land Berlin zu gewinnen.

Eine Informationskampagne ist ein Instrument, das sich erstmal „warmlaufen“ muss. All die Vorbereitungen, die im Vorfeld getroffen werden müssen, bedürfen einer gewissen Zeit. Am Beispiel der Berliner Kampagne wird deutlich, dass viele „kleine“

<sup>144</sup> Berufliches Qualifizierungsnetzwerk für Migranten

<sup>145</sup> <http://www.bqn-berlin.de/pdf/forum-arbeit-03-09-Berlin-braucht-dich.pdf>, Stand: 25.11.2009

#### 2.1.4 Öffentlichkeitsarbeit

---

Schritte getan werden müssen, um die gewünschte Wirkung und das gesetzte Ziel zu erreichen.

Die **Finanzierung** der Kampagne erfolgt aus Mitteln des BQN Berlin, welches seinerseits aus den Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unterstützt wird. Die exakte Höhe der Kosten lässt sich nicht ohne Weiteres beziffern. An der Umsetzung beteiligen sich zum größten Teil junge Migrantinnen und Migranten, die sich gerade in der Ausbildung im Öffentlichen Dienst befinden. Sie fahren in die Interesse zeigenden Schulen, verteilen Flyer und geben Jugendlichen die nötigen Informationen und hilfreiche Tipps über das Bewerbungsverfahren und die Ausbildung.

Eine solche Kampagne ist sowohl für große als auch für kleinere Kommunen geeignet. Am Beispiel des Landes Berlin zeigt sich die Wirkung natürlich in einem größeren Umfang. Doch auch kleinere Kommunen können hiervon lernen, wenn auch natürlich in einem abgespeckten Ausmaß. Jedoch ist es mit der gleichen Vorgehensweise und vielen Details wie Informationsabenden, Infoflyern und Vorstellung der Auszubildenden möglich, die Aufmerksamkeit der Zielgruppe der Migrantinnen und Migranten auf sich zu ziehen, von den vielseitigen Möglichkeiten der Ausbildung zu berichten und Jugendliche für den Öffentlichen Dienst zu gewinnen.

Nicht nur das Land Berlin startete eine solche Informationskampagne. Die Freie und Hansestadt Hamburg sucht auch verstärkt junge Menschen, die aus anderen Kulturkreisen kommen und zur besseren Verständigung zwischen den Behörden und den Bürgerinnen und Bürgern beitragen können. Das Ziel der hamburgischen Verwaltung ist es, den Anteil der jungen Auszubildenden mit Migrationshintergrund bis zum Jahr 2011 auf 20 Prozent zu erhöhen. Im Mittelpunkt der Kampagne steht die Botschaft „Wir sind Hamburg! Bist du dabei?“.

Ähnlich wie beim Land Berlin präsentieren sich Auszubildende mit Migrationshintergrund auf der Website der Stadt Hamburg<sup>146</sup> und erzählen über ihren Werdegang, ihr Bewerbungsverfahren und ihren beruflichen Alltag. Zusätzlich wird die Kampagne auch auf Ausbildungsmessen vertreten. Hier können sich Interessenten direkt vor Ort informieren. Für Eltern wurden Informationsflyer nicht nur in deutscher, sondern in zwei weiteren Fremdsprachen - Russisch und Türkisch – erstellt. Mehr zu diesem Thema unter Punkt 2.1.4.3 „Zielgerichtete Flyer für Eltern, Vereine und Jugendliche“.

---

<sup>146</sup><http://www.hamburg.de/bist-du-dabei/1910030/kurzportraits-im-ueberblick.html>, Stand: 25.11.2009



„Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration, Frau Staatsministerin Prof. Dr. Maria Böhmer, zeichnete am 8. April 2008 im Bundeskanzleramt in Berlin die Gewinner in vier Kategorien (Kleinstunternehmen, kleine und mittlere Unternehmen, große Unternehmen und Öffentliche Verwaltung) des bundesweit erstmals durchgeführten Wettbewerbs "Kulturelle Vielfalt in der Ausbildung" aus.

Dazu gehörte auch der Senat der Freien und Hansestadt Hamburg, der die Auszeichnung für sein Handlungskonzept zur Integration von jungen Menschen mit Migrationshintergrund in die Ausbildungen der hamburgischen Verwaltung erhielt.

Insgesamt wurden 14 Unternehmen und öffentliche Einrichtungen prämiert. Der Wettbewerb ist Teil der Kampagne „Vielfalt als Chance“, die seit Sommer 2007 von der Integrationsbeauftragten geführt wird mit dem Ziel, kulturelle Vielfalt als Erfolgsfaktor in Unternehmen und der öffentlichen Verwaltung stärker zu verankern. An dem Wettbewerb konnten sich Firmen und Institutionen beteiligen, die sich in besonderer Weise um die Ausbildung von Jugendlichen aus Zuwandererfamilien verdient machen.“<sup>147</sup>

**Zusammenfassend** lässt sich folgendes festhalten: Eine Kampagne ist vielseitig, deshalb auch interessant und macht neugierig. Die Zielgruppe zu erreichen gelingt nicht von Heute auf Morgen. Vielmehr ist es ein Reifungsprozess. „Berlin-braucht-dich!“ hat bis heute drei Jahre gebraucht, um die ersten Erfolge verzeichnen zu können. Die Zielgruppe fühlt sich durch zahlreiche Beispiele angesprochen. Nicht nur der Öffentliche Dienst öffnet sich für junge Migrantinnen und Migranten, sondern auch die jungen Migrantinnen und Migranten öffnen sich für den Öffentlichen Dienst.

---

<sup>147</sup> <http://www.hamburg.de/bist-du-dabei/395728/vielfaltalschance.html>, Stand: 25.11.2009

### 2.1.4.2 Messestände

*verfasst von Maren Falkenhagen*

Im Zuge der Öffentlichkeitsarbeit bedient man sich vermehrt des Instrumentes der Selbstdarstellung auf **Personal- und Ausbildungsplatzmessen**. Im Wesentlichen werden hierbei zwei Zielsetzungen verfolgt. Zum einen sollen potenzielle Bewerberinnen und Bewerber gezielt persönlich angesprochen und zur Abgabe einer Bewerbung animiert werden, zum anderen gilt es, Kontakte zu anderen Organisationen und Einrichtungen zu knüpfen, um von deren Erfahrungen profitieren zu können und mögliche Kooperations- bzw. Netzwerkpartner zu akquirieren. Auch die Messepräsenz öffentlicher Verwaltungen wächst zunehmend. In den Bereich der gezielten Ansprache von Bewerberinnen und Bewerbern mit Migrationshintergrund und der öffentlichkeitswirksamen Darstellung der Maßnahmen und Konzepte zum Thema Mitarbeitergewinnung und Ausbildung als Instrumente der interkulturellen Öffnung, sind bislang jedoch nur wenige Verwaltungen vorgestoßen.

Beispielhaft geht im Bereich der Messepräsenz die Stadtverwaltung der freien Hansestadt **Hamburg** voran. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der **Personalabteilung** sind stellvertretend für die Stadtverwaltung Hamburg regelmäßig auf den, in der Umgebung stattfindenden, Ausbildungsplatzmessen vertreten.<sup>148</sup> Zwar werden im Zuge der Messeauftritte nicht nur potenzielle Bewerberinnen und Bewerber mit Migrationshintergrund angesprochen, jedoch wird stets der Hinweis auf die Dachkampagne „Wir sind Hamburg, bist du dabei?“ als Konzept der interkulturellen Öffnung der Verwaltung als Arbeitgeber proklamiert. Zudem werden die **Nachwuchskräfte** der Stadtverwaltung in die Messeauftritte mit einbezogen, um den Kontakt für interessierte Messebesucherinnen und Besucher möglichst frei von Hemmnissen und praxisorientiert zu gestalten.



Abbildung 15: Beispiel eines Messeauftrittes der Stadtverwaltung Hamburg (Quelle: [http://www.duesseldorf.de/hauptamt/event/hausmesse/v\\_6.pdf](http://www.duesseldorf.de/hauptamt/event/hausmesse/v_6.pdf), Stand 13.11.2009)

---

<sup>148</sup>[http://www.duesseldorf.de/hauptamt/event/hausmesse/v\\_6.pdf](http://www.duesseldorf.de/hauptamt/event/hausmesse/v_6.pdf), Stand: 13.11.2009

Die Ankündigung von Messeauftritten vollzieht sich über die Homepage der Stadt Hamburg. Betrachtet man die Ausgestaltung der Veröffentlichung anstehender Messeauftritte genauer, findet sich auch hier der Bezug zur interkulturellen Öffnung. Das entworfene Werbebanner bildet erkennbar junge Menschen verschiedener ethnischer Zugehörigkeiten ab. Diese stehen stellvertretend für die Auszubildenden der Stadtverwaltung Hamburg. Migrantinnen und Migranten bekommen so einen Eindruck der Stadtverwaltung als interkulturell geöffneter Arbeitgeber vermittelt und können sich mit den abgebildeten Personen identifizieren. Die Ansprache von Menschen mit Migrationshintergrund findet demnach schon in der Vorankündigung eines Messeauftrittes indirekt statt.

**Informieren Sie sich persönlich bei uns über die Ausbildung für den mittleren und den gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst**



• Hochschulinformationstag FIT 2009 an der HAW in Hamburg am 16.11.2009

**Wir freuen uns auf Ihren Besuch an unserem Messestand!**



Abbildung 16: Ankündigung eines Messeauftrittes auf der Homepage der Stadtverwaltung Hamburg (Quelle: <http://www.hamburg.de/ausbildung/153473/zaf-messe.html>, Stand 13.11.2009)

Die Stadtverwaltung Hamburg ist jedoch nicht nur auf Ausbildungsplatzmessen präsent. Zur Vorstellung der, mit der Dachkampagne „Wir sind Hamburg, bist du dabei“ einhergehenden, Maßnahmen zur interkulturellen Öffnung, sind die Vertreter der Stadt Hamburg deutschlandweit auf Personalmessen vertreten. Exemplarisch sei hier

## 2.1.4 Öffentlichkeitsarbeit

die diesjährige Teilnahme an der „Zukunft Personal“, Europas größter Fachmesse für Personalmanagement in Köln erwähnt.



Abbildung 17: Auszug aus dem Programm der „Zukunft Personal“ (Quelle: [http://www.zukunft-personal.de/content/e14/e65/e6703/RechteSpalte9117/P&V\\_09\\_Flyer\\_WEB\\_ger.pdf](http://www.zukunft-personal.de/content/e14/e65/e6703/RechteSpalte9117/P&V_09_Flyer_WEB_ger.pdf), Stand 13.11.2009)

Neben dem hier vorhandenen Messestand fand eine Podiumsdiskussion statt, in der der Hauptverantwortliche für die Umsetzung der Dachkampagne zur interkulturellen Öffnung von Instrumenten der Umsetzung berichtete. Die Abbildung zeigt den Hinweis auf die Möglichkeit der Teilnahme an der Podiumsdiskussion. Im Zuge der Recherchearbeiten wurde der Vortrag besucht. Dabei zeigte sich, dass die Podiumsdiskussion großen Anklang fand. Es meldeten sich Vertreter unterschiedlichster Kommunalverwaltungen zu Wort, denen an einer Beratung und gegenseitiger Unterstützung im Zuge einer Netzwerkgründung gelegen war. Dies zeigt deutlich, dass Messeauftritte im Bereich des Personalmanagements nicht nur der **öffentlichkeitswirksamen Darstellung** dienen; sie bieten auch den **Erfahrungsaustausch** mit Personalverantwortlichen anderer Verwaltungsorganisationen.

Die **Durchführung** der Maßnahme von Messeauftritten auf Ausbildungsplatz- und Personalmanagementmessen erfordert zunächst die Klärung der angestrebten Präsentationsform des eigenen Verwaltungsbetriebes. Hierbei ist eine Einigung darüber zu erzielen, welche Größe der Messestand aufweisen soll und mit welchem Aufwand dieser gestaltet wird. Ist darüber hinaus ein Vortrag zur Information der Messebesucherinnen und Besucher geplant, muss zu diesem Zwecke eine Präsentation erstellt und ein entsprechender Referent bestimmt werden. Im darauf folgenden Schritt sollte die Kontaktaufnahme zur Messegesellschaft stattfinden. Hierbei sind die Formalitäten der Anmeldung, beispielsweise der benötigte Platz zum Aufbau des Messestandes, abzuklären. Nach der Anmeldung ist bei einem erstmaligen Messeauftritt das Ausschreibungsverfahren für den Standbauer in die Wege zu leiten. Je nach räumlicher Distanz zum Veranstaltungsort sind darüber hinaus Unterkünfte für die beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu buchen. Nach der Auswahl eines Standbauers sind mit diesem Abstimmungen bezüglich des Endproduktes zu treffen. Auch ist der Transport größerer Exponate zum Messestandort zu klären. Sollten Informationsmaterialien wie Flyer nicht vorhanden sein, muss deren Entwurf und Fertigstellung Ziel des nächsten Schrittes sein. Darüber hinaus sollte der bevorstehende Messeauftritt veröffentlicht und bekannt gegeben werden.

Entsprechend der aufwändigen Durchführung eines Messeauftrittes, ist die Umsetzung des Instruments nur mittel- bis langfristig realisierbar. Die **Dauer der Umsetzung** variiert je nach Größe des geplanten Messeauftritts und der bereits geleisteten Vorarbeiten. Bei der erstmaligen Durchführung eines Messeauftrittes sind, wie oben beschrieben, viele Verfahrensschritte notwendig. Der Zeitaufwand zur Vorbereitung kann hier mit circa einem halben Jahr beziffert werden.<sup>149</sup> Ist der Messeauftritt bereits konzipiert und sind alle notwendigen Materialien bereits vorhanden, ist eine kurzfristigere Umsetzung möglich.

Die **Kosten** des Messeauftrittes sind stark variabel und infolge dessen nicht verallgemeinernd zu kalkulieren. Sie richten sich nach der Größe des Messestandes, dem Aufwand seiner Gestaltung, der Anzahl der an der Messe beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und dem Veranstaltungsort. Als anfallende **Kostenarten** sind also die Personalkosten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf der Messe, deren Reisekosten und gegebenenfalls Unterbringungskosten zu nennen. Darüber hinaus fallen, bei erstmaligem Messeauftritt, Material- und Lohnkosten im Zuge der Erstel-

<sup>149</sup> Vgl. <http://www.bvv.cz/i2000/Akce/b-servis.nsf/WWWAIIPDocsID/VJEK-6B7GYR?OpenDocument&NAV=1>, Stand: 13.11.2009

#### 2.1.4 Öffentlichkeitsarbeit

---

lung des Messestands und der entsprechenden Informationsmaterialien und „Give-aways“ an.

Auch die **Einsatzmöglichkeiten** des Instruments richten sich nach Art und Umfang des Messeauftritts. Da sich der Aufwand und die Kosten der Vorbereitung proportional zu der Größenordnung des geplanten Messeauftrittes verhalten, sind kleinere Auftritte auch von Verwaltungsbetrieben mittlerer Größe zu bewerkstelligen. Aufwändigere Messeauftritte, wie beispielsweise der der Stadtverwaltung Hamburg auf der „Zukunft Personal“, sind arbeits- und vor allem kostenintensiv und somit nur für größere Verwaltungen umsetzbar.

Die abschließende Betrachtung des vorgestellten Instruments führt zu folgendem **Fazit**: Der Messeauftritt bei Ausbildungsplatzmessen bietet den Vorteil, an interessierte potenzielle Bewerberinnen und Bewerber persönlich herantreten zu können. Ein deutlich sichtbarer Hinweis auf die interkulturelle Öffnung der Verwaltung kann hierbei dazu führen, dass sich Migrantinnen und Migranten vermehrt angesprochen fühlen und auf Ausbildungsmöglichkeiten bei der Kommunalverwaltung aufmerksam gemacht werden. Die Teilnahme an Personalmanagementmessen bietet sowohl die Chance der positiven Selbstdarstellung anderen Behörden gegenüber, es besteht aber auch die Möglichkeit der Kontaktaufnahme zu anderen Verwaltungsbetrieben mit der Aussicht auf eine mögliche Kooperationsarbeit. Den dargelegten positiven Aspekten sind entgegenstehend der hohe Arbeitsaufwand und die Kostenintensität der Durchführung des Instruments zu nennen. Die Realisierung aufwändigerer Messeauftritte ist somit an eine gewisse Größenordnung der Verwaltung gebunden.

##### 2.1.4.3 Zielgerichtete Flyer für Eltern, Vereine und Jugendliche

*verfasst von Tatjana Zimmer*

Ein weiteres Instrument, das dazu beitragen soll, mehr junge Migrantinnen und Migranten für eine Ausbildung im Öffentlichen Dienst zu begeistern, sind Informationsflyer.

Wichtig dabei ist, dass sie sich nicht nur an Jugendliche richten, sondern auch an Ihre Eltern. Sie sind eine besonders interessante Zielgruppe, weil sie oft wichtige berufliche Orientierungsberater für ihre Kinder sind. Meist sind die Ausbildungsmöglichkeiten im Öffentlichen Dienst in der Zielgruppe nicht bekannt. Deshalb wird versucht, zielgerichtet mit Werbung und Flyern auf die Eltern zuzugehen.

Um so viele Jugendliche der Zielgruppe wie möglich zu erreichen, werden die Infolyer nicht nur in den Schulen verteilt. Eine gute Möglichkeit bieten auch zahlreiche Migrantenvereine und Kulturverbände, die Kontakte sowohl zu den Jugendlichen selbst als auch zu älteren Generationen pflegen. Sie übernehmen in dem Fall die Rolle des Vermittlers. Auf Elternabenden können die Eltern direkt angesprochen und informiert werden.

Einige der Einrichtungen des Öffentlichen Dienstes haben diese Möglichkeit der Öffentlichkeitsarbeit in Anspruch genommen, so zum Beispiel die Freie und Hansestadt Hamburg. Im Rahmen der bereits beschriebenen Werbekampagne „Wir sind Hamburg! Bist du dabei?“ hat das Zentrum für Aus- und Fortbildung gemeinsam mit den ausbildenden Behörden einen Ausbildungsflyer für Eltern von potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern mit Migrationshintergrund entwickelt. Zunächst hat man sich an die größten Bevölkerungsgruppen in Hamburg orientiert und eine Variante für Eltern mit russischsprachigem sowie eine Variante für Eltern mit türkischsprachigem Migrationshintergrund heraus gebracht.

Die Flyer wurden von vereidigten Dolmetschern übersetzt und enthalten viele ansprechend gestaltete Informationen über die vielfältigen Ausbildungsmöglichkeiten und beruflichen Chancen im Öffentlichen Dienst.

So sieht jeweils die erste Seite des Elternflyers der Stadt Hamburg aus<sup>150</sup>:

---

<sup>150</sup> [http://www.vielfalt-als-chance.de/data/downloads/webseiten/Praesentation\\_oeffentlicher\\_Sektor.pdf](http://www.vielfalt-als-chance.de/data/downloads/webseiten/Praesentation_oeffentlicher_Sektor.pdf), Stand: 25.11.2009





Abbildung 18: Elternflyer Stadt Hamburg, auf Deutsch, Türkisch und Russisch, [www.hamburg.de](http://www.hamburg.de)

Eine weitere Variante des Flyers richtet sich an die Jugendlichen selbst. Der Flyer beinhaltet allgemeine Informationen über die hamburgische Verwaltung, eine Beschreibung des Bachelor-Studienganges im gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst, die Ausbildungsmöglichkeit zur Diplom-Finanzwirtin und zum Diplom-Finanzwirt sowie im gehobenen feuertechnischen Dienst, das Studium bei der Polizei und das Berufsfeld einer Rechtspflegerin und eines Rechtspflegers.

Für Fragen steht für jede Berufsgruppe eine Ansprechpartnerin oder ein Ansprechpartner telefonisch zur Verfügung. Bezüglich weiterer Informationen wird auf die Website der Kampagne hingewiesen.

Auch das Landesamt für Ausbildung, Fortbildung und Personalangelegenheiten der Polizei Nordrhein-Westfalen hat es zu seiner Aufgabe gemacht, Menschen mit Migrationshintergrund auf den Polizeiberuf aufmerksam zu machen. Die Flyer sind in deutscher Sprache. Dazu gibt es Einleger, die in Deutsch und zum Beispiel Türkisch verfasst sind. Hier wird darauf hingewiesen, dass es nach Erfüllung der Bewerbungsvoraussetzungen und dem erfolgreich abgeschlossenen Auswahlverfahren auch für türkische Staatsbürger die Möglichkeit gibt, mit einer Ausnahmegenehmigung in das Beamtenverhältnis als Kommissaranwärterin oder Kommissaranwärter berufen zu werden.



Eine kleine Information, die im letzten Teil des Einlegers zu finden ist, weist auf die gleichberechtigte Behandlung der beiden Geschlechter im Polizeiberuf besonders hin: „Männer und Frauen sind im Polizeidienst absolut gleichberechtigt. Dies bezieht sich sowohl auf die polizeiliche Arbeit, als auch auf die Besoldung und alle Sozialleistungen. (Separate Umkleide- und Toilettenräume in allen Dienstgebäuden sind natürlich eine Selbstverständlichkeit.)“<sup>151</sup>

Auf allen Flyern, die sich sowohl an Jugendliche als auch an ihre Eltern richten, werben junge Migrantinnen und Migranten für eine Berufswahl im Polizeidienst.

Zu den **Kosten** können keine genauen Angaben gemacht werden. Diese entstehen durch eine eventuelle Auftragsvergabe an ein Werbeunternehmen, die Druck- und Personalkosten, die durch die Verteilung der Werbeflyer anfallen.

Ein Informationsflyer ist eine schnelle und effektive Variante der Öffentlichkeitsarbeit für **jede** Kommune.

Ein Flyer enthält die wichtigsten Erstinformationen und die zuständigen Ansprechpartner. Für jemanden, der bisher noch keine Informationen über die Möglichkeiten einer Ausbildung im Öffentlichen Dienst hat, ist er sehr hilfreich. Der Flyer ist deshalb sehr wirkungsvoll, weil er auch dann seine Dienste leistet, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Öffentlichen Dienstes längst ihren verdienten Feierabend haben.

### 2.1.4.4 Internetvorstellung von Auszubildenden

*verfasst von Tatjana Zimmer*

Man fühlt sich am ehesten angesprochen und hört zu, wenn man davon ausgehen kann, dass der Vermittelnde sich bestens mit dem Thema auskennt. So auch die Idee der Internetvorstellung von Auszubildenden im Öffentlichen Dienst. Sie vermitteln den jungen Migrantinnen und Migranten auf authentische Art und Weise, dass es möglich ist, sich im Öffentlichen Dienst zu engagieren und somit einen interessanten und abwechslungsreichen Beruf auszuüben.

<sup>151</sup> [http://www.polizei-nrw.de/beruf/stepone/data/downloads/51/00/00/einleger\\_d\\_16092009.pdf](http://www.polizei-nrw.de/beruf/stepone/data/downloads/51/00/00/einleger_d_16092009.pdf), Stand: 25.11.2009

#### 2.1.4 Öffentlichkeitsarbeit

Ein Vielzahl von Portraits der Auszubildenden mit Migrationshintergrund bietet die Freie und Hansestadt Hamburg. Im Rahmen der Kampagne „Wir sind Hamburg! Bist du dabei?“ stellen sich insgesamt zwölf Auszubildende aus den Bereichen des gehobenen und mittleren allgemeinen Verwaltungsdienstes, mittleren Justizdienstes, mittleren feuerwehrtechnischen Dienstes, gehobenen und mittleren Steuerverwaltungsdienstes vor. Die Jugendlichen berichten über ihre Herkunft, ihren schulischen Werdegang, wie sie auf die Ausbildung bei der Stadt aufmerksam geworden sind, ihre Bewerbungsverfahren und beschreiben den abwechslungsreichen Berufsalltag in verschiedenen Ämtern und Dienststellen.<sup>152</sup>

##### NACHWUCHSKRÄFTE MIT MIGRATIONSHINTERGRUND STELLEN SICH VOR



**Pria Chawla - mittlerer allgemeiner Verwaltungsdienst**

Im Alter von einem Jahr kam ich aus Afghanistan nach Deutschland. Erst lebte ich in Bad Wildungen (Hessen) und seit acht Jahren lebe ich mit meiner Familie in Hamburg. Nach meinem erfolgreichen Realschulabschluss entschied ich mich für die Ausbildung ... »



**Sujeetha Hermanns - gehobener allgemeiner Verwaltungsdienst**

Durch meinen früheren Beruf in einem Dachverband der Wohlfahrtspflege hatte ich direkten Kontakt zu der hamburgischen Verwaltung und ihren Tätigkeiten, insbesondere im Jugendhilfe- und Familienhilfebereich. So kam ich ... »



**Swetlana Fedotov - mittlerer Steuerverwaltungsdienst**

Geboren wurde ich in Kasachstan und lebe seit meinem 10. Lebensjahr in Deutschland. Am Anfang fiel mir das Leben hier nicht einfach, vor allem wegen meiner schlechten Deutschkenntnisse. Doch nun, zehn Jahre später, bin ich ... »

Abbildung 19: Nachwuchskräfte mit Migrationshintergrund, Quelle: <http://www.hamburg.de>

Es ist schwierig zu sagen, in wie weit die Internetvorstellung der Auszubildenden mit Migrationshintergrund die jungen Migrantinnen und Migranten dazu bringt, sofort ein Bewerbungsschreiben aufzusetzen. Sie ist eher als erster Anstoß für eine Bewerbung im Öffentlichen Dienst zu verstehen.

**Kosten** werden für einen derartigen Internetauftritt kaum entstehen. Für das Verfassen und das Veröffentlichen der Vorstellung entstehen geringe Personalkosten.

<sup>152</sup><http://www.hamburg.de/bist-du-dabei/1910030/kurzportraits-im-ueberblick.html>, Stand: 25.11.2009

Diese Möglichkeit können sowohl große als auch kleine Kommunen nutzen. Dieses Instrument ist von der Bereitschaft der Auszubildenden, einen Bericht zu schreiben, abhängig. Die Seite sollte zudem stets gepflegt und aktualisiert werden.

Eine mögliche **rechtliche Frage**, die in diesem Zusammenhang zu klären wäre, ist die des Datenschutzes. Die sich vorstellenden Auszubildenden müssten der Veröffentlichung ihres Berichtes und gegebenenfalls ihres Fotos zustimmen. Wie es aus den Berichten der Freien und Hansestadt Hamburg ersichtlich ist, werden keine „empfindlichen“ Daten preisgegeben. Es wird nur der Name derjenigen Person und ihre Herkunft bekannt gegeben, wobei die genaue Herkunft, zum Beispiel der Geburtsort, keine zwingende Voraussetzung ist. Das Herkunftsland ist völlig ausreichend, um den Interessierten den Migrationshintergrund dieser Person klar zu machen. Daten, wie Geburtsdatum oder private Anschrift, bleiben geheim.

Die Internetvorstellung der Auszubildenden mit Migrationshintergrund ist für die Gewinnung junger Migrantinnen und Migranten ein wichtiges Instrument. Die Auszubildenden fungieren als Motivationsmultiplikatoren mit Vorbildcharakter und stellen ein neues Bild vom Öffentlichen Dienst dar. Das Bild einer interkulturellen und integrativen Verwaltung, die die Vielfalt in der Bevölkerung präsentiert.

### 2.1.4.5 *Entwicklung verschiedener Werbegeschenke*

*verfasst von Tatjana Zimmer*

Um die bereits beschriebenen Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit zu unterstützen, ist es sinnvoll, kleine Werbegeschenke zu entwerfen und unter die Jugendlichen zu bringen.

Bei den Werbegeschenken handelt es sich meist um kleinere, in der Anschaffung oder Herstellung günstige, Präsente, die zum Beispiel auf Messen oder im Rahmen einer speziellen Werbeaktion an eine potenzielle Zielgruppe verteilt werden. Sie dienen primär dazu, ein Produkt oder eine Marke am Markt bekannt zu machen. Ist der Bekanntheitsgrad bereits erreicht, so sind Werbeartikel Sympathieträger, die das Image der Marke, des Artikel oder des Unternehmens positiv verstärken.

#### 2.1.4 Öffentlichkeitsarbeit

---

Das Werbegeschenk trägt das Logo des Absenders, um den Konsumenten immer wieder an die Marke zu erinnern. Sie sind beim Verbraucher sehr beliebt. Sinnvoll sind solche Werbegeschenke, die der Nutzer immer wieder gern zur Hand nimmt und so immer wieder mit der Werbebotschaft in Kontakt kommt.

Im Rahmen der bereits erläuterten Werbekampagne „Berlin-braucht-dich!“ des Landes Berlin verwendet man ein T-Shirt mit dem Logo der Kampagne als Werbeträger. Diese T-Shirts tragen die Promotionteams, während sie über die Möglichkeit der Ausbildung im Öffentlichen Dienst informieren und auf die Kampagne aufmerksam machen.<sup>153</sup>



Abbildung 20: Werbebotschaft "Berlin-braucht-dich!", [www.berlin-braucht-dich.de](http://www.berlin-braucht-dich.de)

Die **Wirkungszeit** dieses Instruments ist sowohl kurz- als auch langfristig. Sobald die Zielgruppe die Werbegeschenke erhält, kommt sie eventuell zum ersten Mal mit der Werbebotschaft in Kontakt. Wenn sich die Botschaft interessant anhört, werden die Jugendlichen genauer nachfragen oder sich Zuhause darüber informieren. Deshalb ist es wichtig, die Werbegeschenke mit weiteren Instrumenten der Öffentlich-

---

<sup>153</sup> [http://berlin-braucht-dich.de.server626-han.de-nserver.de/fileadmin/downloads/expose\\_fin.pdf](http://berlin-braucht-dich.de.server626-han.de-nserver.de/fileadmin/downloads/expose_fin.pdf), Stand: 25.11.2009

keitsarbeit in Verbindung zu bringen, zum Beispiel mit der Kampagne, die dann im Internet über die Hintergründe dieser Werbebotschaft informiert.

Die Höhe der **Kosten** richtet sich nach dem jeweiligen zur Werbung angeschafften Produkt. Es gibt jede Menge Werbeartikel, die dabei in Frage kommen. Interessant für junge Schülerinnen und Schüler sind u. a.:

- Kugelschreiber
- Stifte jeder Art
- Radiergummis und Lineale
- Tassen
- kleine Taschenrechner und viele andere Präsente.

Die **Kosten** für derartige Produkte sind als vergleichsweise gering einzuschätzen.

Das mögliche **Einsatzfeld** von Werbegeschenken sind sowohl große als auch kleinere Kommunen. Je mehr junge Migrantinnen und Migranten mit ihrer Hilfe erreicht werden, desto mehr Bewerbungen erhält die Kommune. Es lohnt sich also für jede Kommune.

**Zusammenfassend** lässt sich festhalten, dass eine Werbebotschaft in Verbindung mit einem kleinen nützlichen Geschenk durchaus vorteilhaft ist. Die Werbegeschenke vermitteln im täglichen Gebrauch die Botschaft des Absenders und leisten ihre Dienste auch nach Feierabend.

### 2.1.4.6 Integrationslotsen

*verfasst von Olaf Jäger*

Die Einrichtung wird bereits in vielen Kommunen in Deutschland<sup>154</sup> zur Minderung von Problemen von Bürgerinnen und Bürgern mit Migrationshintergrund eingesetzt. Daneben ist der Einsatz von Integrationslotsen ein sehr deutliches Zeichen der interkulturellen Öffnung der Kommune. Zur Veranschaulichung wird im Folgenden die Tätigkeit der Integrationslotsen der Bundesstadt Bonn dargestellt.

Zunächst einmal ist es notwendig festzustellen, dass sämtliche in der Bundesstadt Bonn eingesetzten Integrationslotsen ehrenamtlich Tätige sind. Es handelt sich gerade nicht um offiziell bei der Stadtverwaltung beschäftigte Mitarbeiter.

Von der Stabsstelle Integration der Bundesstadt Bonn wurde in der lokalen Presse eine Anfrage an alle Bonner Bürgerinnen und Bürger gestartet, um das Interesse der Bevölkerung an der Teilnahme zu erfahren. Die Reaktionen waren sehr positiv, was sich unter anderem darin äußerte, dass die Anzahl von Bewerberinnen und Bewerbern mehr als doppelt so groß wie die Menge der geplanten Integrationslotsen war. Somit wurde das Zustandekommen dieses Projektes durch die Bereitschaft der Bonner Bürgerinnen und Bürger überhaupt ermöglicht.

Unter den ausgewählten Freiwilligen sind alle Altersklassen von ca. 20 bis 60 Jahren vertreten. Außerdem können die Hilfeleistungen der Integrationslotsen in 17 verschiedenen Sprachen angeboten werden. Aus dieser breiten Streuung, die durchaus beabsichtigt ist, ergibt sich, dass nicht jeder der Integrationslotsen für alle Unterstützungsangebote infrage kommt. Von Seiten der Stabsstelle Integration der Bundesstadt Bonn wurden einzelne Aufgabenbereiche festgelegt:

- Kinder und Familie
- Gesundheit
- Soziales

---

<sup>154</sup> Unvollständige Auflistung verschiedener Projekte unter: [http://www.integrationslotsen.net/portal/0\\_projekte](http://www.integrationslotsen.net/portal/0_projekte), Stand 03.12.2009

- Bildung
- Senioren
- Konfliktregelung

Wie man aus dieser Auflistung unschwer erkennen kann, ist das Einsatzgebiet sehr weitreichend. Die Integrationslotsen helfen den Migranten zum Beispiel bei der Wohnungssuche. Sie begleiten ihren „Schützling“ zum Ausländeramt. Sie helfen beim Ausfüllen der Formulare der ARGE. In vielen Fällen besteht die Hilfe darin, die sprachlichen Hürden, die sich ergeben, zu überwinden. Oder es werden neuen Studentinnen und Studenten mit Migrationshintergrund die Gepflogenheiten und Abläufe der Universität nahe gebracht. Durch einen Integrationslotsen wird sogar die zeitweise Kinderbetreuung in einer Migrantenfamilie gewährleistet.

Betrachtet man die angeführten Beispiele, fallen Überschneidungen mit der üblichen Tätigkeit der kommunalen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter auf. Diese sind in der Tat durchaus gewünscht. Und so werden die Integrationslotsen häufig von den Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern „angefordert“. Dies geschieht in der Mehrheit der Fälle, wenn festgestellt wird, dass sie oder er sich einem „Schützling“ nicht in der Intensität widmen kann, wie es eventuell erforderlich wäre. Oder es stellt sich bei ihrer oder seiner Tätigkeit heraus, dass eine Person, die nicht unmittelbar durch ihn betreut wird, besonderer Hilfe oder Unterstützung bedarf. Außerdem werden die Bürgerinnen und Bürger mit Migrationshintergrund auch durch die verschiedenen Behörden wie zum Beispiel das Ausländeramt auf die Möglichkeit hingewiesen, die Hilfe der Integrationslotsen in Anspruch nehmen zu können. Die Koordination der Einsätze erfolgt durch die Stabsstelle Integration.

Der Einsatz der Integrationslotsen findet großen Anklang in der Bevölkerung. Des Weiteren ist festzustellen, dass die Integrationslotsen auch von den Personen mit Migrationshintergrund als Hilfe akzeptiert und in immer höherem Maße in Anspruch genommen werden. So konnte einer Schülerin aus einer Familie mit Migrationshintergrund dazu verholfen werden, erfolgreich ihr Abitur abzuschließen. Weiterhin ist zu verzeichnen, dass sich immer mehr Migrantinnen und Migranten aus eigener Initiative an die Stabsstelle Integration als Koordinator für die Integrationslotsen wenden. Ein weiteres Indiz für den Erfolg dieser Maßnahme ist, dass im Jahr 2010 die Anzahl der Bonner Integrationslotsen um nahezu das Doppelte erhöht werden soll.

#### 2.1.4 Öffentlichkeitsarbeit

---

Es ist auch eine Frage der **Kosten**, inwieweit diese Maßnahme umgesetzt werden kann. Zwar verrichten die Integrationslotsen ihre Tätigkeit ehrenamtlich. Allerdings ist es selbstverständlich, dass die Lotsen eine geringe Aufwandsentschädigung bekommen, wenn sie Auslagen im Zusammenhang mit ihrer Tätigkeit als Lotse hatten.

Der weitaus größere Posten ist direkt mit der Schulung verbunden, welcher die Lotsen vor ihrem Einsatz teilhaben. Bei diesen Schulungen werden noch einmal so umfangreich wie nötig und gleichzeitig so kompakt wie möglich Informationen zu den verschiedenen Themenbereichen vermittelt. So bekommen die Lotsen zum Beispiel einen Einblick in die häufig benötigten Verfahren der ARGE oder auch eine spezielle Schulung zum Thema interkulturelle Kompetenz. Je nach dem wie renommiert die Institutionen beziehungsweise deren Dozenten sind, ist hier von einem erheblichen Kostenfaktor in Höhe von mehreren Tausend Euro auszugehen.

Des weiteren kam der Umstand zum Tragen, dass sich die Stabsstelle Integration zum Zeitpunkt der Einführung der Integrationslotsen noch im Aufbau befand. Aus diesem Grund konnte die Durchführung dieses Projektes noch nicht durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadtverwaltung erfolgen. Deswegen wurde für das Projekt ein externer Projektleiter auf Honorarbasis eingesetzt. Dieses stellte einen weiteren nicht unerheblichen Kostenfaktor dar.

Zur Verringerung der Kosten für die Kommune konnte bei der Einführung der Integrationslotsen auf Fördermittel des Landes zurückgegriffen werden. Diese stammen aus dem Förderkonzept „KOMM IN – Innovationen in der kommunalen Integrationsarbeit“ des Ministeriums für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes NRW<sup>155</sup>. Hierdurch konnten zwei Drittel der notwendigen Ausgaben gedeckt werden.

**Zusammenfassend** bleibt zu sagen, dass der Einsatz von Integrationslotsen sich auch auf Fragen der beruflichen Qualifikation und Integration erstrecken kann und somit auch Anstöße zur Bewerbung bei Kommunen gegeben werden können. Problematisch ist in diesem Zusammenhang nur, dass sich der Einsatz der Lotsen immer nur auf den Einzelnen bezieht. Die Mehrheit der Zielgruppe kann mithin nicht erreicht werden.

---

<sup>155</sup>Nähere Informationen unter <http://www.mgffi.nrw.de/integration/foerderbereiche/integration-kommune/index.php>, Stand 03.12.2009



## 2.2 Einstellungsverfahren

*verfasst von Florian Lemmes*

Die folgenden Instrumente können bei einer Kommunalverwaltung dann eingesetzt werden, wenn diese ein Bewerbungsverfahren beginnt. Die Instrumente sind entsprechend der einzelnen Abschnitte in dem bei der Kreisverwaltung Düren üblichen Auswahlverfahren strukturiert: Stellenausschreibung, schriftlicher Auswahltest und der Komplex Assessment Center/Bewerbungsgespräch.

### 2.2.1 Stellenausschreibung

*verfasst von Florian Lemmes*

Durch eine Stellenausschreibung macht der Arbeitgeber öffentlich bekannt, dass er eine Arbeits- oder Ausbildungsstelle besetzen möchte. Gewöhnlich wird sie in verschiedensten Printmedien wie Tageszeitungen, im Internet auf der Seite des Arbeitgebers oder auf speziellen Seiten für Stellenausschreibungen oder über die Bundesagentur für Arbeit veröffentlicht. Sie stellt in vielen Fällen den ersten Kontakt zwischen Arbeitgeber und den Bewerbern dar.

#### 2.2.1.1 Zusätze in einer Stellenausschreibung

*verfasst von Florian Lemmes*

Eine erste Möglichkeit, Menschen mit Migrationshintergrund anzusprechen und diese explizit aufzufordern sich zu bewerben, ist, textliche Zusätze in die Stellenausschreibungen einzufügen. Eine Stellenausschreibung besteht gewöhnlich aus folgenden Teilen: einer Kurzbeschreibung der ausschreibenden Organisation, dem gesuchten Berufsbild, den wichtigsten Voraussetzungen für eine Einstellung (z.B. eine bestimmte Ausbildung, Erfahrung in dem geforderten Rechtsgebiet), dem Angebot des Arbeitgebers (z.B. Einstellung in Entgeltgruppe E 10), besonderen Hinweise

## 2.2.1 Stellenausschreibung

---

(z.B. Frauenförderung) und den Kontaktdaten und Bewerbungsfristen der Organisation.

Im Bereich der „besonderen Hinweise“ wird der Zusatz für Migrantinnen und Migranten in die Stellenausschreibung eingefügt. Schon seit Jahren sind besonders im öffentlichen Sektor Zusätze wie: *„Die Stadt Köln strebt einen höheren Anteil von Frauen in Leitungsfunktionen und in unterrepräsentierten Berufsbereichen an. Frauen sind deshalb ausdrücklich aufgefordert sich zu bewerben.“*<sup>156</sup> in vielen Stellenanzeigen zu finden. In ähnlicher Weise kann auch die Gruppe der Migrantinnen und Migranten explizit angesprochen werden.

Die Zusätze in der Stellenausschreibung werden schon von Kommunalverwaltungen in ganz Deutschland praktiziert. Im Folgenden sind einige unterschiedliche Beispiele aufgeführt. Hier ist immer zu differenzieren zwischen Stellenausschreibungen für Ausbildungsstellen und denjenigen für die Besetzung vakanter Stellen in der Organisation.

Die folgenden Formulierungen sind (auch) in den Stellenausschreibungen für die Besetzung von Ausbildungsplätzen verwendet worden.

Kreis Düren:

*„Die Ausbildungsgänge stehen grundsätzlich Angehörigen sämtlicher Nationalitäten offen. Voraussetzung hierfür sind gute deutsche Sprachkenntnisse. Für die Beamtenlaufbahnen gilt jedoch eine gesetzliche Beschränkung auf Angehörigen der EU-Staaten.“*<sup>157</sup>

Landeshauptstadt München:

*„Die Landeshauptstadt München fördert aktiv die Gleichstellung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wir begrüßen deshalb Bewerbungen von Frauen und Männern, unabhängig von deren kultureller und sozialer Herkunft, Alter, Religion, Weltanschauung, Behinderung oder sexueller Identität.“*<sup>158</sup>

---

<sup>156</sup><http://www.stadt-koeln.de/1/verwaltung/arbeitgeber-stadt/stellenangebote/>, Stand 10.11.2009

<sup>157</sup> Kreisverwaltung Düren, Ausschreibung Verwaltungsausbildungen 2010

<sup>158</sup><http://www.muenchen.de/Rathaus/por/ausbildung/ausbildungsberufe/219826/index.html>, Stand 10.11.2009

In diesem Zusammenhang ist auch der folgende Text der Stadt Hamburg interessant, welchen diese in einer Informationsbroschüre für den gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst verwendet:

*„Mehr als ein Drittel aller Hamburger Schülerinnen und Schüler haben einen Migrationshintergrund. In unserer Stadt leben Menschen aus den verschiedensten Herkunftsländern. Wir möchten, dass sich diese kulturelle Vielfalt auch in unserer Mitarbeiterschaft widerspiegelt. Kompetenzen wie z.B. die Mehrsprachigkeit oder Erfahrungen aus anderen Kulturkreisen sind oftmals wertvoll und hilfreich im Kundengespräch. Wir heißen deshalb auch Jugendliche mit Migrationshintergrund herzlich willkommen, sich bei uns zu bewerben.“<sup>159</sup>*

Anders dagegen sind die Formulierungen, die verwendet werden, wenn es um die Ausschreibung von vakanten Stellen in der Organisation geht.

