

# Interkulturelle Öffnung einer Kommunalverwaltung - eine mögliche oder eine notwendige Personalentwicklungsstrategie?

## Erfahrungen und Erkenntnisse aus Osnabrück

Karin Detert

Fachbereichsleiterin Personal und Organisation, Stadt Osnabrück  
und

Nadezhda Milanova

Prozessbegleitung im Interkulturellen Mentoring der Stadt Osnabrück

# Ausgangssituation 2002

- Konzern Stadt - Unternehmen mit vielschichtigen bürger-/kundenorientierten Angeboten
- 164.000 Einwohner/-innen
  - davon ca. 20.000 Migranten/-innen
- 4000 Beschäftigte im „Konzern Stadt“
  - davon 300 Migranten/-innen
    - davon 33 % in der Verwaltung oder Servicebereichen und der größere Anteil im Arbeiterbereich
- unterdurchschnittliche Anzahl von Migranten/-innen bewerben sich auf Stellen u. Ausbildungsplätze

# Strategischer Hintergrund der interkulturellen Öffnung

## Gesellschaftliche Entwicklungen:

- Demographischer Wandel: rückläufige, alternde Bevölkerung
- Anteil der Menschen mit Migrationshintergrund erhöht sich überproportional auf ein Drittel der Bevölkerung
- Anteil der weiblichen Erwerbstätigen erhöht sich

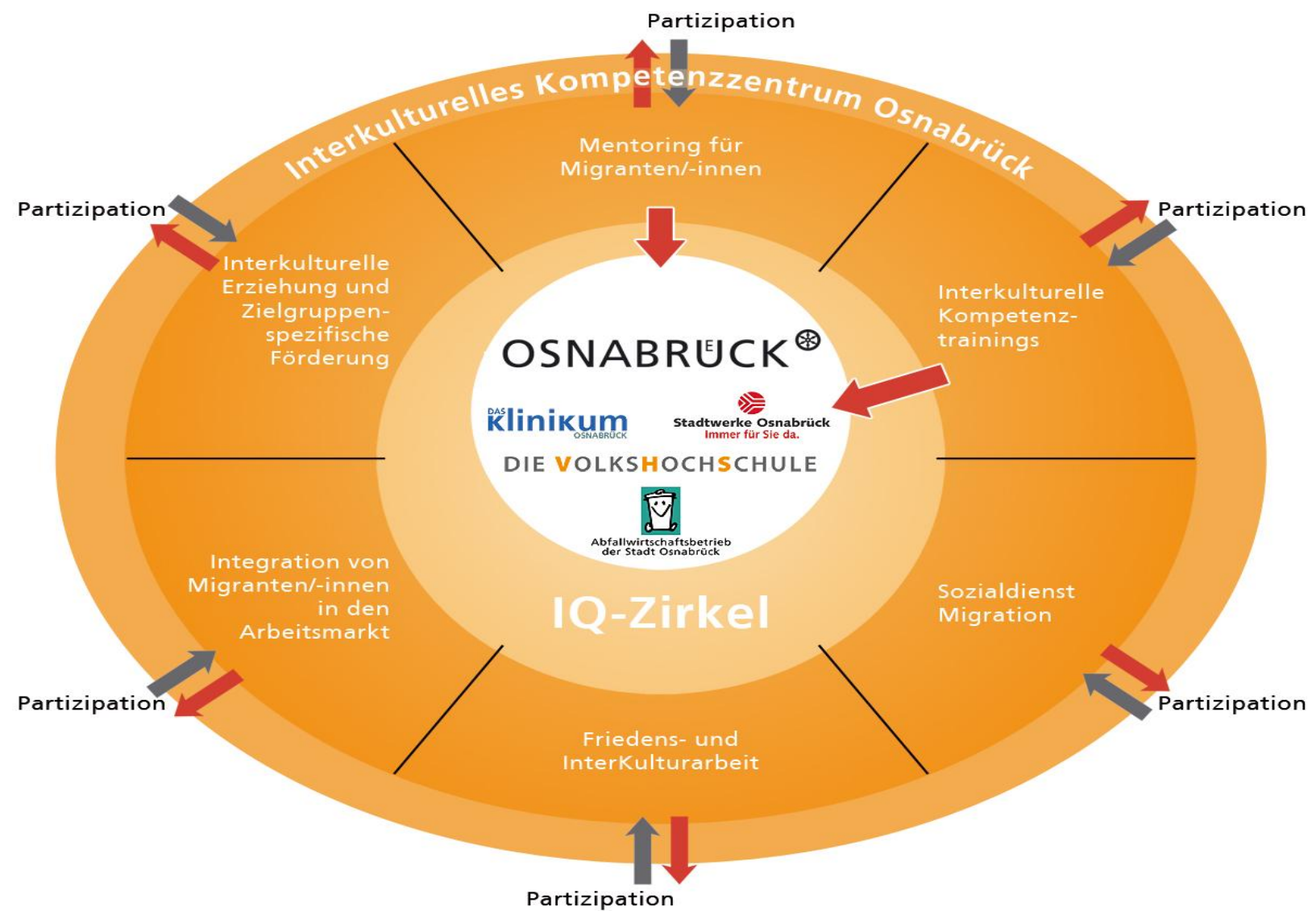
## Auswirkungen auf den AG und Dienstleister Stadt Osnabrück:

- Verknappung von qualifizierten Fachkräften; geringere Wettbewerbsfähigkeit; Rekrutierungsprobleme (insbesondere für öffentliche AG)
- Veränderte Anforderungen an Dienstleister aufgrund der Heterogenität der unterschiedlichen Kundensegmente
- Anpassungen der Unternehmensstrategien sind notwendig

# Zielsetzungen

- Attraktivität des Arbeitgebers Stadt Osnabrück steigern
  - die Organisation verändern
  - die (monokulturell orientierte) Unternehmenskultur verändern
- Unternehmen Stadt auf interkulturelle Arbeits- und Servicesituationen vorbereiten und kompetent machen
  - interkulturelle Personalentwicklung aufbauen
  - interkulturelle Potenziale in der Organisation nutzen
- Qualifizierte Fachkräfte gewinnen
  - verstärkt Potenziale von Frauen und Migrantinnen/-innen für die Stadt erschließen

# Interkulturelle Qualität (nach innen und außen)



# Interkulturelle Qualität (nach innen und außen)



## ➔ Das Unternehmen vorbereiten

# Beispiel eines Veränderungsprozesses

Projekt:

Interkulturelles Mentoring

für Mitarbeiter/-innen der Stadt  
Osnabrück

# Interkulturelles Mentoring





# Interkulturelles Mentoring

Konzept von Claudia Qualbrink und Hülliye Zengin

## Das Besondere interkulturellen Mentorings

- Herausforderungen interkultureller Zusammenarbeit
- Verborgene Ressourcen nutzen
- Gegenseitige Qualifizierung von Mitarbeitern mit und ohne Migrationshintergrund

# Langfristige Ziele

- Integration und Erhöhung des Anteils von Migrant\*innen bei der Stadtverwaltung Osnabrück
- Erhöhung der interkulturellen Kompetenzen der Mitarbeiter\*innen der Stadtverwaltung
- Verbesserung der Qualität von interkulturellen Servicesituationen
- Vorbildfunktion der Stadt Osnabrück als Friedenskulturstadt nach innen und nach außen durch ein solches Programm leben

# Kurzfristige Ziele

- Frühzeitige Förderung und Integration von Migranten/-innen in der Stadtverwaltung Osnabrück
- Praxisnahe Vorbereitung von Migranten/-innen auf berufliche Anforderungen und Führungspositionen
- Unterstützung der Migranten/-innen in der selbstbewussten Wahrnehmung und Einbringung ihres interkulturellen Wissens
- Systematische Weiterentwicklung der Führungsqualitäten und interkulturellen Kompetenzen der Mentoren/-innen
- Schaffung von Rahmenbedingungen, die es Migranten/-innen ermöglichen, in der Zukunft verstärkt Führungspositionen zu übernehmen

# Probleme und Widerstände

Migranten wollen nicht als Migranten „erkannt und gesehen“ werden, wollen nicht auffallen, (Er-)Kennen ihre besonderen Kompetenzen nicht

Erwartungshaltung von Mitarbeitern und Vorgesetzten: Müssen sich anpassen! Wo ist das Problem?

