

Interkulturelle Kompetenz, Interkulturelle Öffnung und Diversity Management

Dipl.-Psych. Alexander Scheitza

**Kölner Institut für Interkulturelle Kompetenz e.V. &
Fachhochschule Köln, Forschungsschwerpunkt Interkulturelle Kompetenz**



Kölner Institut
für interkulturelle Kompetenz e.V.

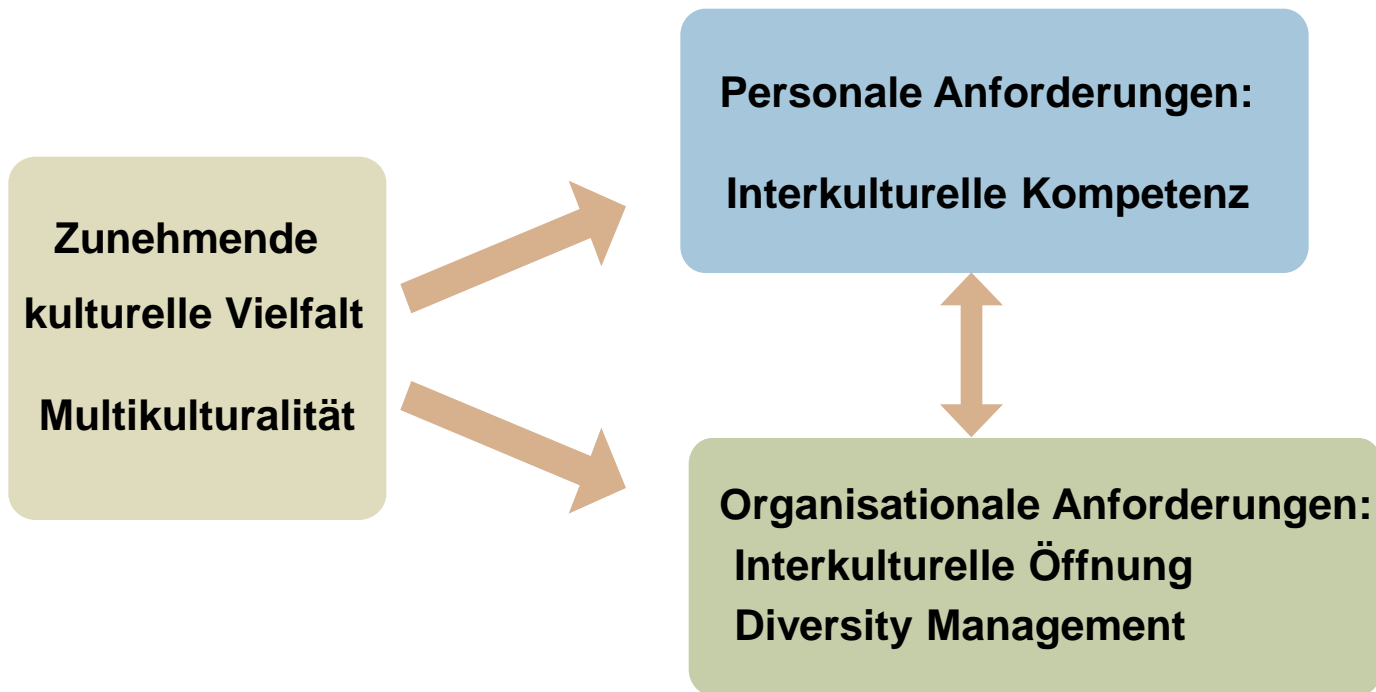
Training Entwicklung Beratung



Fachhochschule Köln
Cologne University of Applied Sciences
Forschungsschwerpunkt Interkulturelle Kompetenz
• info@kiik.eu • www.kiik.eu