Stadt Köln :

*„Bewerbungen von Migrantinnen und Migranten sind willkommen.“<sup>160</sup>*

Stadt Frankfurt am Main:

*„Bewerbungen von Menschen aller Nationalitäten sind ausdrücklich erwünscht.“<sup>161</sup>*

Die Versionen sind wesentlich kürzer und sowohl für Stellenausschreibungen für Beamtinnen und Beamten als auch für Stellenausschreibungen für Beschäftigte geeignet. Die Stadt Frankfurt weist in einem Stellenangebot darauf hin, dass, wenn jemand die beamtenrechtlichen Voraussetzungen (z.B. die Staatsangehörigkeit) nicht erfüllt, auch eine Anstellung im Angestelltenverhältnis möglich ist.

Diese fünf Beispiele zeigen die Verschiedenartigkeit der Möglichkeiten, natürlich auch abhängig von der Art der zu besetzenden Stellen. Als Essenz dieser Beispiele ergibt sich, dass für einen solchen Zusatz folgende Punkte wichtig sind:

- eine direkte Ansprache der Migrantinnen und Migranten, die jedoch nicht den Eindruck erweckt, dass diese bei der Auswahl bevorzugt werden,

<sup>159</sup><http://www.hamburg.de/contentblob/410174/data/ausbildung-gehobener-dienst.pdf>, Stand 10.11.2009

<sup>160</sup><http://www.stadt-koeln.de/1/verwaltung/ausbildung/berufe/>, Stand 10.11.2009

<sup>161</sup><http://www.frankfurt.de/sixcms/detail.php?id=3524>, Stand 10.11.2009

### 2.2.1 Stellenausschreibung

---

- die Erläuterung, warum die Verwaltung explizit Menschen mit Migrationshintergrund anspricht und
- der Hinweis auf die beamtenrechtlichen Staatsangehörigkeitsvoraussetzungen bei Beamtenlaufbahnen.

Eine mögliche Formulierung für alle Arten von Stellenausschreibungen könnte lauten:

*„In unserer Stadt leben Menschen aus verschiedensten Herkunftsländern. Diese machen circa ... % der hier lebenden Bevölkerung aus. Wir möchten, dass sich diese kulturelle Vielfalt auch in unserer Mitarbeiterschaft widerspiegelt. Kompetenzen wie z.B. die Mehrsprachigkeit und Erfahrungen aus anderen Kulturkreisen sind oftmals wertvoll und hilfreich im Kundengespräch. Wir heißen deshalb auch Menschen mit Migrationshintergrund herzlich willkommen, sich bei uns zu bewerben. Für die Beamtenlaufbahnen gilt jedoch eine gesetzliche Beschränkung auf Angehörige der EU-Staaten.“*

An der Erstellung eines solchen Zusatzes sind in der Regel die für das Personal zuständige Abteilung und gegebenenfalls das Rechtsamt beteiligt. Die Personalabteilung ist für die Anforderungsprofile und die Stellenausschreibung zuständig. Sie bringt in der Regel auch die Fachkenntnisse betreffend des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes mit. Das Rechtsamt kann in manchen Fällen Hinweise auf rechtskonformere Formulierungen geben.

Eine **Evaluation** der Wirkung dieses Instrumentes ist bisher nur in Zusammenhang mit anderen Instrumenten erfolgt, so dass die alleinige Wirkung nicht bekannt ist. Hier konnte eine Evaluation der Stadtverwaltung Nürnberg gefunden werden. Diese beschreibt, dass intensive Werbemaßnahmen, zu denen auch die Veränderung der Stellenausschreibung gehört, zu keiner messbaren Steigerung der Bewerberzahlen von Migrantinnen und Migranten geführt haben.<sup>162</sup> Dies sagt jedoch wenig über die generelle Wirkung eines solchen Zusatzes wie oben formuliert aus. Es wäre ein Testeinsatz dieses Zusatzes erforderlich und sinnvoll. Die Personalverantwortlichen könnten dann zum Beispiel im Rahmen des Auswahlverfahrens über Fragen testen, inwieweit der Zusatz von den Bewerberinnen und Bewerbern bemerkt worden ist

---

<sup>162</sup>[http://www.nuernberg.de/imperia/md/content/internet/obm/integration/interkulturelle\\_oeffnung\\_teil\\_1.pdf](http://www.nuernberg.de/imperia/md/content/internet/obm/integration/interkulturelle_oeffnung_teil_1.pdf), Seite 15, Stand 10.11.2009

und inwieweit er für die Bewerbung der Migrantinnen und Migranten mitverantwortlich war.

Die Erstellung eines Zusatzes für Menschen mit Migrationshintergrund ist kurzfristig **umsetzbar**. Die Erstellung und Abstimmung durch die Organisation kann z.B. im Vorfeld der Ausschreibung für ein neues Ausbildungsjahr erfolgen. Die Wirkung des Zusatzes entfaltet sich für den Zeitraum der Veröffentlichung der Stellenausschreibung. Je treffender und attraktiver dieser Zusatz formuliert ist, desto schneller bezieht die Leserin/ der Leser den Absatz auf sich als möglichen Bewerber. Mögliche erste Erfolge zeigen sich schon beim nächsten Auswahlverfahren.

Die **Kosten** für eine solche Maßnahme setzen sich aus den Personalkosten für die Erstellung einer solchen Textpassage und den Kosten für die längere Anzeige zusammen. Für die Formulierung der Textpassage fallen die Kosten einmalig an. Die Anzeigenkosten fallen naturgemäß bei jeder Veröffentlichung der Stellenausschreibung in einer Zeitung an. Bei der Veröffentlichung auf der Homepage der Organisation fallen regelmäßig keine Kosten an. Insgesamt sind die Kosten dieses Instrumentes im Vergleich zu den Gesamtkosten der Stellenausschreibung als gering einzuschätzen.

Dieses Instrument eignet sich für Organisationen aller Größen.

Die **rechtliche Zulässigkeit** eines solchen Zusatzes ist problematisch bei jeder Formulierung, die auch nur den Anschein einer Benachteiligung einer Gesellschaftsgruppe indiziert. Wie schon unter Gliederungsziffer 1.8 ausgeführt, verbietet das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz jegliche Diskriminierung. Die hier beschriebene Maßnahme kann jedoch allgemein als Beispiel für eine positive Maßnahme in Sinne des § 5 AGG angesehen werden, sofern die jeweilige Organisation die Unterrepräsentanz der Migrantinnen und Migranten nachweisen kann, und kann insoweit als rechtlich zulässig betrachtet werden.

In der Zusammenfassung der oben genannten Aspekte zeigt sich folgendes Bild dieses Instrumentes: Ein positiver Effekt dieses Instrumentes ist bis heute noch nicht evaluiert worden. Aus diesem Grund können zurzeit noch keine positiven Erfolge dieses Instrumentes angeführt werden. Rechtliche Probleme ergeben sich in aller Regel aufgrund § 5 AGG nicht.

## 2.2.1 Stellenausschreibung

Zudem muss angemerkt werden, dass die Kosten einer solchen Maßnahme im Vergleich zu anderen Kosten bei der Stellenausschreibung gering sind. Hierdurch ist ohne große finanzielle Folgen ein Testeinsatz dieses Instrumentes für jede Organisation möglich. Weiterhin ist der Arbeitsaufwand in aller Regel im Vergleich zu anderen Maßnahmen wesentlich geringer. Zudem kann angeführt werden, dass, abgesehen vom Effekt auf die Bewerberinnen- und Bewerberzahlen, auf jeden Fall ein positiver Effekt in Bezug auf das Image der Organisation entsteht. Da sich diese Texte immer direkt an Menschen mit Migrationshintergrund richten, zeigt die Organisation nach außen, dass sie sich für diese Gruppen interessiert.

### 2.2.1.2 Stellenausschreibungen in fremdsprachigen Medien

*verfasst von Florian Lemmes*

Eine weitere Möglichkeit, durch Stellenausschreibungen verstärkt Migrantinnen und Migranten anzusprechen, besteht darin, die Stellenausschreibungen, zusätzlich zu der Veröffentlichung in lokalen Zeitungen, auch in fremdsprachigen Zeitungen zu veröffentlichen. Dies könnte sowohl in deutscher Sprache als auch in der Sprache der Zeitung geschehen. In Deutschland wird eine Reihe von fremdsprachigen Zeitungen deutschlandweit veröffentlicht. Im Folgenden eine kleine Übersicht möglicher Zeitungen:

| Name               | Sprache     | Redaktionssitz |
|--------------------|-------------|----------------|
| Corriere d'Italia  | Italienisch | Frankfurt/Main |
| Europa Express     | Russisch    | k.A.           |
| Hürriyet           | Türkisch    | Walldorf       |
| Samo zycie         | Polnisch    | Dortmund       |
| The Atlantic Times | Englisch    | Berlin         |
| Zaman              | Türkisch    | Offenbach/Main |

*Tabelle 3: Übersicht über fremdsprachige Zeitungen in Deutschland*

Lokale Zeitungen, in denen eine Veröffentlichung von Stellenausschreibungen möglich oder sinnvoll ist, sind nicht bekannt. Diese Zeitungen werden in der Regel direkt von Menschen mit Migrationshintergrund für Migrantinnen und Migranten aufgelegt, um diese über ihre Herkunftsländer, aber auch über die Geschehnisse in Deutschland

in ihrer Muttersprache zu informieren. Zielgruppe dieser Zeitungen ist in der Regel die Elterngeneration, da diese zumeist Printmedien kaufen.<sup>163</sup> Die jüngere Generation der Migrantinnen und Migranten informiert sich, wie andere Jugendliche auch, zunehmend über das Internet.<sup>164</sup> Aus diesem Grund unterscheidet sich die Wirkung der Stellenausschreibung je nach Art der zu besetzenden Stellen. Handelt es sich um die Ausschreibung für ein Ausbildungsverhältnis, tritt auf Grund der vorgenannten Tatsachen die Wirkung nur indirekt ein, da zum Großteil die Elterngeneration über die Möglichkeit einer Ausbildung informiert wird. Bei allen anderen Stellen richten sich Stellenausschreibungen in der Regel an Mitglieder der älteren Generation, so dass hier eine direkte Ansprache erfolgt. Wird die Stellenausschreibung in der Sprache der Zeitung veröffentlicht, ist ein Hinweis auf die Beherrschung der deutschen Sprache zwingend erforderlich, zum Beispiel um die Kommunikation mit Bürgern und Kollegen sicherzustellen. In welchem Maße die deutschen Sprachkenntnisse vorhanden sein müssen, hängt von der zu besetzenden Stelle und dem dazugehörigen Anforderungsprofil ab.

Stellenausschreibungen in fremdsprachigen Medien erfordern die Zusammenarbeit der Personalabteilung und von Übersetzern. Das könnten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der eigenen Organisation sein, z.B. Muttersprachler, die die Übersetzungen der Stellenausschreibungen vornehmen, oder externe Übersetzungsfirmen.

Beispiele für eine solche Veröffentlichung sind bei der Polizei Hessen bekannt. Diese hat Stellenausschreibungen in deutscher Sprache in der türkischen Zeitung „Hürriyet“ geschaltet.<sup>165</sup>

Die Zeit bis zur **Umsetzung** einer solchen Maßnahme ist mit ein bis zwei Monaten zu beziffern. Diese setzt sich zusammen aus der Zeit für die Übersetzung der Stellenausschreibung und der Kontaktaufnahme zu den möglichen Zeitungsredaktionen, die im Gegensatz zu den sonstigen lokalen Tageszeitungen zumeist nicht am Sitz der Organisation zu finden sind. Zudem erscheint eine Reihe der oben aufgeführten Zeitung nur wöchentlich oder monatlich.

Die **Kosten** einer solchen Maßnahme bestehen aus den Kosten der zusätzlichen Veröffentlichung in weiteren fremdsprachigen Zeitungen – neben der üblichen Veröf-

<sup>163</sup> [http://www.ard.de/intern/basisdaten/mediennutzung/mediennutzung\\_20und\\_20freizeitbesch\\_26\\_23228\\_3Bfti/-/id=54992/15w2mhl/index.html](http://www.ard.de/intern/basisdaten/mediennutzung/mediennutzung_20und_20freizeitbesch_26_23228_3Bfti/-/id=54992/15w2mhl/index.html), Stand 25.11.2009

<sup>164</sup> <http://www.ard.de/intern/basisdaten/onlineutzung/-/id=55208/59yqoa/index.html>, Stand 10.11.2009

<sup>165</sup> [http://www.fr-online.de/frankfurt\\_und\\_hessen/nachrichten/hessen/1712636\\_Werbeaktion-Hessens-Polizei-braucht-Tuerken.html](http://www.fr-online.de/frankfurt_und_hessen/nachrichten/hessen/1712636_Werbeaktion-Hessens-Polizei-braucht-Tuerken.html), Stand 22.12.2009

## 2.2.1 Stellenausschreibung

---

Veröffentlichung in deutschsprachigen Zeitungen – und den Kosten für die Übersetzung der Stellenausschreibung. Obwohl es sich in der Regel um deutschlandweite Zeitungen handelt, sind die Auflagen begrenzt. Nach Durchsicht der Anzeigenkosten von einem Teil der oben genannten Zeitungen belaufen sich die Kosten für ein Viertel einer Seite auf einen Betrag je nach Zeitung zwischen 200 € - 800 €. Bei der auflagenstärksten Zeitung, der Hürriyet, konnte leider kein Preis ermittelt werden. Dieser wird jedoch vermutlich über dem angegebenen Rahmen liegen. Die Kosten für die Übersetzung fallen dann an, wenn die Übersetzung durch externe Übersetzungsdienste vorgenommen wird. Finanziert würde diese Maßnahme aus dem Budget der Personalabteilung beziehungsweise aus dem Budget der ausschreibenden Organisationseinheit.

Ein mögliches **Einsatzfeld** ist für alle Kommunalverwaltungen gegeben. Da die fremdsprachigen Medien in der Regel deutschlandweit veröffentlicht werden, kann die Zahl der Bewerberinnen und Bewerber dadurch sprunghaft steigen. Durch diese Erweiterung der angesprochenen Bevölkerung kann somit, neben den möglichen positiven Aspekten bezüglich der Bewerberzahlen von Menschen mit Migrationshintergrund, auch in der gesamten Personalauswahl das Prinzip der „Bestenauslese“ besser verfolgt werden.

Einer Stellenausschreibung in fremdsprachigen Medien steht in rechtlicher Hinsicht nichts entgegen. Das gleiche gilt auch für die Veröffentlichung von Stellenangeboten in fremden Sprachen.

Insgesamt ist dieses Instrument wie folgt zu bewerten: Als negativ ist der Umstand zu bewerten, dass immer weniger Jugendliche und junge Erwachsene Printmedien lesen. So kann es geschehen, dass fremdsprachige Stellenausschreibungen für Auszubildende keine positive Wirkung auf die Bewerberzahlen entfalten. Hier ist jedoch der Weg über die Elterngeneration möglich, die ihre Kinder über die Ausbildungsmöglichkeiten informieren kann.

Als positiv kann vermerkt werden, dass solche Anzeigen den Jugendlichen zeigen, dass ein besonderes Interesse an Ihnen besteht. Ein mögliches Benachteiligungsgefühl kann so abgeschwächt werden. Zudem sind die fremdsprachigen Printmedien direkt zielgruppenbezogen. Sie sind Medien der Migrantinnen und Migranten in Deutschland. Ohne auf eine Evaluation dieses Instrumentes zurückgreifen zu können, ist der Test dieses Instrumentes meiner Meinung nach durchaus empfehlenswert.



Eine Evaluation wäre zum Beispiel über unterschiedliche Kennwörter (zum Beispiel: „Geben Sie bitte bei Ihrer Bewerbung folgendes Kennwort an: ...“) möglich. ,

Zusammenfassend lohnt sich meines Erachtens der Testeinsatz dieses Instrumentes für eine Organisation. Mit den im Vergleich zu anderen Maßnahmen geringeren Verwaltungs- und Kostenaufwand kann ein positives Signal gesetzt werden. Diese wirkt sich zudem positiv auf das Image der Organisation bei den Migrantinnen und Migranten aus.

## 2.2.2 Einstellungstests

*verfasst von Sabine Dienst*

Bevor Bewerberinnen und Bewerber zu einem Assessment Center oder einem Einstellungsgespräch eingeladen werden, müssen sie, sofern sie die allgemeinen Voraussetzungen erfüllen, in mittlerweile fast jedem Unternehmen zunächst einen Einstellungstest absolvieren. So auch in nahezu allen Kommunen Deutschlands. Hier gibt es oft verschiedene Tests für die jeweiligen Ausbildungsberufe wie Verwaltungsfachangestellte, der Beamtenlaufbahn im mittleren und gehobenen Dienst oder den technischen Berufen.

Diese Einstellungstests stellen für die meisten Bewerberinnen und Bewerber die größte Hürde im Auswahlverfahren dar. Unter Zeitdruck werden Fragen und Aufgaben zu verschiedenen Bereichen wie Mathematik, Sprache, Allgemeinbildung, logischem Denken abgefragt, um die Belastbarkeit und die berufsspezifischen Qualifikationen zu testen. Es bedarf höchster Konzentration während des gesamten Tests, welcher bis zu vier Stunden andauern kann.

Besonders jungen Menschen mit Migrationshintergrund fällt dieser Test aufgrund von möglichen Sprachschwierigkeiten oder mangelnder Allgemeinbildung häufig schwer. So kommt es dazu, dass von der ohnehin schon nicht allzu großen Anzahl der Bewerberinnen und Bewerber mit Migrationshintergrund, sehr viele bereits an diesem Test, also in der frühen Phase des Auswahlverfahrens scheitern.

### 2.2.2.1 *Trainingstests vor dem Einstellungstest*

*verfasst von Sabine Dienst*

Ein Instrument, um Menschen mit Migrationshintergrund auf einen solchen Test vorzubereiten beziehungsweise ihnen die Angst davor etwas zu nehmen, sind Übungstests in speziellen Fachbüchern oder im Internet.

Für alle Bewerberinnen und Bewerber, die noch nie einen solchen Test durchlaufen haben, ist es äußerst schwierig, sich an die Umstände im Einstellungstest zu gewöhnen. Die ungewohnte Situation, der Zeitdruck unter dem die Aufgaben zu lösen sind und die teilweise schweren Fragestellungen können schnell verunsichern. So passiert es häufig, dass junge Leute gerade bei ihrem ersten Test nicht bestehen.

Es ist also sicherlich hilfreich, sich an Übungstests zu orientieren, die den tatsächlichen Einstellungstests der Kommunen oder Unternehmen nahe kommen. Im Internet gibt es heutzutage die Möglichkeit zahlreiche Informationen über Einstellungstest aller Berufsrichtungen zu erhalten. Gibt man beispielsweise bei Google den Suchbegriff „Einstellungstest“ ein, erzielt man ca. 345.000 Treffer mit Tipps und Tricks zum Bestehen solcher Tests (Stand 14.11.2009).

Hierbei handelt es sich jedoch fast ausschließlich um Tests für Berufe der freien Wirtschaft. Besonders Kommunen sollten daher Übungstests auf ihrer Internetpräsenz anbieten, um ihre Bewerberinnen und Bewerber bestmöglich auf den verwaltungstechnischen Test vorzubereiten. Dieser Test ist eine Kurzfassung dessen, was die Teilnehmerinnen und Teilnehmer beim tatsächlichen Einstellungstest erwartet.

In diesen Übungstests werden also Fragen aus verschiedenen Bereichen abgefragt, während eine Zeitvorgabe einzuhalten ist. So können die Bewerberinnen und Bewerber sich in die Lage hinein versetzen, originalgetreue Aufgaben unter realistischen Umständen wie dem vorhandenen Zeitdruck zu lösen.

Nach Abschluss des Übungstests findet schließlich eine Auswertung statt, in der den jungen Leuten aufgezeigt wird, welche Fragen sie nicht korrekt beantwortet haben. Diese Übungstests sind anonym und das Ergebnis wird in keiner Form gespeichert oder an die Kommune weitergeleitet. Neben dem Entwickeln eines eigenen Übungstest gibt es für Kommunen die Alternative, auf ihrer Homepage einen der zahlreichen

im Internet vorhandenen Übungstests zu verlinken oder auf im Fachhandel erhältliche Übungsliteratur zu verweisen.

Einen solchen Hinweis zeigt die **Stadt Duisburg** auf Ihrer Homepage [www.duisburg.de/ausbildung](http://www.duisburg.de/ausbildung). Unter dem Menüpunkt „Ausbildungsberufe“ gibt die Stadt, neben einer Übersicht der Ausbildungsberufe und Informationen über die Bewerbungen, auch Hinweise zum Auswahlverfahren. Hier wird aufgezählt, welche Voraussetzungen an die Bewerberinnen und Bewerber gestellt werden und wie sie sich am besten auf den Einstellungstest vorbereiten können.

Zwar hat die Stadtverwaltung Duisburg keinen eigenen Übungstest auf ihrer Homepage, sie verweist jedoch mit dem Hinweis „In der Stadtbücherei und im Buchhandel sind Bücher und CD-ROMs für ein gezieltes Testtraining zu finden.“ auf in der Stadtbücherei vorhandene Fachliteratur<sup>166</sup> (siehe Abbildung auf der folgenden Seite).

Auch die Freie und Hansestadt **Hamburg** hat auf ihrer Homepage [www.hamburg.de/bist-du-dabei](http://www.hamburg.de/bist-du-dabei) unter dem Ausbildungsangebot „allgemeine Verwaltung“ eine extra Rubrik „Hinweise zum Eignungstest des Personalamtes“<sup>167</sup>. Neben allgemeinen Informationen zu diesem Test, wie zum Beispiel dem Ort oder dem Verhalten im Krankheitsfall, führt die Verwaltung alle Bereiche auf, in denen im Einstellungstest getestet wird. Dazu gibt sie zusätzlich eine kurze Erklärung, was dort speziell erwartet wird.

---

<sup>166</sup> <http://www.duisburg.de/micro/ausbildung/ausbildungsberufe/102010100000085521.php>, Stand 13.11.2009

<sup>167</sup> <http://www.hamburg.de/ausbildung/30878/eignungstest.html>, Stand 13.11.2009

## 2.2.2 Einstellungstests



Abbildung 21: Hinweise zum Auswahlverfahren (Quelle: Homepage der Stadt Duisburg)

Zu den Aufgabenbereichen zählt die Stadt Hamburg hier Sprachbeherrschung, mathematisches Verständnis, Urteilsvermögen, Arbeitseffizienz, Merkfähigkeit, Einfallskraft, allgemeines und interkulturelles Wissen sowie Arbeitsorganisation auf. Als Erklärung zum Beispiel für das allgemeine und interkulturelle Wissen schreibt die Stadt Hamburg „Hierbei kommt es auf Ihre Allgemeinbildung an, zum Beispiel in den Bereichen Politik, Gesellschaft, Erdkunde und Geschichte, und Sie können zeigen, dass Sie schon etwas von dem mitbekommen haben, was in der Welt vor sich geht.“ Zusätzlich zu diesen Tipps gibt auch die Stadtverwaltung Hamburg den Hinweis, sich durch das Üben in so genannten „Testknacker-Büchern“ auf die Aufgabenarten und Zeitbegrenzungen einzustellen.

Ein gutes Beispiel für eine Kommune, die einen Übungstest online anbietet, ist die Stadtverwaltung **Berlin**. Unter [www.berlin.de](http://www.berlin.de) befindet sich unter dem Themengebiet „Jobs und Karriere“ bei „Karrieretipps“ eine eigene Rubrik mit Informationen über

Einstellungstests<sup>168</sup>. Auch hier werden häufige Testarten wie Tests zur Allgemeinbildung und Logiktests erläutert.

Zusätzlich gibt es allerdings zu den Bereichen Allgemeinwissen, Sprachanalogien, Assessment Center und Zahlenreihen kurze Schnelltests, die einen Eindruck vermitteln, was im echten Einstellungstest zu erwarten ist. Die Besucherinnen und Besucher dieser Internetseite können insgesamt 55 Fragen beantworten und haben für jeden Aufgabentyp eine bestimmte Zeitvorgabe einzuhalten. Die Stadtverwaltung Berlin verweist auf dieser Homepage außerdem auf [www.berufsstrategie.de](http://www.berufsstrategie.de), wo es zahlreiche weitere Informationen zu Bewerbungen, Einstellungstests und Ähnlichem gibt.

Auch die **Polizei Niedersachsen** bietet einen Online-Einstellungstest an. Unter [www.polizei-studium.de](http://www.polizei-studium.de) lässt sich unter „Auswahlverfahren“ und „Computerunterstützter Eignungstest“ ein ansprechend gestalteter Test finden<sup>169</sup>. Hier gilt es, Aufgaben aus sechs verschiedenen Aufgabentypen unter einer knappen Zeitvorgabe zu lösen. Dazu erfolgt zunächst eine Aufgabenbeschreibung mit Hilfe eines Beispiels (siehe Abbildung links), bevor schließlich die Aufgaben gelöst werden müssen (siehe Abbildung rechts).

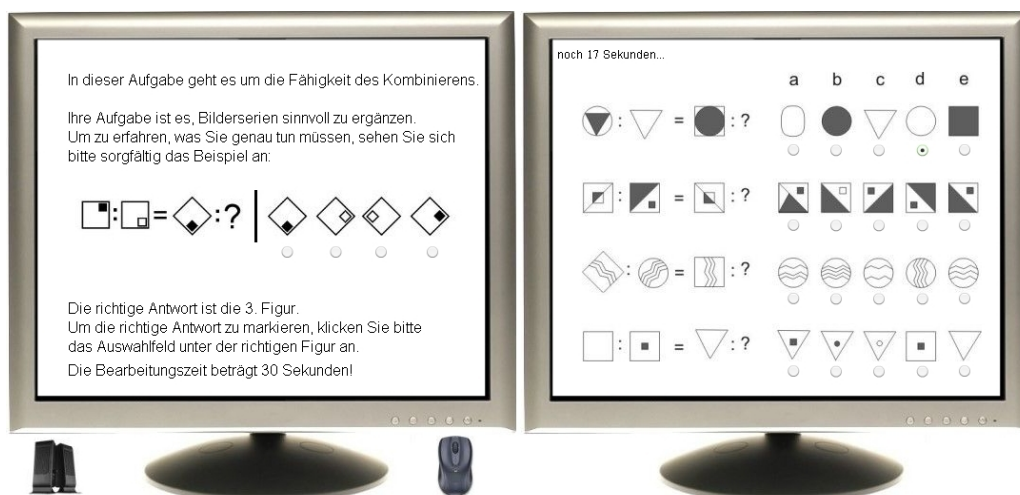


Abbildung 22: Online-Einstellungstest: links Aufgabenbeschreibung, rechts zu lösende Aufgabe (Quelle: Polizei Niedersachsen)

Auch hier wird nach dem Test eine Rückmeldung gegeben, in der aufgezeigt wird, wie viele der gestellten Fragen richtig beantwortet wurden und welchen Prozentsatz die korrekten Antworten ergeben.

<sup>168</sup><http://www.berlin.de/special/jobs/karrieretipps/tests/>, Stand 15.11.2009

<sup>169</sup>[http://www.polizei-studium.de/computerunterstuetzter\\_eignungstest,20.html](http://www.polizei-studium.de/computerunterstuetzter_eignungstest,20.html), Stand 13.11.2009

## 2.2.2 Einstellungstests

---

Für die praktische **Durchführung** muss die bereits vorhandene Internetseite der Kommune ergänzt werden, indem ein gesonderter Bereich für Bewerberinnen und Bewerber gestaltet wird. Hier könnten wie in den oben genannten Beispielen einige allgemeine Informationen zum Auswahlverfahren gegeben werden.

Speziell für den Einstellungstest wäre es möglich, den Internetnutzerinnen und Internetnutzern die zu erwartenden Aufgabentypen genauer zu erläutern und schließlich einen kurzen Übungstest zu diesen Bereichen zu entwickeln. Hier könnte zu jedem Bereich eine Aufgabe gestellt werden, welche vorher anhand eines Beispiels erklärt wird. Die Lösung der Aufgabe sollte schließlich unter einer Zeitvorgabe geschehen, welche ebenfalls im Vorhinein angekündigt wird. Nach Beendigung des Tests sollte eine Rückmeldung an die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erfolgen, in der angezeigt wird, welche Fragen nicht korrekt beantwortet wurden.

Neben den Informationen und dem elektronischen Einstellungstest könnte zusätzlich noch auf andere Internetseiten oder spezielle Übungsliteratur verwiesen werden. Dies müsste allerdings mit den Eigentümern der verlinkten Internetseite abgeklärt werden. Der gesamte Aufwand dieses Instruments muss einmalig betrieben werden, sodass durch dieses Angebot kein weiteres Arbeitsaufkommen entsteht. Es wäre jedoch sinnvoll, die Bewerberinnen und Bewerber, die zu einem Einstellungstest eingeladen werden, im Einladungsschreiben auf diese Internetseite hinzuweisen.

Zur **Wirkungszeit** dieses Instrumentes lassen sich keine Angaben machen. Das Angebot des Übungstests besteht dauerhaft, so dass jede Bewerberin und jeder Bewerber die Möglichkeit hat, sich weit im Vorfeld auf einen Einstellungstest vorzubereiten. Außerdem ist es möglich, einen oder verschiedene Übungstests in Fachbüchern oder im Internet beliebig oft zu wiederholen.

Durch die Erstellung eines solchen Trainingstests entstehen der Behörde keinerlei **Kosten**. Da davon ausgegangen werden kann, dass jede Kommune heutzutage über eine Internetseite verfügt, müssen keine Kosten für die Erstellung einer neuen Internetpräsenz gezahlt werden. Es könnten lediglich Kosten anfallen, wenn die Homepage der Kommune von einem externen Dienstleister erstellt und betreut wird.

Dieses Instrument eignet sich für **alle Kommunen**, unbeachtet ob es sich um eine große oder kleine Kommune handelt. Auch die Anzahl der Bewerberinnen und Be-

werber ist irrelevant, da es auch für wenige Leute lohnenswert ist, sich auf einen bevorstehenden Test vorzubereiten.

**Rechtlich** gibt es gegen die Einführung dieses Instruments keine Einwände. Ein Online-Test erfolgt anonym, sodass es keine datenschutzrechtlichen Bedenken gibt. Eine Benachteiligung liegt ebenfalls nicht vor, da der Test im Internet jedem zugänglich ist und nicht nur deutschen Bewerberinnen und Bewerbern oder solchen mit Migrationshintergrund. Somit verstößt dieses Instrument nicht gegen die Vorschriften des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz.

Diese Übungstests sind ein gutes Instrument, um Bewerberinnen und Bewerber auf einen bevorstehenden Einstellungstest vorzubereiten. Zwar simuliert ein solcher Test im Internet keine absolut realistische Situation, da man sich beim Übungstest zu Hause in einer gewohnten Umgebung befindet, ohne dass die Aufregung und der Druck eines echten Tests mitspielen. Dennoch helfen Trainingstests den angehenden Bewerberinnen und Bewerbern eine Vertrautheit mit den Aufgabenstellungen zu verschaffen.

Da der Test anonym ist und es keine Konsequenzen nach sich zieht, wenn er nicht bestanden wird, können ihn die Jugendlichen unbeschwert und ohne Scheu vor falschen Antworten ausprobieren. Durch die Möglichkeit, diesen oder verschieden viele Tests beliebig oft zu wiederholen, wird die Schnelligkeit und der Sinn für die Aufgabenstellungen gut trainiert. Die Rückmeldung nach dem Durchführen des Tests gibt den Bewerberinnen und Bewerbern einen konkreten Hinweis, in welchen Gebieten Verbesserungsbedarf besteht. So können die Teilnehmer erkennen wo ihre Schwächen liegen und spezielle Bereiche trainieren. Durch die Auseinandersetzung mit den Trainingstests wissen die Jugendlichen, was sie im Einstellungstest erwartet, so dass sie gelassener an den echten Test herangehen können.

Ein großer Vorteil dieses Instrumentes ist der geringe Aufwand im Vergleich zu dem hohen Nutzen. Nutzbar ist der Test danach jedoch dauerhaft und für alle Interessierten, auch für Menschen mit Migrationshintergrund.

Ein weiterer positiver Effekt ist die Werbung für die durchführende Kommune. Wer im Internet nach Übungstests sucht, stößt eventuell auf die Seite der Behörde. Dies könnte Interesse bei Personen wecken, die über die Ausbildungsmöglichkeiten bisher nicht informiert waren. Außerdem fühlen sich Bewerberinnen und Bewerber der

## 2.2.2 Einstellungstests

---

Kommune gut betreut und bekommen das Gefühl vermittelt, dass der Behörde am Bestehen der Bewerberinnen und Bewerber gelegen ist. Dies wird verstärkt, wenn im Einstellungsschreiben eventuell bereits auf den Übungstest verwiesen wird. Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass diese Tests sinnvolle Instrumente sind, um alle interessierten Personen, auch Menschen mit Migrationshintergrund, anzusprechen.

### 2.2.2.2 **Veränderung des Einstellungstests durch kulturoffene Elemente**

*verfasst von Sabine Dienst*

Um die interkulturelle Öffnung der Verwaltung zu fördern und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit interkulturellen Kompetenzen, also auch Menschen mit Migrationshintergrund, zu gewinnen, ist es nahe liegend, diese Kompetenzen direkt im Auswahlverfahren zu erfragen. Hierzu könnte als erster Schritt der Einstellungstest verändert werden. Durch die Aufnahme von interkulturellen Bausteinen sollen, neben den üblichen Anforderungen, auch die Offenheit und das Interesse an fremden Kulturen getestet werden. Zu diesen Bausteinen zählen zum Beispiel interkulturelle Wissensfragen, in denen unter anderem Wissen über fremde Kulturen oder Religionen abgefragt wird.

Ein weiterer Testbereich sind beispielsweise Schlussfolgerungsaufgaben, welche nicht allein über die sprachliche, sondern mehr über die figürliche Ebene erfolgen. Hierdurch können möglicherweise Potenziale erkannt werden, die in den rein sprachlichen Aufgabenstellungen aufgrund von Sprachschwierigkeiten nicht erkennbar wären. Diese Potenziale können im Nachhinein in einem Feedbackgespräch erläutert werden, mit Hinweisen wie sie bestmöglich gefördert werden können (siehe 2.2.2.4).

Die Aufnahme solcher Testbausteine soll Chancengerechtigkeit unter Berücksichtigung kultureller Verschiedenartigkeit schaffen<sup>170</sup>. Wichtig ist dabei, dass die interkulturellen Aufgabengebiete zusätzlich zu den bisherigen Anforderungen aufgenommen werden und nicht als Ersatz für andere Bereiche. Die Anforderung an die Beherrschung der deutschen Sprache werden keinesfalls abgesenkt und müssen weiterhin im geforderten Maße erfüllt werden. Gerade im Umgang mit Gesetzestexten ist die

---

<sup>170</sup>Presseerklärung vom 09. April 2008, Pressestelle des Senats, Hamburg



rein sprachliche Schlussfolgerung eine Anforderung, die unbedingt und vollständig erfüllt werden muss. Die Aufgaben zur interkulturellen Kompetenz sind ein eigenes Aufgabengebiet, welches ergänzend aufgenommen wird und dem keine größere Gewichtung gegenübersteht als den anderen Testgebieten.

Die Hansestadt **Hamburg** hat im Rahmen ihrer Dachkampagne „Wir sind Hamburg – Bist du dabei?“ neben zahlreichen anderen Instrumenten auch die Ergänzung des Einstellungstests umgesetzt. Dabei ist die Veränderung des Einstellungstests durch kulturoffene Elemente mit inbegriffen.

Die Stadt Hamburg hat hier, neben der Aufnahme von kultursensiblen Wissensfragen auch den sogenannten Culture Fair Test CFT 20-R in ihr Verfahren mit aufgenommen.

„**Culture Fair Intelligence Test (CFIT)** (engl. Kulturell fairer Intelligenztest) ist eine Form von Intelligenztests, bei denen Menschen aus unterschiedlichen Kulturen bzw. soziale Schichten innerhalb von Gesellschaften Chancengleichheit besitzen sollen. Sprache an sich und Kulturtechniken wie Lesen oder Mathematik sollen bei der Bearbeitung des Tests keine Rolle spielen.“<sup>171</sup>

Der CFT-20 R ist der bekannteste dieser Tests in Deutschland, der anhand sprachfreier und anschaulicher Testaufgaben die Fähigkeit erfasst, figurale Beziehungen und formal-logische Denkprobleme mit unterschiedlichen Komplexitätsgrad zu erkennen und zu verarbeiten.<sup>172</sup> Die hamburgische Verwaltung legt besonderen Wert darauf, dass durch diesen Test keine Standards, zum Beispiel die der deutschen Sprache, abgesenkt werden. Durch die kultursensiblen Fragen sollen Zusatzqualifikationen aufgezeigt werden. Die bisherigen Anforderungen sind unbedingt und in vollem Maße zu erfüllen. Ein Migrationshintergrund ist also kein Fördermerkmal, die interkulturelle Kompetenz dagegen schon. So werden auch im weiteren Auswahlverfahren keine Fragen zur Herkunft der Bewerberinnen und Bewerber gestellt. Lediglich vorhandene Kompetenzen wie die Beherrschung von Fremdsprachen werden erfragt.

Der oben beschriebene Test zur sprachfreien Schlussfolgerung ist käuflich für unterschiedliche Altersklassen erwerbbar. Die **Durchführung** des Tests erfolgt so, dass für jeden Aufgabentyp eine Instruktion vorgetragen wird. Schließlich gibt es Zeitvor-

<sup>171</sup> Definition Culture Fair Test, [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org), Stand 17.12.2009

<sup>172</sup> Kurzbericht Umsetzung Maßnahmen, Senat der Freien und Hansestadt Hamburg, Personalamt, Zentrum für Aus- und Fortbildung – ZAF1 Ausbildung, Stefan Müller

## 2.2.2 Einstellungstests

gaben, in denen die Aufgaben gelöst und in einen speziellen Antwortbogen eingetragen werden. Zur Auswertung dieses Tests gibt es eine spezielle Software, die ebenfalls käuflich erwerbbar ist. „Der CFT 20-R setzt sich aus zwei gleichartig aufgebauten Testteilen mit je vier Untertests (Reihenfortsetzen, Klassifikationen, Matrizen und topologische Schlussfolgerungen) zusammen. Der Wortschatztest misst den über den Grundwortschatz der deutschen Sprache hinausgehenden Wortschatz aus der Umgangssprache und liefert damit Anhaltspunkte zum Status der Allgemeinbildung. Mit dem Zahlenfolgentest kann das Erkennen von Regeln und Gesetzmäßigkeiten bei einfachen bis zu komplexen numerischen Aufgabenstellungen diagnostiziert werden.“<sup>173</sup> Dadurch können Fähigkeiten unabhängig von der Herkunft oder der Kultur der Bewerberinnen und Bewerber getestet werden.

Nachfolgend werden einige Beispiele aufgeführt, bei denen die Fähigkeit zur Schlussfolgerung durch figürliche Fragestellungen getestet wird:

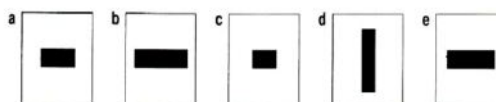
### Reihen fortsetzen

Welches Bild setzt die Reihe richtig fort?

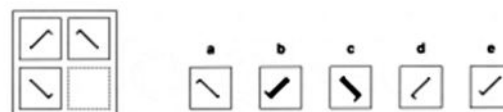


### Klassifikation

Welches Bild passt nicht in die Reihe?



### Matrizen



### Topologie

In welches Bild kann der Punkt ähnlich wie im Beispiel gesetzt werden?

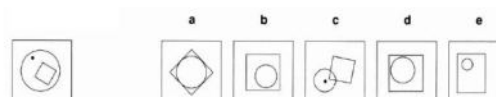


Abbildung 23: Beispiele für Testfragen aus CFT 20  
(Quelle: <http://career-test.de/einstellungstest/CFT20.html>)

<sup>173</sup><http://www.testinformationen.de/?p=14>, Stand 24.11.2009

Neben der Aufnahme dieser Testbausteine können zusätzlich interkulturelle Wissensfragen aufgenommen werden. Diese wurden bei der Stadt Hamburg von eigenen Psychologen entwickelt. Hier werden zum Beispiel Situationen mit Migrantinnen und Migranten im Amt dargestellt, auf die die Bewerberinnen und Bewerber passende Reaktionen auswählen müssen. Auch Fragen über fremde Kulturen und Religionen werden häufig gestellt<sup>174</sup>.

Die **Wirkungszeit** dieses Instrumentes ist als langfristig zu bezeichnen. Die Bewerberinnen und Bewerber können unmittelbar beim Einstellungstest ihre interkulturellen Fähigkeiten zeigen, so dass das Instrument direkt nach seiner Einführung, also sehr kurzfristig, in Kraft treten kann. Diejenigen, die alle Voraussetzungen inklusive der interkulturellen Anforderungen im Test erfüllen, werden zur nächsten Stufe des Auswahlverfahrens eingeladen. Werden auch hier speziell kultursensible Aufgaben gestellt, ist die Chance groß, dass die interkulturelle Kompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Laufe der Jahre stetig steigt. Dass die Ergänzung des Tests als eine Maßnahme der Kampagne „Wir sind Hamburg - Bist du dabei?“ langfristig eine große Wirkung erzielt, zeigen die Zahlen der Stadt Hamburg. Beim Start im Jahr 2006 lag die Zahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund bei 5,2%. Seit der Umsetzung der Kampagne stieg die Zahl bis 2009 bereits auf 14,7%. Der Anteil wurde also innerhalb von 3 Jahren mehr als verdoppelt. Es ist daher sehr wahrscheinlich, dass der Zielwert von 20% bis 2011 erreicht wird und darüber hinaus sogar noch steigt. Dies ist in Anbetracht des hohen Wertes ein relativ kurzer Zeitraum.