Migranten/-innen verhalten sich „deutscher als Deutsche“

Deutsche Mitarbeiter/-innen haben sich an das angepasste/unterdrückte Verhalten der Kollegen/Migranten gewöhnt

Sprachkenntnisse

Integration der Qualifizierungsangebote in Arbeitszeiten und Dienstplänen

# Wie erreichen wir die Ziele ?

## 1. Baustein: Mentoringbeziehung

- ✓ Jeweils 8 - 12 Mitarbeiter/-innen mit Migrationserfahrungen werden als Mentees ausgewählt
  - ➡ Berufliche Entwicklung
  - ➡ Persönlichkeitsentwicklung
  - ➡ Lebens- & Berufszielplanung
  
- ✓ Jeweils 8 - 12 erfahrene Mitarbeiter/-innen werden als Mentoren/-innen ausgewählt
  - ➡ Verbesserung interkultureller Kompetenzen
  
- ✓ Mentoring-Partnerschaft für 10 - 12 Monate
  - ➡ Weitere Inhalte resultieren aus Bedarfsanalyse und persönlicher Zielbestimmung der Mentees

# Wie erreichen wir die Ziele ?

## 2. Baustein:

### Workshops/Seminare

↪ Vermittlung von Theorien



## 3. Baustein:

### Gruppenprojekt der Mentees

↪ Praxistransfer

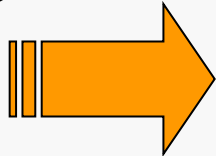
# Erkenntnisse, Ergebnisse, Entwicklungen

- o ...bei den **Mentees** (Migranten):
  - ✓ Selbstsicherheit im Beruf und im Umgang mit Kunden/-innen,
  - ✓ Verbesserung der beruflichen Fähigkeiten,
  - ✓ Bessere Orientierung innerhalb des Unternehmens,
  - ✓ Wissenserwerb über kulturelle Unterschiede und Gemeinsamkeiten
  
- o ...bei den **Mentoren** (erfahrene deutsche Mitarbeiter):
  - ✓ Verbesserung von Kunden-/Beratungs- & Führungssituationen durch interkulturelle Kompetenzentwicklung,
  - ✓ höhere Kompetenz im Umgang mit Menschen aus anderen Kulturen,
  - ✓ Verständnis für Lebensumstände von Kollegen mit einem Migrationshintergrund,
  - ✓ Multiplikatorenfunktion innerhalb des Unternehmens

# Erkenntnisse, Ergebnisse, Effekte

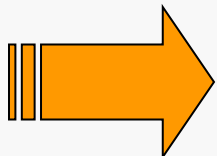
## ... innerhalb der Organisation und nach außen

„Echte“ Integration der Migranten/-innen befördert Motivation, Zufriedenheit, Engagement und Identifikation mit AG; reduziert Reibungsverluste und Konflikte



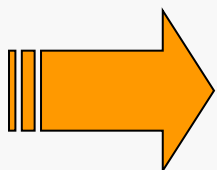
**erhöht Produktivität**

Interkulturelle Teams reagieren offener auf neue Anforderungen; „Betriebsblindheit“ wird reduziert



**erhöht Flexibilität**

Mentoring erhöht den Informationsaustausch; Unternehmenswissen wird gegen Kenntnisse über andere Kulturen und anderes Kulturverhalten ausgetauscht



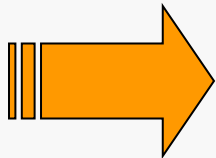
**erhöht Wissenstransfer**



# Erkenntnisse, Ergebnisse, Effekte

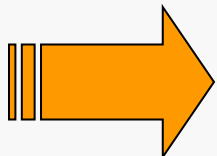
## ... innerhalb der Organisation und nach außen (2)

Mentoring fördert den Dialog zwischen den Kulturen und eine Vertrauenskultur; Probleme werden weniger tabuisiert und können gezielter behoben werden