Thebäerstr. 80 • D 50823 Köln • Tel.: +49 (0)221 / 9332868

Anforderungen an die interkulturelle Personal- & Organisationsentwicklung

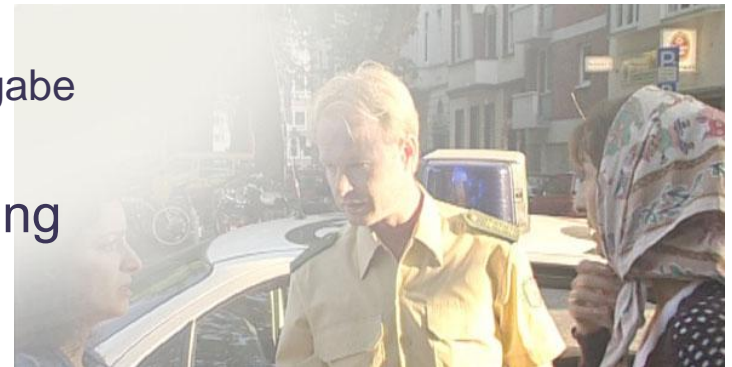


XENOS-Projekt des Forschungsschwerpunkts Interkulturelle Kompetenz:
**“Interkulturelle Qualifizierung und Förderung
kultureller Diversität in der Polizei NRW“**

Kooperationspartner: Landesamt für Ausbildung, Fortbildung und Personalangelegenheiten der Polizei in NRW (LAFP)

Ziele:

- Aktualisierung bestehender Fortbildungen zu interkultureller Kompetenz im „Kundenkontakt“
- Entwicklung und Erprobung neuer Fortbildungen zur Förderung kultureller Diversität
 - Arbeiten in multikulturellen Teams
 - Kulturelle Diversität als Führungsaufgabe
 - Qualifikation von Fortbildnern
- Impulse für die Organisationsentwicklung



GEW Projekt „Diversität nutzen“ (2005)

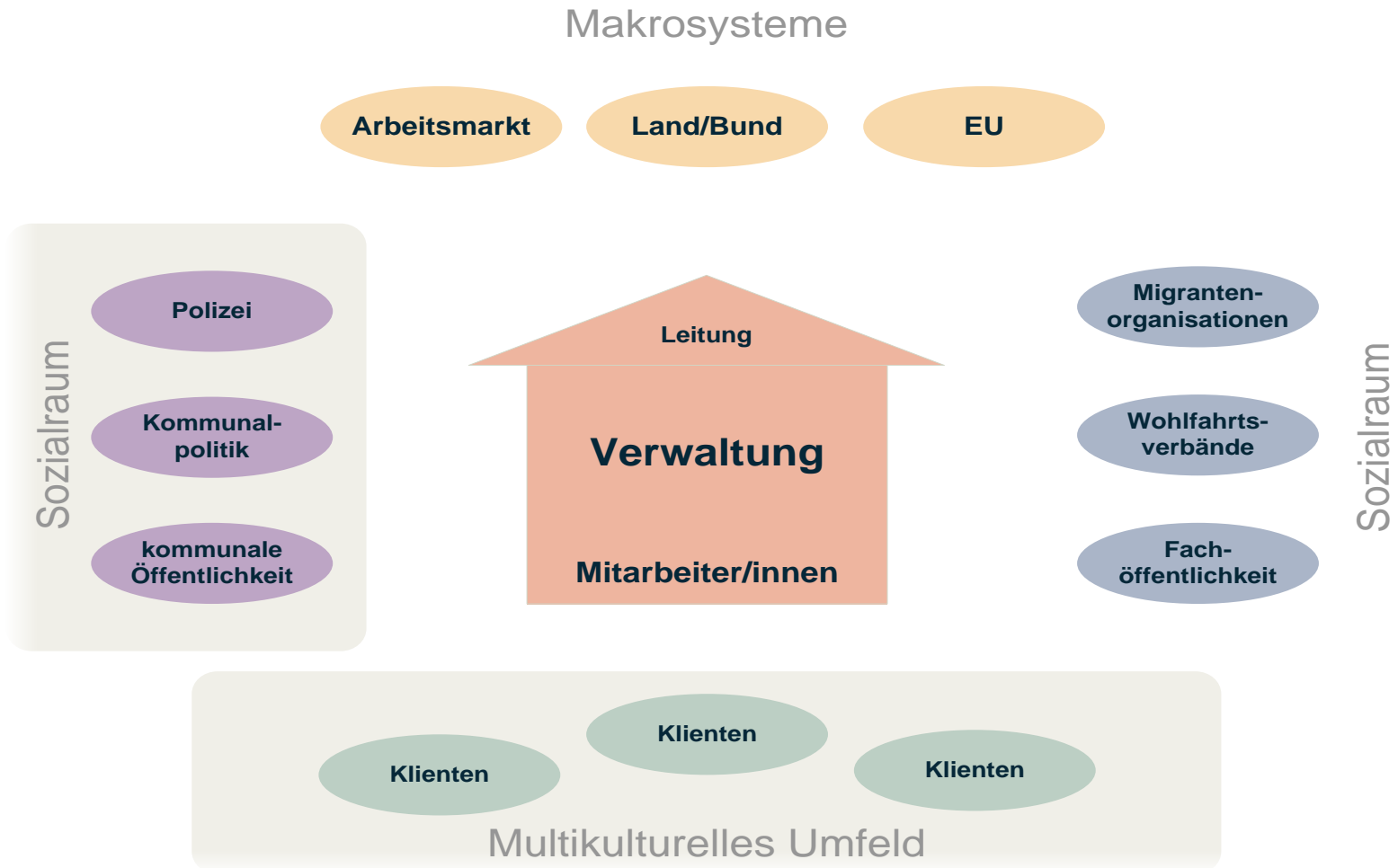
Befragung von 35 Personalverantwortlichen von Unternehmen (größtenteils aus dem Großraum Köln).