Die **Kosten** für den beschriebenen „Culture Fair Test CFT 20“ inklusive den zusätzlichen Wortschatz- und Zahlenfolgefragen liegen bei ungefähr 166 Euro pro Person.<sup>175</sup> Darin enthalten sind das erforderliche Testheft (1 Stück) mit den entsprechenden Antwortbögen. Die Testbestandteile können auch einzeln und variabel bestellt werden. Eine spezielle Software zur Auswertung der Testbögen kostet ebenfalls bis zu 160 Euro. Je nach Bewerberzahl und der daraus folgenden Testteilnehmerzahl sind die Kosten also unterschiedlich. Zur Verdeutlichung werden im Folgenden die Kosten für einen Test anhand eines Beispiels mit 100 Personen berechnet. Bei einer Bewerberzahl von 100 benötigt man entsprechende Testhefte, in denen die Aufgaben enthalten sind sowie die dazugehörigen Antwortbögen. Bei der Testvariante mit Wortschatz- und Zahlenfolgefragen belaufen sich die Kosten dafür auf 16.600 Euro

<sup>174</sup> Telefonat vom 18.11.09 mit Herrn Stefan Müller, Personalamt Hamburg, Zentrum für Aus- und Fortbildung, ZAF  
1 - Ausbildung

<sup>175</sup> <http://www.testzentrale.de/?id=1233&mod=detail>, Stand 24.11.2009

### 2.2.2 Einstellungstests

---

(100 x 166 Euro). Dieser Betrag fällt bei der erstmaligen Anwendung des „CFT 20“ in jedem Fall an. Bei allen weiteren Durchführungen in den Folgejahren empfiehlt es sich, die Aufgabenhefte weiter zu verwenden. Dann ist es nur noch erforderlich, der Bewerberzahl entsprechend viele Antwortbögen zu kaufen. Diese sind einzeln oder in Paketen, zum Beispiel 20 Stück, erhältlich und kosten ca. 2 Euro pro Testteilnehmer.

Zusätzlich zu den oben genannten Kosten können jährliche Kosten für die Durchführung entstehen. Hierbei lassen sich keine genaueren Angaben machen, da es davon abhängig ist, ob der Test von externen oder eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durchgeführt wird. Auch die Dauer der einzelnen Tests können unterschiedlich lang sein. Ähnlich ist die Situation bei der Auswertung der Tests. Hier muss entschieden werden, ob die Auswertung mittels der elektronischen Software geschehen soll. Diese muss dann für ca. 160 Euro gekauft werden. Bei der Stadt Hamburg wurden die Kosten aus zentralen Projektmitteln finanziert. Der Senat hat im Jahr 2006 ein Projekt für 5 Jahre beschlossen. Darin wurden auch Mittel für diese Ergänzung der Einstellungstests veranschlagt<sup>176</sup>.

Grundsätzlich **eignet** sich dieses Instrument für alle Kommunen, die einen Einstellungstest durchführen. Aufgrund der hohen Kosten, die durch den Kauf eines Einstellungstests entstehen, ist es auch bei dem Culture Fair Test hauptsächlich für große Kommunen sinnvoll, diesen einzuführen. Großen Behörden stehen möglicherweise mehr Mittel für Auswahlverfahren zur Verfügung als kleinen mit wenigen Bewerbern. Kleinere Behörden schließen sich häufig zusammen oder führen ihren Test zusammen mit einer größeren Kommune durch. Dies wäre auch bei der kulturoffenen Testvariante empfehlenswert. Besonders eignet sich ein solches Verfahren, wenn wie in Hamburg, ein Projekt vom Senat oder Rat für mehrere Jahre beschlossen wurde und dementsprechend Mittel zur Verfügung gestellt werden.

**Rechtliche Bedenken** gibt es bei der Veränderung des Einstellungstests nicht, solange die kultursensiblen Bestandteile zusätzlich erfüllt werden müssen und nicht als Ersatz für bisherige Standards dienen. Alle Einstellungskriterien, wie Notendurchschnitte, Rechtschreibung, Allgemeinbildung, Mathematikkenntnisse, logisches Denken und so weiter, müssen weiterhin zwingend erfüllt werden. Ein gutes Abschneiden in figürlicher Schlussfolgerung oder interkulturellen Wissensfragen hilft nicht zum Bestehen des Tests, wenn die Grundvoraussetzungen nicht erfüllt

---

<sup>176</sup> Telefonat vom 18.11.09 mit Herrn Stefan Müller, Hamburg

werden. Daraus folgt, dass ein möglicher Migrationshintergrund kein Fördermittel ist, um eine Ausbildungsstelle zu erhalten. Bevorzugt wird nur, wer bei gleicher Eignung und Befähigung zusätzlich über interkulturelle Kompetenzen verfügt. Anderenfalls wäre die Vorschrift aus Artikel 33 Absatz 2 Grundgesetz nicht mehr gewährleistet.

Durch die Erfahrungen der Stadt Hamburg lässt sich dieses Instrument als durchaus erfolgreich **bewerten**. Die Zahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund hat sich hier innerhalb von drei Jahren mehr als verdoppelt. Dies zeigt klar, wie wirkungsvoll der ergänzte Test in Koordination mit vielen anderen Instrumenten ist. Durch die Aufnahme der zusätzlichen Testbausteine sind die gewünschten Zusatzqualifikationen bezüglich der interkulturellen Kompetenz deutlich erkennbar. Dies macht es einfacher, geeignete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden. Die Aufnahme interkultureller Wissensfragen und kulturfairer Aufgaben zeigt zudem die Wichtigkeit des Themas „Interkulturelle Öffnung“. Den Testteilnehmerinnen und Testteilnehmern wird schon im Einstellungstest verdeutlicht, dass diese Kompetenzen im Verwaltungsberuf eine große Rolle spielen. Besonders Menschen mit Migrationshintergrund fühlen sich durch solche Testbausteine im Einstellungstest akzeptiert und ernst genommen. Der Nachteil an diesem Instrument sind die hohen Kosten, welche durch den Erwerb dieser speziellen Testteile entstehen. Ein vergleichbares Kostenproblem ergibt sich jedoch bei jedem wissenschaftlich abgesicherten Einstellungstest. Ein kulturoffener Einstellungstest allein ist nicht die Lösung. Es wären schließlich zusätzliche Maßnahmen, wie die Veränderung des gesamten Auswahlverfahrens oder interkulturelle Schulungen aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nötig.

### 2.2.2.3 Gewichtungsveränderung im Auswahlverfahren

*verfasst von Sabine Dienst*

Neben der oben beschriebenen Aufnahme zusätzlicher Testelemente gibt es auch die Möglichkeit, die gesamte Gewichtung im Auswahlverfahren zu verlagern. Dies würde bedeuten, dass die Anforderungen bei den Schulnoten und im Einstellungstest, zum Beispiel bei den Deutschkenntnissen deutlich herunter gesetzt werden und mehr Gewicht auf Gruppendiskussionen oder interkulturellen Wissensfragen im Vorstel-

## 2.2.2 Einstellungstests

---

lungsgespräch gelegt werden. Derzeit ist es in fast allen Kommunen üblich, dass die Schulzeugnisse in den Hauptfächern Deutsch, Mathematik und Englisch mindestens die Note Befriedigend aufweisen müssen, um überhaupt zu einem Einstellungstest eingeladen zu werden. Oft scheiden Bewerberinnen und Bewerber bereits aus diesem Grund aus. Besonders Menschen mit Migrationshintergrund schaffen es häufig nicht, die Note Befriedigend in Deutsch oder Englisch zu erreichen. Entscheidet sich eine Kommune zur Veränderung der Gewichtung, wären die Schulnoten die erste Hürde, die herunter gesetzt werden müsste. Möglich ist auch, die zu erreichende Punktzahl im Einstellungstest zu minimieren und dadurch Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit einem schlechteren Ergebnis in die nächste Runde des Auswahlverfahrens einzuladen. Dort wird dann besonders auf die interkulturellen und sozialen Kompetenzen geachtet und möglicherweise weniger auf Deutschkenntnisse. Dadurch erhalten auch Menschen mit Migrationshintergrund, die eventuell einen weniger guten Notendurchschnitt haben, eine Chance am Auswahlverfahren teilzunehmen. Vorrangig sollte die Gewichtung der einzelnen Auswahlkriterien jedoch von der Art der Stelle abhängig gemacht werden. Dabei wäre es eventuell möglich, bei der Laufbahn der Verwaltungsbetriebswirte mehr Wert auf Mathematik- und weniger auf die Deutschkenntnisse zu legen.

Nach ausführlicher Recherche wurden fast keine Angaben dazu gefunden, dass Kommunen in dieser Weise vorgegangen sind. Am 02.04.2008 veröffentlichte der Kölner Express einen Artikel im Internet mit der Überschrift „Wer schlecht Deutsch kann, bekommt einen Bonus“<sup>177</sup>. Darin wird das Vorgehen der **Stadt Köln** beschrieben, welche ihr Testverfahren Mitte des Jahres 2008 umgestellt hat. Um den Anteil der städtischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund zu erhöhen, sollen die Sprachschwierigkeiten, an denen diese Bewerberinnen und Bewerber häufig scheitern, durch ein kompliziertes Bonussystem ausgeglichen werden. Laut Mitteilung aus dem Dezernat vom Stadtdirektor Guido Kahlen heißt es: „Bei Bewerbern mit nicht ganz so gutem Deutsch wird unterstellt, dass diese Defizite im Laufe der Jahre abnehmen. Also bewertet man beim Sprachtest nicht die aktuelle Fähigkeit, sondern prognostiziert, wie die Kandidaten in drei Jahren mit der deutschen Sprache klar kommen könnten“. Die Stadt Köln rechtfertigt ihr Vorgehen mit § 8 des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz, nachdem eine Möglichkeit zur unterschiedlichen Behandlung ausdrücklich eingeräumt werde. Dieser Artikel und das Vorgehen der Stadt Köln wurden anschließend in Leserbriefen heftig diskutiert. Durch die provo-

---

<sup>177</sup> <http://www.express.de/regional/koeln/wer-schlecht-deutsch-kann—bekommt-einen-bonus/-/2856/673528/-/index.html>

zierende Überschrift „Wer schlecht Deutsch kann, bekommt einen Bonus“ wurde der Eindruck vermittelt, als wäre schlechtes Deutsch eine besondere Leistung, welche ein Bonus verdient. Vermutlich wählte der Express bewusst den Ausdruck „...schlechtes Deutsch kann...“ um in der Öffentlichkeit seine Meinung zu verdeutlichen, dass sich das System der Stadt Köln widerspricht. Das normalerweise negativ erscheinende schlechte Deutsch bekommt durch das Wort „Können“ eine positive Bewertung, was den Bonus für Migrantinnen und Migranten rechtfertigen würde. Auf der folgenden Seite ist der Auszug aus der Internetpräsenz des Express vom 02.04.2008 abgedruckt.

STADTVERWALTUNG

# Wer schlecht Deutsch kann, bekommt einen Bonus

Von CHRIS MERTING



Stadtdirektor Guido Kahlen  
Foto: Zik

Köln - Ein Eignungstest in einem Bewerbungsverfahren soll die geeigneten von weniger qualifizierten Bewerbern trennen. Und das objektiv. Doch die Stadt Köln geht da neue Wege.

Wenn es Arbeitsplätze in der Kölner Stadtverwaltung mit rund 17 000 Mitarbeitern zu besetzen gibt, wird von den Bewerbern ein Eignungstest verlangt. Dabei werden folgende Voraussetzungen erwartet und geprüft: Lernfähigkeit, Befähigung zum Zuhören,

rechnerisches Denken, Logik und Genauigkeit, Arbeitstempo und sprachliches Verständnis.

Durch diesen objektiven Test sollen grundsätzlich alle Bewerber die gleiche Chance auf die Einstellung haben. Die Herkunft darf da keine Rolle spielen. Das ist im Beamtenrecht so geregelt.

Doch Mitte des Jahres stellt die Stadt Köln dieses Verfahren um: Bewerber, die schlechter Deutsch können, erhalten einen Bonus, damit sie deswegen nicht benachteiligt werden.

"Wir wollen den Anteil der städtischen Mitarbeiter mit Migrationshintergrund erhöhen", begründet Ratsfrau Susana dos Santos-Herrmann diesen Schritt. Die integrationspolitische Sprecherin der SPD weiter: "Der Anteil der Kölner mit Migrationshintergrund steigt ja auch. Und sie sollen sich besser in der Stadtverwaltung vertreten wissen."

Bislang scheiterten diese Bewerber häufig an dem Test zum Verständnis der Amtssprache Deutsch. Doch diese Sprachdefizite sollen ab Mitte des Jahres durch ein kompliziertes Bonussystem ausgeglichen werden.

Und das geht laut einer Mitteilung aus dem Dezernat von Stadtdirektor Guido Kahlen so: Bei Bewerbern mit nicht ganz so gutem Deutsch wird unterstellt, dass diese Defizite im Laufe der Jahre abnehmen. Also bewertet man beim Sprachtest nicht die aktuellen Fähigkeiten, sondern prognostiziert, wie die Kandidaten in drei Jahren mit der deutschen Sprache klar kommen könnten.

Nun könnten sich ja die deutschsprachigen Bewerber benachteiligt fühlen. Die Verwaltung argumentiert: "Paragraf 8 des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes räumt ausdrücklich die Möglichkeit zur unterschiedlichen Behandlung ein."

Abbildung 24: Auszug aus der Internetseite des Express vom 02.04.2008, [www.express.de](http://www.express.de)



Auf telefonische Nachfrage beim Personalamt der Stadt Hamburg<sup>178</sup> wurde mitgeteilt, dass eine solche Überlegung in der hamburgischen Verwaltung absolut nicht in Betracht gezogen wird, was die unterschiedliche Bewertung und die Brisanz dieses Themas zeigt. Obwohl diese sehr großen Wert auf interkulturelle Kompetenzen legt und durch zahlreiche Instrumente Bewerberinnen und Bewerber mit Migrationshintergrund gewinnen will, steht für die Stadt Hamburg eine fachlich einwandfreie Qualifizierung im Vordergrund. In der Verwaltung werden nur sehr gut qualifizierte Leute gesucht, die den Anforderungen in allen Einstellungskriterien voll entsprechen. Vorteile erhalten nur diejenigen, die zu diesen Anforderungen zusätzlich über interkulturelle Kompetenzen verfügen. Besonders im Umgang mit komplexen Sachverhalten und komplizierten Gesetzestexten ist die Beherrschung der deutschen Sprache und die Fähigkeit des logischen Denkens und Schlussfolgern ein Muss, das bereits zu Beginn der Ausbildung, also auch schon im Einstellungstest zu erfüllen ist und nicht erst drei Jahre später. Dementsprechend ist auch in Hamburg die Note Befriedigend in Deutsch, Englisch und Mathematik Voraussetzung zu einer Einladung zum Einstellungstest.

Zur **Durchführung** lassen sich aufgrund der kaum vorhandenen Beispiele und Erfahrungsberichte nicht viele Angaben machen. Zunächst müsste jedoch überlegt werden, worauf der Schwerpunkt für die jeweilige Kommune im Auswahlverfahren gelegt werden soll. Hierbei sollte untersucht werden, ob die Voraussetzungen für alle Berufe gleichermaßen gelten sollen, oder ob die Gewichtung je nach Art der Stelle unterschiedlich ausfallen soll. Bei technischen Berufen innerhalb der Verwaltung wäre eine Herabstufung der deutschen Sprache sicher unproblematischer als bei einer Beamtenlaufbahn des gehobenen Dienstes.

Die Stadt Köln antwortete auf den aus ihrer Sicht unsachlichen Artikel<sup>179</sup> des Express mit einer Presseerklärung vom 04.04.2008.<sup>180</sup> Darin wird erklärt: „Der erweckte Eindruck, die Stadtverwaltung Köln lege keinen Wert auf die Deutschkenntnisse im Auswahlverfahren ist unzutreffend. Die Eignungstests bei der Stadtverwaltung Köln erfüllen die im Beamtenrecht geforderte Gleichbehandlung und den Befähigungsbezug nach Artikel 33 Absatz 2 Grundgesetz sowie nach § 7 Landesbeamtengesetz NW. Sie nutzen ebenso die im § 8 des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes AGG ausdrücklich eingeräumte Möglichkeit zur unterschiedlichen Behandlung zum Beispiel bei einer Ablehnung von Bewerberinnen und Bewerbern wegen fehlender Kenntnisse

<sup>178</sup> Telefonat vom 18.11.09 mit Herrn Stefan Müller, Hamburg

<sup>179</sup> Telefonat vom 22.12.2009 mit Herrn Gerhard Gros, Institut für Personalentwicklung, Stadt Köln

<sup>180</sup> <http://www.stadt-koeln.de/1/presseservice/mitteilungen/2008/02257/>, Stand 22.12.2009

### 2.2.2 Einstellungstests

---

der deutschen Sprache.“ Die Pressestelle der Stadt Köln erklärt weiter, dass nur Bewerberinnen und Bewerber mit einer hohen Befähigung angenommen werden. Dazu müssen diese auch entsprechende Leistungen in Deutsch erbringen.

Die Erfahrungen der vergangenen Jahre hätten jedoch gezeigt, dass gerade Bewerberinnen und Bewerber mit Migrationshintergrund in den Testaufgaben zum sprachlichen Verständnis schlechtere Ergebnisse erzielen. Hier wird auf aktuelle wissenschaftliche Untersuchungen hingewiesen, die ergeben haben, dass bei Bewerbern und Bewerberinnen mit einer gut ausgeprägten Lernfähigkeit diese Defizite mit der Zeit abnehmen. Um dieser besonderen Situation der Bewerberinnen und Bewerber mit Migrationshintergrund - die ansonsten bei den anderen Befähigungsfaktoren gute Ergebnisse erzielt haben - Rechnung zu tragen, wurde ein sprachbereinigtes Testergebnis durch das Institut für Personalauslese der Stadt Köln erstellt.

Bei diesem neuartigen Testsystem wird in Form einer internetgestützten Befragung eine Einschätzung der Erfolgsaussichten in der Ausbildungspraxis ermittelt. Es ergänzt damit die Aussage des mehr intelligenzbezogenen klassischen Leistungstests.<sup>181</sup> Die Antworten dieser Internetbefragung werden zu den Bewerbungsunterlagen herangezogen um ein besseres Meinungsbild über die Bewerberinnen und Bewerber zu erhalten.

Grundsätzlich gilt laut Pressemitteilung aber auch für Nachwuchskräfte, „die bedingt durch ihren Migrationshintergrund schlechtere sprachliche Ergebnisse in den Tests erzielen, dass sie die deutsche Sprache in Wort und Schrift komplett beherrschen. Es wird außerdem erwartet, dass die Nachwuchskräfte die etwaigen Defizite in der Frist von längstens drei Jahren vollständig ausgleichen.“

Nach Auskunft des Personalamtes der Stadt Köln wurde bestätigt, dass die Stadtverwaltung Köln tatsächlich die einzige Kommune in Deutschland ist, die dementsprechend vorgeht.

Eine weitere Möglichkeit die Gewichtung im Auswahlverfahren zu ändern ist, weniger auf gute Schulnoten sondern mehr auf praktische Fähigkeiten und Sozialkompetenz zu achten. Dazu könne der erforderliche Notendurchschnitt abgeschafft werden. Stattdessen gibt es die Möglichkeit, ein größeres Augenmerk auf vorhandene Kopfnoten zu legen um Sozialkompetenzen zu erkennen. Außerdem könnte die Grenze

---

<sup>181</sup> Newsletter des Instituts für Personalentwicklung und Einstellungstests, Ausgabe 2 Januar 2009

zum Bestehen des Einstellungstests herabgesetzt und auch Bewerberinnen und Bewerber mit einem durchschnittlichen Testergebnis zum Assessment-Center eingeladen werden. Dies hätte zur Folge, dass die Zahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer in der zweiten Stufe des Auswahlverfahrens, also auch die Auswahl der Bewerberinnen und Bewerber, deutlich höher wäre. Hier würden dann Fähigkeiten wie interkulturelle Kompetenz durch gezielte Fragestellungen und Gruppen- oder Postkorbübungen getestet (siehe 2.2.3.2). Die Beurteilung der Bewerberinnen und Bewerber erfolgt dadurch weniger durch schriftliche Testergebnisse und Noten sondern mehr über interaktive Übungen und persönliche Gespräche.

Auch über die **Wirkungszeit** lassen sich nur schwer Aussagen machen. Die Durchführung dieses veränderten Verfahrens kann sehr kurzfristig geschehen. Wird das Auswahlverfahren schließlich über mehrere Jahre in dieser Weise durchgeführt, werden die ersten Erfolge oder Misserfolge innerhalb der folgenden Jahre erkennbar sein. Innerhalb von einem bis drei Jahren würde deutlich, ob Auszubildende mit schlechteren Schulnoten und Testergebnissen die Ausbildung genauso erfolgreich absolvieren wie die Auszubildenden in den bisherigen Jahren. Die Stadt Köln konnte bezüglich der Erfolge ihres neuen Testverfahrens keine genauen Zahlen nennen. Die Zahl der Bewerberinnen und Bewerber mit Migrationshintergrund, die von diesem Bonussystem betroffen waren sei allerdings sehr gering.

Bei einer Veränderung der Gewichtung im Auswahlverfahren entstehen der Behörde deutlich mehr **Kosten**. Durch die Absenkung der Voraussetzungen bezüglich der Notendurchschnitte, muss eine größere Zahl an Bewerberinnen und Bewerber zum Einstellungstest eingeladen werden. Dies bedeutet mehr Termine, mehr Personal und mehr Material zur Durchführung der Tests und den damit verbundenen Aufgaben. Dies setzt sich im darauf folgenden Assessment-Center fort. Auch hier müssten durch das einfachere Bestehen im Test mehr Teilnehmerinnen und Teilnehmer eingeladen werden. Werden schließlich tatsächlich Bewerberinnen und Bewerber mit geringeren Deutschkenntnissen eingestellt, können außerdem Kosten für ergänzende Sprachkurse entstehen. Zusammenfassend ist feststellbar, dass die Gewichtungsveränderung im Auswahlverfahren einen immens hohen Zeit- und Kostenaufwand bedeutet, bei dem letztendlich nicht gewährleistet ist, ob qualifiziertes Personal gefunden wird.

Als mögliches **Einsatzfeld** bieten sich für dieses Instrument sowohl kleinere also auch größere Kommunen an. Sinnvoll wäre es jedoch nur, wenn die Kommune ein eigenes Einstellungsverfahren durchführt und nicht in Zusammenarbeit mit anderen

### 2.2.2 Einstellungstests

---

Kommunen, da es hier schwierig sein könnte, die Interessen der Kommunen aufeinander abzustimmen.

Die Stadt Köln verweist im oben erwähnten Zeitungsartikel auf § 8 des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes. Demnach ist eine unterschiedliche Behandlung wegen eines in § 1 genannten Grundes zulässig, wenn dieser Grund wegen der Art der auszuübenden Tätigkeit oder der Bedingungen ihrer Ausübung eine wesentliche und entscheidende berufliche Anforderung darstellt, sofern der Zweck rechtmäßig und die Anforderung angemessen ist. Hier stellt sich die Frage, ob es sich um eine wesentliche und entscheidende berufliche Anforderung handelt, einen Migrationshintergrund zu besitzen. Die interkulturelle Kompetenz, welche mit der Maßnahme bezweckt werden soll, ist eher als Zusatzqualifikation zu bezeichnen. Nach Artikel 33 Grundgesetz hat jeder Deutsche beziehungsweise jeder EU-Bürger nach seiner Eignung, Leistung und Befähigung gleichen Zugang zu einem öffentlichen Amt. Diese Vorschrift besagt eindeutig, dass es sich um eine Bestenauslese handelt, in der die fachlichen Voraussetzungen zu erfüllen sind. Durch eine Veränderung der Gewichtung im Auswahlverfahren, in der fachliche Kenntnisse nicht mehr die Grundvoraussetzung darstellen, wäre Artikel 33 Grundgesetz verletzt.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich dieses Instrument eignet, um Menschen mit Migrationshintergrund in der Verwaltung zu gewinnen, beziehungsweise um zur interkulturellen Öffnung beizutragen. Zwar hätten schwächere Bewerberinnen und Bewerber, mit beispielsweise mangelnden Deutsch- oder Mathematikkenntnissen bessere Chancen einen Einstellungstest zu bestehen, jedoch sollte dies meines Erachtens nicht Ziel der Verwaltung sein. Gerade im Verwaltungsberuf, wo es häufig um komplexe Sachverhalte oder schwierig zu interpretierende Gesetzestexte geht, sind einwandfreie Sprachkenntnisse zwingend erforderlich. Deshalb ist es wichtig, gut qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden. Diese Qualifikationen sollten von vorne herein im Einstellungstest abgefragt werden um letztendlich eine Bestenauslese aus guten Bewerberinnen und Bewerben durchführen zu können. Dass die Bewerberinnen und Bewerber ihre schlechten Deutschkenntnisse innerhalb von drei Jahren abbauen, so wie es die Stadt Köln beabsichtigt, ist weder gewährleistet noch realistisch. Interkulturelle Kompetenzen, die heutzutage ebenfalls eine wichtige Rolle spielen, müssten als Zusatzqualifikationen und nicht als Hauptkriterium gelten. Durch ein offensichtliches Nicht-Können der deutschen Sprache erhalten Bewerberinnen und Bewerber mit schlechten Leistungen ein Bonus. Dies ist weder eine gute Werbung für die Qualität der Kommune, noch für Menschen mit einem Migrations-

hintergrund. Diese müssen sich eventuell in der Öffentlichkeit rechtfertigen, eine Stelle aufgrund von mangelnden Deutschkenntnissen erhalten zu haben.

### 2.2.2.4 Feedbackgespräche

*verfasst von Sabine Dienst*

Einige Kommunen sind in der Situation, dass sich durch das Einführen verschiedener Maßnahmen bereits mehr Menschen mit Migrationshintergrund bewerben als in früheren Jahren. Doch besonders für diese jungen Menschen ist es sehr schwer, aufgrund von Sprachschwierigkeiten die anspruchsvollen Einstellungstests zu bestehen. So kommt es dazu, dass trotz der vielleicht hohen Zahl der Bewerberinnen und Bewerber mit Migrationshintergrund, viele an diesen Tests scheitern und sich die Gelegenheit zu einem Ausbildungsplatz in der Verwaltung schon in der ersten Stufe des Auswahlverfahrens erledigt. Ein Instrument, um allen Bewerberinnen und Bewerbern eine Chance zur Verbesserung ihrer Fähigkeiten zu geben, ist das Führen von Feedbackgesprächen.

Bewerberinnen und Bewerbern die an einem Einstellungstest teilgenommen haben, mit positivem oder negativem Ausgang, wird die Möglichkeit angeboten, eine Rückmeldung zu Ihrem Testergebnis zu erhalten. Dazu werden seitens des Personalamtes oder Psychologen, persönliche Gespräche oder Telefonate geführt, in denen den Bewerberinnen und Bewerbern ihre Testergebnisse erläutert und ihre Schwächen und Potenziale aufgezeigt werden. Liegen die Ursachen für das Nicht-Bestehen des Tests bei Menschen mit Migrationshintergrund zum Beispiel eindeutig bei den Kenntnissen der deutschen Sprache, werden den Betroffenen Möglichkeiten und Adressen aufgezeigt, Sprach- oder Aufbaukurse in der Volkshochschule oder in anderen Organisationen zu besuchen. Auch spezielle Hinweise auf Literatur oder Internetseiten zur Übung solcher Einstellungstest können in diesem Gespräch gegeben werden.

Doch nicht nur Schwächen werden in einem solchen Feedbackgespräch vermittelt. Teilnehmerinnen und Teilnehmer, bei denen eindeutige Potenziale erkennbar sind, werden Möglichkeiten vermittelt, diese noch weiter zu entwickeln. Den Bewerberinnen und Bewerbern werden dadurch Wege aufgezeigt, ihre Chancen bei einem Einstellungstest zu steigern. Erkennt die Kommune trotz Nicht-Bestehen des Tests

### 2.2.2 Einstellungstests

---

Potenzial, regt sie diese Bewerberinnen und Bewerber ausdrücklich an, sich im nächsten Jahr nochmals zu bewerben um dann gegebenenfalls den Test zu bestehen und in die nächste Stufe des Auswahlverfahrens zu gelangen.

Die Freie und Hansestadt **Hamburg** bietet im Rahmen ihres Auswahlverfahrens solche Feedbackgespräche an. Allen Bewerberinnen und Bewerbern wird nach dem Einstellungstest, unabhängig ob dieser erfolgreich oder nicht erfolgreich war, ein Gespräch angeboten. Das Angebot auf der Internetseite der Stadt Hamburg lautet: „Wenn Sie nähere Auskünfte über Ihre Testergebnisse wünschen, können Sie – allerdings erst nach der Entscheidung über Ihre Bewerbung – telefonisch einen Gesprächstermin mit der Psychologin oder dem Psychologen vereinbaren, die bzw. der Ihre Testleistungen begutachtet hat. Setzen Sie sich für eine Terminabsprache bitte mit uns telefonisch in Verbindung.“<sup>182</sup> In diesem Gespräch wird das Testergebnis ausführlich erläutert und erklärt, an welchen Punkten Verbesserungsbedarf nötig ist und wo besondere Potenziale erkennbar sind.

Da diese Gespräche überwiegend von Bewerberinnen und Bewerbern wahrgenommen werden, die den Test nicht bestanden haben, gibt die Stadt Hamburg Ratschläge, wie und in welchen Stellen man Förderungsmaßnahmen durchführen kann. Besonders Menschen mit Migrationshintergrund werden an hilfreiche Kontakte oder Migrantenorganisationen vermittelt, welche gezielt Sprachförderungsmaßnahmen und berufliche Qualifikationen für Menschen mit Migrationshintergrund anbieten (zum Beispiel BQM – Beratungs- und Koordinierungsstelle zur beruflichen Qualifizierung von jungen Migrantinnen und Migranten<sup>183</sup>). Sieht die Stadt Hamburg trotz des Nicht-Bestehens des Tests genügend Potenzial, durch die Fördermaßnahmen eine Ausbildung in der Verwaltung zu beginnen, regt sie ausdrücklich an, sich nach erfolgreichen Qualifizierungsmaßnahmen im nächsten Jahr erneut zu bewerben.<sup>184</sup>

Die Feedbackgespräche werden vom Personalamt mit den Bewerberinnen und Bewerbern einzeln geführt. Laut Auskunft der Stadt Hamburg erfolgt dies meist telefonisch, da viele Bewerberinnen und Bewerber ihren Wohnsitz weit entfernt haben. Nur gelegentlich finden die Gespräche persönlich innerhalb der Stadtverwaltung Hamburg statt. Da es sich in den meisten Fällen nur um das Erfragen des genauen Testergebnisses handelt, dauern diese Gespräche im Schnitt höchstens zwanzig Minuten. Nur in seltenen Fällen, zum Beispiel in Gesprächen mit jungen Menschen mit

---

<sup>182</sup><http://www.hamburg.de/ausbildung/30878/eignungstest.html> , Stand 07.12.2009

<sup>183</sup><http://www.bqm-hamburg.de/>, Stand 07.12.2009

<sup>184</sup> Telefonat vom 18.11.09 mit Herrn Stefan Müller, Hamburg

Migrationshintergrund, können sie länger andauern. Hier werden gegebenenfalls mögliche Qualifizierungsmaßnahmen erläutert und entsprechende Kontakte vermittelt. Hierzu ist eine enge Zusammenarbeit zwischen Kommune und den Migrantenorganisationen erforderlich. Auch erkennbare Potenziale und die Möglichkeit diese zu fördern werden in dem Gespräch dargestellt.

Eine Art Controlling, in dem festgehalten wird, ob und wie viele der Kandidatinnen und Kandidaten diese Maßnahmen nach einem Feedbackgespräch tatsächlich annehmen, gibt es noch nicht. Dementsprechend erfolgt aus einer Teilnahme an Sprachkursen auch keine automatische Einladung zu einem neuen Einstellungstest. Die Bewerberinnen und Bewerber bekommen lediglich Hinweise und Anregungen zur Verbesserung ihrer persönlichen Leistung. Die Initiative, sich weiter zu entwickeln und sich erneut zu bewerben liegt jedoch allein bei den Bewerberinnen und Bewerbern.

Zur Frage der **Wirkungszeit** lassen sich nur schwer Aussagen machen. Man kann weder nachweisen, ob die Bewerberinnen und Bewerber die Hinweise des Feedbackgesprächs annehmen und diese auch umsetzen, noch ob dadurch tatsächlich ein Erfolg im nächsten Jahr erzielt wurde. Darüber hinaus hängt die Frage der Wirkungszeit vom Einzelfall ab. Es ist durchaus möglich, dass Bewerberinnen oder Bewerber innerhalb von einem Jahr, durch einen Aufbaukurs der deutschen Sprache ihre Kenntnisse in dem Maße verbessern können und dann der Einstellungstest bestanden wird. Dies hat jedoch zur Voraussetzung, dass bei den Sprachkenntnissen nur noch ein kleiner Teil fehlt, um die Voraussetzungen zu erfüllen.

Durch die Führung von Feedbackgesprächen entstehen der Verwaltung keine zusätzlichen **Kosten**. In der Zeit der Gespräche fallen die üblichen Personalkosten an. Diese sind, je nach Besoldung beziehungsweise Entgeltgruppe unterschiedlich hoch. Zwar fallen die Kosten nicht zusätzlich an, jedoch kann das Personal in der Zeit der Gespräche seinem üblichen Arbeitsaufkommen nicht nachkommen. Dies könnte zur Überstunden oder Überbelastung der anderen Kolleginnen und Kollegen führen, wenn die Zahl der Gespräche übermäßig hoch ist.

Geht man davon aus, dass von 100 nicht bestandenen Einstellungstests 10 % das Angebot des Feedbackgesprächs annehmen, läge die Zahl der zu führenden Gespräche bei 10. Dann müsste man pro Gespräch mit einer Dauer von ungefähr 20 bis 30 Mi-

### 2.2.2 Einstellungstests

---

nuten rechnen, was einen Zeitaufwand von 200 bis 300 Minuten, also ungefähr fünf Stunden bedeutet.

Die Stadt Hamburg ist mit einer Bewerberzahl von jährlich ungefähr 10.000 eine verhältnismäßig sehr große Kommune. Nach Auskunft des Personalamtes Hamburg<sup>185</sup> ist der Anteil der zu führenden Feedbackgespräche jedoch so gering, dass ein zusätzlicher Arbeitsaufwand kaum spürbar ist. Der oben angeführte Anteil von 10 % sei dabei sogar als zu hoch zu bewerten.

Diese Feedbackgespräche sind für alle Kommunen **geeignet**, die ein Auswahlverfahren durchführen und denen die Testergebnisse des Einstellungstests vorliegen. Besonders hilfreich sind diese Gespräche, wenn den Bewerberinnen und Bewerbern hilfreiche Kontakte und Tipps vermittelt werden können um ihre Fähigkeiten zu erweitern. Besonders für Menschen mit Migrationshintergrund ist es von Vorteil, wenn die Behörde mit Migrantenorganisationen zusammenarbeiten und die Teilnehmerinnen und Teilnehmer direkt vermitteln kann. Da es sich um keine große organisatorische Herausforderung handelt, können sowohl große, als auch kleine Kommunen solche Feedbackgespräche anbieten.

**Rechtlich** gibt es bezüglich der Feedbackgespräche in der hier beschriebenen Form keine Bedenken. Da die Gespräche allen Bewerberinnen und Bewerbern angeboten werden, gibt es keine Benachteiligung bestimmter Gruppen. Fraglich wäre der Sachverhalt, wenn die Gespräche nur für Menschen mit Migrationshintergrund angeboten würden. Dann wäre zu prüfen, ob die deutschen Bewerberinnen und Bewerber aufgrund ihrer ethnischen Herkunft benachteiligt und die Menschen mit Migrationshintergrund in der gleichen Situation bevorzugt behandelt würden. Eine solche positive Benachteiligung der Migrantinnen und Migranten wäre nach § 5 AGG möglich, wenn die Maßnahme geeignet und angemessen ist um bestehende Nachteile zu verhindern oder auszugleichen (siehe hierzu 1.8).

Dass ein Nachteil für Bewerberinnen und Bewerberinnen mit Migrationshintergrund besteht, ist eindeutig. In den Verwaltungen Deutschlands befinden sich nachweislich weniger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund als Deutsche. Durch das Führen von Feedbackgesprächen werden Menschen mit Migrationshintergrund spezielle Hinweise zur Verbesserung ihrer Schwächen gegeben. Sie können dadurch gezielte Fachgebiete aufarbeiten und bekommen hilfreiche Kontakte vermit-

---

<sup>185</sup> Telefonat vom 18.11.09 mit Herrn Stefan Müller, Hamburg



telt. Die Maßnahme ist also geeignet um den bestehenden Nachteil gegenüber den deutschen Bewerbern auszugleichen. Auch die Angemessenheit ist zu bejahen. Demnach wäre es meines Erachtens rechtmäßig, wenn die Feedbackgespräche nur für Menschen mit Migrationshintergrund angeboten würden.

Ein Vorteil dieser Feedbackgespräche ist, dass die Bewerberinnen und Bewerber, die den Einstellungstest nicht bestanden haben, nicht gleich aufgeben. Anhand der Testergebnisse lässt sich ganz genau und relativ einfach feststellen, wo die Defizite der Testteilnehmerinnen und Testteilnehmer liegen. Durch das genaue Aufzeigen dieser Defizite und die Vermittlung an hilfreiche Förderstellen haben sie die Möglichkeit, sich explizit in diesen Bereichen weiterzubilden. Sie werden dadurch motiviert, sich im nächsten Jahr erneut zu bewerben. Diese Motivation wird darin gestärkt, dass die Kommune die Jugendlichen direkt anspricht und durch die Aufforderung zur erneuten Testteilnahme deutlich macht, dass ein großes Interesse an ihnen als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter der Verwaltung besteht. Dieses Bemühen spricht sich auch bei Menschen mit Migrationshintergrund herum.

Die Zusammenarbeit mit Migrantenorganisationen und das Vermitteln an diese macht deutlich, dass die Kommune an der interkulturellen Öffnung interessiert ist. Gehen die Bewerberinnen und Bewerber tatsächlich auf die Ratschläge des Feedbackgesprächs ein und besuchen beispielsweise Sprachförderungsmaßnahmen, besteht die Chance, dass sie in den folgenden Jahren den Test bestehen. Dadurch kann die Zahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund und somit die interkulturelle Kompetenz innerhalb der Verwaltung erhöht werden. Grundsätzlich ist das Feedbackgespräch meiner Ansicht nach ein gutes Instrument, um die Bewerberinnen und Bewerber für die erwarteten Voraussetzungen zu sensibilisieren und ihnen Anregungen zu geben.

### 2.2.3 Assessment Center/Bewerbungsgespräch

*verfasst von Maren Falkenhagen*

Durchläuft eine Bewerberin oder ein Bewerber den Einstellungstest mit positivem Ergebnis, kann sich die Einladung zur Teilnahme am Assessment Center anschließen. Das Assessment Center stellt als Bestandteil des Einstellungsverfahrens eine Methode dar, mittels derer eine große Anzahl der auf Grundlage des Anforderungsprofils geforderten, persönlichen Fähigkeiten erfasst und beurteilt werden können. Auf die erfolgreiche Absolvierung des Assessment Centers folgt bei der Kreisverwaltung Düren die Einladung zum Vorstellungsgespräch. Im Vorstellungsgespräch werden fachliche Qualifikationen und soziale Kompetenzen abgefragt. Auf Grund der Selbstdarstellung der Bewerberin bzw. des Bewerbers kann der in vorangegangenen Stufen des Einstellungsverfahrens gewonnene Gesamteindruck abgerundet werden.

#### 2.2.3.1 Definition interkultureller Kompetenz

*verfasst von Maren Falkenhagen*

Um gezielt auf die interkulturelle Öffnung der Verwaltung hinzuarbeiten, ist es wichtig, die Fähigkeit zur Wahrnehmung und Förderung von interkultureller Kompetenz auf Seiten der Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter auszubilden und zu sensibilisieren. Dies kann nur dann geschehen, wenn die Bedeutung des Besitzes interkultureller Kompetenz und die damit verbundenen Vorteile in der Verwaltungspraxis in der Kommune einheitlich erkannt werden. Hierzu bedarf es zunächst der Verständigung darüber, was unter dem Begriff der interkulturellen Kompetenz zu verstehen ist. Ein nützliches Instrument, um die Begrifflichkeit transparent zu gestalten, ist die Entwicklung einer ganzheitlichen **Definition von interkultureller Kompetenz**. Die Entwicklung einer solchen Definition birgt nicht nur die Chance einer einheitlichen Bewusstseinsförderung in Bezug auf interkulturelle Kompetenzen innerhalb der Verwaltung; es besteht auch die Möglichkeit der Einbindung dieser Begriffsbestimmung in Assessment Center und Vorstellungsgespräch.

Hierbei wird die Bewerberin bzw. der Bewerber gebeten, zu erläutern, was er unter dem Begriff der interkulturellen Kompetenz versteht. Die diesbezüglichen Ausführungen werden mit den Bestandteilen der Definition abgeglichen. Die Anzahl der Überschneidungen lässt Rückschlüsse auf die Auseinandersetzung mit dem Thema Interkulturalität zu.

Die Abfrage einer eigens entwickelten Definition von interkultureller Kompetenz im Assessment Center und Bewerbungsgespräch wird bei der Stadtverwaltung der freien Hansestadt **Hamburg** bereits praktiziert. Die von der Hansestadt Hamburg verwendete Definition ergibt sich aus dem vom Hamburger Senat am 31. Oktober 2006 beschlossenen Maßnahmenkonzept zur Dachkampagne „Wir sind Hamburg, bist du dabei?“ und lautet wie folgt:

*„Unter interkultureller Kompetenz verstehen wir die Fähigkeit, in der interkulturellen Begegnung situations- und adressatengerecht Kontakt aufzunehmen, kulturell bedingte Unterschiede aufgeschlossen und wertschätzend wahrzunehmen und sie differenziert und zielorientiert zu kommunizieren. Interkulturelle Kompetenz ist eine spezifische Form der Sozialkompetenz. Sie ist das Resultat eines aktiven Lern- und Entwicklungsprozesses, der auf der Erweiterung des konkreten, kulturspezifischen Wissens über andere basiert. Sie beruht auf der Aufmerksamkeit für kulturell bedingte andere Selbstverständlichkeiten, auf der Kenntnis und grundsätzlichen Wertschätzung der Werte, Anschauungen und Verhaltensweisen des Gegenübers sowie auf dem Bewusstsein für die eigene Kultur und deren Relativität. Die Werte des Grundgesetzes bilden die Basis für das interkulturelle Verständnis.“<sup>186</sup>*

Die Definition wurde vom **Zentrum für Aus- und Fortbildung** entwickelt und wird nunmehr einheitlich in den Auswahlverfahren für den mittleren, gehobenen und höheren Dienst, gleichermaßen sowohl für Neubewerberinnen und Neubewerber, als auch für bereits Beschäftigte, im Falle eines Stellenwechsels, abgefragt.

Konkrete, an die Abfrage einer Definition von interkultureller Kompetenz geknüpfte, **Erfahrungswerte** sind bislang nicht dokumentiert. Es ist jedoch davon auszugehen, dass die Bewerberinnen und Bewerber, die sich bereits mit der Thematik auseinandergesetzt haben, eine deutlich strukturiertere Vorstellung von interkultureller Kompetenz aufweisen, als diejenigen die dieser Thematik keinerlei Bedeutung beimessen.

---

<sup>186</sup>Unterlagenübersendung durch Herrn Stefan Müller, Zentrum für Aus- und Fortbildung des Senats der freien Hansestadt Hamburg, per Mail vom 30.09.2009

### 2.2.3 Assessment Center/Bewerbungsgespräch

---

Speziell Bewerberinnen und Bewerber mit Migrationshintergrund sollte aufgrund ihrer persönlichen Nähe zur Interkulturalität eine Begriffsbestimmung leichter fallen. Im Ergebnis ist dieses Instrument durchaus ein zulässiges Mittel zur Ableitung der interkulturellen Kompetenz der Bewerberinnen und Bewerber.