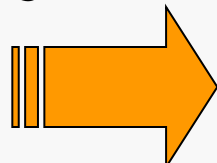
**verbessert unternehmensinterne Kommunikation**

Positives Unternehmensimage gegenüber Migranten/-innen; Rekrutierungschancen erhöhen sich



**verbessert Personalmarketing**

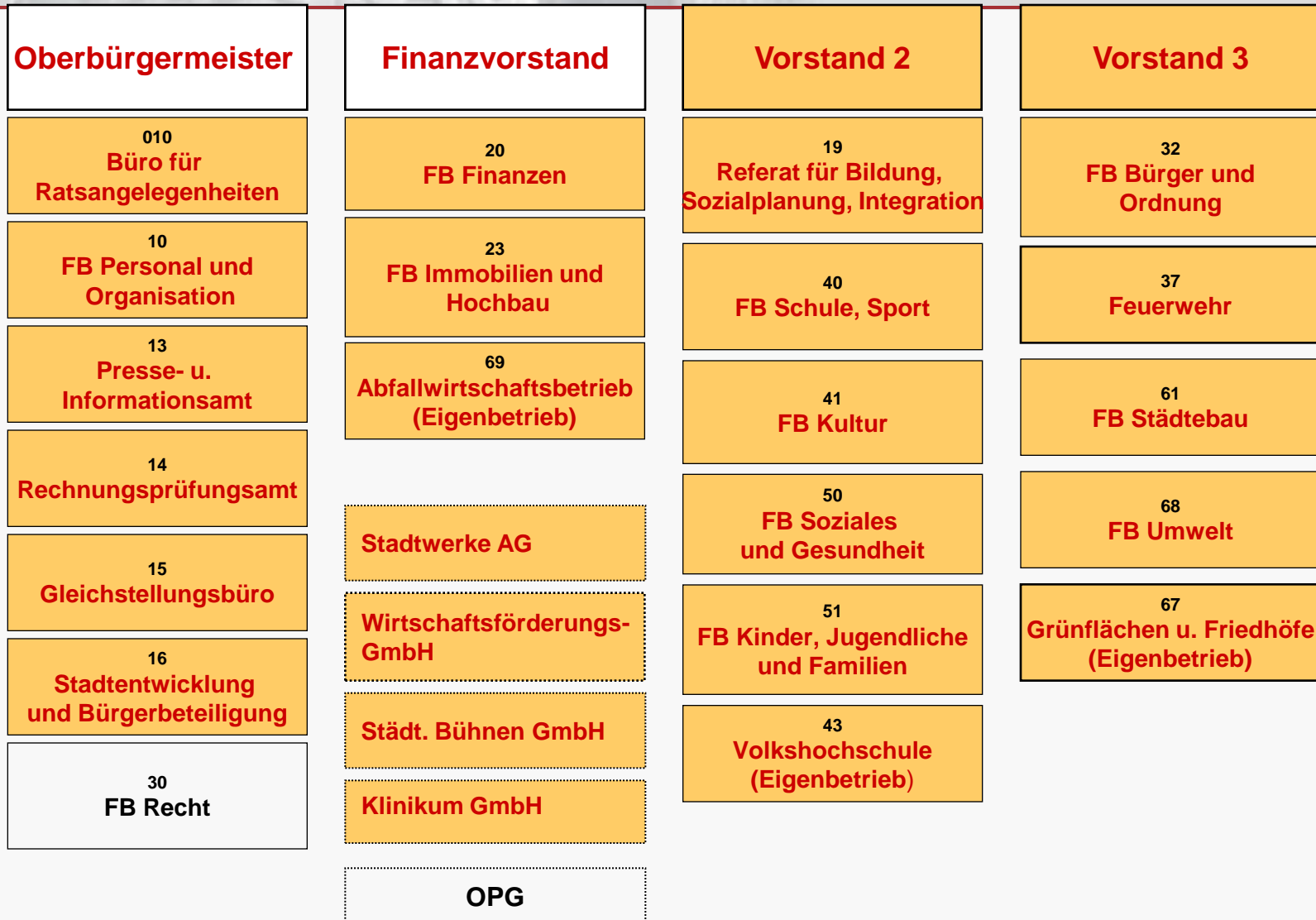
Unternehmen, das Mentoring für Migranten praktiziert, wird als zukunftsorientiert, offen und innovativ im europäischen (globalen) Kontext wahrgenommen; erhöht Nachfrage nach „ungewöhnlichen“ Aufträgen