- Haltung zu kultureller Diversität
- Potenziale und Schwierigkeiten kultureller Unterschiedlichkeit

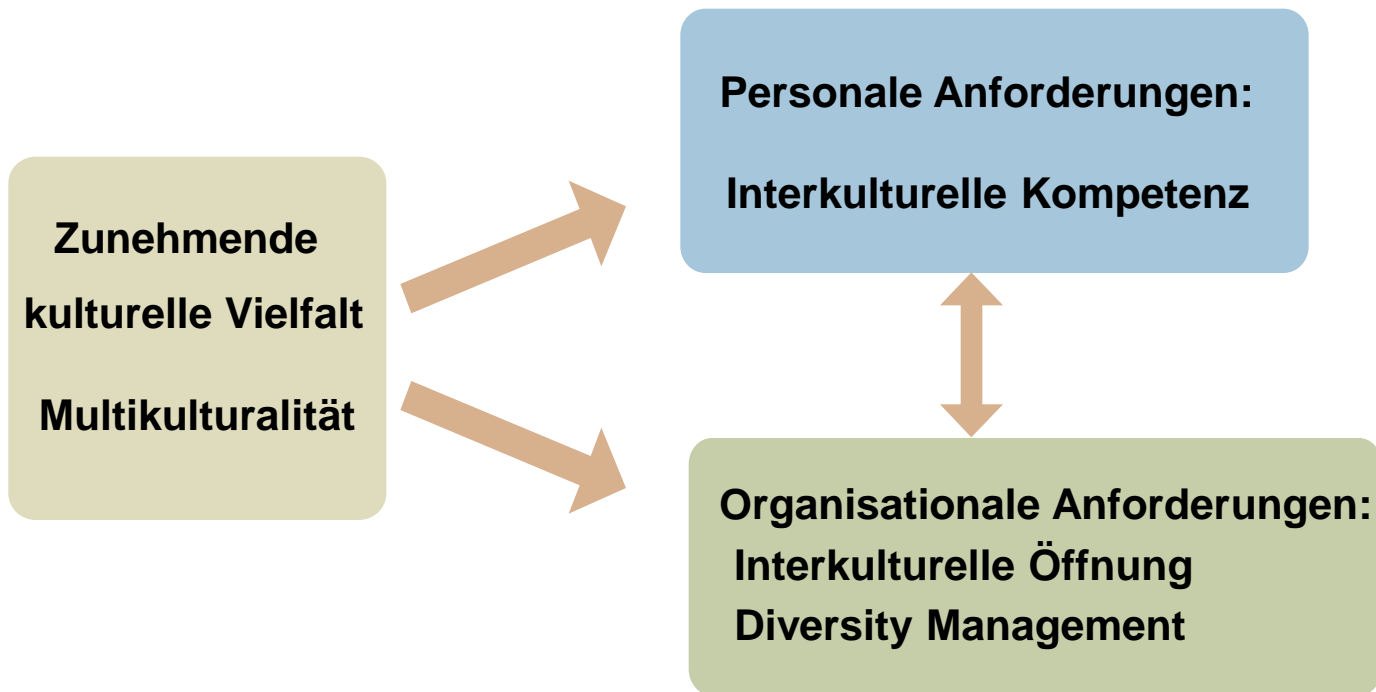
Beratungsaufträge

- Entwicklung eines kulturfaireren Personal-