Vorteil des Instrumentes ist die Möglichkeit der **kurzfristigen Umsetzung**. Die Entwicklung einer Definition stellt einen verhältnismäßig geringen Arbeitsaufwand dar. Die Definition kann nach Fertigstellung direkt in die Assessment Center und Bewerbungsgespräche als Aufgabenbestandteil einfließen.

An dem als gering einzustufenden Arbeitsaufwand orientiert sich auch die **Kostenhöhe** der Umsetzung einer solchen Maßnahme. Hier fallen lediglich die Personalkosten derjenigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an, die mit der Entwicklung der Definition betraut werden und in der Phase der Entwicklung ihren regulären Tätigkeiten nicht nachgehen können.

Hinsichtlich der **rechtlichen Zulässigkeit** der Durchführung des Instrumentes ergeben sich keinerlei Bedenken. Es sei lediglich darauf verwiesen, dass eine allgemeingültige Definition von interkultureller Kompetenz nicht existiert. Sollte die Bewerberin bzw. der Bewerber über die von der Behörde entwickelte Definition hinaus weitere Vorstellungen zur Bedeutung von interkultureller Kompetenz äußern, sind diese, sofern sie mit den moralischen Werten des Grundgesetzes übereinstimmen, in keinem Fall als fehlerhafte Antwort zu werten. Da es sich um die Abfrage der Bedeutung einer sozialen Kompetenz handelt, können die Antwortmöglichkeiten also durchaus variieren, die in der entwickelten Definition niedergeschriebenen Kernbereiche sollten allerdings in groben Zügen übereinstimmen. Durch die Maßnahme liegt keine Ungleichbehandlung der Bewerberinnen und Bewerber vor, da grundsätzlich jedermann gleichermaßen dazu befähigt ist, sich mit dem Inhalt interkultureller Kompetenz zu beschäftigen.

Unter Berücksichtigung aller vorgenannten Aspekte, lässt sich abschließend die Umsetzung des Instruments empfehlen. Im Vergleich zu dem geringen Arbeitsaufwand und der niedrigen Kostenhöhe bei der Durchführung ergeben sich diverse Vorteile aus der Entwicklung einer Definition von interkultureller Kompetenz und deren Abfrage in Assessment Centern und Vorstellungsgesprächen. Hierunter fallen nicht nur der eingangs erwähnte Leitbildcharakter für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung, sowie der Rückschluss auf die persönlichen interkulturellen Kompetenzen.

zen der Bewerberinnen und Bewerber im Auswahlverfahren, es besteht auch die Möglichkeit der Imageverbesserung nach Außen. So wird die Bewerberin bzw. der Bewerber hinsichtlich der Beschäftigung mit der Thematik getestet und bekommt hierdurch vermittelt, welchen Stellenwert interkulturelle Kompetenz bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Verwaltung hat. Es ist davon auszugehen, dass die Bewerberinnen und Bewerber ihrem Umfeld im Anschluss an das Auswahlverfahren von den zu lösenden Aufgabenstellungen berichten werden. Hierdurch werden die hohe Bedeutung der interkulturellen Öffnung der Auswahlverfahren und die dahingehenden Bemühungen seitens der Kommune nach Außen transportiert.

#### **2.2.3.2 Rollenspiele/kultursensible Fragen und Aufgabenstellungen**

*verfasst von Maren Falkenhagen*

Eine weitere Möglichkeit zur interkulturellen Öffnung des Assessment Centers und des Bewerbungsgesprächs im Zuge der Personalauswahl stellt das Instrument der kultursensiblen Fragen bzw. Aufgabenstellungen und die Durchführung von Rollenspielen mit interkulturellem Hintergrund dar. Hierbei bedienen sich die mit der Durchführung der Personalauswahl beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verschiedener Vorgehensweisen zur Ermittlung der interkulturellen Kompetenz als Schlüsselqualifikation der Bewerberinnen und Bewerber.

Eine mögliche Herangehensweise ist in diesem Kontext die Sachverhaltsdarstellung eines interkulturellen Konfliktes, für den die Bewerberinnen und Bewerber einen individuellen Lösungsansatz konzipieren sollen. Gleichmaßen ist die praktische Konfliktlösung mittels der Durchführung eines interkulturellen Rollenspieles denkbar. Auch bewusst provozierende Fragestellungen in Bezug auf die Einstellung zu anderen Kulturen können Aufschluss über die interkulturelle Kompetenz der Bewerberin bzw. des Bewerbers geben. So könnte man beispielsweise zur Diskussion stellen, ob die Erhebung einer erhöhten Studiengebühr für Migrantinnen und Migranten sinnvoll erscheine, profitieren diese doch am deutschen Bildungssystem. In Gruppenübungen eingeflochten, können interkulturelle Konflikte ebenfalls thematische Einbindung finden. Denkbar wäre hier die Zusammenarbeit zweier Personengruppen mit unter-

### 2.2.3 Assessment Center/Bewerbungsgespräch

---

schiedlicher Herkunft sowie mit voneinander abweichenden Sitten und Arbeitseinstellungen.

Das Instrument der kultursensiblen Fragen und Aufgabenstellungen, sowie der Durchführung von Rollenspielen zur interkulturellen Thematik machen sich eine Vielzahl von Kommunen und Einrichtungen zu Nutze.

So hat die **Stadtverwaltung Duisburg** in einem ersten Schritt Fallbeispiele zur kulturübergreifenden Begegnung entwickelt, zu denen dann im zweiten Schritt mittels eines Interviews konkrete Rückfragen gestellt werden, um die Bewerberinnen und Bewerber zu Aussagen zu provozieren. Ein allgemeingültiger Fragenkatalog dient hierbei der Vergleichbarkeit und der Gewährleistung von Fairness. Darüber hinaus fand ein gemeinsamer Workshop der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Personalentwicklung mit Jugendlichen statt, in dem jugendtypische, interkulturelle Konfliktszenarien erarbeitet und in ein Rollenspiel für das Auswahlverfahren umgestaltet wurden.<sup>187</sup>

Im Zuge des Leitprojektes „Ausbildung bei der Landeshauptstadt München: Interkulturelle Kompetenz erwünscht!“ setzt ebenfalls die **Münchener Stadtverwaltung** kultursensible Rollenspiele und Fallbeispiele im Assessment Center und Bewerbungsgespräch ein.<sup>188</sup> Mit der Zielsetzung interkulturellen Kompetenzen im Auswahlverfahren für Nachwuchskräfte eine größere Bedeutung beizumessen, fand hier eine Zusammenarbeit des Personal- und Organisationsreferates mit der Abteilung für Aus- und Fortbildung und der Stelle für interkulturelle Arbeit statt.<sup>189</sup> Hierbei wurden Rollenspielsituationen und Sachverhaltsdarstellungen mit interkulturellem Hintergrund entwickelt und sind nunmehr fester Bestandteil in den Auswahlverfahren der Stadt München.

Um die interkulturellen Kompetenzen der Bewerberinnen und Bewerber abzu prüfen, bildete die **Stadtverwaltung Wiesbaden** eine Arbeitsgruppe bestehend aus Mitgliedern der Integrationsabteilung, den Abteilungsleitern, dem Personalrat und der Frauenbeauftragten, die sich mit der Formulierung von Fallbeispielen zur Anwendung in den Auswahlverfahren beschäftigten. „Es handelt sich dabei um kulturspezifische Si-

---

187 <http://www.raa.de/fileadmin/dateien/pdf/service/downloads/RAA-Expertenworkshop-Doku.pdf>, S.27, Stand: 10.11.2009

188 <http://www.raa.de/fileadmin/dateien/pdf/service/downloads/RAA-Expertenworkshop-Doku.pdf>, S.40, Stand: 10.11.2009

189 Interkulturelles Integrationskonzept – Grundsätze und Strukturen der Integrationspolitik der Landeshauptstadt München, S. 65

tuationen, die das Verhalten der Bewerberinnen und Bewerber testen sollen. Hierbei existieren keine festen Vorgaben über richtige und falsche Antworten, jedoch aber gewisse Vorstellungen, wie sich die Bewerberinnen und Bewerber idealerweise verhalten sollten. Das Auswahlverfahren ist noch relativ neu und wird sukzessiv in die Verwaltung (zunächst in publikumsintensive Bereiche) implementiert.<sup>190</sup>

Auch die **Stadt Osnabrück** bedient sich des Instrumentes der Rollenspiele zur Klärung interkultureller Kompetenzen der Bewerberinnen und Bewerber. Besonderheit hier ist der Einsatz von erfahrenen und geschulten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Migrationshintergrund als Rollenspieler, mit dem Ziel die Situationen in realistischer Qualität zu reproduzieren.<sup>191</sup>

Ein interessanter Ansatz zur Entwicklung von interkulturellen Fragestellungen und Rollenspielen wird derzeit auch von der **Regionalen Arbeitsstelle zur Förderung von Kindern und Jugendlichen aus Zuwandererfamilien (RAA) Essen** verfolgt. Diese entwickelt im Rahmen des so genannten Xenos-Programms das Verfahren „Assessment Interkulturell“, mit dessen Hilfe das Assessment Center um interkulturelle Bausteine erweitert werden soll.

**SCHÜLER FÜR SCHÜLER**  
RAA SOLINGEN

**ASSESSMENT**  
INTERKULTURELL  
RAA ESSEN

**POTENTIALE**  
ASSESSMENT  
CENTER  
RAA HAMM

**ICH-DU-WIR**  
OHNE GEWALT  
HAUPTSTELLE RAA

**FORTE** INTERKULT.  
KOMPETENZ D. SOZ.  
DIENSTE D. STADT ESSEN  
RAA ESSEN

**ZERTIFIKATSKURS**  
INTERKULTURELLE  
KOMPETENZ  
HAUPTSTELLE RAA

**NETZWERK**  
HAUPTSTELLE RAA

### DER VIELFALT EINE CHANCE

#### PROJEKTE

**"Assessment Interkulturell" in der RAA Essen**  
Ziel des Projektes ist es, diese Methode um Erfahrungen und konzeptionelle Ansätze interkultureller Qualifizierung zu ergänzen.

Zum einen wird hierfür gemeinsam mit den Kooperationspartnern eine Profildefinition zum Interkulturellen Assessor erarbeitet, die es ermöglichen soll, ausgebildete Assessoren zusätzlich im interkulturellen Bereich zu schulen (interkulturelle Trainings und interkulturelle Sensibilisierung). Diese "Assessoren mit interkultureller Qualifizierung" wären dann in der Lage bei der Diagnostik auch interkulturelle Aspekte zu berücksichtigen bzw. einzubringen.

Die Profildefinition zum Interkulturellen Assessor wird in einem Workshop mit Experten (IMSE Moers und Pro Dialog Köln) erarbeitet.

Zum anderen sollen Bausteine entwickelt werden, die es ermöglichen, neben sozialen und beruflichen Kompetenzen auch interkulturelle Kompetenzen als Schlüsselqualifikation bei Jugendlichen zu ermitteln.

Die Mitarbeiter der Jugendberufshilfe Essen e.V. werden nach der Profildefinition zu interkulturellen Assessoren ausgebildet und die entwickelten Bausteine werden im Rahmen eines Förderassessments mit den Jugendlichen der Jugendberufshilfe Essen e.V. erprobt. Inhaltlich wird das Projekt in den folgenden Jahren fortgeschrieben.

Darüber hinaus werden Fortbildungen zur interkulturellen Kompetenz durchgeführt.

**Modul 4 "Assessment Interkulturell":**  
Christa Müller-Neumann  
RAA/Büro für interkulturelle Arbeit  
Tiefelstr. 27  
45141 Essen  
Tel. 0201/8328 505  
E-Mail:

**ZURÜCK**  
**ZUR STARTSEITE**

**RAA**  
Regionale Arbeitsstelle  
zur Förderung  
von Kindern und Jugendlichen  
aus Zuwandererfamilien

**Xenos**  
Leben und Arbeiten in Vielfalt

**Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales**

**EUROPÄISCHE UNION**  
Europäischer Sozialfonds

Abbildung 25: Assessment Interkulturell (Quelle: <http://xenos.raa.de>, Stand 16.11.2009)

190 [http://www.berlin.de/imperia/md/content/lb-integration-migration/themen/expertise\\_interkulturelle\\_personalentwicklung\\_final.pdf?start&ts=1248773184](http://www.berlin.de/imperia/md/content/lb-integration-migration/themen/expertise_interkulturelle_personalentwicklung_final.pdf?start&ts=1248773184), Stand: 10.11.2009

191 [http://www.berlin.de/imperia/md/content/lb-integration-migration/themen/expertise\\_interkulturelle\\_personalentwicklung\\_final.pdf?start&ts=1248773184](http://www.berlin.de/imperia/md/content/lb-integration-migration/themen/expertise_interkulturelle_personalentwicklung_final.pdf?start&ts=1248773184), Stand: 10.11.2009

### 2.2.3 Assessment Center/Bewerbungsgespräch

---

Grundidee hierbei ist der Einsatz eines interkulturellen Assessors. Die durch Trainings zu interkulturell qualifizierten Assessoren ausgebildeten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Personalverwaltung sollen in den Auswahlverfahren besonders geeignet sein, bei der Diagnostik interkulturelle Aspekte zu berücksichtigen bzw. einzubringen. Mit Hilfe der Assessoren wird das Assessment-Center-Verfahren um folgende Gruppen- und Einzelübungen erweitert:

- Bearbeitung eines interkulturellen Konflikts ohne eigene Beteiligung
- Nonverbale Verständigung
- Rollenspiel mit einer Migrantin oder einem Migranten
- Organisation einer Party mit Gästen aus unterschiedlichen Kulturkreisen
- Interkultureller religiöser Konflikt mit eigener Beteiligung.<sup>192</sup>

Die beschriebenen Vorgehensweisen verschiedener Organisationen weisen einen gemeinsamen Ansatzpunkt bei der **Durchführung** der Entwicklung von interkulturellen Rollenspielen und Fragestellungen auf. Dieser besteht in der Bildung einer „Expertenrunde“ in Form einer Arbeitsgruppe oder eines Workshops, bestehend aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Personalamtes in Kooperation mit den Integrationsbeauftragten. Die Expertenrunde kann um externe Personen, wie szenekundige Bürgerinnen und Bürger sowie Jugendliche erweitert werden. Zielsetzung der Zusammenarbeit ist die Entwicklung interkultureller Bestandteile für Assessment Center und Bewerbungsgespräche in Form von Rollenspielen oder Fragestellungen mit kulturübergreifenden Hintergründen und Konfliktdarstellungen. Nach Fertigstellung der durch die Bewerberinnen und Bewerber zu lösenden Aufgabenstellungen und der groben Festlegung der erwünschten Antworten bzw. Reaktionen, können die entwickelten Elemente in die folgenden Auswahlverfahren übernommen werden.

Da die Einbindung von Rollenspielen und Aufgabenstellungen zur Überprüfung der interkulturellen Kompetenz der Bewerberinnen und Bewerber in den Auswahlverfahren der Kommunalverwaltungen ein junges Instrument ist, sind **Evaluationen** bezüglich der Umsetzung noch nicht erfolgt. Ein in direkter Abhängigkeit zur Maßnahme

---

<sup>192</sup>[http://www.berlin.de/imperia/md/content/lb-integration-migration/publikationen/beitraege/expertise\\_einstellungstests\\_03.pdf?start&ts=1246451663](http://www.berlin.de/imperia/md/content/lb-integration-migration/publikationen/beitraege/expertise_einstellungstests_03.pdf?start&ts=1246451663), Stand: 10.11.2009



stehender Erfolg ist schwer bis nicht messbar. Zwar lassen die von den Bewerberinnen und Bewerbern gezeigten Reaktionen und die getätigten Aussagen Rückschlüsse auf deren interkulturelle Kompetenz zu, ob sie in der realen kulturübergreifenden Begegnung allerdings ebenso erfolgreich sein werden, ist schwer absehbar. Bewerberinnen und Bewerber mit Migrationshintergrund erhalten jedoch in Rollenspielen gegebenenfalls die Möglichkeit besondere Qualifikationen, wie Fremdsprachenkenntnisse, in den Vordergrund zu stellen, die im üblichen Assessment Center und Bewerbungsgespräch nicht zum Tragen kommen.

Das Instrument ist **mittelfristig umsetzbar**. Die Entscheidung, welche Personen in die Entwicklung der kultursensiblen Fragen und Rollenspiele mit einbezogen werden sollen, beeinflusst die benötigte Zeit die Expertenrunde zusammenzustellen und einzuberufen. Entscheidet sich die Behörde zu einer Einbeziehung von externen Beratern, wie Mitgliedern von Migrantenorganisationen, ehrenamtlichen Helferinnen und Helfern im Bereich der Integration oder Jugendlichen (denkbar ist hier auch die Beratung durch die Auszubildenden der Behörde) zur Beisteuerung von praktischen Konfliktsituationen im interkulturellen Dialog, so müssen diese zunächst ausfindig gemacht werden. Im Anschluss daran müsste die Terminfindung für gemeinsame Beratungsrunden stattfinden. Setzt sich die Expertengruppe lediglich aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Verwaltung zusammen, dürfte ein erstes Beratungstreffen kurzfristig möglich sein. Je nach gewünschter Art und Umfang der kultursensiblen Aufgabenstellungen im Assessment Center und Bewerbungsgespräch sind mehrere Beratungsrunden zwecks Ideenfindung und anschließender Konzeption der Aufgaben erforderlich.

Je nach Umsetzungsvariante zur Entwicklung der interkulturellen Aufgabenstellungen variieren die Kosten der Maßnahme. Setzt sich die Expertenrunde ausschließlich aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Verwaltung zusammen, entfallen lediglich Kosten in Bezug auf deren Arbeitskapazität. Treten externe Beratungsmitglieder hinzu, ist über eine entsprechende Vergütung des Arbeitseinsatzes nachzudenken. In der Regel finden sich allerdings in Kulturvereinen und ähnlichen Organisationen engagierte ehrenamtliche Mitglieder mit der Bereitschaft zu einem solchen Entwicklungsprozess beizutragen. Infolge dessen kann die **Kostenhöhe** der Umsetzung des Instrumentes als niedrig klassifiziert werden.

Die **Einsatzmöglichkeiten** des beschriebenen Instruments zur interkulturellen Öffnung sind vielseitig. Die Umsetzung ist auch von kleineren Behörden zu bewerkstel-

### **2.2.3 Assessment Center/Bewerbungsgespräch**

---

ligen. Für jede Verwaltung, die sich des Assessment Centers und/ oder des Vorstellungsgespräches als Stufen des Auswahlverfahrens für Bewerberinnen und Bewerber bedient, ist die Entwicklung kultursensibler Frage- und Aufgabenstellungen realisierbar.

**Rechtliche Bedenken** bezüglich des Einsatzes von Fragen, Aufgabenstellungen oder Rollenspielen mit interkulturellem Hintergrund ergeben sich nicht.

Die Auseinandersetzung mit dem Instrument der kultursensiblen Fragen und Aufgabenstellungen im Assessment Center und Bewerbungsgespräch zeigt, dass es sich hierbei um ein lohnenswertes Vorhaben zum Einsatz bei Kommunalverwaltungen handelt. Der Entwicklungsprozess bis hin zur Umsetzung im Auswahlverfahren nimmt zwar eine gewisse Zeit in Anspruch, die Kosten der Durchführung sind jedoch gering. Der Einsatz von interkulturellen Sachverhaltsdarstellungen und Rollenspielen, basierend auf kulturübergreifenden Begegnungen bietet die Chance, die Bewerberinnen und Bewerber hinsichtlich ihrer Interaktion mit verschiedenen Bevölkerungsgruppen zu testen und deren Einstellungen, wie Toleranz und Offenheit im Kontext der interkulturellen Kompetenz zu hinterfragen. Bewerberinnen und Bewerbern mit Migrationshintergrund bietet das Instrument den Raum, besondere Kompetenzen, wie Mehrsprachigkeit und Kenntnis über andere Kulturen, einzubringen.

#### **2.2.3.3 Informationsblatt für die Verantwortlichen der Personalauswahl**

*verfasst von Maren Falkenhagen*

Wie in den Ausführungen zum Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes dargelegt, verbietet § 6 Absatz 1 AGG eine Ungleichbehandlung jeglicher Art aufgrund Rasse, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung. Die Bewerberinnen und Bewerber um eine Stelle in der öffentlichen Verwaltung sollen also hinsichtlich der Auswahl gleichberechtigt behandelt werden. Doch was bedeutet diese Vorschrift für die Verantwortlichen der Personalauswahl? Und unter welchen Gesichtspunkten ist die Positivbewertung interkultureller Prägung möglich?

Bei den für die Personalauswahl verantwortlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern herrscht oft Unklarheit darüber, inwiefern interkulturelle Kompetenzen der Bewerberinnen und Bewerber im Auswahlverfahren berücksichtigt werden dürfen, soll doch das Stellenbesetzungsverfahren allein auf der fachlichen Leistungsfähigkeit der Bewerberinnen und Bewerber begründet sein. Häufig führen solche rechtlichen Unsicherheiten zu einer mangelnden Einbeziehung des speziellen persönlichen Potenzials der Bewerberinnen und Bewerber mit Migrationshintergrund.

Der Informationsflyer könnte unter anderem auf das AGG hinweisen und darüber informieren, ob und wie die Behörde mit der Ausnahmeregelung der positiven Maßnahmen nach § 5 umgehen will. Auch weit verbreitete Irrtümer, wie „Kopftuchträgerinnen können keine Beamtinnen werden“ (die entsprechenden Urteile bezogen sich auf Lehrerinnen, Ausnahmeregelung in Hessen<sup>193</sup>) könnten dort aufgegriffen und korrigiert werden. Gemäß § 12 des AGG hat der Arbeitgeber die Pflicht, „insbesondere im Rahmen der beruflichen Aus- und Fortbildung, auf die Unzulässigkeit solcher Benachteiligungen hinzuweisen und darauf hinzuwirken, dass diese unterbleiben“. Dieses Informationsblatt hat diesbezüglich eine Art konkrete, anlassbezogene Erinnerungsfunktion.

Die Problematik der fehlenden, oder nicht stark genug ausgeprägten Wahrnehmung der Chancen, die eine Mitarbeiterin bzw. ein Mitarbeiter mit Migrationshintergrund für die Verwaltung mit sich bringt, wurzelt mitunter schon eine Stufe zuvor, nämlich in der persönlichen Einstellung der Personalverantwortlichen gegenüber Bewerberinnen und Bewerbern mit Migrationshintergrund. Oft wird der Migrationshintergrund einer Bewerberin bzw. eines Bewerbers erstrangig als problematisch eingestuft, die Vorteile werden dabei zunehmend verkannt. Zudem kann eine vorurteilsbehaftete Wahrnehmung einer bestimmten ethnischen Gruppe zur verstärkten Negativwahrnehmung und Kategorisierung des Verhaltens einer Bewerberin bzw. eines Bewerbers führen.

Es gilt daher, über die Potenziale der Bewerberinnen und Bewerber mit Migrationshintergrund aufzuklären und aufzuzeigen, welche Handlungskompetenzen bei der positiven Berücksichtigung eines vorhandenen Migrationshintergrundes gegeben sind.

---

<sup>193</sup><http://nachrichten.t-online.de/c/13/67/76/64/13677664.html> , Stand 22.12.2009

### 2.2.3 Assessment Center/Bewerbungsgespräch

---

Vor dem Hintergrund die Verantwortlichen der Personalauswahl hinsichtlich der Kompetenzen der Bewerberinnen und Bewerber mit Migrationshintergrund sensibilisieren zu wollen und rechtliche Sicherheit zu gewähren, ist ein mögliches Instrument der Entwurf eines **Informationsblattes für die Personalverantwortlichen**. Dieses sollte unmittelbar vor jedem Assessment Center und Bewerbungsgespräch vorgelegt werden und somit an die besondere Berücksichtigung der Bewerberinnen und Bewerber mit interkulturellen Hintergrund erinnern.

Gleichermaßen soll hierdurch darüber aufgeklärt werden, dass Bewerberinnen und Bewerber mit Migrationshintergrund unter Umständen Potenziale und Kompetenzen besitzen, die bislang in Auswahlverfahren nicht erfragt, erkannt oder berücksichtigt worden sind. Die Informationsblätter sollen also klarstellen, dass Migrantinnen und Migranten nicht allein aufgrund ihres interkulturellen Hintergrundes bevorzugt behandelt, sondern die damit verbundenen Potenziale der interkulturellen Kompetenz zusätzlich positiv berücksichtigt werden.

Im Rahmen der Auswahlverfahren soll der Blickwinkel der für die Personalauswahl verantwortlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von der Betrachtung etwaiger Defizite von Bewerberinnen und Bewerber mit Migrationshintergrund auf diejenigen Kompetenzen, welche die Qualität der Verwaltungsarbeit fördern und nutzbar machen, umgelenkt werden. Dies könnte dadurch vollzogen werden, dass das Kriterium der interkulturellen Kompetenz als zusätzliche Anforderung in Assessment Center und Vorstellungsgespräche aufgenommen wird. Das bietet die Möglichkeit, durch die positive Berücksichtigung der mit der interkulturellen Kompetenz einer Bewerberin bzw. eines Bewerbers einhergehenden Eigenschaften ein anderes möglicherweise vorhandenes Defizit ausgleichen zu können.

Institutionen, Behörden oder Kommunen, die das Instrument der Informationszettel für die Verantwortlichen der Personalauswahl bereits nutzen, sind nicht bekannt. Infolge dessen lässt sich auf keinerlei **Evaluationen** bezüglich der Umsetzung einer solchen Maßnahme zurückgreifen.

In Bezug auf die **Durchführung** der Maßnahme sind folgende Verfahrensschritte zu beachten. Zunächst sollte festgelegt werden, welche Organisationseinheit mit der Erstellung des Entwurfs eines Informationsblattes für die am Assessment Center und Vorstellungsgespräch beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beauftragt werden sollte. Da durch die Entwicklung eines Informationsblattes der Horizont der Verant-

wortlichen für die Personalauswahl erweitert werden und zur Veränderung der Perspektiven angeregt werden soll, drängt es sich auf, die Aufgabe des Entwurfes des Informationsblattes an eine andere Stelle als die des Personalamtes zu vergeben.

Hierbei bieten sich die üblicherweise in die Stelle für Chancengleichheit eingegliederten **Migrationsbeauftragten** der Kommunalverwaltungen an. Diese wissen aufgrund ihrer ständigen Beschäftigung mit Personengruppen mit interkulturellem Hintergrund genau um deren speziellen Kompetenzen und Potenziale und können diese dann in Form des Informationsblattes den Personalverantwortlichen näher bringen. Nach Entwurf des Informationsblattes kann dieses dann den an Assessment Center und Vorstellungsgesprächen Beteiligten vor den Auswahlverfahren vorgelegt werden.

Die Durchführung der Maßnahme kann als **kurzfristig umsetzbar** eingestuft werden. Da das Informationsblatt übersichtlich gestaltet werden sollte und keine zu große Masse an Informationen enthalten sollte, ist der Entwurf kein langwieriger Prozess. Nach vollendeter Erstellung des Informationspapiers kann dieses umgehend in der Praxis genutzt werden.

Die Betrachtung des **finanziellen Aufwandes** der Maßnahmenrealisierung ergibt eine geringe Kostenhöhe. Bei der Erstellung des Informationszettels handelt es sich um einen einmaligen Arbeitsaufwand. Es fallen lediglich die Personalkosten derjenigen an, die mit dem Entwurf des Papiers betraut werden.

Der Einsatz eines Informationsblattes zur Vorlage an die für die Personalauswahl verantwortlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bietet sich in **Verwaltungen jeglicher Größenordnung** an. Aufgrund des niedrigen Arbeitsaufwandes und der geringen Kosten ist die Umsetzung auch für kleinere Kommunen realisierbar.

**Rechtliche Besonderheiten** bezüglich der Umsetzung ergeben sich nicht. Es sollte lediglich auf die Korrektheit und Klarheit der, auf dem Informationsblatt enthaltenen Aussagen geachtet werden, da anderenfalls Unsicherheiten bei den Verantwortlichen der Personalauswahl verschärft werden könnten.

Der Entwurf eines Informationsblattes zwecks Bereitstellung für die Verantwortlichen der Personalauswahl bei Assessment-Center-Verfahren und Bewerbungsgesprächen birgt viele Vorteile und ist somit **ein zu empfehlendes Instrument** der

### **2.2.3 Assessment Center/Bewerbungsgespräch**

---

interkulturellen Öffnung von Verwaltungen. Die an der Personalauswahl beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden unmittelbar vor den Personalauswahlverfahren hinsichtlich der Berücksichtigung interkultureller Kompetenzen sensibilisiert. Ihnen werden rechtliche Bedenken genommen, wodurch eine unbelastete Wahrnehmung der sich bietenden Potenziale von Bewerberinnen und Bewerbern mit Migrationshintergrund begünstigt wird. Der entstehende Arbeitsaufwand und die benötigten finanziellen Ressourcen bei der Umsetzung sind hierbei gering.

Auf der folgenden Seite ist ein Entwurf dargestellt, wie ein mögliches Informationsblatt der beschriebenen Art aussehen könnte:



## Informationspapier

### **Interkulturelle Öffnung von Assessment Center und Bewerbungsgespräch**

#### **Was bieten Bewerberinnen und Bewerber mit Migrationshintergrund?**

- Spezielle interkulturelle Kompetenzen wie Mehrsprachigkeit und Wissen über andere Kulturen

#### **Wie bereichern Kolleginnen und Kollegen mit Migrationshintergrund unsere Verwaltung?**

- Erhöhte Kommunikationsfähigkeit im kulturübergreifenden Dialog
- Hilfe für Kolleginnen und Kollegen bzgl. der Verständigung mit fremdsprachigem Publikum
- Identifikation der Migrantinnen und Migranten mit den Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeitern
- Kulturelle Vielfalt in der Mitarbeiterschaft

#### **Was ist bei der Berücksichtigung interkultureller Kompetenz im Assessment Center und Vorstellungsgespräch zu beachten?**

- Wertschätzung von Diversität: Seien Sie sich der Potenziale der Bewerberinnen und Bewerber mit Migrationshintergrund bewusst, überprüfen Sie Ihre Wahrnehmung auf Vorurteilslosigkeit
- Prüfen Sie die Anforderungen der zu besetzenden Stelle in Bezug auf die mögliche Einbringung interkultureller Kompetenzen, je nach Stelle können Kriterien wie makellose Deutschkenntnisse nicht zwingend erforderlich sein
- **WICHTIG:** Durch die positive Berücksichtigung interkultureller Kompetenzen nehmen Sie keine Ungleichbehandlung vor!
  - Sie beziehen ein neues Kriterium in das Anforderungsprofil ein, das zuvor nicht abgefragt wurde
  - Sie bewerten nicht den Migrationshintergrund als solchen positiv, sondern die Eigenschaften der interkulturellen Kompetenz

*Abbildung 26: Infozettel Interkulturelle Öffnung für Personalentscheider*

## 2.3 Organisatorische Veränderungen in der Verwaltungsstruktur

*verfasst von Sascha Inderwisch*

Nach der Werbung und dem Einstellungsverfahren werden nun die möglichen organisatorischen Veränderungen in der Verwaltungsstruktur ausgeführt. Wenn die Werbung verbessert und das Einstellungsverfahren überdacht wurden, ist es wichtig, auch die Verwaltungsabläufe und die relevanten Stellen der Verwaltung zu betrachten und zu optimieren. Auch eine interkulturell geöffnete Verwaltung kann Werbung sein und somit potenzielle Auszubildende und Menschen mit Migrationshintergrund ansprechen, welche durch das verbesserte Einstellungsverfahren ihren Weg in die Verwaltung finden und sich dort durch die organisatorischen Veränderungen wohl fühlen können. Durch diese Zufriedenheit locken sie weitere Menschen mit Migrationshintergrund an und die Zahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund steigt.

### 2.3.1 Integrationsausschuss

*verfasst von Sascha Inderwisch*

Ein Ausschuss allgemein *"bezeichnet eine gewählte Arbeitsgruppe oder Untergliederung (z.B. des Parlaments), die bestimmte Vorarbeiten erledigt bzw. über Detailaufgaben berät und Vorschläge entwirft."*<sup>194</sup> Der Integrationsausschuss ist bisher noch kein Pflichtausschuss, aber einer von vielen möglichen Ausschüssen und hat die gleichen Aufgaben und Kompetenzen wie andere Fachausschüsse. Somit werden aus der Mitte des Parlamentes alle Themen, die sich zu einem bedeutenden Anteil mit Integrationsthematik beschäftigen, zur Vorberatung in den Integrationsausschuss gegeben. Dieser bringt nach interner Beratung eine Empfehlung in das Parlament ein. Dieses Parlament ist auf kommunaler Ebene der Rat und auf Kreisebene der Kreistag.

---

<sup>194</sup> Bundeszentrale für politische Bildung, 2009. URL: [http://www1.bpb.de/popup/popup\\_lemmata.html?guid=TVSXBN](http://www1.bpb.de/popup/popup_lemmata.html?guid=TVSXBN). Stand 25.11.2009



Im Folgenden wird das Instrument des Integrationsausschusses am Beispiel der kommunalen Ebene behandelt. Für Räte mit Integrationsausschüssen gibt es nicht nur vereinzelte, speziell zu benennende Beispiele, sondern eine große und stetig wachsende Anzahl an Beispielen. In § 27 der Gemeindeordnung NRW wird allerdings zunächst von Integrationsräten gesprochen, welche jedoch zu Integrationsausschüssen umgeformt werden können.

Demnach kann grundsätzlich in jeder Gemeinde ein Integrationsrat gebildet werden. In Gemeinden, in welchen *"mindestens 5.000 ausländische Einwohner ihre Hauptwohnung haben"*<sup>195</sup> oder in welchen *"mindestens 2.000 ausländische Einwohner ihre Hauptwohnung haben, [...] [von denen] mindestens 200 Wahlberechtigte gemäß Absatz 3 Satz 1 [GO NRW] es beantragen."*<sup>196</sup> muss ein Integrationsrat gebildet werden. *"Anstelle eines Integrationsrates kann durch Beschluss des Rates ein beratender Ausschuss entsprechend § 58 (Integrationsausschuss) gebildet werden."*<sup>197</sup>

Der Unterschied zwischen einem Integrationsrat und einem Integrationsausschuss besteht darin, dass im Integrationsrat die Mehrheit der Mitglieder aus gewählten Bürgerinnen und Bürgern besteht, während im Integrationsausschuss die Mehrheit von Ratsmitgliedern gestellt wird.

Bisher zeigt die Praxis, dass in den meisten Fällen ein Integrationsausschuss gebildet wird, wodurch die Mehrheit der Ausschussmitglieder - wie auch in den anderen Ausschüssen - durch Ratsmitglieder gestellt wird.

Der Effekt eines Integrationsausschusses ist zum einen politisch gesehen, dass der Rat entlastet wird und sich Fachleute mit der wichtigen und komplizierten Materie der Integrationsthematik befassen. Somit können kritische Ausdrücke und Beschlüsse im Fachkreis bearbeitet werden ohne den kompletten Rat zu beschäftigen.

Zum anderen entsteht durch die Bildung eines Integrationsausschusses auch eine positive Außenwirkung. Ausländische Mitbürgerinnen und Mitbürger sowie Menschen mit Migrationshintergrund fühlen sich und ihre Interessen stärker vertreten und sehen, welchen bedeutenden Stellenwert Integration in der Gemeinde hat.

---

<sup>195</sup> § 27 GO NRW, Abs. 1, Satz 1

<sup>196</sup> § 27 GO NRW, Abs. 1, Satz 2

<sup>197</sup> § 27 GO NRW, Abs. 1, Satz 5

### 2.3.1 Integrationsausschuss

---

Auch die Wirkung eines Integrationsausschusses auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund in der Verwaltung dürfte hauptsächlich positiv sein. Da viele für die Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter relevanten Dinge im Rat beraten und beschlossen werden ist der Integrationsausschuss bei allen Fragen zu beteiligen, die besonders Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund betreffen.

Durch diese positive **Wirkung** auf die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und durch das positivere Bild in der Öffentlichkeit kann sich die Verwaltung zum attraktiven Ausbilder und Arbeitgeber für Menschen mit Migrationshintergrund entwickeln. Der Effekt der attraktiven Wirkung auf junge Menschen mit Migrationshintergrund, die sich auf der Suche nach einem Ausbildungsplatz befinden, wird sich erst später deutlich bemerkbar machen.

Somit wirkt das Instrument der Bildung eines Integrationsausschusses schon kurzfristig in der Öffentlichkeit und eher mittelfristig auf die Zielgruppe der einen Ausbildungsplatz suchenden jungen Menschen mit Migrationshintergrund sowie die Gruppe der bereits ausgebildeten, einen Arbeitsplatz suchenden Menschen mit Migrationshintergrund.

Die **Kosten** eines Integrationsrates entstehen in erster Linie durch die Bezahlung der in den Integrationsausschuss gewählten Bürgerinnen und Bürger. Die ebenfalls im Integrationsausschuss sitzenden Ratsmitglieder müssen nur für die durch den Integrationsausschuss zusätzlich zur normalen Ratsarbeit anfallende Zeit und somit in geringerem Maß bezahlt werden.

Das **Einsatzfeld** des Instrumentes der Bildung eines Integrationsausschusses ist durch die Gemeindeordnung schon für die größeren Gemeinden festgelegt, da diese einen Integrationsrat bilden müssen und daraus meist einen Integrationsausschuss formen.

Die kleineren Gemeinden können nach dem Gesetz einen Integrationsrat und somit auch einen Integrationsausschuss bilden, und dies ist auch immer häufiger der Fall. Nach Abwägung der Vor- und Nachteile spricht kaum etwas gegen die Bildung eines Integrationsausschusses, und somit ist das Instrument in Gemeinden jeder Größenordnung gut anwendbar.

Da das Instrument durch § 27 der Gemeindeordnung NRW exakt beschrieben und abgedeckt wird ist es **rechtlich unbedenklich**.

Somit stellt das Instrument der Bildung eines Integrationsausschusses ein kostengünstig umsetzbares und wirkungsvolles Instrument der interkulturellen Öffnung dar, welche sich mittelfristig auch bei den eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bemerkbar machen wird. Die gesetzlichen Grundlagen sind gegeben, und auch in der Gesellschaft steht kaum jemand einem Integrationsausschuss entgegen.

### 2.3.2 Integrationsbeauftragte/r

*verfasst von Sascha Inderwisch*

Das Instrument der Beschäftigung einer Integrationsbeauftragten oder eines Integrationsbeauftragten wirft die Frage auf, was diese Stelle umfasst. Eine Integrationsbeauftragte bzw. ein Integrationsbeauftragter ist vergleichbar mit anderen Beauftragten für Fachrichtungen, wie zum Beispiel Frauenbeauftragte bzw. Gleichstellungsbeauftragte. Die Integrationsbeauftragte oder der Integrationsbeauftragte sind bei allen integrationsrelevanten Abläufen und Entscheidungen in der Verwaltung mindestens beratend zu beteiligen. Des weiteren müssen sie für die Integration innerhalb der Verwaltung und im Geschäftsbereich der Verwaltung eintreten, den Kontakt zu den betroffenen Mitbürgergruppen herstellen und die Wichtigkeit ihres Fachgebietes deutlich machen.

Das Beispiel für eine Integrationsbeauftragte ist Staatsministerin Maria Böhmer. Diese ist die Beauftragte für Migration, Flüchtlinge und Integration auf Bundesebene. Die Beauftragte hat die Aufgaben,

*"1. die Integration der dauerhaft im Bundesgebiet ansässigen Migranten zu fördern und insbesondere die Bundesregierung bei der Weiterentwicklung ihrer Integrationspolitik auch im Hinblick auf arbeitsmarkt- und sozialpolitische Aspekte zu unterstützen sowie für die Weiterentwicklung der Integrationspolitik auch im europäischen Rahmen Anregungen zu geben;*

### 2.3.2 Integrationsbeauftragte/r

---

*2. die Voraussetzungen für ein möglichst spannungsfreies Zusammenleben zwischen Ausländern und Deutschen sowie unterschiedlichen Gruppen von Ausländern weiterzuentwickeln, Verständnis füreinander zu fördern und Fremdenfeindlichkeit entgegenzuwirken;*

*3. nicht gerechtfertigten Ungleichbehandlungen, soweit sie Ausländer betreffen, entgegenzuwirken;*

*4. den Belangen der im Bundesgebiet befindlichen Ausländer zu einer angemessenen Berücksichtigung zu verhelfen;*

*[...]*

*6. auf die Wahrung der Freizügigkeitsrechte der im Bundesgebiet lebenden Unionsbürger zu achten und zu deren weiterer Ausgestaltung Vorschläge zu machen;*

*7. Initiativen zur Integration der dauerhaft im Bundesgebiet ansässigen Migranten auch bei den Ländern und kommunalen Gebietskörperschaften sowie bei den gesellschaftlichen Gruppen anzuregen und zu unterstützen;*

*[...]*

*9. in den Aufgabenbereichen der Nummern 1 bis 8 mit den Stellen der Gemeinden, Länder, anderer Mitgliedstaaten der Europäischen Union und der Europäischen Union selbst, die gleiche oder ähnliche Aufgaben haben wie die Beauftragte, zusammenzuarbeiten;*

*10. die Öffentlichkeit zu den in den Nummern 1 bis 9 genannten Aufgabenbereichen zu informieren."*<sup>198</sup>

Aus Punkt 9 lässt sich ableiten, dass entsprechende Stellen auf der Gemeindeebene vorgesehen sind. Aus der gesamten Aufgabenaufzählung lassen sich auch ohne größere Probleme die Aufgaben einer Integrationsbeauftragten oder eines Integrationsbeauftragten auf kommunaler Ebene herunterbrechen.

---

<sup>198</sup> § 93 Aufenthaltsgesetz

Die **Wirkungszeit** des beschriebenen Instruments ist als mittelfristig einzuschätzen. Die Integrationsbeauftragte oder der Integrationsbeauftragte sollte zwar möglichst schnell mit der Arbeit beginnen und an die Öffentlichkeit, vor allem in die Kreise der Mitbürgerinnen und Mitbürger mit Migrationshintergrund gehen. Um sich aber ordentlich einzuarbeiten und angenommen zu werden, wird es einiger Zeit bedürfen.

Die **Kosten** für die Integrationsbeauftragte bzw. den Integrationsbeauftragten sind die üblichen Personalkosten je nach Stellenbewertung.

Da es sich um ein aktuelles und wichtiges Themengebiet handelt, kann sich die Verwaltung auch bei Bund und Ländern um finanzielle Mittel bemühen. Integration ist der Politik und der Öffentlichkeit sehr wichtig und somit sind durchaus finanzielle Ressourcen vorhanden.

Integrationsbeauftragte können in Verwaltungen **jeder Größenordnung** beschäftigt werden. Hierbei besteht die Möglichkeit das Amt der Integrationsbeauftragten bzw. des Integrationsbeauftragten in kleineren Verwaltungen mit anderen Aufgaben zusammenzulegen. Vorstellbar wäre beispielsweise eine Beauftragte oder ein Beauftragter für Gleichstellung, Migration und Integration.