**verbessert Außenwirkung**

# Stand der interkulturellen Öffnung im Konzern

## OB



## ➔ neue Potenziale erschließen

Herausforderungen bei der Ansprache bzw. Auswahl von Migrant\*innen/-innen:

### **Ansprache**

- ✓ Für Migrant\*innen/-innen relevante Informationskanäle nutzen
- ✓ Unterschiede innerhalb der Migrant\*innen/-innengruppe berücksichtigen

### **Auswahl**

- ✓ Keine Anpassung der Auswahlkriterien, sondern Überdenkung der Auswahlmethoden
- ✓ Gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen

# Wegweiser in die Stadtverwaltung

## Projekt der Menteeegruppe 2008/2009



# Bewerber/-innen mit Migrations- hintergrund (Ausbildung)

	Bewerbungsquote	Einstellungsquote
2006	10,09 %	12,5 %
2007	3,1 %	8 %
2008	10,74 %	13,3 %
2009	8,89 %	4,35 %
2010	15,65 %	...

# ➔ Arbeitgeberattraktivität steigern

- ➔ **Wettbewerb  
Kulturelle Vielfalt am Arbeitsplatz**
- ➔ **Preis der Bundesbeauftragten -  
Kulturelle Vielfalt in der Ausbildung**
- ➔ **Charta der Vielfalt**



<Suchbegriff> Suche

- Die Kampagne „Vielfalt als Chance“
- Charta der Vielfalt
- Wettbewerb
- Veranstaltungen
- Vielfalt im Unternehmen
- Vielfalt im Öffentlichen Dienst
- Wirtschaftsfaktor Vielfalt
- Diversity Management
- Publikationen
- Presse
- Best Practice-Beispiele

### Sieger mit Vorbildcharakter – Preisverleihung zum Wettbewerb „Kulturelle Vielfalt am Arbeitsplatz“

Die Staatsministerin und Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration, Prof. Dr. Maria Böhmer, hat heute die Gewinner des Wettbewerbs „Kulturelle Vielfalt am Arbeitsplatz“ gekürt. Die Wettbewerbsbeiträge der Preisträger verdeutlichen: Die Förderung der kulturellen Vielfalt am Arbeitsplatz lohnt sich auch ökonomisch. Hochqualifiziertes Personal aus dem Ausland lässt sich leichter anwerben und halten, wenn der Arbeitgeber sich um deren Integration bemüht. Angestellte mit Zuwanderungshintergrund und geringen Qualifikationen sind oft besonders leistungsbereit, wenn sie eine Chance auf Aus- und Fortbildung bekommen. Ferner zeigt die zunehmende Internationalität der Kunden, dass die interkulturelle Kompetenz der Belegschaft ein wichtiger Wettbewerbsfaktor ist.



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 Förderung von kultureller Vielfalt am Arbeitsplatz verdient machen.



### Kongress "Vielfalt als Chance"

Vielfalt als Chance - der Fachkongress am 9. Dezember in Frankfurt am Main informiert über die Vorteile von Diversity Management für Unternehmen und öffentliche Einrichtungen.

[Weitere Informationen](#)



## Die Preisträger

### Kategorie Öffentliche Verwaltung

1. Platz: Stadt Osnabrück
2. Platz: Landeshauptstadt München
3. Platz: Evangelische Interkulturelle Kindertagesstätte Astrid Lindgren (Lübeck)

# Notwendige PE-Strategie

- Abschöpfung von (unbekannten) Mitarbeiterpotenzialen
- Gewinnung neuer Personalressourcen
- Pragmatischer Ansatz von Diversity-Management
- Enttabuisierung von „unbekannten“ Strukturen
- Entlastung interkultureller Servicesituationen



# **Interkulturelle Öffnung ist eine notwendige und umsetzbare Personalentwicklungsstrategie in Osnabrück!**

**... und in Braunschweig?**