auswahlverfahrens für eine Stadtverwaltung
(2007)
- Workshop mit Amtsleitern einer Stadt-
verwaltung (2009)

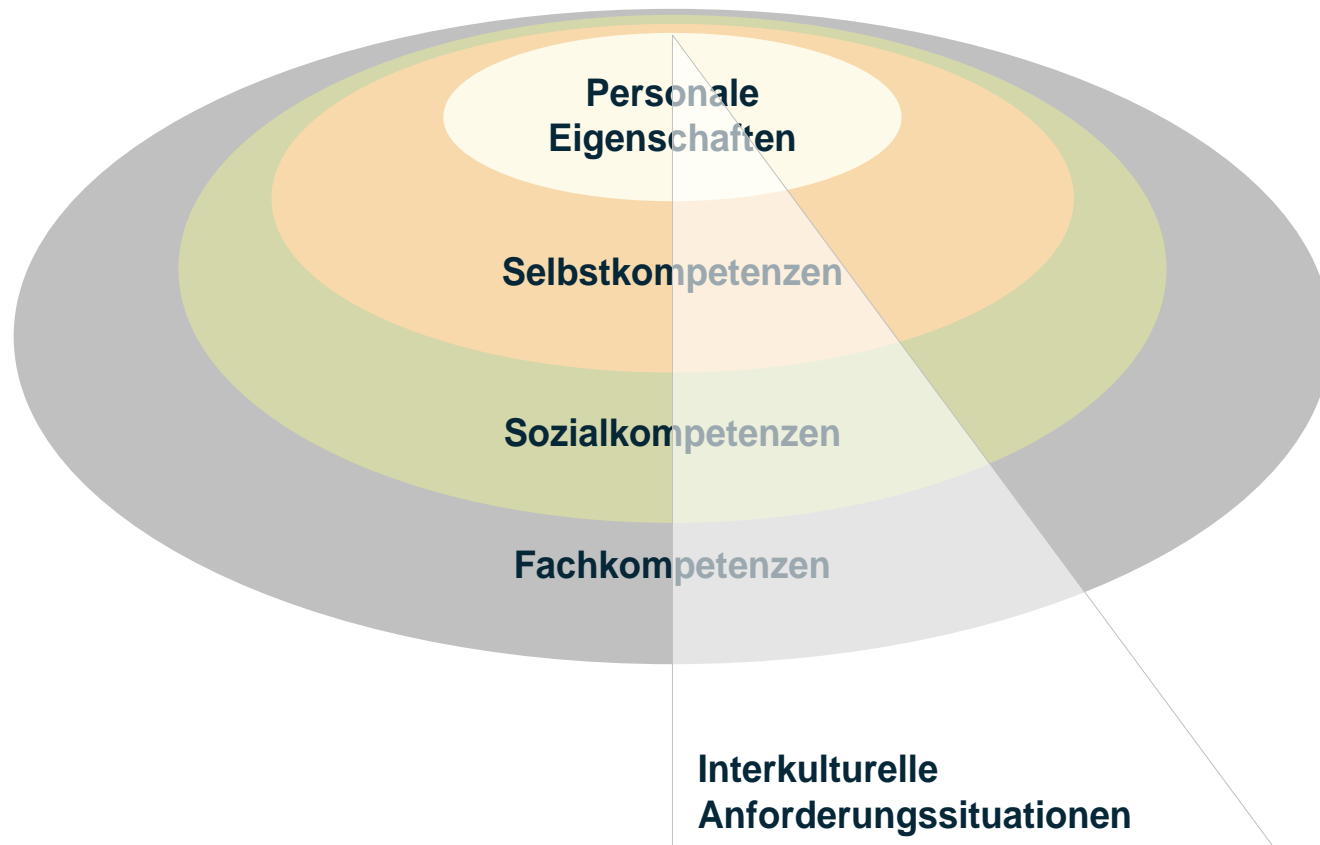
Interkulturelle „Schnittstellen“ der Verwaltung