Eine **rechtliche Bewertung** der Beschäftigung einer Integrationsbeauftragten bzw. eines Integrationsbeauftragten ist unproblematisch. Es gibt keine rechtlichen Bedenken gegen das Amt sowie das Aufgabengebiet. Dieses wird durch Gesetze wie das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz und das Aufenthaltsgesetz abgegrenzt.

Die Beschäftigung einer Integrationsbeauftragten bzw. eines Integrationsbeauftragten kann ein wirkungsvolles Instrument der interkulturellen Öffnung der Verwaltung sein und auch besonders bei der Suche nach Auszubildenden oder Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Migrationshintergrund sehr hilfreich sein.

Wenn es der Integrationsbeauftragten bzw. dem Integrationsbeauftragten gelingt Kontakt zu den Mitbürgerinnen und Mitbürgern mit verschiedenem Migrationshintergrund herzustellen und diesen zu erhalten ist dies eine sehr gute Möglichkeit, für die Arbeit bei der Verwaltung zu werben und das hergestellte Vertrauen als Grundlage zu nutzen.

## 2.3.3 Antidiskriminierungsstelle

*verfasst von Sascha Inderwisch*

Die Einrichtung einer Antidiskriminierungsstelle ist ein weiteres Instrument der interkulturellen Öffnung und kann somit auch als Instrument der Auszubildenden- und Mitarbeitergewinnung der Verwaltung gesehen werden.

Antidiskriminierungsstellen arbeiten auf der Grundlage des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes. Hieraus ergibt sich, dass die Zielgruppe der Antidiskriminierungsstellen gemäß § 1 *"aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität"*<sup>199</sup> benachteiligte und somit diskriminierte Menschen umfasst. Diese Menschen gilt es zu informieren, zu schützen und zu unterstützen.

Das Beispiel für eine Antidiskriminierungsstelle ist die Antidiskriminierungsstelle des Bundes. Als größte Aufgaben werden Öffentlichkeitsarbeit, Beratung und Forschung ausgewiesen.<sup>200</sup> Öffentlichkeitsarbeit besteht in der Verbreitung der Information, dass eine Antidiskriminierungsstelle existiert und welche Aufgaben sie innehat. Beratung ist der besonders wichtige Aspekt, da sich Betroffene bei den Antidiskriminierungsstellen melden können, um dort beraten und unterstützt zu werden. Forschung besteht darin, Statistiken aufzustellen und auszuwerten, Möglichkeiten der Hilfe und deren Ergebnisse zu untersuchen und wenn möglich, zu verbessern.

Über die Homepage der Heinrich Böll Stiftung lassen sich unabhängige *"und regionale Antidiskriminierungsstellen in Deutschland"*<sup>201</sup> finden. Beispielsweise gibt es für den Postleitzahlen-Bereich 5 folgende Antidiskriminierungsstellen:

---

199 § 1 Antidiskriminierungsgesetz

200 Antidiskriminierungsstelle des Bundes, Aufgaben <http://www.antidiskriminierungsstelle.de/bmfsfj/generator/ADS/Antidiskriminierungsstelle/aufgaben.html>. Stand: 25.11.2009

201 Heinrich Böll Stiftung, Übersicht über regionale Antidiskriminierungsstellen [http://www.migration-boell.de/web/diversity/48\\_851.asp](http://www.migration-boell.de/web/diversity/48_851.asp). Stand 25.11.2009

Antidiskriminierungsbüro Köln  
Öffentlichkeit gegen Gewalt e.V.  
Keupstraße 93  
51063 Köln  
Tel. 0221/ 5101847

Antidiskriminierungsbüro Aachen  
Pädagogisches Zentrum Aachen  
Mariahilfstraße 16  
52062 Aachen  
Tel. 0241/ 49003

Antidiskriminierungsbüro Siegen  
Kölner Straße 11  
57072 Siegen  
Tel. 027/ 2501384

Die **Wirkungszeit** dieses Instrumentes ist schwer zu bestimmen. Zunächst muss die Institution bekannt werden, erst dann kann Vertrauen und ein guter Ruf entstehen. Erst wenn dies der Fall ist, werden die Antidiskriminierungsstellen als Instrument der interkulturellen Öffnung greifen. Da Antidiskriminierungsstellen jedoch großen Wert auf ihre Unabhängigkeit legen, werden sie kaum Auswirkungen auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung und auch nicht auf die meisten potenziellen Auszubildenden sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund bei der Verwaltung haben. Somit ist sicher, dass keine kurz- oder mittelfristige Wirkung der Antidiskriminierungsstellen auf die Einstellungszahlen von Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeitern mit Migrationshintergrund entsteht; eine langfristige Wirkung erscheint unwahrscheinlich.

Es gibt Antidiskriminierungsstellen auf allen politischen Ebenen und somit auch auf der kommunalen Ebene, dort jedoch zumeist nur in größeren Kommunen oder Kreisen.

**Rechtlich** ist die Antidiskriminierungsstelle des Bundes über §§ 25 ff des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes legitimiert und auch die regionalen Stellen werden in § 29 des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes genannt, somit vorausgesetzt und ebenfalls legitimiert.

### 2.3.3 Antidiskriminierungsstelle

---

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Antidiskriminierungsstellen rechtlich legitimierte und für die interkulturelle Öffnung und Integration sehr bedeutende Instrumente sind. Es kann auch überdacht werden, solche Antidiskriminierungsstellen durch die Kommune zu unterstützen oder zu betreiben. Eine Steigerung der Bewerbungen und Einstellungen von Menschen mit Migrationshintergrund bei der Verwaltung ist jedoch durch dieses Instrument nicht zu erreichen.

In dieser Hinsicht wesentlich effektiver könnten allerdings die Beschwerdestellen nach dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (§13) sein. Diese Stellen sind beim Arbeitgeber ansässige Beschwerdestellen, welche bei jedem Verstoß gegen § 1 des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes tätig werden können. Somit sind die Stellen für jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter gut zu erreichen und behandeln unter anderem auch Integrationsthematik - wenn auch nicht ausschließlich.

### 2.3.4 Dokumentations- und Datenanalyse/Zielwertsetzung

*verfasst von Jennifer Urban*

Der Sinn einer **Dokumentations- und Datenanalyse** ist es, den Ist-Zustand in den Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen zu untersuchen. Nur wenn bekannt ist, wie viele Migrantinnen und Migranten in dem jeweiligen Unternehmen bzw. der öffentlichen Einrichtung beschäftigt sind und als Auszubildende eingestellt werden und wurden, kann man entsprechende Entwicklungstrends feststellen. Kennt man die aktuellen Zahlen, kann man sich konkrete Ziele für die Zukunft setzen und die Erfolge durch eine regelmäßige Datenerhebung messen.

Die **Freie und Hansestadt Hamburg** hat sich beispielsweise im Rahmen ihrer Kampagne "Wir sind Hamburg! Bist du dabei?" dazu entschlossen, in den Ausbildungsberufen der Verwaltung, hierzu zählen eine Vielzahl von Berufen, "den Anteil der Jugendlichen mit Migrationshintergrund bis zum Jahr 2011 auf einen Zielwert von 20% zu erhöhen"<sup>202</sup>. Im Jahr 2009 lag der Anteil der Auszubildenden mit Migrations-

202 Vgl. Pressestelle des Senats der Hansestadt Hamburg, "Wir sind Hamburg! Bist du dabei? - Mehr kulturelle Vielfalt in den Ausbildungen der hamburgischen Verwaltung", 10.11.2008, Seite 1



hintergrund bei 14,7%, in 2006 noch bei 5,2%.<sup>203</sup> Bei der Freien und Hansestadt Hamburg ist somit ein positiver Trend festzustellen.

Herr Müller von der Stadtverwaltung Hamburg ist für die Kampagne "Wir sind Hamburg! Bist du dabei?" zuständig und erklärte, dass sich die Zielwertsetzung für Hamburg als sehr empfehlenswert herausgestellt hat, die oben genannten Prozentzahlen unterstreichen dabei einen positiven, erfolgreichen Verlauf.

Durch eine freiwillige und anonyme Befragung aller Beschäftigten (Stichtag: Januar 2008) wurde eine Ausgangsdatenbasis bezüglich der Anzahl der Beschäftigten mit Migrationshintergrund bei der Stadt Hamburg ermittelt. Bei den Bewerberinnen und Bewerbern wie auch den Neueingestellten wird im Rahmen der Auswahlverfahren rechtlich bedingt nicht gezielt nach Migrationserfahrung gefragt. Hier wird der Migrationshintergrund an Hand von Merkmalen wie beispielsweise einer ausländischen Staatsangehörigkeit, einer anderen Muttersprache (neben Deutsch), dem Geburtsort in einem anderen Land oder weiteren Angaben zu interkulturellen Erfahrungen im Bewerbungsschreiben anonymisiert erfasst. Manche Bewerberinnen und Bewerber geben in der Bewerbung direkt an, dass sie einen Migrationshintergrund haben. Die Stadt Hamburg orientiert sich hierbei an der Definition des Statistischen Bundesamtes (siehe Gliederungspunkt 1.3.1). Die oben genannten Prozentzahlen beinhalten somit lediglich die Personen, die durch ihre Angaben im Einstellungsverfahren ohne Zweifel auf einen Migrationshintergrund schließen lassen. Die tatsächliche Anzahl kann jedoch höher sein.

Herr Müller erklärte, dass es sich bei den 20% keineswegs um eine Quote handelt. Eine Quote würde bedeuten, dass eine bestimmte Anzahl von Ausbildungsplätzen für Menschen mit Migrationshintergrund 'reserviert' werden würde. Die Herkunft wird bei der Bewerbung jedoch nicht als Vorteil der Bewerberinnen und Bewerber berücksichtigt, dies wäre alleine aus rechtlichen Gründen nicht möglich, da ansonsten das Grundgesetz und das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz verletzt werden würden. Es wurde mehrmals hervorgehoben, dass die berufsbezogenen Anforderungen für alle Bewerberinnen und Bewerber gleich sind. Im Auswahlverfahren müssen sich die Menschen mit Migrationserfahrung im Wettbewerb gleichermaßen gegen alle anderen Bewerberinnen und Bewerber durchsetzen, häufig verfügen Sie jedoch über interkulturelle Kompetenzen wie originäre Mehrsprachigkeit oder eigene

---

<sup>203</sup> Pressestelle des Senats der Hansestadt Hamburg, "Wir sind Hamburg! Bist du dabei? - Mehr kulturelle Vielfalt in den Ausbildungen der hamburgischen Verwaltung", 10.11.2008, Seite 1

### 2.3.4 Dokumentations- und Datenanalyse/Zielwertsetzung

---

interkulturelle Erfahrungen vom Kindesalter an, die im Rahmen der Eignungsfeststellung positiv in die weitere Bewertung einfließen. Interkulturelle Kompetenzen können jedoch nicht nur Menschen mit Migrationshintergrund mitbringen, sondern auch Deutsche, die sich beispielsweise über einen längeren Zeitraum im Ausland aufgehalten haben.

Auf die Frage, warum ausgerechnet 20%, erklärte Herr Müller, dass bei einer solchen Zielwertsetzung überlegt werden muss, woher die Bewerbungen im Einzelnen stammen, wie viel Potenzial überhaupt unter den Bewerbungen zur Verfügung steht, wie hoch allgemein der Anteil der Bürgerinnen und Bürger mit Migrationshintergrund ist, etc. In Hamburg sind 26% der Bürger Menschen mit Migrationshintergrund, bis zum Alter von 18 Jahren hat jeder zweite Migrationserfahrung nachzuweisen. Da insgesamt jedoch 60% der Bewerbungen nicht aus Hamburg stammen, sondern beispielsweise aus benachbarten Bundesländern, hat sich für Hamburg letztendlich ein Zielwert von 20% ergeben.

Als **Ziel** einer solchen Zielwertsetzung nannte Herr Müller unter anderem, dass sich eine solche Zielsetzung im Rahmen der Öffentlichkeit einprägt. Die Stadtverwaltung macht sehr viel Werbung, beispielsweise in der U-Bahn, mit Plakaten, Flyer etc., um auf die Ausbildung und auch die Zielsetzung aufmerksam zu machen. Des Weiteren ist durch den Zielwert die Messbarkeit der eigenen Aktivitäten, der eigenen Erfolge, möglich. Unter den Bewerberinnen und Bewerbern wird anonymisiert ermittelt, ob ein Migrationshintergrund vorhanden ist. So kann schließlich festgestellt werden, ob die Öffentlichkeitsarbeit die Stadt Hamburg näher an den Zielwert von 20% gebracht hat und die Aktivitäten somit erfolgreich waren. Herr Müller empfiehlt es daher, sich ein Ziel zu setzen und dieses auch an einer Zahl festzumachen.

In der ersten **Jahresbilanz der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration** haben rund ein Viertel der Teilnehmer angegeben, Zielwerte für ihre Diversity-Aktivitäten festgelegt zu haben.<sup>204</sup>

---

<sup>204</sup>Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration, "Auswertung der ersten Jahresbilanz", Dezember 2008, Seite 23

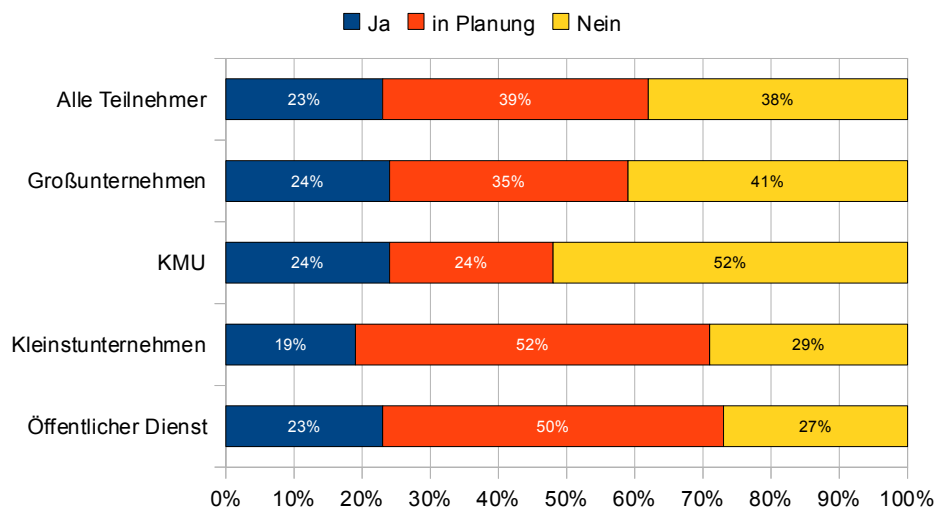


Abbildung 27: Ergebnis der Befragung bezüglich der Frage, ob in der jeweiligen Organisation Zielwerte festgelegt wurden, Quelle: Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration, "Auswertung der ersten Jahresbilanz", Dezember 2008, Seite 23

Welche Beweggründe genau hinter der Zielwertsetzung stehen, wird aus der Jahresbilanz leider nicht deutlich. Die Motivation der Unternehmen und Verwaltungen dürfte jedoch insbesondere in der Verbesserung der Außendarstellung liegen. Werden die Zielwerte öffentlich gemacht, ist es ein Signal der Offenheit und Toleranz, was Menschen mit Migrationshintergrund gegebenenfalls motiviert, sich bei der entsprechenden Verwaltung bzw. bei dem Unternehmen zu bewerben.

Die ersten **Erfolge** können bereits nach einem Jahr an Hand der Anzahl der Bewerbungen überprüft werden. Bei der Freien und Hansestadt Hamburg sind die Bewerbungen von Menschen mit Migrationshintergrund im ersten Jahr von 5,2% auf 12,4% gestiegen, was jedoch nicht alleine auf die Zielwertsetzung, sondern insgesamt auf die Kampagne "Wir sind Hamburg! Bist du dabei?" zurückzuführen ist.

Als anfallende **Kosten** sind diesbezüglich die Personalkosten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu nennen, die eine Datenanalyse durchführen und einen möglichen Zielwert ermitteln sowie eine anschließende Ist-Analyse. Es müssten anonymisierte Umfragen erfolgen, um feststellen zu können, wie viele Menschen mit Migrationshintergrund in den letzten Ausbildungsjahren eingestellt wurden und insgesamt in der Verwaltung oder dem Unternehmen arbeiten. Als letzter Schritt sollte der Zielwert im Rat verabschiedet werden. Es handelt sich somit um ein Instrument, dass **mittelfristig** umgesetzt werden kann.

### 2.3.4 Dokumentations- und Datenanalyse/Zielwertsetzung

---

**Anwendung** kann ein solches Vorgehen in jedem Unternehmen und in jeder öffentlichen Institution finden. Die Zielwertsetzung muss sich zudem nicht nur auf die Ausbildung beziehen, sondern kann auch sonstige Einstellungen einbeziehen. Herr Müller von der Stadtverwaltung Hamburg erklärte, dass in Hamburg zum letzten Einstellungstermin 577 Auszubildende eingestellt wurden. Fraglich ist, ob sich der Aufwand auch bei kleineren Kommunen lohnen würde, wobei der Aufwand hier natürlich wesentlich geringer wäre.

Herr Müller von der Stadtverwaltung Hamburg hat im Gespräch bereits darauf aufmerksam gemacht, dass eine Quotensetzung aus **rechtlichen Gründen** nicht möglich ist. Die Herkunft der Bewerber bzw. der Migrationshintergrund darf im Auswahlverfahren keine Rolle spielen, dies würde gegen Artikel 3 Absatz 3 Grundgesetz (GG) sowie das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) verstoßen. Siehe hierzu auch die Ausführungen unter dem Gliederungspunkt 1.8. Zudem müssen im Auswahlverfahren die beamtenrechtlichen Voraussetzung Berücksichtigung finden.

Es kann schließlich festgehalten werden, dass eine Dokumentations- und Datenanalyse mit anschließender Zielwertsetzung der Öffentlichkeit zeigt, dass die Organisation sich bemüht, den Anteil von Migrantinnen und Migranten zu erhöhen und somit Bewerbungen von ihnen erwünscht sind. Menschen mit Migrationshintergrund dürfen sich somit im Auswahlverfahren nicht benachteiligt fühlen. Darüber hinaus kann durch eine jährliche Ist-Analyse festgestellt werden, ob mehr Migrantinnen und Migranten eingestellt wurden, der Erfolg wird daher messbar gemacht.

### 2.3.5 Ratsbeschluss zur interkulturellen Öffnung

*verfasst von Christoph Pöhlmann*

Ein Ratsbeschluss zu diesem Thema ist ein wichtiger Schritt zur interkulturellen Öffnung. Es ist die politische und somit wichtigste Entscheidung zur Integration von Menschen mit Migrationshintergrund. In größeren Verwaltungen, wie zum Beispiel bei der Stadt Köln und bei der Stadt München, gibt es bereits Beschlüsse in den jeweiligen Räten, die zu konkreten Forderungen, Leitbildern oder Maßnahmen führten.

### 2.3.5 Ratsbeschluss zur interkulturellen Öffnung

Das Instrument Ratsbeschluss ist jedoch lediglich der erste Schritt hin zur interkulturellen Öffnung. Denn der Beschluss allein hilft bei der Umsetzung nicht weiter. Er beinhaltet hauptsächlich die Signalwirkung, um Projekte zur Umsetzung der interkulturellen Öffnung ins Leben zu rufen. Zwei solcher Projekte werden aufgrund der jeweiligen Ratsbeschlüsse bereits bei der Stadt München und bei der Stadt Köln durchgeführt und im Folgendem vorgestellt.

Die **Stadt München** hat beispielsweise einen Beschluss für "Mehr Beschäftigte mit Migrationshintergrund und Erhöhung der interkulturellen Kompetenz auf höheren Hierarchieebenen der Stadtverwaltung"<sup>205</sup> gefasst. Durch diesen politischen Beschluss verpflichtet sich die Münchener Verwaltung zur Durchführung von Maßnahmen, um dem Beschluss gerecht zu werden. Diese Maßnahmen haben das Ziel, mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund in die Verwaltung zu integrieren und die interkulturelle Kompetenz der Verwaltung zu verbessern. Gemäß dem Beschluss wird das Personal- und Organisationsreferat beauftragt, diesen Zielen nachzugehen. Laut der Kurzinformation des Beschlusses gibt es bereits Maßnahmen zur interkulturellen Öffnung der Verwaltung in München. Das Personal- und Organisationsreferat soll sich daher insbesondere auf das Leitprojekt "Interkulturelle Orientierung und Öffnung der Stadtverwaltung" konzentrieren.<sup>206</sup>

Darüber hinaus ergreift das Referat weitere Maßnahmen, um interkulturelle Kompetenz als Beurteilungsmerkmal, als Auswahlkriterium bei Stellenbesetzungen und als erwartete Kompetenz bei der Potenzialerkennung zu stärken sowie Führungskräfte und in der Personalauswahl tätige Personen für das Thema zu sensibilisieren.<sup>207</sup> Dieser Beschluss zeigt, inwiefern die von der Politik vorgegebenen Ziele von den jeweiligen Organisationseinheiten umgesetzt werden sollen.

Ein weiteres Beispiel für einen solchen Beschluss bietet die **Stadt Köln**. Im Rahmen der Beschlüsse "Initiative Chancengleichheit" und "Beitritt zur Charta der Vielfalt" des Kölner Stadtrates bietet die Verwaltung ein für die Stadt Köln neuartiges Qualifizierungsprojekt an.<sup>208</sup> Dies ist das Qualifizierungsprojekt "Integration von Jugendlichen mit Migrationshintergrund"<sup>209</sup>. Es wurde im Projektbericht unter dem Gliederungspunkt 2.1.1.2 bereits detailliert vorgestellt. Das erste und somit das Pilot-

<sup>205</sup>[http://www.ris-muenchen.de/RII/RII/ris\\_vorlagen\\_detail.jsp?risid=1724328](http://www.ris-muenchen.de/RII/RII/ris_vorlagen_detail.jsp?risid=1724328) Stand: 26.11.2009

<sup>206</sup>[http://www.ris-muenchen.de/RII/RII/ris\\_vorlagen\\_kurzinfo.jsp?risid=1724328](http://www.ris-muenchen.de/RII/RII/ris_vorlagen_kurzinfo.jsp?risid=1724328) Stand: 26.11.2009

<sup>207</sup>[http://www.ris-muenchen.de/RII/RII/ris\\_vorlagen\\_kurzinfo.jsp?risid=1724328](http://www.ris-muenchen.de/RII/RII/ris_vorlagen_kurzinfo.jsp?risid=1724328) Stand: 26.11.2009

<sup>208</sup>[http://ratsinformation.stadt-koeln.de/vo0050.asp?\\_\\_kvonr=18877&voselect=2712](http://ratsinformation.stadt-koeln.de/vo0050.asp?__kvonr=18877&voselect=2712), Mitteilung/Beantwortung Ausschuss [pdf], Seite 1, Stand: 27.11.2009

<sup>209</sup>[http://ratsinformation.stadt-koeln.de/vo0050.asp?\\_\\_kvonr=18877&voselect=2712](http://ratsinformation.stadt-koeln.de/vo0050.asp?__kvonr=18877&voselect=2712), Mitteilung/Beantwortung Ausschuss [pdf], Seite 1, Stand: 27.11.2009

### 2.3.5 Ratsbeschluss zur interkulturellen Öffnung

projekt startete am 01.03.2008. Nach dieser Maßnahme konnten 15 von 21 der Teilnehmerinnen und Teilnehmer in eine Ausbildung sowie ein Jugendlicher in ein festes Arbeitsverhältnis übernommen werden. Dies entspricht einer Übernahmequote von 76%<sup>210</sup>. Nach diesem ersten Erfolg startete 2009 eine Neuauflage am 01. Februar. Diesmal schafften 17 von 19 Jugendlichen den Abschlusstest der Maßnahme und wurden in eine Ausbildung zum Verwaltungsfachangestellten (14), zur Bauzeichnerin (1) und zur Servicefachkraft für Dialogmarketing (2) bei der Stadt Köln übernommen. Hier lag die Übernahmequote bereits bei 89%<sup>211</sup>. Diese Erfolgszahlen spiegeln auch die immer mehr werdenden Einstellungen von Migrantinnen und Migranten wieder. Waren es 2006 noch 15,2 % der Bewerberinnen und Bewerber, so sind es im aktuellen Einstellungsjahrgang 2009 nunmehr fast 28%<sup>212</sup>.

Die nachfolgende Tabelle zeigt den zeitlichen Vergleich<sup>213</sup>.

| <b>Ausbildungsjahr</b> | <b>Gesamt-<br/>bewerbungen</b> | <b>Bewerbungen von<br/>Migrantinnen und<br/>Migranten in %</b> | <b>Einstellungen von<br/>Migrantinnen und<br/>Migranten in %</b> |
|------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| 2006                   | 5427                           | 16,50%                                                         | 15,20%                                                           |
| 2007                   | 5551                           | 17,70%                                                         | 16,90%                                                           |
| 2008                   | 5245                           | 22,70%                                                         | 25,20%                                                           |
| 2009                   | 6515                           | 27,30%                                                         | 27,90%                                                           |

*Tabelle 4: Anteil von Migrantinnen und Migranten bei Einstellungen*

Diese Tabelle zeigt deutlich, inwiefern der Ratsbeschluss eine positive Auswirkung auf die von Jahr zu Jahr steigende Zahl der Einstellungen von Jugendlichen mit Migrationshintergrund hat und sich die interkulturelle Öffnung der Stadtverwaltung Köln stetig verbessert. Auch die Erfolgsquoten nach Abschluss der angesprochenen Projekte zeigen eine positive Erfahrung, die letztendlich auf dem Ratsbeschluss basieren.

Betrachtet man die Wirkungszeit, ist sie bei diesem Instrument als langfristig zu verzeichnen. Wie man am Beispiel der Stadt München erkennen kann, soll das beauftragte Personal- und Organisationsreferat erst im Jahr 2010 im Rahmen des

210 [http://ratsinformation.stadt-koeln.de/vo0050.asp?\\_\\_kvonr=18877&voselect=2712](http://ratsinformation.stadt-koeln.de/vo0050.asp?__kvonr=18877&voselect=2712), Mitteilung/Beantwortung Ausschuss [pdf], Seite 1, Stand: 27.11.2009

211 [http://ratsinformation.stadt-koeln.de/vo0050.asp?\\_\\_kvonr=18877&voselect=2712](http://ratsinformation.stadt-koeln.de/vo0050.asp?__kvonr=18877&voselect=2712), Mitteilung/Beantwortung Ausschuss [pdf], Seite 2, Stand: 27.11.2009

212 <http://www.stadt-koeln.de/1/presseservice/mitteilungen/2009/03677/>, Stand 27.11.2009

213 Presseinformation zur Begrüßung der neuen Auszubildenden der Stadt Köln, Ausdruck vom zuständigen Personalamt

### 2.3.5 Ratsbeschluss zur interkulturellen Öffnung

Integrationsberichtes ein erstes Ergebnis vorstellen.<sup>214</sup> Aber auch dann muss erst auf lange Sicht hin geprüft werden, ob ein positives Ergebnis zu verzeichnen ist.

Bei dem Beispiel der Stadt Köln ist die langfristige Wirkungszeit gut zu erkennen. Hier liegt gemäß der oben dargestellten Tabelle ein Ergebnis über fünf Jahre vor und die dort zuständigen Personen bzw. Organisationseinheiten können somit auf ein langfristig positives Ergebnis zurückgreifen.

Kosten für speziell dieses Instrument fallen hier zunächst keine an, da die Diskussionen über dieses Thema und ein eventueller Ratsbeschluss in den üblichen Ratssitzungen der jeweiligen Behörden vorgenommen werden können. Sollte eine außerordentliche Sitzung allein für das Thema und mit dem Ergebnis, einen Beschluss zu fassen, durchgeführt werden, fallen die üblichen Kosten für eine Ratssitzung in den jeweiligen Kommunen an.

Das Einsatzfeld des Instrumentes ist in diesem Fall nicht eingeschränkt.

Rechtliche Bedenken hinsichtlich des Instrumentes bestehen nicht. Der Inhalt des Beschlusses muss jedoch dem geltendem Recht und bezogen auf das Thema, dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz<sup>215</sup> entsprechen.

### 2.3.6 Interkulturelle Fortbildung

*verfasst von Sascha Inderwisch*

*"Unter „interkultureller Kompetenz“<sup>216</sup> versteht man im weitesten Sinne die Möglichkeit, mit Menschen, die einen anderen kulturellen Hintergrund haben, eine effektive, spannungsfreie und lösungsorientierte Kommunikation zu führen. Interkulturelle Kompetenz eröffnet so u.a. die Möglichkeit, der Sichtweise der Menschen nichtdeutscher Herkunft zu folgen, ihre Potenziale zu erkennen und sich damit den professionellen Zugang zu erleichtern.“<sup>217</sup>*

<sup>214</sup> [http://www.ris-muenchen.de/RII/RII/ris\\_vorlagen\\_kurzinfo.jsp?risid=1724328](http://www.ris-muenchen.de/RII/RII/ris_vorlagen_kurzinfo.jsp?risid=1724328), Stand 27.11.2009

<sup>215</sup> Siehe dazu auch Kapitel 1.8 Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz

<sup>216</sup> siehe hierzu auch Abschnitt 1.3.4 Interkulturelle Kompetenz

<sup>217</sup> Stadt Nürnberg (Hg.): Bericht „Interkulturelle Öffnung der Verwaltung und Qualifizierung der städtischen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen“. Nürnberg 2005, Seite 3

### 2.3.6 Interkulturelle Fortbildung

---

Behörden und Ämter gehören zu den ersten Anlaufstellen von Personen, die aus den unterschiedlichsten Staaten und Kulturkreisen nach Deutschland einwandern. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung treffen in ihrer täglichen Arbeit auf Menschen mit Migrationshintergrund und mit kulturellen Besonderheiten, die bei Unkenntnis schnell zu Missverständnissen führen können. Somit ist interkulturelle Kompetenz besonders wichtig für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Verwaltung.

Interkulturelle Kompetenz entsteht allerdings nicht von selbst, sondern muss trainiert werden. Hierzu bedarf es besonders der sogenannten interkulturellen Fortbildung.

Interkulturelle Fortbildung von Mitarbeitern wird schon seit mehreren Jahren in vielen Verwaltungen betrieben. Ein Beispiel für interkulturelle Fortbildung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als Instrument der interkulturellen Öffnung der Verwaltung findet sich bei der Stadt Nürnberg. Diese hat erkannt, dass mehr als ein Drittel ihrer Bürgerinnen und Bürger einen Migrationshintergrund hat und es somit dringend der interkulturellen Öffnung ihrer Verwaltung bedarf. Dies soll hauptsächlich durch Qualifizierung der städtischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgen.

Eine solche Qualifizierung wirkt sich zum einen auf das Miteinander in der Verwaltung aus, wenn in dieser Menschen mit Migrationshintergrund beschäftigt werden. Zum anderen entsteht mit wachsender interkultureller Kompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch ein wesentlich positiveres Bild der Verwaltung gegenüber den Mitbürgerinnen und Mitbürgern mit Migrationshintergrund. Durch dieses bessere Bild werden potenzielle zukünftige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Auszubildende mit Migrationshintergrund verstärkt angesprochen.

Interkulturelle Fortbildung wirkt sich erst **mittelfristig** aus, da zum reinen Vortrag und Training noch viel Praxisanwendung und eigene Erfahrungen hinzukommen müssen.

Die Wirkung auf die Öffentlichkeit und somit auch auf die potenziellen Auszubildenden mit Migrationshintergrund wird sich eher **langfristig** zeigen. Zunächst muss die Fortbildung stattgefunden haben und auf die Kundinnen und Kunden mit Migrationshintergrund wirken um in der Öffentlichkeit bekannt zu werden. Erst danach erhöhen sich die Chancen auf Bewerbungen von jungen Menschen mit Migrationshintergrund.



Wenn diese Bewerbungen eingehen, können die mit der Einstellung und Ausbildung betrauten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Ergebnisse und Erkenntnisse der interkulturellen Fortbildung nutzen und somit die neuen Auszubildenden mit Migrationshintergrund verstehen und auf sie eingehen.

Die **Kosten** von interkultureller Fortbildung können sehr unterschiedlich sein. Es gibt grob unterschieden drei Varianten.

Die günstigste Variante besteht darin, dass eine Volkshochschule kostengünstige Kurse anbietet, an denen die Verwaltungsmitarbeiterinnen und Verwaltungsmitarbeiter teilnehmen. Allerdings bedarf es sehr vieler Kurse in Normalgröße, um alle Mitarbeiter abzudecken.

Eine wesentlich kostenintensivere Variante ist die Teilnahme der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an externen interkulturellen Fortbildungen. Diese beinhalten zumeist Vorträge und Training und erstrecken sich über mehrere Tage. Hierbei liegt der Preis im Schnitt (nach Internetsuche) bei ca. 3.500 Euro pro 15 Teilnehmer. Das wären auch bei Berücksichtigung eines Mengenrabatts noch mindestens 200 Euro pro Mitarbeiter.

Die dritte Variante, welche preislich zwischen den beiden ersten Varianten liegt wären hausinterne Schulungen. Hierbei müssten die Trainer bezahlt werden, aber die Räumlichkeiten wären die eigenen und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter könnten während der Arbeitszeit ohne zusätzliche Anreise- und Übernachtungskosten geschult werden. Hierbei sind je nach Gesamtteilnehmerzahl erhebliche Rabatte möglich, die mit den Trainern ausgehandelt werden können.

Eine Möglichkeit alle drei Varianten erheblich kostengünstiger zu gestalten ist das sogenannte Multiplikator-Verfahren. Hierbei wird pro Organisationseinheit nur eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter entsandt, der nach der Schulung sein Wissen und die Unterlagen an seine Kolleginnen und Kollegen weitergibt. Allerdings geht bei diesem Verfahren unter Umständen ein Teil der Qualität der Fortbildung verloren.

Die interkulturelle Fortbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist ein Instrument, dass in Verwaltungen **jeder Größenordnung** möglich ist.

### 2.3.6 Interkulturelle Fortbildung

---

Der Nutzen ist bei Verwaltungen jeder Größenordnung gegeben. Ausnahmen sind sehr kleine Verwaltungen, in deren Wirkungsgebiet keine Menschen mit Migrationshintergrund leben. Diese sind allerdings sehr selten, wenn überhaupt, noch vorhanden.

Eine **rechtliche Bewertung** ist bei der interkulturellen Fortbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung nicht notwendig. Durch die Fortbildung werden die Qualifikationen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhöht und es entstehen keine rechtlichen Streitpunkte.

Somit ist das Instrument der interkulturellen Fortbildung ein wichtiges und wirkungsvolles, allerdings auch kostenintensives Instrument. Daher stellt sich in Zeiten knapper Kassen die Frage, ob und in welchem Maße es für die Verwaltungen umsetzbar ist.

### 2.3.7 Entwicklung eines Leitbildes

*verfasst von Sascha Inderwisch*

Eine weitere mögliche organisatorische Veränderung in der Verwaltungsstruktur ist die Entwicklung eines interkulturellen Leitbildes.

Ein Leitbild ist grundsätzlich die langfristige Zielvorgabe eines Unternehmens oder einer Institution, die sich auf Unternehmensstrategien und/oder auf die Unternehmenskultur und Unternehmensphilosophie bezieht. Ein Leitbild enthält nach Möglichkeit alle relevanten Aussagen zur angestrebten Betriebskultur (Umgang, Auftreten, Benehmen) in einem Unternehmen oder einer Institution. Somit ist das Leitbild ein geeignetes Instrument, um die interkulturelle Öffnung als langfristiges Ziel eines Unternehmens auszugeben und zur Unternehmensphilosophie hinzuzufügen.

Es ist zu beachten, dass interkulturelle Arbeit eine Querschnittsfunktion hat. Es reicht somit nicht aus, einzelne Abteilungen interkulturell zu öffnen. Der Ansatz muss die gesamte Verwaltung einbeziehen, und dies wäre durch ein interkulturelles Leitbild erreicht.

Besonders wichtig ist, dass es nicht bei der Erstellung eines oberflächlich formulierten Leitbildes bleibt. Entsprechend dem Leitbild muss die Aufbau- und Ablauforganisation angepasst werden und es muss sich in der Zielhierarchie abbilden. Die interkulturellen Inhalte müssen sich somit zum Beispiel in den Zielvereinbarungen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wiederfinden. Es müssen konkrete Ziele für einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Mitarbeitergruppen entwickelt werden, die stetig überprüft werden können.

Als **Beispiel** für die Entwicklung eines interkulturellen Leitbildes kann die Stadt Braunschweig genannt werden, deren Rat am 15.04.2008 ein solches beschloss. Dieses Leitbild ist mit *"Integration durch Konsens – Ein Handlungskonzept für Braunschweig"*<sup>218</sup> benannt und das Deckblatt zeigt Bilder von Menschen verschiedener Herkunft.



Abbildung 28: Leitbildmotiv der Stadt Braunschweig, [www.braunschweig.de](http://www.braunschweig.de)

Abgerundet wird das Deckblatt durch eine Präambel, welche das bereits bestehende und das gewünschte Selbstverständnis der Stadt durch Leitsätze, wie zum Beispiel *"Braunschweig ist eine weltoffene und tolerante Stadt"*<sup>219</sup>, ausdrückt. Der darauf folgende Kern des Leitbildes besteht aus der Nennung von Grundlagen, wie zum Beispiel *"Migrantinnen und Migranten werden durch eine weltoffene und interessierte Aufnahmegesellschaft unterstützt und öffnen sich diesen Angeboten. Zuwanderung ist eine Grundlage für Vielfalt in Braunschweig."*<sup>220</sup>, einem Dialog, welcher unter anderem den Satz *"Bürgerinnen und Bürger lösen ihre Konflikte demokratisch und ge-*

<sup>218</sup> Stadt Braunschweig: Interkulturelles Leitbild für die Stadt Braunschweig 2008. Seite 1

[http://www.braunschweig.de/leben/soziales/integration/Leitbild\\_Rat\\_15.04.08.pdf](http://www.braunschweig.de/leben/soziales/integration/Leitbild_Rat_15.04.08.pdf). Stand: 25.11.2009

<sup>219</sup> Stadt Braunschweig: Interkulturelles Leitbild für die Stadt Braunschweig 2008. Seite 1

[http://www.braunschweig.de/leben/soziales/integration/Leitbild\\_Rat\\_15.04.08.pdf](http://www.braunschweig.de/leben/soziales/integration/Leitbild_Rat_15.04.08.pdf). Stand: 25.11.2009

<sup>220</sup> Stadt Braunschweig: Interkulturelles Leitbild für die Stadt Braunschweig 2008. Seite 2

[http://www.braunschweig.de/leben/soziales/integration/Leitbild\\_Rat\\_15.04.08.pdf](http://www.braunschweig.de/leben/soziales/integration/Leitbild_Rat_15.04.08.pdf). Stand: 25.11.2009

### 2.3.7 Entwicklung eines Leitbildes

---

*waltfrei.*"<sup>221</sup> enthält und möglichen Wegen wie zum Beispiel, dass sich "*Wohnungs-, Bildungs- und Sozialpolitik [...] am Ziel sozialer Durchlässigkeit [orientieren]*".<sup>222</sup>

Ein solches interkulturelles Leitbild **wirkt langfristig**. Es könnte allerdings notwendig sein, dass es schon mittelfristig in regelmäßigen Abständen nachgebessert wird um die langfristige Wirkung zu optimieren. Für einen kurzen Zeitraum kann das interkulturelle Leitbild auch schon kurzfristig wirken, wenn es veröffentlicht wird und somit ein Zeichen für alle Beteiligten in der Verwaltung und der Öffentlichkeit und dort besonders für die Menschen mit Migrationshintergrund ist.

Die **Kosten** eines solchen Leitbildes exakt zu benennen, ist kaum möglich. Sie setzen sich aus den Personalkosten der Entwickler und der beschließenden Ratsmitglieder zusammen. Wenn in der jeweiligen Stadt genügend Stellen bestehen, die sich mit Leitbildentwicklung und/oder Migration beschäftigen, werden die Kosten relativ gering sein, da die Arbeitszeit dieser Leute für Aufgaben wie diese vorgesehen und geplant ist. Müssen zur Entwicklung gesonderte Stellen geschaffen oder Mitarbeiter aus anderen Gebieten integriert werden, so werden die fiktiven Personalkosten etwas höher. Hinzu kommen mögliche Kosten durch die Vervielfältigung und Verbreitung des neuen Leitbildes. All diese Kosten sind jedoch als verhältnismäßig gering einzuschätzen.

Ein interkulturelles Leitbild kann in Kommunen **jeder Größenordnung** entwickelt und eingesetzt werden. Die Wirkung ist bei Städten mit vielen Bürgerinnen und Bürgern mit Migrationshintergrund natürlich größer und somit durch mehr vorhandenes (Fach-)Personal einfacher umzusetzen.

**Rechtlich** ist der Beschluss eines interkulturellen Leitbildes unbedenklich. In einem Leitbild kann sich der verfassende und beschließende Betrieb für individuelle Ziele entscheiden. Da diese im Fall eines interkulturellen Leitbildes nur eine durch das AGG abgesicherte positive Diskriminierung enthalten, kann der interkulturelle Aspekt ohne Bedenken als langfristiges Ziel vorgegeben werden.

Somit lässt sich sagen, dass es sich bei der Entwicklung eines interkulturellen Leitbildes um ein rechtlich unbedenkliches, bezahlbares und bei richtiger Umsetzung

---

<sup>221</sup> Stadt Braunschweig: Interkulturelles Leitbild für die Stadt Braunschweig 2008. Seite 2

[http://www.braunschweig.de/leben/soziales/integration/Leitbild\\_Rat\\_15.04.08.pdf](http://www.braunschweig.de/leben/soziales/integration/Leitbild_Rat_15.04.08.pdf). Stand: 25.11.2009

<sup>222</sup> Stadt Braunschweig: Interkulturelles Leitbild für die Stadt Braunschweig 2008. Seite 2

[http://www.braunschweig.de/leben/soziales/integration/Leitbild\\_Rat\\_15.04.08.pdf](http://www.braunschweig.de/leben/soziales/integration/Leitbild_Rat_15.04.08.pdf). Stand: 25.11.2009

sehr wirkungsvolles Instrument der interkulturellen Öffnung handelt. Daraus folgt, dass die Verwaltung ihre Außenwirkung in Hinsicht auf Menschen mit Migrationshintergrund stark verbessert und sich somit auch als Arbeitgeber attraktiver erscheinen lässt. Da ein interkulturelles Leitbild die interkulturelle Öffnung der Verwaltung bestärkt und unterstützt, kann es als Grundlage für viele andere Instrumente gelten und auch Hintergrund sein, auf welchem nach Möglichkeit verstärkt Menschen mit Migrationshintergrund eingestellt, ausgebildet und beschäftigt werden.

### 2.3.8 Würdigung von ausländischen Feiertagen

*verfasst von Sascha Inderwisch*

Eine Möglichkeit, als Ausbildungsbetrieb und Arbeitgeber besonders attraktiv für Menschen mit Migrationshintergrund zu sein, kann das Instrument der Würdigung ausländischer Feiertage darstellen. Dieses besteht darin, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund, welche in ihrer Kultur andere Feiertage kennen, diese statt der deutschen Feiertage zugestanden bekommen. Obwohl diese Überlegung recht simpel erscheint ist die Problematik der fairen Umsetzung vermutlich der Grund, warum sich bisher keine umsetzende Verwaltung finden lässt.

Die Vorteile der Würdigung ausländischer Feiertage als Arbeitgeber bestünden darin, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund sich in ihren Heimatbräuchen unterstützt und nicht so fremd fühlen, dass wahrscheinlich mehr jüngere Menschen mit Migrationshintergrund die Ausbildung in der Verwaltung anstreben und dass an deutschen Feiertagen ein Mindestmaß des Verwaltungsbetriebes aufrecht erhalten bleibt.

Allerdings liegt die Schwierigkeit darin, dass durch Fachleute ein Katalog erstellt werden müsste, in welchem die Anzahl der Feiertage jedes Landes exakt und klar gegliedert festgehalten ist<sup>223</sup>. Hierbei entstünde das Problem, dass Feiertage zu einem gewissen Anteil an die Religion geknüpft sind und nicht nur an das Herkunftsland. Außerdem ist die Anzahl der Feiertage so unterschiedlich wie die Religionen und Herkunftsländer, und somit fände immer eine Benachteiligung von Mitarbeiterinnen

---

223 Beispiel für eine weltweite Feiertagsübersicht (allerdings ohne Gewähr): <http://www.feiertage-weltweit.com/default.php>. Stand 25.11.2009

### 2.3.8 Würdigung von ausländischen Feiertagen

---

und Mitarbeitern (mit weniger Feiertagen) aufgrund ihrer Religion und/oder Herkunft statt

Außerdem ist das Instrument aus Integrationssicht eher ein Rückschritt, da die Anpassung der Menschen mit Migrationshintergrund in diesem Punkt umgangen würde. Unter diesem Gesichtspunkt würde ebenso die Frage auftreten, wem die Entscheidung obliegt für wen welche Feiertage gelten.

Die **Wirkungszeit** des Instrumentes wäre kurzfristig, da eine solche Neuerung sofort große Außenwirkung hätte. Somit wäre die Neuerung schnell bekannt und könnte befürwortende Menschen mit Migrationshintergrund als mögliche neue Auszubildende und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ansprechen.

Die **Kosten** für dieses Instrument sind nur schwer zu benennen. Sollten mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund gegenüber dem deutschen Recht eine größere Anzahl an Feiertagen zugestanden bekommen als andere diese verlieren, so kommt es zu einem Arbeitsausfall, welcher nur individuell exakt beziffert werden kann. Weitere Kosten entstehen dadurch, dass die Arbeitsplätze der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund auch an deutschen Feiertagen betrieben werden.

Dies alles sind jedoch nur geringe Kosten und somit kein entscheidender Grund, der gegen das Argument der Würdigung ausländischer Feiertage spricht.

Die Würdigung ausländischer Feiertage durch den Arbeitgeber ist in Verwaltungen **jeder Größenordnung** möglich. Die Auswirkungen sind bei Verwaltungen mit mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Migrationshintergrund und mit mehr potenziellen Auszubildenden mit Migrationshintergrund natürlich größer.

Eine **rechtliche Bewertung** fällt in diesem Fall sehr schwer, da es sich um eine reine Überlegung handelt, welche noch nicht umgesetzt wird, und zu der die gesetzlichen Grundlagen erst noch geschaffen werden müssten. Allerdings müsste das Feiertagsgesetz beachtet und auf diese neue Überlegung hin geprüft werden, denn es ist davon auszugehen, dass sowohl andere Arbeitgeber dagegen vorgehen werden, als auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die sich benachteiligt fühlen. Trotz der anzunehmenden Proteste und der Problematik der fairen Umsetzung könnte die Verwaltung zum Vorkämpfer für eine ganz neue Stufe der Integration werden.

## 2.3.9 Gebetsraum

*verfasst von Sascha Inderwisch*

Ein weiteres mögliches Instrument besteht in der Schaffung eines Gebetsraumes für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Die Idee besteht darin, dass vom Betrieb, also der Verwaltung, ein Raum bereitgestellt wird, der geeignet ist, um darin zu beten. Dieser Raum muss somit die notwendigen Gegenstände beinhalten und zu allen relevanten Zeiten verfügbar sein. Außerdem muss den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die zeitliche Möglichkeit gegeben werden, den Raum zu nutzen. Ob die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Entscheidung frei sind, wann und wie lange sie den Gebetsraum nutzen wollen oder ob gewisse tägliche Zeiten vorgegeben werden, ist eine Frage des Vertrauens. Eine mögliche Variante könnte sein, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich zum Gebet ausstempeln und somit selbst entscheiden können, wie viel Freizeit sie zum Beten verwenden möchten. Oder es werden für jede Glaubensrichtung verschiedene Zeiten angegeben, zu denen der Raum von allen Anhängern desselben Glaubens gemeinsam genutzt werden kann. All dies sind organisatorische Fragen, welche individuell für jede Verwaltung gelöst werden können, sobald ein Gebetsraum vorhanden ist.



Abbildung 29: Günther Uecker, [www.webarchiv.bundestag.de](http://www.webarchiv.bundestag.de)

### 2.3.9 Gebetsraum

---

Ein gutes **Beispiel** für die Schaffung eines Gebetsraumes für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist der Andachtsraum im Deutschen Bundestag. Dieser wurde 1998/1999 vom Künstler Günther Uecker gestaltet.

Hierbei ist es ihm gelungen, *"auf der Grundlage theologischer Überlieferungen mit sparsamen bildnerischen und architektonischen Ausdrucksmitteln einen Raum zu gestalten, der zu Meditation und innerer Einkehr einlädt"*<sup>224</sup> Das Besondere an diesem Raum ist, dass er als interkonfessioneller Andachtsraum konzipiert ist, *"der sich dem Dialog mit anderen Religionen öffnet"*<sup>225</sup>. Dies gelingt durch die Verbindung verschiedener religiöser Elemente. Der Granitstein kann sowohl als Altar als auch als Opferstein gedeutet werden. Die einfache Kante im Boden zeigt die Ostrichtung an und ermöglicht somit im rechten Winkel zu ihr Richtung Jerusalem und Mekka zu blicken und zu beten. Es wurde allerdings darauf geachtet auf Kreuze und ähnliche eindeutige religiöse Gegenstände zu verzichten, um den Raum für jede Religion uneingeschränkt nutzbar zu machen.



Abbildung 30: Gebetsraum im Deutschen Bundestag, [www.bundestag.de](http://www.bundestag.de)

Die speziellen liturgischen Gerätschaften werden in einem Vorraum aufbewahrt und können je nach Nutzung mit in den Andachtsraum genommen werden. Sie müssen aber beim Verlassen wieder mit hinausgenommen werden, um den Raum wieder interkonfessionell zu öffnen.

---

<sup>224</sup> Deutscher Bundestag, Referat Öffentlichkeitsarbeit: Der Deutsche Bundestag im Reichstagsgebäude – Geschichte und Funktion – Architekten und Kunst. Berlin 2002, Seite 274

<sup>225</sup> Deutscher Bundestag, Referat Öffentlichkeitsarbeit: Der Deutsche Bundestag im Reichstagsgebäude – Geschichte und Funktion – Architekten und Kunst. Berlin 2002, Seite 275



Ein solcher Gebetsraum kann für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine positive Wirkung haben und angenommen werden. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund werden in ihren Familien und Freundeskreisen davon berichten und somit möglicherweise weitere Menschen mit Migrationshintergrund für die Verwaltung als Arbeitgeber begeistern.

Die **Wirkungszeit** eines Gebetsraumes wäre somit sowohl mittelfristig durch die positiven Erfahrungsberichte der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch kurzfristig gegeben, wenn seine Schaffung in den Medien und auf der Internetpräsenz bekannt gemacht würde.

Die **Kosten** für einen Gebetsraum sind nur schwer zu beziffern. Zunächst muss die Verwaltung einen freien Raum in ihrem Gebäude schaffen, der nach Möglichkeit ruhig und abseits liegt. Dieser müsste wahrscheinlich renoviert und einige Stühle und Gegenstände gekauft werden. Es besteht allerdings die Möglichkeit die Gestaltung des Raumes als künstlerischen Wettbewerb auszuschreiben. Dies könnte finanzielle Vorteile für die Verwaltung bringen und dem Künstler im Gegenzug die Möglichkeit seinen Bekanntheitsgrad zu steigern.

Die Schaffung eines Gebetsraumes ist in größeren Kommunen mit einer größeren Verwaltung räumlich und finanziell einfacher umzusetzen und findet wohl auch durch die größere Menge an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mehr Beachtung und Nutzung. Allerdings kann ein Gebetsraum von **jedem Arbeitgeber** geschaffen werden und somit auch von kleineren Kommunen. In diesem Fall würde auch ein kleinerer und weniger aufwendiger Raum reichen.

Die Schaffung eines Gebetsraumes ist **rechtlich** grundsätzlich unbedenklich. Streitpunkte könnten entstehen, wenn nur einzelnen Gruppen die Nutzung gestattet oder ein speziell auf eine Gruppe ausgerichteter Raum geschaffen würde.

Eine weitere rechtliche Überlegung im Zusammenhang mit der Schaffung eines Gebetsraumes besteht in der Möglichkeit, dass ein solcher gefordert wird. Es würde vermutlich der Forderung der Kläger entsprochen, wie im Fall des *"Gebetsraum-Urteils"* des Verwaltungsgerichtes Berlin vom 29.09.2009. In diesem Fall hatte ein Schüler auf die Zeit und den Raum zum Gebet geklagt und das Gericht entschied, dass das *"Grundrecht der Religionsfreiheit nach Art. 4 Abs. 1 und 2 des Grundgesetz-*

### 2.3.9 Gebetsraum

---

zes"<sup>226</sup> die Forderung unterstütze. *"Dem stehe die Neutralitätspflicht des Staates, der staatliche Bildungs- und Erziehungsauftrag, eine mögliche Störung des Schulfriedens und die beschränkten räumlichen Kapazitäten der Schulen nicht entgegen."*<sup>227</sup>

Insgesamt erscheint die Schaffung eines Gebetsraumes für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Verwaltungsgebäude als ein aktuelles und modernes Instrument, um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zufrieden zu stellen und sich als Arbeitgeber attraktiv zu machen. Gerade in Hinsicht auf die freie Religionsausübung dürfte dies ein wirksames Instrument sein, von welchem sich die potenziellen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern sowie Auszubildenden mit Migrationshintergrund angesprochen fühlen.

### 2.3.10 Das Abiturientenmodell

*verfasst von Florian Lemmes*

Dieses Instrument ist eine vollkommene Neugestaltung der Ausbildung für die Stellen im mittleren Management einer Kommunalverwaltung. Als mittleres Management werden gewöhnlich die Stellen im "gehobenen Dienst" bezeichnet, d.h. Besoldungsgruppe A9 – A13 für Beamte und entsprechend die Entgeltgruppen E9-E13 für Beschäftigte. Für die Besetzung solcher Stellen im allgemeinen Verwaltungsdienst kommen in der Regel Personen in Frage, die eine der drei folgenden Ausbildungswege absolviert haben:

---

<sup>226</sup>Pressemitteilung des Verwaltungsgerichtes Berlin, 2009. <http://www.berlin.de/sen/justiz/gerichte/vg/presse/archiv/20090929.1540.140720.html>. Stand 25.11.2009

<sup>227</sup>Pressemitteilung des Verwaltungsgerichtes Berlin, 2009. <http://www.berlin.de/sen/justiz/gerichte/vg/presse/archiv/20090929.1540.140720.html>. Stand 25.11.2009

| Angestelltenverhältnis                                                                          | Beamtenverhältnis                                                                                                           |                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ausbildung zur Verwaltungsfachangestellten/ zum Verwaltungsfachangestellten (3 Jahre, Vollzeit) | Vorbereitungsdienst zur (Stadt-, Kreis-) Sekretärin/ zum (Stadt-, Kreis-) Sekretär bzw. Verwaltungswirt (2 Jahre, Vollzeit) | Vorbereitungsdienst zur (Stadt-, Kreis-) Inspektorin/ zum (Stadt-, Kreis-) Inspektor bzw. Diplom-Verwaltungswirt (3 Jahre Vollzeit) |
| Wartezeit von 4 Jahren                                                                          | Wartezeit von 4 Jahren <sup>228</sup>                                                                                       |                                                                                                                                     |
| Ausbildung zur Verwaltungsfachwirtin/ zum Verwaltungsfachwirt (2 Jahre, berufsbegleitend)       | Aufstieg in den gehobenen Dienst durch Absolvierung des Vorbereitungsdienstes des gehobenen Dienstes (3 Jahre, Vollzeit)    |                                                                                                                                     |
| <b>Besetzung von Stellen im "gehobenen Dienst"</b>                                              |                                                                                                                             |                                                                                                                                     |

Tabelle 5: Aktuelle Möglichkeiten der Besetzung von Stellen im "gehobenen Verwaltungsdienst"(Quelle: eigene Recherche)

Dieses System wird zurzeit von den meisten Kommunalverwaltungen zur Ausbildung ihrer Nachwuchskräfte praktiziert. Problematisch wird dieses System im Zusammenhang mit der kulturellen Öffnung der Verwaltungen. Das Beamtenverhältnis steht gemäß § 7 Absatz 1 Beamtenstatusgesetz (BeamtStG) nur Deutschen im Sinne des Artikels 116 Grundgesetz und Bürgern der anderen EU-Staaten offen. Damit sind Migrantinnen und Migranten, die nicht die Staatsangehörigkeit dieser Staaten besitzen (z.B. Türkei oder Russland), von diesen Ausbildungswegen ausgeschlossen. Wollen diese Migrantinnen und Migranten Aufgaben des gehobenen Dienstes wahrnehmen, bleibt ihnen nur der Weg über das Angestelltenverhältnis. Im Idealfall dauert dieser Weg mindestens 9 Jahre. Da die direkte Ausbildung zum Diplom-Verwaltungswirt nur drei Jahre dauert, ist so die Ausbildung von Bewerberinnen und Bewerbern, die nur die Staatsangehörigkeitsvoraussetzungen nicht erfüllen, dreimal so lange um vergleichbare Tätigkeiten wahrnehmen wollen. Die Attraktivität der Ausbildung im öffentlichen Dienst für Migrantinnen und Migranten mit (Fach-)Hochschulreife sinkt hierdurch stark.

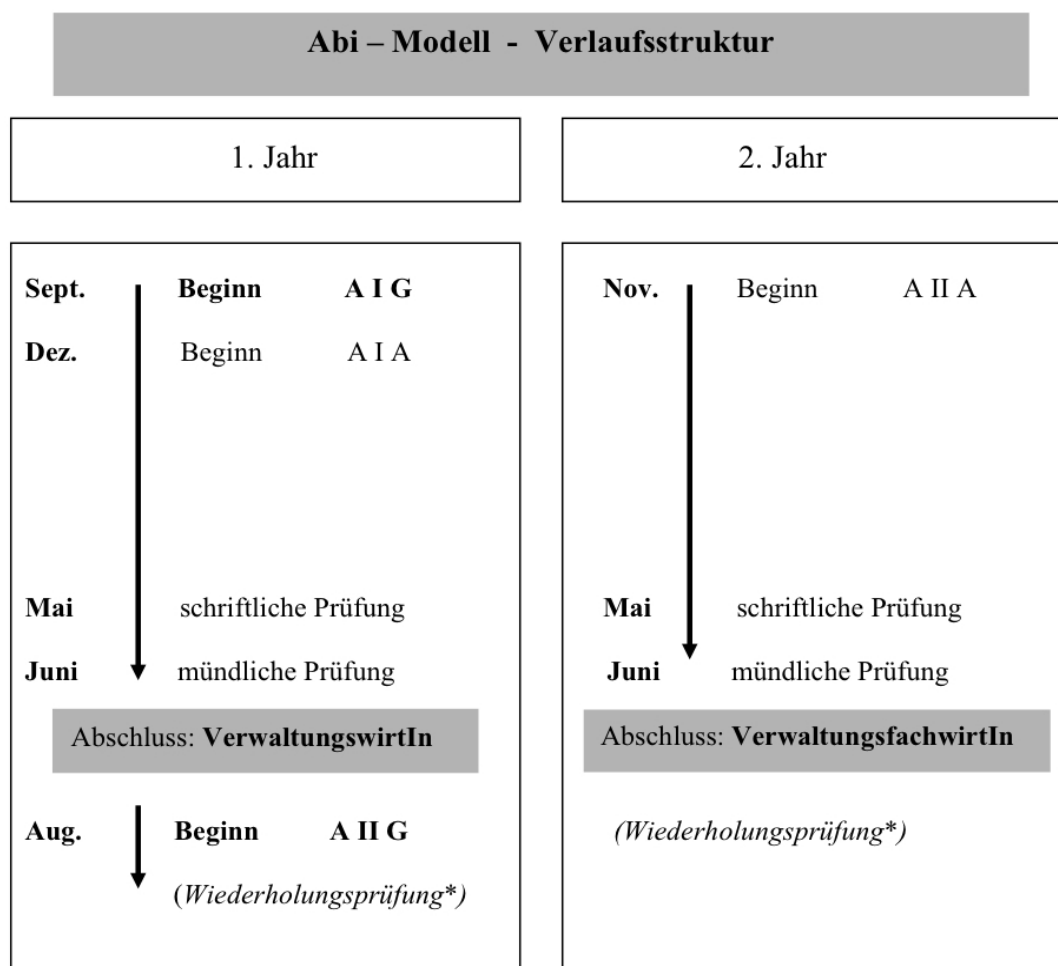
Das Abiturientenmodell sieht hier nun die Schaffung eines neuen Weges vor. Dieses Modell kombiniert den Angestelltenlehrgang I und den Angestelltenlehrgang II. Der Angestelltenlehrgang I wird jedoch nicht, wie sonst üblich, zusammen mit der Aus-

<sup>228</sup>Möglichkeit der Verkürzung um ein Jahr unter den Voraussetzungen des § 30 Absatz 2 Laufbahnverordnung NRW

### 2.3.10 Das Abiturientenmodell

bildung zur/zum Verwaltungsfachangestellten absolviert, sondern vollkommen losgelöst von einer Ausbildung.

Die von der Kommune ausgewählten Bewerberinnen und Bewerber werden auf 2 Jahre befristet eingestellt. In dieser Zeit absolvieren sie die beiden Lehrgänge in Vollzeit. Nach 9 Monaten legen sie schon die Abschlussprüfung des Angestelltenlehrganges I ab und erhalten den Abschluss "Verwaltungswirtin/ Verwaltungswirt". Im folgenden Jahr wird dann der Angestelltenlehrgang II durchgeführt und schließt 12 Monate später mit der Abschlussprüfung des Angestelltenlehrganges II und dem Abschluss der "Verwaltungsfachwirtin/ des Verwaltungsfachwirtes". Im Folgenden wird durch eine Grafik der Ablauf dargestellt:



\* Sofern ein Teilnehmer den Lehrgang nicht erfolgreich abschließt, eröffnen die Prüfungsordnungen die Möglichkeit einer zeitnahen Wiederholungsprüfung. Die besondere Situation rechtfertigt diese Ausnahme. Damit werden mögliche Wiederholungsprüfungen innerhalb der zwei Jahre abgewickelt.

Abbildung 31: Abiturienten-Modell – Verlaufsstruktur (Quelle: <http://www.nsi-hannover.de/staticsite/staticsite.php?menuid=65&topmenu=57>, Stand: 18.12.2009)

Die in der Grafik verwendeten Abkürzungen AI und AII bedeuten Angestelltenlehrgang I und II. Die Buchstaben G und A stehen für Grund- und Aufbaulehrgang, eine interne Aufteilung der Angestelltenlehrgänge.

Die Kombination beider Lehrgänge ermöglicht Verschiebungen im Lehrplan. Allgemeine Einführungen und notwendige Wiederholungen zu Beginn des Angestelltenlehrganges II können so auf ein Minimum reduziert werden. Es "kann ein inhaltliches und didaktisches Angebot aus einem Guss präsentiert werden."<sup>229</sup> Inhaltlich ist dieses Modell mit dem Vorbereitungsdienst für den gehobenen Dienst in Nordrhein-Westfalen zu vergleichen. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die inhaltliche Ausrichtung der beiden "Ausbildungen":

|                                                  | <b>Verwaltungsfachwirt<sup>230</sup></b> |             | <b>Diplom-Verwaltungswirt (FH)<sup>231</sup></b> |             |
|--------------------------------------------------|------------------------------------------|-------------|--------------------------------------------------|-------------|
| <b>Stundenanteile</b>                            | <b>absolut</b>                           | <b>in %</b> | <b>absolut</b>                                   | <b>in %</b> |
| <b>Rechtswissenschaften</b>                      | 1068                                     | 48,41       | 922                                              | 42,22       |
| <b>Wirtschaftswissenschaften</b>                 | 612                                      | 27,74       | 463                                              | 21,2        |
| <b>Sozialwissenschaften</b>                      | 48                                       | 2,18        | 172                                              | 7,88        |
| <b>Sonstiges (Projekte, Seminare, Trainings)</b> | 478                                      | 21,67       | 627                                              | 28,71       |
| <b>Summe</b>                                     | 2206                                     | 100         | 2184                                             | 100         |

Tabelle 6: Vergleich Unterrichtsinhalte

Die Tabelle zeigt, dass der Stundenumfang nahezu identisch ist. Es existieren nur Verschiebungen der Stundenanteile. Während im Studium an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung noch starke Elemente der Sozialwissenschaften und anderer Aktivität enthalten sind, ist die Ausbildung zur Verwaltungsfachwirtin/ zum Verwaltungsfachwirten stärker auf die Kernbereiche Rechtswissenschaften und Wirtschaftswissenschaften ausgerichtet. Die praktische Ausbildung in einzelnen Ämtern entfällt auf Grund des engen Zeitplanes vollständig. Anstelle dessen wird in den zwei Jahren parallel zum theoretischen Unterricht eine Reihe von Praxisprojekten abgehalten. In diesen Projekten sollen die Angestellten den Praxisbezug bekommen und die Abläufe in einer Verwaltung kennen lernen.<sup>232</sup> Zusätzlich zu diesen praktischen Projekten wird zu Beginn eine Einführungswoche und nach Abschluss beider Lehrgänge eine

<sup>229</sup> <http://www.nsi-hannover.de/staticsite/staticsite.php?menuid=65&topmenu=57>, Seite 3, Stand: 11.11.2009

<sup>230</sup> <http://www.nsi-hannover.de/staticsite/staticsite.php?menuid=65&topmenu=57>, Stand: 11.11.2009

<sup>231</sup> <http://www.fhoev.nrw.de/index.php?id=188>, Stand: 11.11.2009

<sup>232</sup> <http://www.nsi-hannover.de/staticsite/staticsite.php?menuid=65&topmenu=57>, Seite 4, Stand: 11.11.2009

### 2.3.10 Das Abiturientenmodell

---

"Einarbeitungsphase in einem konkreten Arbeitsbereich"<sup>233</sup> von 6 Monaten im Rahmen eines Arbeitsvertrages<sup>234</sup> durchgeführt.

Durch den Komplex des engen theoretischen Unterrichts und der durchgeführten Praxisprojekte sollen am Ende Beschäftigte fertig ausgebildet sein, die den Beamtinnen und Beamten des gehobenen Verwaltungsdienstes entsprechen. Durch das Modell, das über ein Beschäftigtenverhältnis läuft, öffnet sich ein direkter Zugang zu den Positionen des gehobenen Dienstes auch für Migrantinnen und Migranten, die nicht EU-Bürger sind.

Dieses Modell wird derzeit einzig bei der *Stadt Hannover* angewandt. Diese hat das Konzept in Zusammenarbeit mit dem Niedersächsischen Studieninstitut für kommunale Verwaltung Hannover e. V. entwickelt und führt dieses System seit dem Einstellungsjahrgang 2005 durch. Die Ausbildung von Beamten des gehobenen Dienstes hat die Stadt Hannover seitdem vollkommen eingestellt. Sie bildet jedes Jahr circa 20 Personen aus. Neben dem Personalbereich der Stadt Hannover und dem Studieninstitut sind im Rahmen der Projekte viele Fachbereiche der Verwaltung beteiligt. Da nur sie mögliche Projekte fachlich auflegen und begleiten können, erfordert dieses Modell die Mitarbeit vieler Personen, die sich als Projektbetreuerinnen und Projektbetreuer zur Verfügung stellen. Ein ähnliches Beispiel hat die *Stadt Duisburg* aufgelegt.

Die **Erfahrungen** der Stadt Hannover hat diese in einem Abschlussbericht vom Februar 2008 dargelegt. Im Folgenden werden die für diesen Projektbericht interessanten Daten zusammengefasst. In Folge der Einführung dieses Modells sind sowohl die Bewerberzahlen insgesamt als auch der Anteil der Bewerbungen von Migrantinnen und Migranten deutlich gestiegen. Der Anteil der Nachwuchskräfte mit Migrationshintergrund wird seit 2006 kontinuierlich auf circa einem Viertel aller Einstellungen gehalten. Die folgende Übersicht zeigt die Entwicklung der Bewerberzahlen:

---

<sup>233</sup> <http://www.nsi-hannover.de/staticsite/staticsite.php?menuid=65&topmenu=57>, Seite 4, Stand: 11.11.2009

<sup>234</sup> Marcus Rensch, 2008, Seite 8

| <b>Jahr</b>                     | <b>Bewerberinnen und Bewerber insgesamt</b> | <b>Bewerberinnen und Bewerber mit Migrationshintergrund (in %)</b> | <b>Nachwuchskräfte mit Migrationshintergrund (absolut)</b> | <b>In %</b> |
|---------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>2000-04 (vor Einführung)</b> | Ø 450                                       | k.A.                                                               | k.A.                                                       | k.A.        |
| <b>2005</b>                     | 482                                         | 12                                                                 | 3                                                          | ~ 15        |
| <b>2006</b>                     | 440                                         | ~ 17                                                               | 6                                                          | ~ 24        |
| <b>2007</b>                     | ~ 500                                       | ~ 17                                                               | 5                                                          | ~ 24        |
| <b>2008</b>                     | ~ 600                                       | ~ 17                                                               | k.A.                                                       | k.A.        |

*Tabelle 7: Entwicklung der Bewerberzahlen im Hinblick auf den Migrationshintergrund (Quelle: Marcus Rensch, 2008, Seite 1f.)*

Diese Übersicht zeigt eine positive Entwicklung der Bewerberzahlen. Inwieweit diese Entwicklung nur auf das Abiturientenmodell zurückzuführen ist, ist jedoch fraglich. Bei Einführung des Modells im Jahre 2005 haben wir eine zu vernachlässigende Steigerung der Bewerberzahlen. Da die vorherigen Anteile der Bewerberinnen und Bewerber mit Migrationshintergrund nicht bekannt sind, ist der Prozentsatz in Höhe von 12 % die Basis. Einstellung von Migrantinnen und Migranten lagen in diesem Jahr bei 15 % der eingestellten Nachwuchskräfte. Das Folgejahr 2006 sorgte für keine merkliche Steigerung der Bewerberzahlen, sondern stellt vermutlich eher eine übliche Schwankung dar. Der Anteil der Menschen mit Migrationshintergrund unter den Bewerberinnen und Bewerbern steigt auf 17 %. Warum diese Wirkung erst im zweiten Jahr nachweisbar aufgetreten ist, könnte in verstärkte Mundpropaganda oder Werbung liegen. Eine weitere Steigerung ist nicht erfolgt. Nur die Bewerberzahlen sind ab dann jedes Jahr stark gestiegen. Auch hier kann nicht unbedingt ein direkter Zusammenhang gezogen werden, da die Einführung zu diesem Zeitpunkt zwei Jahre her ist. Diese Entwicklung kann auch mit der allgemeinen Lage des Arbeitsmarktes begründet werden. Somit hat das Abiturientenmodell eine beschränkt positive Wirkung auf die Bewerberzahlen, auch von Menschen mit Migrationshintergrund.

Die Rückmeldung der Teilnehmer bescheinigt zum einen, dass durch die Praxisprojekte ein erster Einblick in den Verwaltungsablauf stattgefunden hat<sup>235</sup>. Die beteiligten Fachbereiche bestätigen auch die positiven Ergebnisse, besonders da sie dadurch einen ersten Eindruck der zukünftigen Nachwuchskräfte gewinnen können. Jedoch

<sup>235</sup>Marcus Rensch, 2008, Seite 4

### 2.3.10 Das Abiturientenmodell

---

betonen sie zum anderen auch, dass die Projekte kein Ersatz für die weggefallenen mehrmonatigen Praxisabschnitte sind.<sup>236</sup> Des Weiteren wird gesagt, dass die fehlende Praxiserfahrung durch die sechsmonatige Probearbeitszeit ausgeglichen werden konnte.<sup>237</sup>

Diese widersprüchlichen Aussagen sind schwer zu vereinheitlichen. Aber schon die Verschiedenartigkeit der praktischen Ausbildung im Abiturientenmodell und im Vorbereitungsdienst für Beamte des gehobenen Dienstes (18 Monate Praktikum) lässt zwangsläufig eine unterschiedliche Endqualifizierung im praktischen Bereich erkennen. Nach Aussage einer Mitarbeiterin der Stadtverwaltung Hannover reicht die Einarbeitungsphase nach Abschluss der Lehrgänge vollkommen aus. Eine weitere praktische Ausbildung sei nicht nötig.

Eine solche Maßnahme lässt sich mittelfristig in ein bis zwei Jahren **umsetzen**. Die Lehrpläne und didaktischen Konzepte müssen angepasst werden. Besonders im Bezug auf den Wegfall der praktischen Zeiten und der Entwicklung der Praxisprojekte ist eine gute Planung erforderlich. Zudem erfordert die stark forcierte Ausbildung neue Lehrformen der Dozenten, die in wesentlich kürzere Zeit – nicht bezogen auf die Stundenanteile, aber auf den Zeitrahmen – den gleichen Inhalt vermitteln sollen. Wie die oben stehende Tabelle zeigt, hat sich eine positive Wirkung auf die Bewerberzahlen in zweiten Jahr nach der Einführung eingestellt.<sup>238</sup>

Die **Kosten** für eine solche Maßnahme setzen sich aus den Lohnkosten der "Auszubildenden" und den Abgaben an die Studieninstitute zusammen. Hinzu kommen Personalkosten für die Entwicklung und Fortentwicklung eines solchen Konzeptes. Die Stadt Hannover zahlt ihren Angestellten in entsprechender Anwendung der Tariftabelle des Tarifvertrages des öffentlichen Dienstes ein Gehalt, dass in etwa der Eingangsbesoldung der Entgeltgruppe E2 entspricht. Beamtenanwärterinnen und Beamtenanwärter für den gehobenen Dienst in Nordrhein-Westfalen erhalten eine Besoldung entsprechend der Anlage 8 des Bundesbesoldungsgesetzes. Zu den weiteren Kosten können keine Angaben gemacht werden. Jedoch sind Kosten für Planung und Durchführung der neuen Ausbildungssituation zu kalkulieren. Arten der Förderung einer solchen Maßnahme sind nicht bekannt. Da es sich um die gewöhnliche Ausbildungstätigkeit einer Kommunalverwaltung handelt wird diese Maßnahme in aller Regel aus dem Budget des Personalbereiches finanziert.

---

<sup>236</sup> Marcus Rensch, 2008, Seite 5

<sup>237</sup> Marcus Rensch, 2008, Seite 8

<sup>238</sup> Marcus Rensch, 2008, Seite 2



**Einsetzbar** ist diese Methode vom Prinzip her bei jeder Kommunalverwaltung. Als Einschränkung ist hier jedoch die Anzahl der "Auszubildenden" zu sehen. Sowohl die Praxisprojekte als auch die Einrichtung eines solchen Lehrganges setzen eine gewisse Anzahl an Auszubildenden voraus. Deshalb eignet sich ein solches Instrument zunächst einmal am Besten für Kommunalverwaltungen, die jedes Jahr circa 10 Auszubildende oder mehr einstellen. Für kleinere Verwaltungen wird diese Ausbildung nur in Kooperation mit anderen Verwaltungen möglich. Hier stellt sich jedoch immer noch das Problem der Projekte. Projekte erfordern eine Mindestzahl an Teilnehmern, sodass kaum jede dieser kleinen Kommune eigene Projekte auflegen könnte. Das Projekt würde immer bei nur einer Kommune abgehalten werden. Die Auszubildenden anderer Kommunen würden dann zwar praktische Erfahrungen sammeln, jedoch nicht bei ihren Einstellungsbehörden.

In **rechtlicher Hinsicht** sind keine wesentlichen Bedenken ersichtlich. Die 4 Jahre Wartezeit zwischen Angestelltenlehrgang I und II gemäß § 25 Bundesangestelltentarifvertrag (BAT) in Verbindung mit § 1 Absatz 2 Satz 5 letzter Teil der Anlage 3 BAT gilt nur dann, wenn der Angestelltenlehrgang I in Kombination mit der Ausbildung zum Verwaltungsfachangestellten absolviert wird. Einzig rechtlich bedenklich ist der Verfassungsgrundsatz des Artikels 33 Absatz 4 Grundgesetz. Hiernach sind hoheitliche Befugnisse "als ständige Aufgabe in der Regel Angehörigen des öffentlichen Dienstes zu übertragen, die in einem öffentlich-rechtlichen Dienst- und Treueverhältnis stehen", das heißt, dass besonders die Bereiche der Eingriffsverwaltung, wo der Bürgermeister im Über-/ Unterordnungsverhältnis tätig wird, von Menschen im Beamtenverhältnis ausgeübt werden sollen. In Kommunalverwaltungen sind diese Positionen zumeist mit Stellen des gehobenen Dienstes besetzt. Werden hier keine Beamten mehr ausgebildet, kann dieses Prinzip verletzt werden. Inwieweit hier Probleme entstehen können, ist nicht absehbar. Jedoch könnten über die Vorschriften des § 3 Absatz 1 Satz 2 Landesbeamtengesetz NRW in Verbindung mit § 45 Laufbahnverordnung NRW Absolventinnen und Absolventen dieser Qualifizierungsmaßnahme, die die Staatsangehörigkeitsvoraussetzungen erfüllen, als "andere Bewerber" zum Beamten ernannt werden.

**Abschließend** zeichnet sich ein zwiespältiges Bild des Abiturientenmodells. Auf Grund der zeitlichen Enge der theoretischen Ausbildung müssen die Anforderungen an die Bewerberinnen und Bewerber im Zweifelsfall höher gesetzt werden, damit die diese den Lehrstoff bewältigen können. Dies entspricht natürlich dem Prinzip der Bestenauslese im Beamtenrecht. Problematisch ist jedoch, dass es sich hierbei auch

### 2.3.10 Das Abiturientenmodell

---

um ein Instrument der kulturellen Öffnung der Verwaltung handelt. Migrantinnen und Migranten haben jedoch auf Grund ihres Status in vielen Fällen einen schwierigen Weg, wenn sie gleiche Leistungen in der Schule erreichen wollen.<sup>239</sup> Ein höheres Anforderungsprofil kann zu einer weiteren Ausgrenzung von Migrantinnen und Migranten führen.

Des Weiteren zeigt sich ein weiteres allgemeines Problem: die fehlenden praktischen Zeiten in den Ämtern. Nach persönlicher Erfahrung dauert es vier bis fünf Monate bis man sich in der Kommune zurechtfindet. Am Anfang weiß man nicht, wer für was zuständig ist, wer was macht und wo man was findet. Dieses Wissen ist aber für die tägliche Arbeit essentiell. Eine Kommunalverwaltung lebt von der Arbeitsteilung. Schon im Rahmen des Vorbereitungsdienstes sind die Beamtenanwärter des gehobenen Dienst selten längere Zeit in den Verwaltungen (effektiv reine Praxiszeit ohne Urlaubsanspruch: 63 Wochen) und die Eingewöhnung gestaltet sich schwierig. Fällt dieser Teil vollständig weg und wird nur durch Projekte ersetzt, die hauptsächlich parallel zum Unterricht stattfinden, ist dieses Zurechtfinden schwer möglich. Dies bestätigen auch die Aussagen der Fachbereiche der Stadtverwaltung Hannover.<sup>240</sup> Die Erfahrungen der Stadt Hannover scheinen diesen Punkt jedoch zu widerlegen.

Positive Aspekte sind zum einen die Öffnung des gehobenen Dienstes für Migrantinnen und Migranten. Diesen ermöglicht man so, sich ohne Umwege für die Positionen zu qualifizieren. Insoweit ist dieses Instrument wirklich geeignet um die interkulturelle Öffnung einer Verwaltung voranzutreiben. Die Zahlen der Stadt Hannover zeigen hier die Effekte dieses Instrumentes. Geht die positive Wirkung auf die Bewerberzahlen zum Teil auch auf dieses Modell zurück, wird die Personalauswahl damit auf eine breitere Basis gestellt. Das Prinzip der Bestenauslese kann somit besser erfüllt werden. Keine gute Kandidatin/ kein guter Kandidat wird so auf Grund ihrer/ seiner Staatsangehörigkeit ausgeschlossen.

---

<sup>239</sup>[http://www1.bpb.de/die\\_bpb/TJ9J7T,3,0,Bildung\\_und\\_Integration.html#art3](http://www1.bpb.de/die_bpb/TJ9J7T,3,0,Bildung_und_Integration.html#art3), Stand: 11.11.2009

<sup>240</sup>Marcus Rensch, 2008, Seite 5

## **2.3.11 Öffnung des Lehrbetriebes der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung des Landes Nordrhein-Westfalen**

*verfasst von Florian Lemmes*

Hierbei handelt es sich um ein Instrument, dass seit dem Einstellungsjahrgang 2008 an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung möglich ist. Durch die „Siebte Verordnung zur Änderung der Ausbildungsverordnung gehobener nichttechnischer Dienst“ vom 11. April 2008 ist nun an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung die Zulassung von nichtbeamteten Studenten möglich. Gemäß § 5a der Verordnung über die Ausbildung und Prüfung für Laufbahnen des gehobenen nichttechnischen Dienstes im Lande Nordrhein-Westfalen (VAPgD) müssen diese Studenten folgende Voraussetzungen erfüllen: den für ein Fachhochschulstudium notwendigen schulischen Abschluss und die Anmeldung der Einstellungskörperschaft, nach vorherigem Abschluss eines Ausbildungsvertrages.

Die Ausbildung der Personen in einem Ausbildungsverhältnis erfolgt zusammen mit der Ausbildung der beamteten Kräfte.<sup>241</sup> Die Ausbildungsstruktur entspricht dem bekannten Aufbau (siehe Übersicht unter Gliederungsziffer 2.3.10) für Beamtenanwärter des gehobenen Dienstes.

Das Ausbildungsverhältnis kann auf Grund der allgemein geltenden Vertragsfreiheit von jeder Kommune so ausgestaltet werden, wie diese es für sinnvoll hält. Der Städtetag Nordrhein-Westfalen hat jedoch in einer Empfehlung<sup>242</sup> einen Muster-Ausbildungsvertrag vorgelegt. Die Regelungen in diesem Muster sind eine Mischung von beamtenrechtlichen Regelungen und denen des Tarifvertrages für den öffentlichen Dienst (TvöD). Für Nebentätigkeiten, Reisekosten und die Beendigung des Ausbildungsverhältnisses gelten die beamtenrechtlichen Vorschriften. Vermögenswirksame Leistungen und Jahressonderzahlungen werden nach tariflichen Regelungen gewährt. Bezüglich der Entlohnung macht der Städtetag keine generelle Empfehlung. Möglich wären seiner Meinung nach die Entlohnung in Höhe der Besoldung der Beamtenanwärterinnen und Beamtenanwärter des gehobenen Dienstes oder eine Bezahlung entsprechend derjenigen, die auch die Verwaltungsfachangestellten erhalten.

<sup>241</sup> Städtetag Nordrhein-Westfalen, Seite 1

<sup>242</sup> Städtetag Nordrhein-Westfalen, Anlage 2, Seite 3

### 2.3.11 Öffnung des Lehrbetriebes der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung des Landes Nordrhein-Westfalen

---

Mit diesem § 5a VAPgD hat die Landesregierung Nordrhein-Westfalen erstmalig die Möglichkeit geschaffen, einen direkten Zugang für Migrantinnen und Migranten für Stellen im gehobenen Dienst anzubieten und ihnen wird ein akademischer Grad der Fachhochschule verliehen, der die Möglichkeit zum Master-Studium (in Grenzen, siehe Zulassungsbedingungen der einzelnen Hochschulen) eröffnet.

Beteiligt an der **Umsetzung** dieses neuen Konzeptes sind die Fachhochschule für öffentliche Verwaltung als Lehrbetrieb und die Einstellungskörperschaften als Arbeitgeber der Studentinnen und Studenten. Dadurch, dass keine neuen Strukturen geschaffen werden müssen, können die Kommunalverwaltungen die bestehenden Abläufe erhalten.

Eine **Evaluation** dieses Instrumentes kann nicht gegeben werden. Beispiele für die Entsendung von Studentinnen und Studenten auf Grund privatrechtlicher Arbeitsverhältnisse sind nicht bekannt. Nach Auskunft von Herr Kuletzki, von der Zentralverwaltung der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung in Gelsenkirchen, sind keine statistischen Auswertungen dieses Instrumentes verfügbar. Des Weiteren führt er aus: *„Rein subjektiv und in Negativabgrenzung lässt sich jedoch sagen, dass diese Gruppe die deutliche Minderheit darstellt.“* Insgesamt wird dieses Instrument somit zurzeit noch nicht verstärkt eingesetzt, was jedoch auch am kurzen Zeitraum seit der Einführung liegen kann.

Die **Umsetzung** der Kommunen kann im Laufe der Vorbereitung für neue Ausschreibungen für das nächste Ausbildungsjahr durchgeführt werden. Intern muss die Kommunalverwaltung klären, wie sie den Ausbildungsvertrag gestalten möchte.

Wesentliche **Kosten** fallen bei der Umsetzung dieses Instrumentes nicht an. Als einziges fallen Personalkosten für die Gestaltung des Ausbildungsvertrages an. Weitere Kosten sind diejenigen, die auch bei der Ausbildung von Beamtenanwärterinnen und Beamtenanwärtern des gehobenen Dienstes anfallen.

Der Einsatz dieser privatrechtlichen Ausbildungsverhältnisse eignet sich für Kommunalverwaltungen aller Größenordnungen.

Die **rechtliche Zulässigkeit** erschließt sich aus den schon genannten Auszügen auf der VAPgD, wonach die Einstellungsbehörden auch Studentinnen und Studenten aufgrund privatrechtlicher Ausbildungsverträge entsenden können.

In der **Zusammenfassung** der genannten Tatsachen zeigt sich ein positives Bild dieser Maßnahme. Obwohl keine Evaluationen dieses Instrumentes bekannt sind, eröffnet es den Interessentinnen und Interessenten mit Migrationshintergrund, die sich eine Beschäftigung im öffentlichen Dienst vorstellen können, einen direkten Zugang zu den Stellen im gehobenen Dienst. Des Weiteren erhalten sie im Anschluss einen Bachelor-Abschluss, der ihnen die Möglichkeit eröffnet, sich auf universitärem Niveau, im Rahmen eines Master-Studiums, weiterzubilden. Zudem fallen für die Kommunalverwaltungen durch dieses Instrument keine wesentlichen Kosten an.