Anforderungen an die interkulturelle Personal- & Organisationsentwicklung



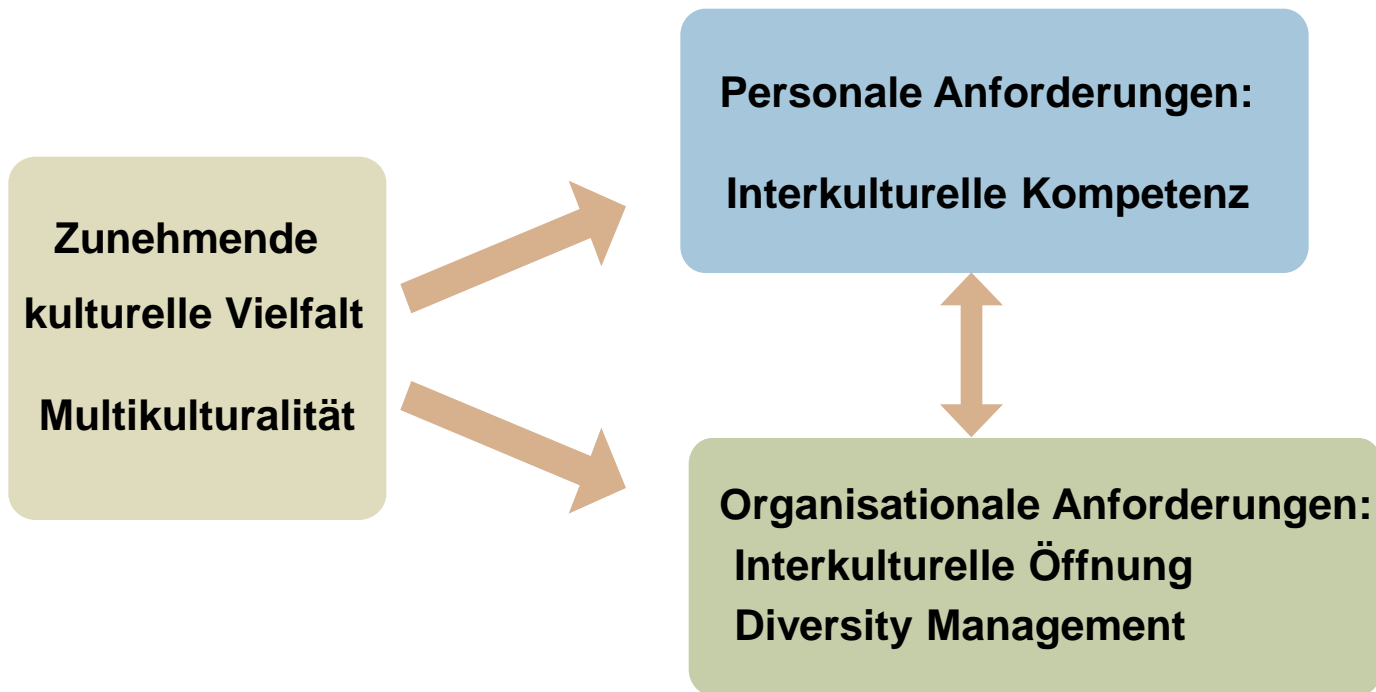
„Zwiebelmodell“ interkulturell relevanter Kompetenzen