## 3 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

*verfasst von Christoph Pöhlmann*

Im folgenden Teil wird eine Auswahl von Instrumenten auf ihre konkrete Umsetzbarkeit für die Kreisverwaltung Düren hin untersucht. In den einzelnen Bereichen werden entsprechende Instrumente, die im vorangegangenen Teil schon ausführlich dargestellt wurden, lediglich kurz vorgestellt und anschließend hinsichtlich ihrer konkreten Umsetzbarkeit bewertet.

### 3.1 Vorbereitendes Praktikum

*verfasst von Christoph Pöhlmann*

In der folgenden Handlungsempfehlung beschreibe ich die Umsetzbarkeit des vorbereitenden Praktikums für Jugendliche mit Migrationshintergrund, zuvor detailliert dargestellt am Beispiel der Stadt Köln im Gliederungspunkt 2.1.1.2.

Dieses Praktikum soll, wie im oben genannten Gliederungspunkt beschrieben, die Jugendlichen speziell an eine Behördenausbildung heranzuführen und einen Rahmen schaffen, um dieses Ziel trotz Sprachdefiziten zu erreichen. Neben den praktischen Abschnitten in der Verwaltung oder in einer gewerblich-technischen Abteilung besuchen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zum Erwerb theoretischer Kenntnisse einmal wöchentlich ein Studieninstitut. Nach sechs Monaten werden die Jugendlichen nach erfolgreichem Abschlusstest direkt zum Einstellungstest für den jeweiligen Ausbildungsberuf, auf den sie sich vorbereitet haben, eingeladen.

Wie bereits festgestellt, ist dieses Projekt eher für größere Behörden geeignet. Jedoch wäre es für den Kreis Düren möglich, Verbundpartnerschaften mit mehreren ähnlich großen Behörden einzugehen. In einer solchen Verbundpartnerschaft könnten die Jugendlichen den praktischen Teil genau wie bei der Stadt Köln in den jeweiligen eigenen Abteilungen absolvieren. Die Stadt Köln erreicht durch ihre Maßnahme eine eigene Klasse im Rheinischen Studieninstitut Köln mit ca. 20 Teilnehmerinnen und Teilnehmern. Dies ist für den Kreis Düren allein ein nicht zu erreichendes Ziel. Durch eine Verbundpartnerschaft mit anderen Behörden ist es allerdings durchaus im

### 3.1 Vorbereitendes Praktikum

---

Bereich des Möglichen, eine eigene Klasse mit ca. der gleichen Teilnehmerzahl zu erreichen.

Angelehnt wäre eine solche Maßnahme schließlich an die Ausbildung zum Verwaltungsfachangestellten. In dieser Ausbildung absolvieren die Auszubildenden ebenfalls ihre praktischen Abschnitte in den Einstellungsbehörden und bilden im Studieninstitut Aachen zusammen eine Klasse. Ähnliches könnte bei einer Verbundpartnerschaft des Kreises Düren mit den umliegenden Behörden angestrebt werden.

Würde eine solche Verbundpartnerschaft nicht zustande kommen, gäbe es die Möglichkeit, eine Zusammenarbeit mit der Stadt Köln oder anderen Behörden, die ein solches Projekt durchführen, zu vereinbaren. Geht man davon aus, dass man beim Kreis Düren pro Maßnahme ca. zwei bis drei Teilnehmerinnen bzw. Teilnehmer gewinnt, wäre es sicherlich möglich, diese in die bestehende Klasse, die sich aus den Jugendlichen der Maßnahme der Stadt Köln bildet, zu integrieren.

## 3.2 Vorstellung in Schulen und Vereinen

*verfasst von Olaf Jäger*

Im Abschnitt 2.1.2.2 wurde bereits festgestellt, dass es unumgänglich ist, gezielt die Jugendlichen mit Migrationshintergrund in einem nicht zu allgemeinen Rahmen anzusprechen, wenn man sie für eine Ausbildung in der Öffentlichen Verwaltung interessieren möchte.

In der Vergangenheit wurde vom Kreis Düren bereits eine Informationsveranstaltung durchgeführt, zu der speziell die Jugendlichen mit Migrationshintergrund in das Kreishaus eingeladen wurden. Zu dieser erschienen dann einige Jugendliche. Von diesen kann aufgrund ihres schulischen Werdeganges behauptet werden, dass sie trotz ihres Migrationshintergrundes zu dem Personenkreis gehören, der mit dieser Art Veranstaltung erreicht werden soll. Diese schienen auch interessiert. Leider resultierten aus der Informationsveranstaltung in der Folge dann keine Bewerbungen um einen Ausbildungsplatz bei der Kreisverwaltung Düren.



Zunächst ist der Gedanke, der hinter dieser Einladung steht, nämlich nicht die allgemeine Information an die Jugendlichen, sondern das explizite Ansprechen beziehungsweise Einladen als sehr positiv zu bewerten. Nach meiner Meinung könnte aber der Erfolg dieses Instrumentes deutlich gesteigert werden, in dem genau der umgekehrte Weg beschritten wird: Die Jugendlichen werden nicht eingeladen, sondern genau an den Orten von der Verwaltung aufgesucht, an denen sie sich aufhalten. Ob das nun in den verschiedenen Vereinen, Jugendzentren oder -begegnungsstätten ist, spielt dabei keine Rolle.

Wichtig ist nach meiner Auffassung, dass die Möglichkeit, solche Veranstaltungen in einem außerschulischen Rahmen durchzuführen, bevorzugt werden sollte. Zu erwägen ist in diesem Zusammenhang auch, die Veranstaltung auf den späten Nachmittag beziehungsweise frühen Abend zu terminieren. Man kann dem Abschnitt 2.1.2.2 entnehmen, dass erfahrungsgemäß das Interesse der dann Anwesenden deutlich höher ist. Außerdem ist es dadurch einfacher möglich, die Eltern mit einzubeziehen.

Die einzelnen Veranstaltungsorte müssten dann lokalisiert werden. Aus der täglichen Arbeit heraus und der regelmäßigen Auseinandersetzung mit den Belangen der Zielgruppe besitzt Frau Haußmann, die Migrationsbeauftragte des Kreises Düren, die notwendige Expertise. Von dieser Stelle aus sollten dann die entsprechenden Informationen weitergegeben und die notwendigen Kontakte zu den Verantwortlichen der Personalverwaltung vermittelt werden.

Die eigentlichen Informationen über die verschiedenen angebotenen Berufsbilder werden dann von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Amtes 10, Sachgebiet Organisations- und Personalentwicklung, vermittelt. Wie auch schon im Abschnitt 2.1.2.2 deutlich gemacht, hat es sich gezeigt, dass hierbei die Interaktion mit den Besuchern der Veranstaltung, zum Beispiel durch den Dialog von Beginn an, deutlich nachhaltiger wirkt als eine schlichte Präsentation der verschiedenen Berufsbilder.

Dass kaum zusätzliche Kosten auf die Kreisverwaltung durch den Einsatz dieser Maßnahme zukommen, geht auch schon aus dem Abschnitt 2.1.2.2 der Instrumentendarstellung hervor. Eventuell zu erstellende Informationsflyer können in der hausinternen Druckerei hergestellt werden. Des Weiteren ist davon auszugehen, dass die der Kreisverwaltung zur Verfügung gestellten Räumlichkeiten nicht angemietet werden müssen sondern kostenfrei genutzt werden können. Da die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kreisverwaltung diese Veranstaltung durchführen, fallen auch keine zu-

### 3.2 Vorstellung in Schulen und Vereinen

---

sätzlichen Personalkosten an. Ebenso müssen mobile IT-Geräte, die bei der Veranstaltung eingesetzt werden, nicht extra beschafft oder angemietet werden, da diese auch in der Kreisverwaltung zur Verfügung stehen.

Unter solchen Bedingungen können diese Informationsveranstaltungen ein herausragendes Mittel darstellen, Jugendliche mit Migrationshintergrund für eine Ausbildung bei der Kreisverwaltung Düren zu interessieren und zu gewinnen.

### 3.3 Spezielle Internetseite

*verfasst von Jennifer Urban*

Die Internetseite der Kreisverwaltung Düren bietet eine spezielle Seite für Bewerberinnen und Bewerber. Auf der Homepage stehen Informationen über das Ausbildungsangebot der Kreisverwaltung, ein Ansprechpartner und Bewerbungstipps. Allerdings gestaltet sich bereits die Suche nach dieser Seite als schwierig. Unter der Kategorie „Verwaltung, Finanzen & Frauen“ bzw. unter „Zentrale Verwaltung“ werden Interessentinnen und Interessenten die Seite über die Ausbildungsberufe wahrscheinlich nicht erwarten. Darüber hinaus ist die Ausbildungsseite nicht direkt über das Suchfeld zu finden. Wenn Besucherinnen und Besucher den Suchbegriff „Ausbildung“ eingeben, sollten sie sofort zu der entsprechenden Seite über die Ausbildungsinformationen gelangen. Empfehlenswert wäre ein direkter Menüpunkt zum Thema „Ausbildung“ auf der Startseite der Homepage.

Die Seiten zu den verschiedenen Ausbildungsberufen sind für Jugendliche nicht sehr ansprechend. Das Layout der Seiten, insbesondere die verwendete Schrift für die Berufsbezeichnungen und die Darstellung der Informationen in blauen Kästen, passt nicht in das Gesamtbild der Homepage. Hier sollte eine klare Linie eingehalten werden. Ein klassisches Design in freundlicheren Farben, natürlich sollten die Farben des Logos der Kreisverwaltung wieder zu finden sein, wäre hier zu empfehlen. So würde das Layout nicht von den Informationen über die Ausbildungsberufe ablenken.

Neben den Informationen zu den einzelnen Berufen, die die Kreisverwaltung Düren aufgelistet hat, könnte auch die Seite der Bundesagentur für Arbeit für noch ausführlichere Informationen zu den Berufen verlinkt werden.

Darüber hinaus könnten auf einer solchen Internetseite Bewerbungsfristen sowie das zu durchlaufene Auswahlverfahren genannt werden, welches die erfolgreichen Bewerberinnen und Bewerber erwartet.

Um den Interessentinnen und Interessenten einen kleinen Einblick in die Ausbildung zu ermöglichen, könnten Auszubildende der Kreisverwaltung Berichte schreiben, die auf der Internetseite veröffentlicht werden würden, in denen sie den täglichen Ablauf an der Verwaltung sowie Erfahrungen an der Berufsschule oder der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung (FHöV) Köln beschreiben. Hierbei könnten zusätzlich Bilder verwendet werden, die die Auszubildenden bei der Arbeit oder in der Berufsschule bzw. Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, etc. zeigen.

Zusätzlich zu der Ausbildungsleiterin der Kreisverwaltung, Frau Müller, könnte man Kontaktdaten von Auszubildenden oder der Jugend- und Auszubildendenvertretung (JAV) angeben. So könnten sich Interessentinnen und Interessenten erst einmal an Personen wenden, die im gleichen Alter sind und derzeit die Ausbildung durchlaufen. So können auch persönlichere Fragen gestellt werden, wenn Interessentinnen und Interessenten mit diesen Fragen nicht an die Ausbildungsleiterin herantreten möchten. Insbesondere jüngeren Bewerberinnen und Bewerbern dürfte es zunächst leichter fallen, eine Auszubildende bzw. einen Auszubildenden zu kontaktieren als die Ausbildungsleiterin der Kreisverwaltung.

Da die Kreisverwaltung sich zum Ziel gesetzt hat, die Verwaltung interkulturell zu öffnen, wäre es sinnvoll, dies auf der eigenen Homepage öffentlich zu machen und auch mit den Ausbildungsberufen in Verbindung zu bringen. So könnten auch die geplanten oder bereits durchgeführten Maßnahmen zur interkulturellen Öffnung veröffentlicht werden, um möglichen Bewerberinnen und Bewerbern zu zeigen, dass die Kreisverwaltung ein Arbeitgeber ist, für den Offenheit und Toleranz und somit auch eine vielfältige Belegschaft wichtig ist. Zusätzlich wird so auch innerhalb der Verwaltung Bewusstsein für das Thema geschaffen.

Zudem könnte man die Internetseite auf mehreren Sprachen anbieten, um die Bewerbung auch Migrantinnen und Migranten näher zu bringen und die Offenheit und Toleranz der Verwaltung zu verdeutlichen. In Düren wäre es sinnvoll die Seite auf Türkisch, Russisch, Polnisch und Englisch übersetzen zu lassen.

Da die Kreisverwaltung eine eigene EDV-Abteilung hat und bereits eine Internetseite der Kreisverwaltung vorhanden ist, sollte die Umgestaltung der Seite über die Ausbildung bei der Kreisverwaltung nicht sehr viel Zeit in Anspruch nehmen und auch keine hohen Kosten verursachen. Es würden lediglich die üblichen Personalkosten für die Person anfallen, die die Internetseite gestaltet.

## 3.4 Zielgerichtete Flyer für Eltern, Vereine und Jugendliche

*verfasst von Tatjana Zimmer*

Informationsflyer sind ein sehr schnelles und effektives Instrument der Öffentlichkeitsarbeit. Zuerst ist es wichtig, eine Werbebotschaft für diesen Flyer zu entwerfen. Das Land Berlin entschied sich für „Berlin braucht dich!“, die Freie und Hansestadt Hamburg für „Wir sind Hamburg! Bist du dabei?“. Der Flyer steht in den oben genannten Fällen im Zusammenhang mit der jeweils gleichlautenden Informations- bzw. Werbekampagne.

Hierbei geht es in erster Linie darum, die jungen Migrantinnen und Migranten mit dieser Botschaft zu erreichen und so viele wie möglich für eine Bewerbung im Öffentlichen Dienst zu motivieren. Der Flyer enthält alle wichtigen Erstinformationen, zum Beispiel die Beschreibung der angebotenen Ausbildungsplätze und die Zugangsvoraussetzungen, die Vergütung in der Ausbildung, die Ansprechpartner für Rückfragen und die Bewerbungsadresse. Diese Informationen sind übersichtlich gestaltet und haben ein handliches Format.

Für die Kreisverwaltung Düren wäre eine ähnliche Werbebotschaft, zum Beispiel „Düren braucht dich!“ oder „Kreis Düren. Wir brauchen dich!“, denkbar.

Eltern und ältere Vertrauenspersonen sind für junge Migrantinnen und Migranten beim Thema Berufswahlentscheidung oft ein wichtiger Ansprechpartner. Deshalb bilden diese Menschen auch eine interessante Zielgruppe für die Verteilung der Flyer. Die Informationsflyer dürfen sich also nicht nur an die potenziellen Auszubildenden richten. Sie müssen auch die Eltern und Vereine mit einbeziehen.

### **3.4 Zielgerichtete Flyer für Eltern, Vereine und Jugendliche**

---

Es gibt viele Möglichkeiten, die Flyer unter den Jugendlichen und älteren Generationen zu verteilen. Die jungen Migrantinnen und Migranten sind in den Schulen, auf Ausbildungsmessen und Jobbörsen zu erreichen. Die kreiseigenen, die städtischen und auch die Schulen aus den Gemeinden des Kreises Düren kann man über einen Besuch einer bzw. eines mit Flyern ausgestatteten Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiters informieren. Die bzw. der Beauftragte des Kreises kann dann in den zehnten Klassen über die Ausbildungsmöglichkeiten berichten und die Flyer verteilen. Geeignet für diese Aufgabe sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Personalverwaltung in Zusammenarbeit mit den Auszubildenden des Kreises, da sie über ihren beruflichen Alltag aus erster Hand berichten und direkt auf Fragen eingehen können. Überall dort, wo man keinen direkten Kontakt zwischen dem Kreis und den Interessentinnen und Interessenten herstellen kann, zum Beispiel im BIZ, kann man die Flyer auch auslegen.

Da die Eltern der Jugendlichen mit Migrationshintergrund oft über mangelnde Sprachkenntnisse verfügen, wäre es hilfreich, die Flyer in mehreren Fremdsprachen zur Verfügung zu stellen, damit ein möglichst weites Verständnis erreicht werden kann. Die Freie und Hansestadt Hamburg hat den Flyer auf Deutsch von vereidigten Dolmetschern zunächst in zwei Fremdsprachen – Türkisch und Russisch – übersetzen lassen. Dies sind die beiden größten Migrantengruppen dort. Nach Aussage der Migrationsbeauftragten des Kreises Düren Frau Haußmann sieht es in Düren ähnlich aus. Eine Übersetzung der Flyer wäre aus diesen Gründen auch bei der Kreisverwaltung Düren sinnvoll.

Um die Qualität des Flyers zu wahren und die Kosten so gering wie möglich zu halten, könnte man für die Übersetzung des Flyers in andere Sprachen beim Dolmetscherdienst des Diakonisches Werkes des Kirchenkreises Jülich anfragen.

Die Eltern kann man auf Elternabenden ansprechen, die Flyer dort verteilen und eventuelle Fragen beantworten. Eine weitere Möglichkeit bieten die Migrantenvereine bzw. Migrantenselbstorganisationen. Die Migrationsbeauftragte des Kreises Düren, Frau Haußmann, pflegt stets Kontakte mit diesen Organisationen und könnte sicher dabei helfen, die Flyer dort zu verteilen oder zu positionieren. Man kann eventuell ähnlich wie in den Schulen eine Informationsveranstaltung organisieren, über die Ausbildungsmöglichkeiten beim Kreis Düren informieren und die Flyer verteilen.

### **3.4 Zielgerichtete Flyer für Eltern, Vereine und Jugendliche**

---

Eine weitere Möglichkeit für die Verteilung der Flyer bietet sich eventuell direkt über die Migrationsbeauftragte. Die Idee ist, dass sie den Informationsflyer bei ihrem Schriftverkehr, zum Beispiel mit den Migrantenselbstorganisationen, als Werbung in den Umschlag beilegt.

Ob der Entwurf des Flyers an eine Werbeagentur in Auftrag gegeben werden soll und ob die finanzielle Situation des Kreises es zulässt, muss von den Verantwortlichen vor Ort entschieden werden. Eventuell bietet sich die Möglichkeit, den Entwurf des Flyers in Zusammenarbeit mit den Auszubildenden und der Pressestelle des Kreises Dören zu realisieren.

Folgende Flyer der Stadt Hamburg dienen als Beispiel und Inspiration:

- Flyer gehobener Dienst auf Deutsch<sup>243</sup> (für Jugendliche)
- Flyer mittlerer Dienst auf Deutsch<sup>244</sup> (für Jugendliche)
- Elternflyer russischsprachig<sup>245</sup>
- Elternflyer türkischsprachig<sup>246</sup>
- Elternflyer deutschsprachig<sup>247</sup>

Ein Exemplar des Flyers für Jugendliche und ein Elternflyer in deutscher Sprache befinden sich im Anhang des Projektberichts.

Zum Schluss noch der Hinweis auf die Möglichkeit der Verbreitung der Werbebotschaft. Die Finanzverwaltung des Landes Nordrhein-Westfalen verwendet für den Schriftverkehr mit allen Bürgerinnen und Bürgern Umschläge, die mit einer Nachricht versehen sind. Auf der Rückseite des Umschlags steht: „Ausbildung oder Studium? Wir bieten beides!“ und darunter die Internetseite für weitere Informationen. Etwas Ähnliches kann man auch für den Kreis Dören überlegen. Entweder die gleiche Botschaft mit einem Zusatz für Migrantinnen und Migranten oder die kreiseigene Werbebotschaft.

---

243 <http://www.hamburg.de/contentblob/444176/data/flyer-dachkampagne-gehobener-dienst.pdf>, Stand: 25.11.09

244 <http://www.hamburg.de/contentblob/444200/data/flyer-dachkampagne-mittlerer-dienst.pdf>, Stand: 25.11.09

245 <http://www.hamburg.de/contentblob/395344/data/elternflyer-russ-russ.pdf>, Stand: 25.11.09

246 <http://www.hamburg.de/contentblob/395366/data/elternflyer-tuerk-tuerk.pdf>, Stand: 25.11.09

247 <http://www.hamburg.de/contentblob/395362/data/elternflyer-russ-deut.pdf>, Stand: 25.11.09

Es bewerben sich umso mehr Menschen mit Migrationshintergrund, je mehr Migrantinnen und Migranten durch diese Botschaft erreicht werden. Zudem erreicht der Kreis Düren schneller sein Ziel, mehr Menschen mit Migrationshintergrund in den Reihen der Bediensteten der Kreisverwaltung zu begrüßen.

## 3.5 Zusätze in Stellenausschreibungen

*verfasst von Florian Lemmes*

Aus dem Komplex der Instrumente bezüglich der Stellenausschreibungen eignet sich für die Kreisverwaltung Düren am Besten die Methode der Zusätze in den Stellenausschreibungen (siehe Gliederungsziffer 2.2.1.1). Bei der dort beschriebenen Maßnahme handelt es sich um textliche Zusätze in den Stellenausschreibungen, die Migrantinnen und Migranten explizit auffordern, sich zu bewerben.

Auf den Kreis Düren bezogen zeigt sich folgendes Bild: Obwohl die steigende Wirkung auf die Bewerberzahlen von Menschen mit Migrationshintergrund noch nicht nachgewiesen werden konnte, steht der Kreisverwaltung mit diesem Instrument jedoch eine Möglichkeit offen, die ein Testeinsatz ohne große Risiken möglich macht. Wie schon in der Instrumentenbeschreibung ausgeführt, sind Kosten und Aufwand zur Umsetzung dieser Maßnahme gering, so dass dieses Instrument auch in Zeiten schwieriger Haushaltslage durchgeführt werden kann. Zudem wird dieses Instrument in Ansätzen bereits von der Kreisverwaltung praktiziert (der Auszug aus der Stellenausschreibung für die Ausbildungsberufe ist im Instrumentenbalkkasten zitiert worden). Dieser Auszug ist jedoch speziell auf die Ausbildungsberufe ausgerichtet und stellt vielmehr eine rechtliche Zustandsbeschreibung dar, anstatt er für die Ausbildungsberufe wirbt (*„...stehen grundsätzlich Angehörigen sämtlicher Nationalitäten offen(...)Beamtenlaufbahnen gilt jedoch eine gesetzliche Beschränkung auf Angehörigen der EU-Staaten.“*).

Im Unterschied hierzu sollte bei den Stellenausschreibungen für Ausbildungsberufe und unter allen anderen Stellenausschreibungen ein Text gesetzt werden, der stärker werbend wirkt, ohne jedoch gesetzliche Beschränkungen zu vernachlässigen. Ein solcher Zusatz ist im Rahmen der Beschreibung dieses Instrumentes formuliert worden (siehe Gliederungsziffer 2.2.1.1). Des Weiteren sorgt eine solche Maßnahme für eine

### 3.5 Zusätze in Stellenausschreibungen

---

Steigerung des Images der Kreisverwaltung Düren. Sie stellt sich als offen gegenüber Migrantinnen und Migranten dar.

Damit ist dieses Instrument eine praktikable Möglichkeit um im Rahmen der Stellenausschreibungen eine Steigerung der Bewerberzahlen von Menschen mit Migrationshintergrund zu erreichen.

## 3.6 Trainingstest vor dem Einstellungstest

*verfasst von Sabine Dienst*

Wie unter Punkt 2.2.2 „Trainingstest vor dem Einstellungstest“ bereits erläutert, ist das Anbieten von Trainingstests auf der verwaltungseigenen Homepage ein gutes Mittel, um Bewerberinnen und Bewerber auf den Einstellungstest vorzubereiten. Neben dem Vorteil, dass sie sich unterstützt fühlen und einige beispielhafte Übungen trainieren können, ist dieses Instrument auch ein gutes Werbemittel für die Verwaltung. Wer im Internet nach Bewerbungstipps und Hinweisen zum Einstellungstest sucht, wird eventuell auf die Seite der Behörde stoßen und sich für die Ausbildungsberufe interessieren. Es könnte positiv bewertet werden, wenn deutlich wird, dass die Kommune bereit ist, hilfreiche Informationen zum Bestehen des Tests zu geben. Auch Menschen mit Migrationshintergrund erhalten dadurch die Chance, sich auf den Test vorzubereiten und werden informiert, welche Anforderungen an die Bewerberinnen und Bewerber gestellt werden.

Bei der Kreisverwaltung Düren gibt es ein solches Angebot noch nicht. Zwar gibt es unter [www.kreis-dueren.de](http://www.kreis-dueren.de) eine Rubrik „Bewerbungstipps“, allerdings beziehen sich diese nur auf das Bewerbungsschreiben und ein mögliches Vorstellungsgespräch. Bevor es zu einem solchen Gespräch kommt, müssen die Bewerberinnen und Bewerber beim Kreis Düren jedoch zunächst den Einstellungstest und ein darauf folgendes Assessment-Center bestehen. Es wäre also für Bewerberinnen und Bewerber hilfreich, zunächst den gesamten Ablauf des Auswahlverfahrens darzustellen und Informationen zu den einzelnen Stufen, wie der Bewerbung, des Tests, des Assessment-Centers und dem Vorstellungsgespräch zu geben (siehe auch 3.3).



Beim Kreis Düren scheiden die meisten Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Einstellungstest aus, sodass die Auswahl an guten Bewerberinnen und Bewerbern in den nächsten Stufen des Verfahrens, im Vergleich zur hohen Bewerberzahl, relativ klein ist. Es bietet sich an, auf der Homepage des Kreises Düren beziehungsweise auf einer speziell eingerichteten Seite für Bewerberinnen und Bewerber (siehe 3.3), einen kleinen Übungstest anzubieten. Hierzu würde es ausreichen, fünf bis sechs Fragen aus dem Einstellungstest, in abgeänderter Version zu zeigen. Dies könnte entweder nur anhand von Bildern geschehen, oder durch aktives „Klicken“ durch die Fragen mit anschließender Ergebnisauswertung.

In jedem Fall ist es zu empfehlen, bezüglich des Einstellungstests auf die Internetseite [www.personalauslese.org](http://www.personalauslese.org) zu verweisen, wie es das Studieninstituts Aachen macht. Auf dieser Seite werden sehr detaillierte Informationen über den Einstellungstest für Verwaltungsberufe gegeben. Viele Aufgabentypen, die in den Tests vorkommen, werden anhand von Beispielen erläutert. Verweise auf andere Internetseiten mit Übungstest oder Hinweise auf vorhandene Fachliteratur wären ebenfalls sehr hilfreich und würden einen hilfsbereiten und bemühten Eindruck der Kreisverwaltung Düren vermitteln. Dieser Eindruck würde zusätzlich bestärkt, wenn der Kreis Düren in seinem Einladungsschreiben zum Einstellungstest auf diese Internetseite und die darin enthaltenen Übungen verweisen würde.

Durch dieses Instrument würden dem Kreis, wie schon unter Punkt 3.3 erwähnt, keinerlei Kosten entstehen, da die Homepage vom hauseigenen Amt für technikunterstützende Informationsverarbeitung (TUIV) gestaltet und verwaltet wird. So müssen keine Kosten für externe Dienstleister gezahlt werden. Zudem müsste die Erstellung dieses Tests oder gegebenenfalls die Verlinkung auf andere Internetseiten einmalig geschehen. Der Arbeits-, Zeit- und Kostenaufwand ist daher minimal.

Es wäre schließlich noch zu überlegen, ob die Hinweise für Bewerberinnen und Bewerber auf der Homepage des Kreises Düren weiterhin unter „Verwaltung, Finanzen und Frauen“ – „Zentrale Verwaltung“ – „Ausbildung beim Kreis Düren“ - „Bewerbungstipps“ eingegliedert werden sollte. Da der Aufbau dieser Homepage ziemlich unübersichtlich ist, können Besucherinnen und Besucher dieser Seite nicht unmittelbar erkennen, unter welchem Menüpunkt sich Informationen zur Ausbildung befinden. Ist einem die Verwaltungsstruktur noch nicht bekannt, sind diese Informationen nur schwer unter „zentrale Verwaltung“ zu erraten. Junge Bewerberinnen und Bewerber würden wahrscheinlich zunächst unter „Arbeit, Soziales und Integration“

### 3.6 Trainingstest vor dem Einstellungstest

---

oder „Gesundheit und Jugend“ suchen. Zu empfehlen wäre daher ein neuer Menüpunkt „Ausbildung beim Kreis Düren“, unter dem eine speziell eingerichtete Seite für Bewerberinnen und Bewerber inklusive einem Trainingstest zu finden ist.

## 3.7 Definition interkultureller Kompetenz

*verfasst von Maren Falkenhagen*

Im Bereich der Durchführung der Assessment Center und Bewerbungsgespräche im Auswahlverfahren ist die Abfrage einer Definition von interkultureller Kompetenz ein für die Kreisverwaltung Düren empfehlenswertes Instrument der interkulturellen Öffnung.

Die Entwicklung einer solchen Definition dient zunächst der einheitlichen Darstellung, was von Seiten der Verwaltung unter dem Begriff interkultureller Kompetenz verstanden wird. Die Abfrage der eigens für die Verwaltung entwickelten Definition im Assessment Center und Bewerbungsgespräch lässt Rückschlüsse auf die Nähe der Bewerberinnen und Bewerber zum Thema Interkulturalität zu. Auch vermittelt die Einbindung der Definition den Bewerberinnen und Bewerbern, dass interkulturelle Öffnung einen hohen Stellenwert für die Kreisverwaltung hat.

Für nähere Informationen bezüglich der Umsetzung des Instruments wird hierbei auf Gliederungspunkt 2.2.3.1 des Projektberichts verwiesen.

Auffallend ist, dass in dem vom Kreis Düren entwickelten Integrationskonzept mit Stand vom 30.12.2006 keine eigene Definition von interkultureller Kompetenz enthalten ist. Lediglich in der dem Integrationskonzept beigelegten Handreichung „Vielfalt bewegt Menschen – interkulturelle Öffnung der Dienste und Einrichtungen der verbandlichen Caritas“ wird eine Definition von interkultureller Kompetenz getätigt<sup>248</sup>. Die Rücksprache mit der Migrationsbeauftragten der Kreisverwaltung ergab die Bestätigung der Annahme, dass eine definitorische Beschreibung des Begriffes von Seiten des Kreises Düren nicht erfolgt ist, gleichwohl seien die Mindeststandards

---

<sup>248</sup>Deutscher Caritasverband e.V.: Eckpunkte für einen Prozess der interkulturellen Öffnung der verbandlichen Caritas. Diskussionspapier. Stand 27.01.2004, S. 6

### **3.7 Definition interkultureller Kompetenz**

---

für interkulturell-orientierte Einrichtungen deklariert worden. Diese enthalten schwerpunktmäßig zehn Kriterien als Indikatoren für interkulturelle Öffnung:

- Regelmäßige Fortbildungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu migrationsspezifischen Themen
- Grundkenntnisse über Aufenthaltsrecht im Zusammenhang mit dem eigenen spezifischen Arbeitsauftrag
- Beratung in der Muttersprache der Migrantinnen und Migranten oder mit unabhängigen Dolmetscherinnen und Dolmetschern bei Bedarf/ Zugang zum Dolmetscher-Dienst
- Vorhalten mehrsprachigen Informationsmaterials
- Kenntnisse über das Angebot von Migrationsfachdiensten in der Kommune, Vernetzung und kollegialer Austausch mit Migrationsfachleuten, Bereitschaft zur Kooperation mit Migrations- und Flüchtlingsberatungsstellen
- Kenntnisse über und Offenheit gegenüber Migrantenselbstorganisationen in der Kommune
- Beratung kann kurzfristig angeboten werden/ keine langen Wartezeiten
- Offenheit für Menschen aus anderen Kulturen/ Neugierde und Interesse an der anderen Kultur/ interessiert an dieser Bevölkerungsgruppe/ keine Berührungsängste
- Transparenz über Art und Inhalt der Beratung/ klare Auskünfte, welche Leistungen möglich sind
- Niedrigschwelliger Zugang/gute Erreichbarkeit, telefonisch und persönlich

Aus dieser Aufzählung lässt sich ableiten, welche interkulturellen Kompetenzen die Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter des Kreises Düren aufweisen sollten, um so die interkulturelle Öffnung des Verwaltungsbetriebes zu ermöglichen.

### 3.7 Definition interkultureller Kompetenz

---

Im Fokus sollen zunächst diejenigen interkulturellen Kompetenzen stehen, die den persönlichen Bezug zu anderen Kulturen beschreiben. Große Bedeutung wird hierbei der Offenheit gegenüber Menschen aus anderen Kulturen, der Neugierde und dem Interesse an verschiedenen Bevölkerungsgruppen und dem einfühlsamen Umgang mit Verschiedenartigkeit ohne den Aufbau von Berührungsängsten zugeschrieben. In Bezug auf kommunikative Kompetenzen ist die Fähigkeit zur sprachlichen Anpassung an den Gesprächspartner gefordert. Mehrsprachigkeit bzw. Fremdsprachenkenntnisse können hierbei eine erfolgreiche interkulturelle Begegnung begünstigen. Nicht zuletzt wird aus den an eine interkulturelle Öffnung geknüpften Anforderungen klar ersichtlich, dass ein weiterer Bestandteil interkultureller Kompetenz in der Bereitschaft zur Weiterentwicklung und Fortbildung der eigenen interkulturellen Fähigkeiten liegt.

Auf Grundlage der so ermittelten Bestandteile von interkultureller Kompetenz, könnte eine auf die Anforderungen der Kreisverwaltung Düren an interkulturelle Öffnung zugeschnittene Definition wie folgt lauten:

*Unter interkultureller Kompetenz wird die Fähigkeit verstanden, der kulturübergreifenden Begegnung mit Offenheit entgegenzutreten und in dieser einfühlsam, respektvoll und anpassungsfähig zu agieren und zu reagieren. Grundlage der interkulturellen Kompetenz ist die Neugierde und das Interesse an verschiedenen Bevölkerungsgruppen und Kulturen, sowie die Bereitschaft zur Weiterentwicklung und Fortbildung der vorhandenen Kenntnisse und Fähigkeiten im Umgang mit kulturell bedingter Verschiedenheit. Im kommunikativen Umgang mit Menschen anderer Herkunft fordert interkulturelle Kompetenz die situationsbedingte Anpassungsfähigkeit an den Gegenüber, den Zugang zu dessen kulturspezifischen Hintergrund und die Fähigkeit, das gegenseitige Verständnis zu gewährleisten. Um eine gelungene Interaktion zu begünstigen, können Fremdsprachenkenntnisse förderlich sein.*

## 3.8 Entwicklung eines Leitbildes "Interkulturelle Öffnung"

*verfasst von Sascha Inderwisch*

Da im Kreis Düren der Wunsch besteht, die interkulturelle Öffnung der Verwaltung voranzutreiben und im Zuge dessen mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund einzustellen, ist ein Leitbild zur interkulturellen Öffnung ein geeignetes und wichtiges Instrument. Dieses ist sowohl finanziell als auch arbeitstechnisch gut umsetzbar.

Wie bereits unter Punkt 2.3.7 beschrieben, ist ein interkulturelles Leitbild als optimale Grundlage für jedes weitere Instrument zu sehen. Das oberflächlich formulierte Leitbild an sich hat kaum Wirkung, aber wenn durch das Leitbild ein langfristiges Ziel gesetzt ist, können alle anderen möglichen Instrumente eingesetzt werden, um dieses Ziel zu erreichen und das Leitbild konkret auszufüllen.

Somit ist das Leitbild als Grundlage, als langfristiges Ziel und als ständige Erinnerung für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie alle Inhaberinnen und Inhaber von leitenden Positionen zu sehen und zu nutzen. In dieser Funktion ist es ein dem Kreis Düren dringend zu empfehlendes Instrument.



## 4 SCHLUSSWORT

*verfasst von Maren Falkenhagen*

„Eine Verwaltung kann nur dann auf so vielfältigen Ebenen Kompetenzen entwickeln, wenn interkulturelle Öffnung als Führungsaufgabe angenommen, als eine Aufgabe für die gesamte Organisation gesehen wird und wenn sie im Rahmen einer Organisationsentwicklung nach Lösungen sucht, wie sie der durch Einwanderung veränderten sozialen Umwelt begegnen kann.“<sup>249</sup>

So das zu Beginn des Berichtes verwendete Zitat zur Beschreibung der Anforderungen, die an eine Verwaltung gerichtet werden, um eine interkulturelle Öffnung zu ermöglichen. Durch den Auftrag der Kreisverwaltung Düren zur Durchführung unseres Projektes, ist hierzu ein erster Schritt getätigt worden. Im Zuge unserer Arbeit haben wir nach Lösungen gesucht, wie die oben erwähnte Begegnung der Verwaltung mit der durch Einwanderung veränderten sozialen Umwelt gestaltet, gefördert und in das Verwaltungshandeln einbezogen werden kann.

Schwerpunkt unserer Arbeit war es, gezielt solche Instrumente darzustellen, die im Bereich der Personalgewinnung geeignet sind, eine interkulturelle Öffnung zu begünstigen.

Hierzu warfen wir eingangs diverse Fragen auf, die es im Laufe der Arbeit zu beantworten galt. Darunter fiel unter anderem die Frage nach möglichen Strategien, um mehr Migrantinnen und Migranten für den Verwaltungsberuf zu gewinnen. Zugleich sollte geklärt werden, welche dieser Strategien und Instrumente bereits bei anderen Verwaltungen erfolgreich eingesetzt oder erprobt wurden bzw. sich in der Praxis bewährt haben. Zielsetzung war es, aus den diesbezüglich gewonnenen Erkenntnissen eine für die Kreisverwaltung Düren nützliche Handlungsempfehlung abzuleiten.

Wir hoffen, mit unseren Darstellungen in diesem Projektbericht alle aufgeworfenen Fragen beantwortet zu haben. Zudem hoffen wir, dass wir der Kreisverwaltung Düren brauchbare Anregungen in Form unserer Handlungsempfehlung bieten konnten. Wir würden uns freuen, wenn wir die Verwaltung in ihrem Anliegen, Maßnahmen zu ergreifen, um Migrantinnen und Migranten zu erreichen, Zugangsbarrieren abzubauen

<sup>249</sup>Dokumentation der Fachkonferenz „Interkulturelle Öffnung der Verwaltung – Zuwanderungsland Deutschland in der Praxis“ vom 23./24. Mai 2002 Friedrich-Ebert-Stiftung, Berlin S. 41

#### **4 Schlusswort**

---

en und mehr Bewerbungen von Menschen mit Migrationshintergrund zu erhalten, unterstützen konnten.

Sofern dies gelungen ist, ist dieser Erfolg nicht nur auf die gute Zusammenarbeit der Projektgruppe zurückzuführen. Wir bedanken uns an dieser Stelle ausdrücklich bei unseren Projektbetreuern; bei Herrn Prof. Dr. Dulisch als Dozent unserer Fachhochschule, sowie bei Herrn Salentin und Frau Haußmann als Mitarbeiter der Kreisverwaltung Düren. Ihre praktischen Erfahrungen und fachlichen Kompetenzen haben die Arbeit der Projektgruppe begleitet und bereichert.

Rückblickend konnten wir als Projektgruppe aus den Erfahrungen der Zusammenarbeit Nutzen ziehen. Wir hoffen, dass Verwaltungen, speziell die Kreisverwaltung Düren, dies gleichermaßen aus dem Ergebnis unserer Arbeit tun können.



## Anhang 1 Projektkontrakt

### „Mitarbeitergewinnung und Ausbildung als Instrumente der interkulturellen Öffnung der Kreisverwaltung Düren“

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                        |                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Auftraggeber:</b><br>Kreisverwaltung Düren                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Projektauftrag</b>                  | Datum: 27.10.2009<br><br>Verfasserinnen und Verfasser:<br>Studierende der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW, Abteilung Köln |
| <b>Projektbezeichnung:</b><br>„Mitarbeitergewinnung und Ausbildung als Instrumente der interkulturellen Öffnung der Kreisverwaltung Düren“                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                        |                                                                                                                                         |
| <b>Projektbetreuung durch einen Dozenten der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW, Abteilung Köln:</b><br>Herr Prof. Dr. Dulisch                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                        |                                                                                                                                         |
| <b>Inhaltliche Projektbetreuung durch die Kreisverwaltung Düren:</b><br>Herr Salentin                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                        |                                                                                                                                         |
| <b>Projektmitarbeiterinnen und Projektmitarbeiter:</b><br><b>Funktion/ Name/ Vertretung</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                        |                                                                                                                                         |
| Projektleitung:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Maren Falkenhagen (Jennifer Urban)     |                                                                                                                                         |
| Zeitmanager:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Florian Lemmes (Olaf Jäger)            |                                                                                                                                         |
| Marketing/ Presse:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Christoph Pöhlmann (Sascha Inderwisch) |                                                                                                                                         |
| ILIAS-Beauftragter:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Jonas Geist (Florian Lemmes)           |                                                                                                                                         |
| Qualitätssicherung:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Tatjana Zimmer (Stefanie König)        |                                                                                                                                         |
| Projektbericht:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Olaf Jäger (Jonas Geist)               |                                                                                                                                         |
| Präsentationsbeauftragter:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Sascha Inderwisch (Christoph Pöhlmann) |                                                                                                                                         |
| Logistik/ Ausstattung:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Sabine Dienst (Maren Falkenhagen)      |                                                                                                                                         |
| Protokollführerin:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Stefanie König (Sabine Dienst)         |                                                                                                                                         |
| Externe Kontaktperson:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Jennifer Urban (Tatjana Zimmer)        |                                                                                                                                         |
| <b>Aufgabenstellung:</b><br>1. Erarbeitung eines „Instrumentenbaukastens“, bestehend aus ca. 30 Handlungsoptionen für eine Verwaltung zur interkulturellen Öffnung des Zugangs zu ihren Ausbildungsberufen<br>2. Ausarbeitung einer Handlungsempfehlung, die diejenigen Instrumente enthält, die nach Meinung der Projektgruppe besonders geeignet sind, von der Kreisverwaltung Düren erfolgsversprechend umgesetzt zu werden |                                        |                                                                                                                                         |
| <b>Hintergrund und Ausgangslage des Projektes:</b><br>Nordrhein-Westfalen hat zurzeit circa 18 Millionen Einwohner. Davon haben                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                        |                                                                                                                                         |

zurzeit circa 23% einen Migrationshintergrund. Dies liegt über dem Bundesdurchschnitt von 18% (Quelle: Statistisches Bundesamt). Ein direkter Rückschluss dieser Zahl auf den Kreis Düren kann zwar nicht gezogen werden, aber es ist davon auszugehen, dass eine große Anzahl der Anfragen, die an die Kreisverwaltung gestellt werden, von Menschen mit Migrationshintergrund kommt. Dies stellt die Kreisverwaltung vor vielfältige Herausforderungen, z.B. mangelnde Deutsch-Kenntnisse der Kunden oder ein anderer kultureller/religiöser Hintergrund. Den vorstehenden Herausforderungen kann begegnet werden, indem Stellen in der Verwaltung mit Menschen mit Migrationshintergrund besetzt werden. Diese besitzen regelmäßig spezifische Sprachkenntnisse und kommen aus demselben sozio-kulturellen Umfeld wie die jeweiligen Kunden.

Im Einzelfall kann dies zu problemärmeren, zielgerichteten und schnelleren Verwaltungsverfahren führen.