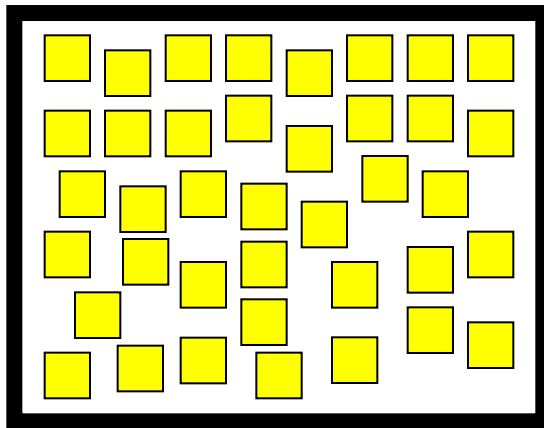
Interkulturelle Kernkompetenzen für die Arbeit mit Migranten

- Aushalten von Unsicherheit
- Gespür für kulturell bedingtes Handeln
- Offenheit für alternative Erklärungen
- Übernahme von Rollen und Perspektiven
- Kenntnis der eigenen Person (um Projektionen zu vermeiden)
- Modifikation des eigenen Verhaltens
- Aufbau und Pflege vertrauensvoller Beziehungen
- Entwicklung von Gemeinsamkeiten

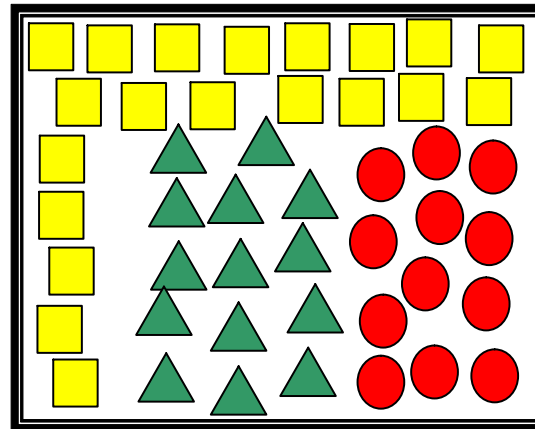
Anforderungen an die interkulturelle Personal- & Organisationsentwicklung



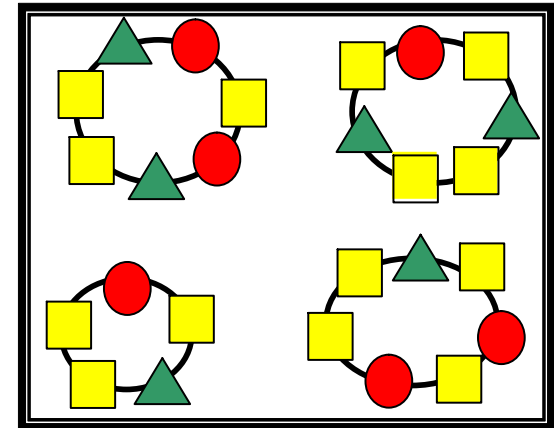
Grundbegriffe: Multikulturalität & Interkulturalität



monokulturell



multikulturell



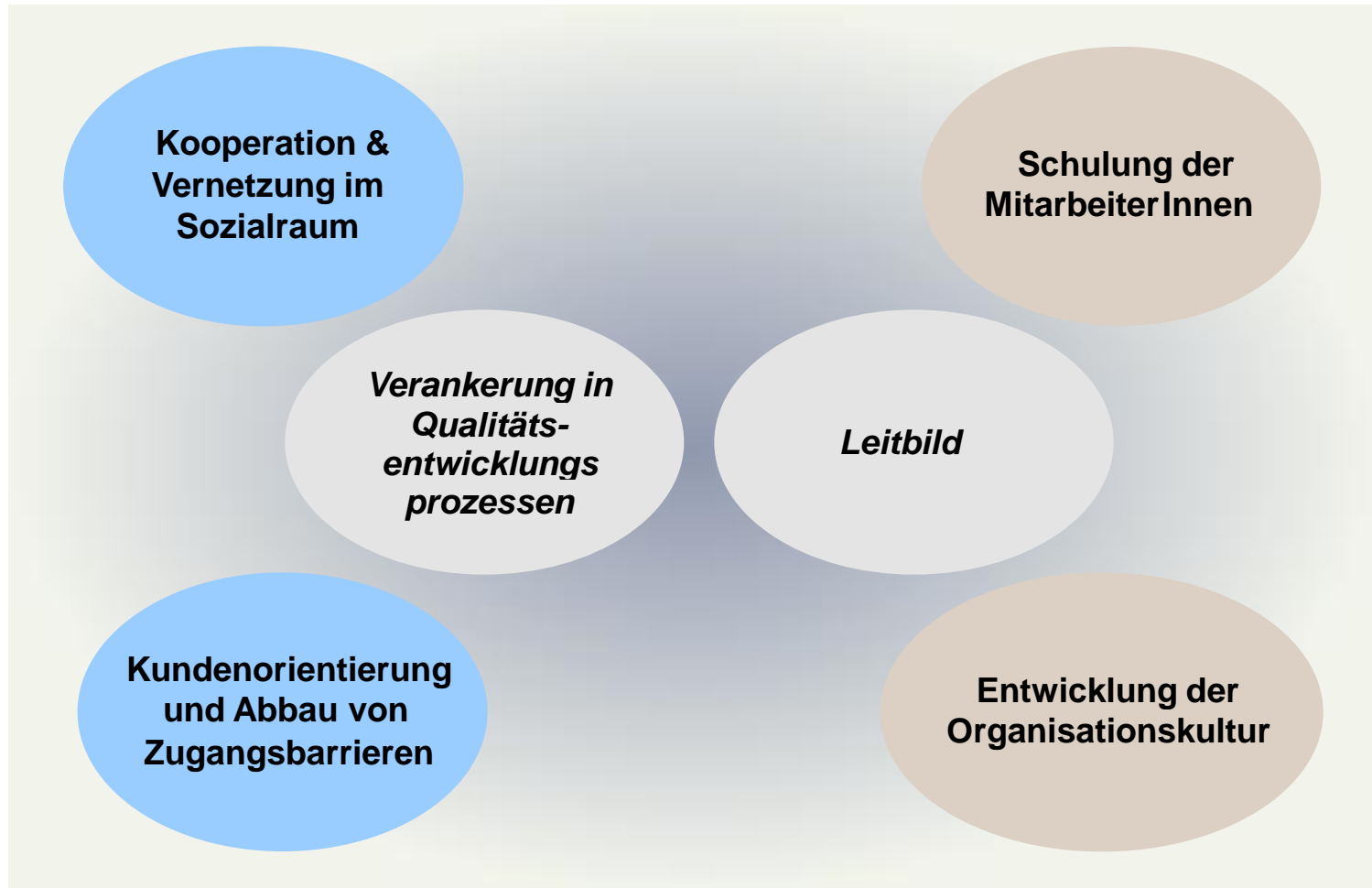
interkulturell

Grundbegriffe: „Interkulturelle Öffnung“

Bezeichnet „ **Veränderungsprozesse** von und zwischen unterschiedlichen Menschen, Lebensweisen und Organisationsformen (...) , wodurch **Zugangsbarrieren** und **Abgrenzungsmechanismen** in den zu öffnenden Organisationen **abgebaut** werden und **Anerkennung ermöglicht** wird.“

Quelle: Schröder, H. (2007): Interkulturelle Öffnung.

Beispielhafte Maßnahmen der interkulturellen Öffnung



Grundbegriffe:

„Diversity“^(engl.) / „Diversität“^(dt.)

... meint „**Unterschiedlichkeit**“ oder „**Vielfalt**“ des in einer Organisation eingesetzten Personals.

Kultur bzw. Herkunft ist nur eine der möglichen Unterschiedlichkeiten, andere sind Geschlecht, Alter, Behinderung, sexuelle Orientierung, Religion usw.