Nach Information der Migrationsbeauftragten des Kreises Düren liegt die derzeitige Quote der Mitarbeiter/innen mit Migrationshintergrund unter 2,5%. Diese Schätzung macht deutlich, dass selbst bei größeren Korrekturen, nicht annähernd die Quote der Menschen mit Migrationshintergrund in den Verwaltungslaufbahnen erreicht werden kann, die diese Menschen in der Bevölkerung innehaben.

Mit einer solchen Quote werden mögliche Chancen vertan.

#### **Projektziele und zu erarbeitende Ergebnisse:**

1. Erstellung des Projektberichts als wissenschaftliche Arbeit
  - a. 1. Teil: Integration Heute in Deutschland/Düren und Chance und Risiken der kulturellen Öffnung der Kreisverwaltung
  - b. 2. Teil: „Instrumentenbaukasten“: Welche Möglichkeiten hat eine Verwaltung zur interkulturellen Öffnung ihrer Ausbildungsgänge/Arbeitsplätze?
  - c. 3. Teil: Handlungsempfehlungen: Welche der Instrumente lassen sich wirtschaftlich und erfolgsversprechend in der Kreisverwaltung umsetzen?
  - d. Darstellung der Prozessorganisation und persönliche Projektreflektion
2. Kurzdarstellung der Ergebnisse für interessiertes Fachpublikum durch eine professionell gestaltete Präsentationsveranstaltung – Ziel 30 Besucher
3. Erstellung einer einfachen Internetpräsentation der Ergebnisse zur Nutzbarmachung für andere Kommunen
4. Verfassen einer Pressenotiz über das Projekt z. B. für Newsletter
5. Abhaltung einer interkulturellen Training für die Projektteilnehmer.

#### **Zeitlicher Rahmen (Meilensteinplanung):**

*Anfang November: Festlegung der zu bearbeitenden Themen*

*Ende November: Übergabe des 1. + 2. Teils des Projektberichtes an Projektberichtbeauftragten*

*Anfang Dezember: Übergabe des 3. Teils des Projektberichts an Projektberichtbeauftragten*

*Ende Dezember: Druck des Projektberichts abgeschlossen*

*Ende Dezember: Fertigstellung der Internetpräsentation*

*Mitte Januar: Präsentation der Ergebnisse für Publikum*

**Betreuung durch die Kreisverwaltung Düren:**

Die Kreisverwaltung Düren stellt für alle Projekttreffen, die Generalproben und die Präsentation einen Raum zur Verfügung.

Zudem wird eine IT-Ausstattung für die Treffen zur Verfügung gestellt.

**Prozessorganisation:**

Bei allen Sitzungsterminen der Projektgruppe werden Protokolle angefertigt. Es wird angestrebt, die Sitzungen professionell vorzubereiten und zu moderieren. Als Kommunikationsmittel wird die Lernplattform ILIAS der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung regelmäßig von den Projektteilnehmern genutzt.

**Auftraggeber:**

FHöV Köln

Herr Prof. Dr. Dulisch

\_\_\_\_\_  
Unterschrift

Kreisverwaltung Düren,  
Leiter Organisations- und  
Personalentwicklung

Herr Salentin

\_\_\_\_\_  
Unterschrift

Migrationsbeauftragte des  
Kreises Düren

Frau Haußmann

\_\_\_\_\_  
Unterschrift

**Projektmitarbeiterinnen  
und Projektmitarbeiter:**

Maren Falkenhagen

\_\_\_\_\_  
Unterschrift

Sabine Dienst

\_\_\_\_\_  
Unterschrift

Christoph Pöhlmann

\_\_\_\_\_  
Unterschrift

Florian Lemmes

\_\_\_\_\_  
Unterschrift

Jennifer Urban

## Anhang: Projektkontrakt

---

|                              |              |
|------------------------------|--------------|
|                              | Unterschrift |
| Olaf Jäger                   | _____        |
|                              | Unterschrift |
| Sascha Inderwisch            | _____        |
|                              | Unterschrift |
| Jonas Geist                  | _____        |
|                              | Unterschrift |
| Tatjana Zimmer               | _____        |
|                              | Unterschrift |
| Stefanie König               | _____        |
|                              | Unterschrift |
| <b>Düren, den 09.11.2009</b> |              |

## Anhang 2 Die Charta der Vielfalt

Die Vielfalt der modernen Gesellschaft, beeinflusst durch die Globalisierung und den demografischen Wandel, prägt das Wirtschaftsleben in Deutschland. Wir können wirtschaftlich nur erfolgreich sein, wenn wir die vorhandene Vielfalt erkennen und nutzen. Das betrifft die Vielfalt in unserer Belegschaft und die vielfältigen Bedürfnisse unserer Kundinnen und Kunden sowie unserer Geschäftspartner.

Die Vielfalt der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihren unterschiedlichen Fähigkeiten und Talenten eröffnet Chancen für innovative und kreative Lösungen.

Die Umsetzung der „Charta der Vielfalt“ in unserem Unternehmen hat zum Ziel, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das frei von Vorurteilen ist. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen Wertschätzung erfahren – unabhängig von Geschlecht, Rasse, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung und Identität. Die Anerkennung und Förderung dieser vielfältigen Potenziale schafft wirtschaftliche Vorteile für unser Unternehmen.

Wir schaffen ein Klima der Akzeptanz und des gegenseitigen Vertrauens. Dieses hat positive Auswirkungen auf unser Ansehen bei Geschäftspartnern, Verbraucherinnen und Verbrauchern sowohl in Deutschland als auch in anderen Ländern der Welt.

### **Im Rahmen dieser Charta werden wir:**

- eine Unternehmenskultur pflegen, die von gegenseitigem Respekt und Wertschätzung jedes Einzelnen geprägt ist. Wir schaffen die Voraussetzungen dafür, dass Vorgesetzte wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diese Werte erkennen, teilen und leben. Dabei kommt den Führungskräften bzw. Vorgesetzten eine besondere Verpflichtung zu.
- unsere Personalprozesse überprüfen und sicherstellen, dass diese den vielfältigen Fähigkeiten und Talenten aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie unserem Leistungsanspruch gerecht werden.
- die Vielfalt der Gesellschaft innerhalb und außerhalb des Unternehmens anerkennen, die darin liegenden Potenziale wertschätzen und für das Unternehmen gewinnbringend einsetzen.
- die Umsetzung der Charta zum Thema des internen und externen Dialogs machen.

#### **Anhang: Die Charta der Vielfalt**

---

- über unsere Aktivitäten und den Fortschritt bei der Förderung der Vielfalt und Wertschätzung jährlich öffentlich Auskunft geben.
- unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über Diversity informieren und sie bei der Umsetzung der Charta einbeziehen.

**Wir sind überzeugt:** Gelebte Vielfalt und Wertschätzung dieser Vielfalt hat eine positive Auswirkung auf die Gesellschaft in Deutschland.

## Anhang 3 Informationsflyer für Eltern

www.bist-du-dabei.hamburg.de



Herr Brecht befindet sich in der Ausbildung im Finanzamt Mitte



Frau Senke arbeitet im Einwohner-Zentralamt

### Liebe Eltern,

Ihre Tochter oder Ihr Sohn besucht noch die Schule und ist unentschieden in der Berufswahl?

Die hamburgische Verwaltung sucht verstärkt junge Menschen, die aus anderen Kulturkreisen kommen und u.a. zur besseren Verständigung zwischen den Behörden und den Bürgerinnen und Bürgern beitragen können.

Die Eltern unserer Auszubildenden arbeiten häufig selbst in einem der Berufe des öffentlichen Dienstes oder in der Privatwirtschaft. Deutschland bietet Ihnen und Ihren Kindern eine Vielzahl unterschiedlicher Arbeitsmöglichkeiten.

Das deutsche duale Berufsausbildungssystem (Ausbildung im Betrieb und in der Berufsschule) genießt weltweit einen hohen Stellenwert, da die Unternehmen die Ausbildung praxisorientiert und nach einheitlichen Regelungen durchführen.

Eine erfolgreich absolvierte Ausbildung ist für Jugendliche von fundamentaler Bedeutung für den Einstieg ins Berufsleben und somit für eine wirtschaftlich erfolgreiche Zukunft.

### Zukunftschancen in der hamburgischen Verwaltung

Gerade die hamburgische Verwaltung bietet attraktive und zukunftsorientierte Ausbildungsmöglichkeiten. Die meisten unserer Auszubildenden bilden wir für den mittleren bzw. für den gehobenen Dienst aus, vielfach im Beamtenverhältnis. Mit dem erfolgreichen Abschluss bestehen sehr gute Übernahmechancen auf einen sicheren Arbeitsplatz.

Wechsel und Karrierechancen sind durch die Größe und Vielfalt der Verwaltung möglich. Während der Ausbildung werden je nach Ausbildungsgang monatlich zwischen 620€ und 860€ gezahlt. Dabei ist die deutsche Staatsangehörigkeit keine zwingende Voraussetzung, um Beamtin bzw. Beamter der hamburgischen Verwaltung zu werden.

Für Schülerinnen und Schüler mit Realschulabschluss gibt es Ausbildungsmöglichkeiten im mittleren Dienst. Mit Abitur oder Fachhochschulreife besteht die Möglichkeit, ein Studium für den gehobenen Dienst zu absolvieren. Für Feuerwehr und Strafvollzug gelten weitere Voraussetzungen. Detaillierte Informationen finden Sie unter [www.fhh.hamburg.de](http://www.fhh.hamburg.de).

### Jährlich mehr als 300 Ausbildungsplätze in sechs Berufen

Die **allgemeine Verwaltung** erbringt in den Behörden und Ämtern täglich zahlreiche Dienstleistungen für die Bürgerinnen und Bürger, z.B. in den Kundenzentren, den Standesämtern

oder den Sozialämtern. Häufig geht es um Personalausweise, Aufenthaltsverlängerungen, Eheschließungen, Sozialhilfe oder Wohngeld. Auch ministerielle Einsatzbereiche z.B. in der Wirtschaftsförderung, Sport- und Kulturförderung oder Familien- und Gesundheitsförderung sind möglich.

- **Ausbildungsgänge:** Verwaltungsfachangestellter/-; Regierungssekretär/-in; Regierungsinspektor/-in (Bachelor Public Management)

Die **Steuerverwaltung** mit ihren 15 Finanzämtern sorgt für die finanziellen Grundlagen aller Bereiche des staatlichen Handelns. Im direkten Kundenkontakt bearbeitet sie Steuererklärungen, überwacht Zahlungen und erledigt Schriftverkehr. Mit wachsender Berufserfahrung können Tätigkeiten im Außendienst folgen, z.B. in der Betriebsprüfung oder Steuerfahndung.

- **Ausbildungsgänge:** Finanzwirt/-in/Finanzwirt/-in; Diplom-Finanzwirt/-in/Diplom-Finanzwirt



Die **Polizei** gewährleistet die öffentliche Sicherheit und Ordnung. Sie ermittelt bei Straftaten, sucht Tatorte auf und vernimmt Zeugen, Opfer, Angehörige von Opfern und potenzielle Täter. Dabei sind Beweismittel zu sichern und zu bewerten, Ermittlungen durchzuführen und Berichte zu schreiben. Einsatzmöglichkeiten bestehen bei der Schutz-, Wasserschutz- und Kriminalpolizei.

- **Ausbildungsgänge:** Polizeimeister/in; Polizei-/Kriminalkommissar/in

Der **Justizdienst** ergänzt die Teams der Gerichte und Staatsanwaltschaften und steht Rat suchenden Kunden mit Auskünften zur Seite. Die Tätigkeiten reichen vom Anlegen einer Akte, der Vorbereitung von Verhandlungen, der Vorladung von Angeklagten und Zeugen bis hin zur Eröffnung von Testamenten, der Eintragung von Hypotheken bzw. auch der Bestellung von Betreuern oder Vormündern.

- **Ausbildungsgänge:** Justizfachangestellter/-; Justizsekretär/in; Diplom-Rechtspfleger/in

Im **Strafvollzug** steht die Unterbringung, Beaufsichtigung und Betreuung von Gefangenen im Vordergrund. Die Allgemeinheit ist vor der Begehung weiterer Straftaten zu schützen. Mit dem Ziel der Resozialisierung sollen die Gefangenen aber schon während ihrer Haft befähigt werden, künftig ein Leben in sozialer Verantwortung ohne Begehung von Straftaten zu führen, z. B. durch die Vermittlung von Schulabschlüssen oder handwerklichen Ausbildungen.

- **Ausbildungsgang:** Obersekretär/in im Strafvollzugsdienst

**Sie wollen es genauer wissen? Kein Problem!**

Weitere Informationen erhalten Sie unter [www.bist-du-dabei.hamburg.de](http://www.bist-du-dabei.hamburg.de) oder telefonisch bei Stefan Müller, Zentrum für Aus- und Fortbildung (ZAF), Telefon 040/4 28 31 14 47.



Die **Feuerwehr** rückt bei Bränden aus und sichert die notfallmedizinische Versorgung. Sie schützt und rettet das Leben der Menschen. Einsatzbereiche sind der Rettungsdienst, die technische Hilfeleistung, der Brandschutz und der Katastrophenschutz.

- **Ausbildungsgänge:** Brandmeister/in; Brandoberinspektor/in



**ZAF**  
Hamburg  
Kompetenz für Sie



**ZAF**  
Hamburg  
Kompetenz für Sie

[www.bist-du-dabei.hamburg.de](http://www.bist-du-dabei.hamburg.de)



**Wir sind Hamburg! Bist Du dabei?**

**Wie wäre es, wenn wir Ihre Tochter oder Ihren Sohn ausbilden?**

Senat der Freien und Hansestadt Hamburg  
Personalamt

**Hamburg**  
fhh.hamburg.de

Stand: April 2008



# Anhang 4 Informationsflyer für Jugendliche

## Wir in Hamburg...

erbringen in unseren Behörden und Ämtern tagtäglich Dienstleistungen für die Bürgerinnen und Bürger der Freien und Hansestadt Hamburg.

Hamburg, das Tor zur Welt, bietet Menschen aus vielen unterschiedlichen Nationen Beschäftigung und attraktive Lebensqualität. Unsere Dienstleistungen richten sich also auch auf ganz unterschiedliche Personen.

Die hamburgische Verwaltung braucht weltoffene, innovative, flexible, engagierte und kundenorientierte Nachwuchskräfte.

Für die vielfältigen Aufgaben der hamburgischen Verwaltung werden jedes Jahr viele junge Menschen für den gehobenen Dienst der Justiz- und Steuerverwaltung, der allgemeinen Verwaltung sowie der Polizei und Feuerwehr ausgebildet, mit guten Übernahmechancen. Mit Abitur oder Fachhochschulreife besteht die Möglichkeit, ein praxisorientiertes duales Studium mit vollen Ausbildungsbezügen zu absolvieren (mit Ausnahme des Vorbereitungsdienstes für den gehobenen feuerwehrtechnischen Dienst, für den ein abgeschlossenes Fachhochschulstudium Voraussetzung ist, s. hierzu auch die Ausführungen im Flyer).

Sie kommen aus einem anderen Herkunftsland als Deutschland? Oder Ihre Eltern?

Sie sind daran interessiert, durch Ihre Tätigkeit einen wichtigen Beitrag zur Integration zu leisten und ein wertschätzendes Miteinander aller Hamburger Bürgerinnen und Bürger zu gestalten?

Spricht Sie eines oder mehrere der Tätigkeitsfelder im hamburgischen öffentlichen Dienst an?

Dann bewerben Sie sich bei uns!

Die deutsche Staatsangehörigkeit ist keine zwingende Voraussetzung, um Beamtin bzw. Beamter der hamburgischen Verwaltung zu werden, wir heißen Menschen aller Nationen willkommen.

## Bachelor-Studiengang Public Management

Der gehobene allgemeine Verwaltungsdienst umfasst eine Vielzahl ganz unterschiedlicher Dienstleistungen für Hamburger Bürgerinnen und Bürger. Es geht um Lebensbereiche wie soziale Hilfen und Integration, Familie und Gesundheit, Wirtschaft und Stadtentwicklung, u. v. m. Daneben gibt es auch eine Reihe nach innen gerichteter Aufgaben in Bereichen wie Personal, Organisation, Finanzen und Haushalt. Ministerielle Tätigkeiten wie die Mitwirkung an Gesetzentwürfen oder die Beantwortung parlamentarischer Anfragen können ebenso dazu gehören wie die Mitarbeit in hamburgweiten Fachprojekten. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des gehobenen Dienstes nehmen in den vielen verschiedenen Bereichen der hamburgischen Verwaltung sehr verantwortungsvolle Aufgaben wahr, häufig auch Führungsaufgaben.

Mit dem dualen Bachelor-Studiengang Public Management bieten wir eine anspruchsvolle dreijährige Ausbildung bei einer guten Kombination aus Theorie und Praxis an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Hamburg (Citynah am Berliner Tor) und in den Behörden und Ämtern der hamburgischen Verwaltung. Der Studiengang umfasst den Verbund aus rechts-, wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Inhalten, die in vielen unterschiedlichen Modulen vernetzt vermittelt werden.

Und auch sonst stimmen die Rahmenbedingungen: Schon für das Studium werden Sie bei monatlichen Bezügen von 943 € brutto als Regierungsinspektoren-Anwärterin bzw. -Anwärter in das Beamtenverhältnis auf Widerruf eingestellt. Ein weiteres Plus sind die guten anschließenden Beschäftigungsmöglichkeiten.

Ihre Ansprechpartnerin im Zentrum für Aus- und Fortbildung: Ursula Augsten, Tel. 040 / 428 31 - 14 74



## Bachelor-Studiengang Diplom-Finanzwirtin / Diplom-Finanzwirt

Als Diplom-Finanzwirtin / Diplom-Finanzwirt werden Sie in einem von 15 Finanzämtern oder in der Finanzbehörde tätig. Dort bieten sich Ihnen viele Einsatzmöglichkeiten.

Der Schwerpunkt der interessanten und abwechslungsreichen Berufstätigkeit im gehobenen Verwaltungsdienst liegt in der steuerlichen Rechtsanwendung sowohl im Innendienst (z.B. in der Bearbeitung von Steuererklärungen und Einsprüchen) als auch im Außendienst (z.B. in der Betriebsprüfung oder der Steuerfahndung).

Sie stehen dabei häufig im direkten Kontakt mit Bürgerinnen und Bürgern und deren steuerlichen Beratern. Das erfordert im besonderen Maße Einfühlungsvermögen, Konfliktfähigkeit und Verhandlungsgeschick.

Wir bieten Ihnen eine attraktive und anspruchsvolle dreijährige Ausbildung im dualen System an.

Die Ausbildung gliedert sich in

- insgesamt 21 Monate Studium an der Hochschule für Finanzen Hamburg in rechts-, wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Fächern und
- 15 Monate Berufspraktische Ausbildung in einem von 8 Ausbildungsfinanzämtern.

Mit dem erfolgreichen Abschluss der Ausbildung erwerben Sie den akademischen Grad einer Diplom-Finanzwirtin / eines Diplom-Finanzwirts.

Bereits zu Beginn der Ausbildung werden Sie zur Beamtin / zum Beamten auf Widerruf ernannt und erhalten monatliche Bezüge in Höhe von 943 € brutto.

Ihr Ansprechpartner: Marc Albinge, 040 / 428 23 - 2364



## Ausbildung im gehobenen feuerwehrtechnischen Dienst

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des gehobenen feuerwehrtechnischen Dienstes sind in der Regel für die sachgerechte Abwicklung der unterschiedlichen Einsatzarten und der dazugehörigen Personalführung von bis zu 40 Einsatzkräften verantwortlich.

**Einsatzgebiete können sein**

- Technische Planung (Fahrzeuge, Geräte, Nachrichtenwesen)
- Vorbeugender Brandschutz
- Fachlehrkraft an der Akademie für Rettungsdienst und Gefahrenabwehr (Landesfeuerweherschule)

Die Einstellung erfolgt als Brandoberinspektoren-Anwärter/-Anwärter im Beamtenverhältnis auf Widerruf. Der Vorbereitungsdienst dauert bis zum Ablegen der Laufbahnprüfung zwei Jahre.

**Einstellungsvoraussetzungen**

- Abgeschlossenes Fachhochschulstudium in einer für die Laufbahn geeigneten Fachrichtung (bevorzugt Physik, Chemie, Maschinenbau, Elektrotechnik, Bauwesen o. ä.)
- Gesundheitliche Eignung für den Feuerwehrdienst
- Erfüllung der allg. beamtenrechtlichen Voraussetzungen
- Ausführlicher Lebenslauf
- Schwimmnachweis (mind. Freischwimmer)
- Diplom Zeugnis
- Führerschein Klasse B

Ihr Ansprechpartner: Torsten Stahl, 040/428 51-4783



alle Infos auf einen Klick: [www.hamburg.de/bist-du-dabei](http://www.hamburg.de/bist-du-dabei)

Seite | 241

Senat der Freien und Hansestadt Hamburg  
Personalamt

Hamburg

## Studium bei der Polizei

Die Hochschule der Polizei Hamburg bietet für den Zugang zum gehobenen Polizeivollzugsdienst den dreijährigen dualen Bachelor Studiengang Polizei an.

Nach erfolgreichem Abschluss des achtmontigen Grundstudiums und Übernahme in den Polizeivollzugsdienst (Beamtenverhältnis) beginnt für Sie das Hauptstudium mit monatlichen Anwärterbezügen von 943 Euro brutto.

An der Hochschule der Polizei werden Theorie und Praxis des Polizeidienstes für die Schutzpolizei, die Kriminalpolizei und die Wasserschutzpolizei in vielen verschiedenen Modulen aus den Bereichen Rechtswissenschaft, Kriminalwissenschaft und Psychologie vermittelt.

Wenn Sie:

- über eine Hochschulzugangsberechtigung oder eine zum Fachhochschulstudium berechtigende Schulbildung verfügen,
- zur Einstellung in den Polizeidienst noch keine 31 Jahre alt sind,
- die körperlichen Voraussetzungen der Polizeidiensttauglichkeit erfüllen und
- an unserem Auswahlverfahren teilnehmen wollen,

dann bewerben Sie sich bei uns.

Die deutsche Staatsangehörigkeit ist nicht unbedingt erforderlich, d.h. es können sich Menschen aller Nationen bewerben. Die ursprüngliche Nationalität kann auch nach Übernahme in den Polizeidienst behalten werden.

Für telefonische Anfragen stehen Ihnen die Kolleginnen und Kollegen der Polizei Hamburg gern zur Verfügung.

Zentrales Personalmanagement/Einstellungsbüro:  
040/ 42866 - 8223, - 8224, - 8227, - 8241, - 8291

Nähere Informationen auch im Internet unter:  
[www.hamburg.de/polizei](http://www.hamburg.de/polizei) und [www.hdp-hamburg.de](http://www.hdp-hamburg.de)

POLIZEI  
Hamburg

## Diplom-Rechtspflegerin/ Diplom-Rechtspfleger

Wir bieten Azubis und Absolventen sowie Schülerinnen und Schülern mit Fachhochschulreife ein dreijähriges Studium.

Sie lernen wie Studierende der Rechtswissenschaften alle Bereiche des Rechts kennen und sollten den Umgang mit Gesetzen mögen. Ihre Kenntnisse werden Sie dann bereits während des Studiums in Praxisabschnitten an.

Als Diplom-Rechtspflegerin /Rechtspfleger entscheiden Sie beispielsweise über Anträge auf Ertragung von Hypotheken, eröffnen Testamente, bestellen und überwachen Betreuerinnen und Betreuer und nehmen Eintragungen und Löschungen von Firmen vor. Mit einem fundierten, abwechslungsreichen und praxisorientierten Studium bereiten wir Sie auf Ihr späteres Arbeitsleben vor.

Die Justiz verfügt über vielfältige Weiterbildungsmöglichkeiten und Aufstiegschancen. Fast 7000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter freuen sich auf engagierte Kolleginnen und Kollegen!

Ihre Ansprechpartnerin:  
Barbara Frey, 040 / 428 43 - 1612

## Noch unentschlüsselt?

Rufen Sie an, wir beraten Sie gern:  
Stefan Müller, Personalamt - Zentrum für Aus- und Fortbildung, 040 / 428 31 - 14 47

## Sie haben schon das Richtige für sich entdeckt, haben aber weitere Fragen?

Kein Problem! Rufen Sie die Kolleginnen und Kollegen gern direkt in den Behörden an:

Allgemeiner Verwaltungsdienst  
Ursula Augsten, Tel. 040 / 428 31 - 14 74

Finanzverwaltung  
Marc Albinge, 040 / 428 23 - 2364

Justizdienst  
Barbara Frey, 040 / 428 43 - 1612

Polizei  
Zentrales Personalmanagement/Einstellungsbüro  
040/ 42866 - 8223, - 8224, - 8227, - 8241, - 8291

Feuerwehr  
Personal-Auswahl-Zentrum  
Torsten Stahl, 040 / 428 51 - 4783

Oder Sie klicken sich ins Netz:  
[www.hamburg.de/bist-du-dabei](http://www.hamburg.de/bist-du-dabei)  
liefert Ihnen Informationen zu allen unseren Ausbildungsberufen.

Stand: Mai 2009

**Wir sind Hamburg! Bist Du dabei?**

**Junge Menschen mit Migrationshintergrund gesucht!**  
Studium für den gehobenen Dienst der allgemeinen Verwaltung, Justiz- und Steuerverwaltung, Polizei und Feuerwehr.

**Vielfalt als Chance**  
Auszeichnung des Hamburger Bundes für Integration und Vielfalt  
in der Kategorie "Öffentliche Verwaltung"

**ZAF Hamburg**  
Kaufleute für 540

alle Infos auf einen Klick: [www.hamburg.de/bist-du-dabei](http://www.hamburg.de/bist-du-dabei)

Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung - Nos alegamos mucho recibir su solicitud. Adicionalmente, nos interesa recibir su solicitud en alemán. Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung. Мы будем рады вашей заявке на учебу у нас.

## **Literaturverzeichnis**

### **Alt, Christel und Granato, Kmona:**

Berufliche Ausbildung junger Erwachsener mit Migrationshintergrund, Berlin 2001

### **Aufenthaltsgesetz**

in der Fassung der Bekanntmachung vom 25. Februar 2008 (BGBl. I S. 162), das zuletzt durch Artikel 4 Absatz 5 des Gesetzes vom 30. Juli 2009 (BGBl. I S. 2437) geändert worden ist

### **Antidiskriminierungsgesetz**

vom 14. August 2006 (BGBl. I S. 1897), das zuletzt durch Artikel 15 Absatz 66 des Gesetzes vom 5. Februar 2009 (BGBl. I S. 160) geändert worden ist

### **Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration:**

Diversity Management in der öffentlichen Verwaltung

### **Bundesinstitut für Berufsbildung:**

Interkulturelle Stärken leben – Chancen für die berufliche Integration von Menschen mit Migrationshintergrund, Bielefeld 2006

### **Deutscher Bundestag, Referat Öffentlichkeitsarbeit:**

Der Deutsche Bundestag im Reichstagsgebäude – Geschichte und Funktion – Architekten und Kunst, Berlin 2002

### **Deutscher Caritasverband e.V.:**

Anhang zum Integrationskonzept des Kreises Düren – Eckpunkte für einen Prozess der interkulturellen Öffnung der verbandlichen Caritas, Diskussionspapier, Düren 2004

### **Diakonisches Werk, Arbeitskreis Interkulturelles Lernen:**

Trainings- und Methodenhandbuch, Württemberg 1999

### **Diözesan-Caritasverband für das Erzbistum Köln e.V.:**

Handreichung – Interkulturelle Öffnung, Köln 2008

### **Dokumentation – Migranet 2007:**

Kompetenz sucht Job, 2007

**Friedrich-Ebert-Stiftung:**

Interkulturelle Öffnung der Verwaltung – Zuwanderungsland Deutschland in der Praxis

**Gaitanides, S.:**

Interkulturelle Kompetenz als Anforderungsprofil in der Jugend- und Sozialarbeit, Sozialmagazin, 28. Jg. 3/2003,

**Gemeindeordnung NRW**

in der Fassung der Bekanntmachung vom 25. Februar 2008 (BGBl. I S. 162), das zuletzt durch Artikel 4 Absatz 5 des Gesetzes vom 30. Juli 2009 (BGBl. I S. 2437) geändert worden ist

**Glanzer, Edith:**

Neue Steuerungsmodelle in der Verwaltung als Chance zur interkulturellen Öffnung von Behörden, 2002

**Heckmann, Friedrich Prof. Dr.:**

Einführungsvortrag: Erfordernisse an eine gelungene Integration von Migranten in Deutschland

**Hermann, Helga:**

Informationen zur politischen Bildung – Ausländer, Bonn 1992

**Kreisverwaltung Düren:**

Ausschreibung Verwaltungsausbildungen, Düren 2009

**Kreisverwaltung Düren:**

Dokumentation der Fachtagung: Integration leben, Düren 2006

**Kreisverwaltung Düren:**

Integrationskonzept Kreis Düren, Düren 2006

**Kreisverwaltung Düren:**

Integrationskonzept Kreis Düren Bericht und Fortschreibung, Düren 2009

**Kreisverwaltung Düren:**

Präsentation des DGB Bildungswerk e.V.: Interkulturelle Öffnung der Verwaltung, Düren 2006

**Landeshauptstadt München:**

Interkulturelles Integrationskonzept – Grundsätze und Strukturen der Integrationspolitik, München

**Maletzke, G.:**

Interkulturelle Kommunikation, Opladen 1996

**Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen:**

Zuwanderung in Nordrhein-Westfalen Situation – Perspektiven und Anforderungen an eine zukunftsorientierte Integrationspolitik, Düsseldorf 1995

**Ministerium für Gesundheit, Soziales, Frauen und Familien des Landes Nordrhein-Westfalen:**

Integrationsarbeit – effektiv organisiert, Düsseldorf 2004

**Nikolinakos, Marios:**

Politische Ökonomie der Gastarbeiterfrage, Reinwek bei Hamburg 1973

**Novy, Klaus:**

Diversität nutzen! Strategien zur Gewinnung und betrieblichen Integration junger Menschen mit Migrationshintergrund für Kölner Unternehmen

**Praxishandreichung der Koordinierungsstelle Integration durch Qualifizierung:**

Qualitätsstandards und migrationsspezifische Instrumente zur Kompetenzfeststellung und Profiling, 2007

**Piepenbrink, Johannes:**

Bundeszentrale für politische Bildung, Aus Politik und Zeitgeschichte – Migration und Arbeitsmarkt, Bonn 2009

**Reichwein, Alfred:**

Zusammenfassung der Expertise „Integration in den Kommunen“, Köln 2004

**Rensch, Marcus Landeshauptstadt Hannover, Abschlussbericht:**

Pilotprojekt zur Nachwuchskräftegewinnung für die allgemeine gehobene Verwaltungsebene bei der Landeshauptstadt Hannover, Hannover 2008

**Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales:**

Expertise zur Interkulturellen Personalentwicklung in der Verwaltung, 2009

**Städtetag Nordrhein-Westfalen:**

Mitteilung an Mitgliedsstädte: Ausbildung an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung in Nordrhein-Westfalen in einem privatrechtlichen Ausbildungsverhältnis, Düsseldorf 2008

## Quellenverzeichnis

**Antidiskriminierungsstelle des Bundes**

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

**Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten der Bundesrepublik Deutschland (ARD)**

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

**Arbeitspolitik in Nordrhein-Westfalen**

[www.arbeit.nrw.de](http://www.arbeit.nrw.de)

**Auswärtiges Amt**

[www.auswaertiges-amt.de](http://www.auswaertiges-amt.de)

**Beamtenbund und Tarifunion**

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

**Beratungs- und Koordinationierungsstelle zur beruflichen Qualifizierung von jungen Migrantinnen und Migranten**

[www.bqm-hamburg.de](http://www.bqm-hamburg.de)

**Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration**

[www.vielfalt-als-chance.de](http://www.vielfalt-als-chance.de)

**Berufliches Qualifizierungsnetzwerk für Migranten Berlin**

[www.bqn-berlin.de](http://www.bqn-berlin.de)

**Bundesagentur für Arbeit**

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

**Bundesinstitut für Berufsbildung – Interkulturelle Kompetenz als Erfolgsfaktor**

[www.denk-doch-mal.de](http://www.denk-doch-mal.de)

**Büro für Berufsstrategie**

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

**Bundeszentrale für politische Bildung**

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

**Carreer-Test – Informationen über CFT 20:**

<http://career-test.de/einstellungstest/>

**Charta der Vielfalt – ein Instrument zur Förderung von Diversity Management**

[www.charta-der-vielfalt.de](http://www.charta-der-vielfalt.de)

**DGB Bildungswerk – Bereich Migration & Qualifizierung**

[www.migration-online.de](http://www.migration-online.de)

**DGB Bildungswerk**

[www.dgb-bildungswerk.de/](http://www.dgb-bildungswerk.de/)

**Express**

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

**Fachhochschule für öffentliche Verwaltung Nordrhein-Westfalen**

[www.fhoev.nrw.de](http://www.fhoev.nrw.de)

**Hamburger Abendblatt**

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

**Heinrich-Böll-Stiftung**

[www.migration-boell.de](http://www.migration-boell.de)

**Informationen zur Stadt München**

[www.munich-info.de](http://www.munich-info.de)

**Initiative Tageszeitung e. V.**

[www.initiative-tageszeitung.de](http://www.initiative-tageszeitung.de)

**Kampagne „Berlin braucht dich!“**

[www.berlin-braucht-dich.de](http://www.berlin-braucht-dich.de)

**Kampagne „Wir sind Hamburg! Bist du dabei?“**

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

**Kompetenzzentrum für Integration - Bezirksregierung Arnsberg**

[www.lum.nrw.de](http://www.lum.nrw.de)

**Kölner Bildungsserver**

[www.bildung.koeln.de](http://www.bildung.koeln.de)

**Landesamt für Ausbildung, Fortbildung und Personalangelegenheiten der Polizei NRW**

[www.polizei-nrw.de](http://www.polizei-nrw.de)

**Messe Brunn**

[www.bvv.cz](http://www.bvv.cz)

**Ministerium für Generationen, Familien, Frauen und Integration des Landes  
Nordrhein-Westfalen**

[www.mgffi.nrw.de](http://www.mgffi.nrw.de)

**Nachrichten DerWesten – Das Portal der WAZ-Mediengruppe**

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

**Niedersächsisches Studieninstitut für kommunale Verwaltung Hannover e.V.**

[www.nsi-hannover.de](http://www.nsi-hannover.de)

**Polizeiakademie Niedersachsen – Computerunterstützter Eignungstest**

[www.polizei-studium.de](http://www.polizei-studium.de)

**Ratsinformationssystemm der Stadt München**

[www.ris-muenchen.de](http://www.ris-muenchen.de)

**Rechtsanwaltskanzlei Oberwetter & Olfen**

[www.oberwetter-olfen.de](http://www.oberwetter-olfen.de)

**Regionale Arbeitsstelle zur Förderung von Kindern und Jugendlichen aus  
Zuwandererfamilien:**

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

**Regionales Übergangsmanagement im Kreis Düren**

[www.ruem-dueren.de](http://www.ruem-dueren.de)

**Der Spiegel**

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

**Spring Messe Management GmbH & Co. KG**

[www.zukunft-personal.de](http://www.zukunft-personal.de)

**Stadt Aachen**

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

**Stadt Berlin**

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

**Stadt Bonn**

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

**Stadt Braunschweig**

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



**Stadt Düren**

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

**Stadt Düsseldorf**

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

**Stadt Duisburg**

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

**Stadt Frankfurt**

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

**Stadt Hamburg**

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

**Stadt Hannover**

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

**Stadt Köln**

[www.stadt-koeln.de](http://www.stadt-koeln.de)

**Stadt München**

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

**Stadt Nürnberg**

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

**Statistischen Bundesamt**

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

**StepStone Deutschland AG:**

[ww.jobs-oeffentlicher-dienst.stepstone.de](http://ww.jobs-oeffentlicher-dienst.stepstone.de)

**Transfer interkultureller Kompetenz – Erfahrungen für die Praxis**

[www.tik-iaf-berlin.de](http://www.tik-iaf-berlin.de)

**Testinformationen – Infoblog für Psychologische Testverfahren**

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

**Testzentrale, Bestellangebot für CFT 20**

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

**Umfrage von Menschen mit Migrationshintergrund**

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

## **Quellenverzeichnis**

---

**Verwaltungsgericht Berlin**

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

**Weltweite Feiertagsübersicht**

[www.feiertage-weltweit.com](http://www.feiertage-weltweit.com)

**Westdeutsche Handwerkskammer**

[www.handwerk-nrw.de](http://www.handwerk-nrw.de)

**Xenos-Programm der regionalen Arbeitsstelle zur Förderung von Kindern  
und Jugendlichen aus Zuwandererfamilien Essen**

[www.xenos.raa.de](http://www.xenos.raa.de)

## Abbildungsverzeichnis

|                                                                                                                                                                                                                                                                                            |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Abbildung 1: Projektgruppe (v. l. n. r.): Uli Salentin (Projektbetreuer), Christoph Pöhlmann, Sabine Dienst, Stefanie König, Maren Falkenhagen, Tatjana Zimmer, Jonas Geist, Prof. Dr. Frank Dulisch (Projektbetreuer), Jennifer Urban, Sascha Inderwisch, Florian Lemmes, Olaf Jäger..... | 5   |
| Abbildung 2: Die Projektgruppe bei der Arbeit.....                                                                                                                                                                                                                                         | 5   |
| Abbildung 3: Layout der Präsentation.....                                                                                                                                                                                                                                                  | 9   |
| Abbildung 4: Screenshot der verfassten ILIAS-Regeln.....                                                                                                                                                                                                                                   | 11  |
| Abbildung 5: Screenshot unserer virtuellen Arbeitsumgebung ILIAS.....                                                                                                                                                                                                                      | 12  |
| Abbildung 6: Logo der benutzten Software.....                                                                                                                                                                                                                                              | 15  |
| Abbildung 7: Das von mir veröffentlichte Plakat.....                                                                                                                                                                                                                                       | 21  |
| Abbildung 8: Ziele der Projektgruppe.....                                                                                                                                                                                                                                                  | 25  |
| Abbildung 9: Integration als Prozess.....                                                                                                                                                                                                                                                  | 29  |
| Abbildung 10: Vorstellung einer Auszubildenden mit Migrationshintergrund.....                                                                                                                                                                                                              | 63  |
| Abbildung 11: Verwaltungsfachangestellte/r - Kommunalverwaltung.....                                                                                                                                                                                                                       | 94  |
| Abbildung 12: Beamtin/ Beamter – Allgemeine Innere Verwaltung (mittlerer Dienst).....                                                                                                                                                                                                      | 94  |
| Abbildung 13: Zufriedenheit der Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen.....                                                                                                                                                                                                            | 104 |
| Abbildung 14: Logo "Berlin-braucht-dich!".....                                                                                                                                                                                                                                             | 108 |
| Abbildung 15: Beispiel eines Messeauftrittes der Stadtverwaltung Hamburg....                                                                                                                                                                                                               | 114 |
| Abbildung 16: Ankündigung eines Messeauftrittes auf der Homepage der Stadtverwaltung Hamburg.....                                                                                                                                                                                          | 115 |
| Abbildung 17: Auszug aus dem Programm der „Zukunft Personal“.....                                                                                                                                                                                                                          | 116 |
| Abbildung 18: Elternflyer Stadt Hamburg, auf Deutsch, Türkisch und Russisch.....                                                                                                                                                                                                           | 120 |
| Abbildung 19: Nachwuchskräfte mit Migrationshintergrund.....                                                                                                                                                                                                                               | 122 |
| Abbildung 20: Werbebotschaft "Berlin-braucht-dich!" .....                                                                                                                                                                                                                                  | 124 |

## **Abbildungsverzeichnis**

---

|                                                                                                                                 |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Abbildung 21: Hinweise zum Auswahlverfahren.....                                                                                | 140 |
| Abbildung 22: Online-Einstellungstest: links Aufgabenbeschreibung,<br>rechts zu lösende Aufgabe.....                            | 141 |
| Abbildung 23: Beispiele für Testfragen aus CFT 20.....                                                                          | 146 |
| Abbildung 24: Auszug aus der Internetseite des Express vom 02.04.2008.....                                                      | 152 |
| Abbildung 25: Assessment Interkulturell.....                                                                                    | 167 |
| Abbildung 26: Infozettel Interkulturelle Öffnung für Personalentscheider.....                                                   | 175 |
| Abbildung 27: Ergebnis der Befragung bezüglich der Frage, ob in der jeweiligen<br>Organisation Zielwerte festgelegt wurden..... | 187 |
| Abbildung 28: Leitbildmotiv der Stadt Braunschweig.....                                                                         | 195 |
| Abbildung 29: Günther Uecker.....                                                                                               | 199 |
| Abbildung 30: Gebetsraum im Deutschen Bundestag.....                                                                            | 200 |
| Abbildung 31: Abiturienten-Modell – Verlaufsstruktur.....                                                                       | 204 |

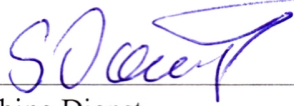
## Tabellenverzeichnis

|            |                                                                                           |     |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabelle 1: | Unterrichtsverteilung nach Fächern.....                                                   | 68  |
| Tabelle 2: | Anteil der Migrantinnen und Migranten bei Einstellungen.....                              | 69  |
| Tabelle 3: | Übersicht über fremdsprachige Zeitungen in Deutschland.....                               | 134 |
| Tabelle 4: | Anteil von Migrantinnen und Migranten bei Einstellungen.....                              | 190 |
| Tabelle 5: | Aktuelle Möglichkeiten der Besetzung von Stellen<br>im "gehobenen Verwaltungsdienst"..... | 203 |
| Tabelle 6: | Vergleich Unterrichtsinhalte.....                                                         | 205 |
| Tabelle 7: | Entwicklung der Bewerberzahlen im Hinblick auf den<br>Migrationshintergrund.....          | 207 |



## Eigenständigkeitserklärung

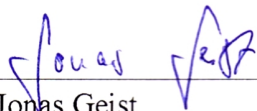
Hiermit versichert die Projektgruppe „Mitarbeitergewinnung und Ausbildung als Instrument der interkulturellen Öffnung der Kreisverwaltung Düren“, dass diese Arbeit selbstständig von uns verfasst wurde und außer den angegebenen keine weiteren Quellen genutzt wurden.



Sabine Dienst



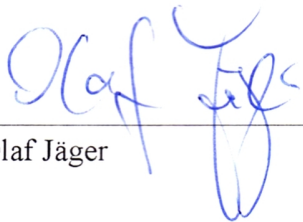
Maren Falkenhagen



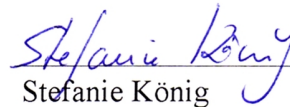
Jonas Geist



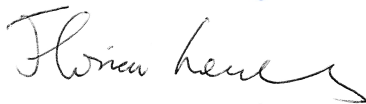
Sascha Inderwisch



Olaf Jäger



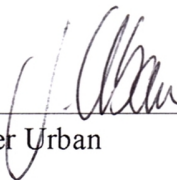
Stefanie König



Florian Lemmes



Christoph Pöhlmann



Jennifer Urban



Tatjana Zimmer