Grundbegriffe: „Diversity Management“

Die „**Unterschiedlichkeit**“ des in einer Organisation eingesetzten Personals wird „konstruktiv/produktiv“ genutzt.



Entstehungsgeschichte in den USA

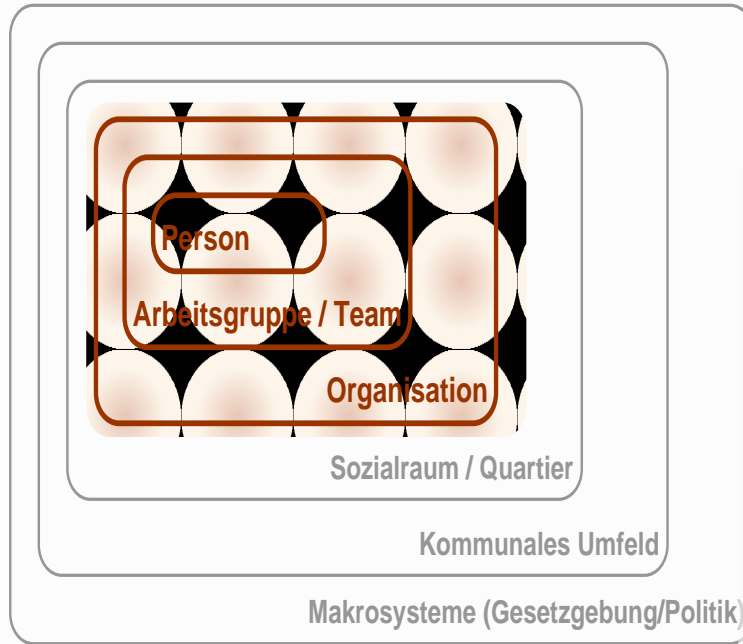
Civil Rights Act (1964) → Beseitigung der Benachteiligung der schwarzen Bevölkerung.

Anti-Diskriminierungs-Gesetzgebung → Klagemöglichkeiten für Betroffene

Programme der positiven Diskriminierung → Quotierungen

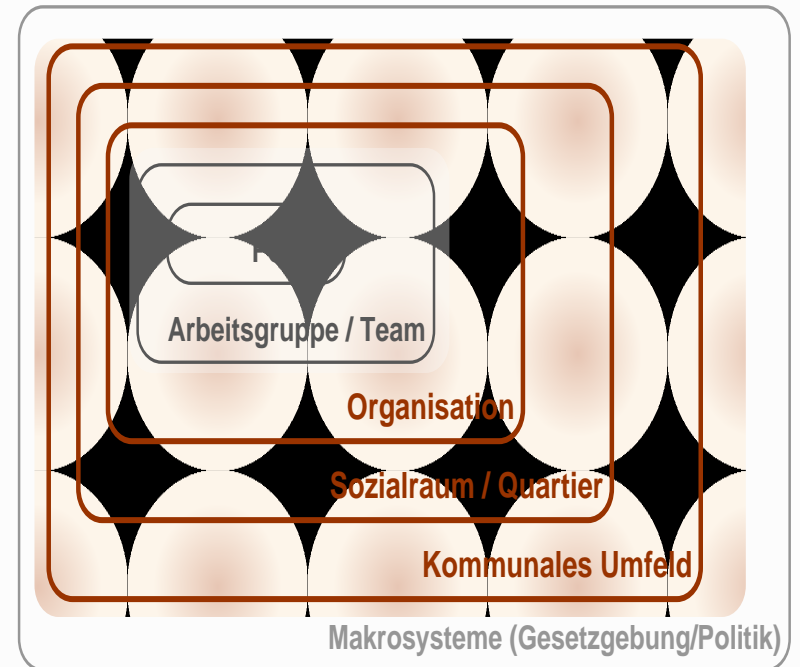
„Affirmative Action“ → Unterstützungsprogramme für Benachteiligte

Interventionsfelder



Diversity Management

Interkulturelle Öffnung



Unterschiede zwischen interkultureller Öffnung und Diversity Management

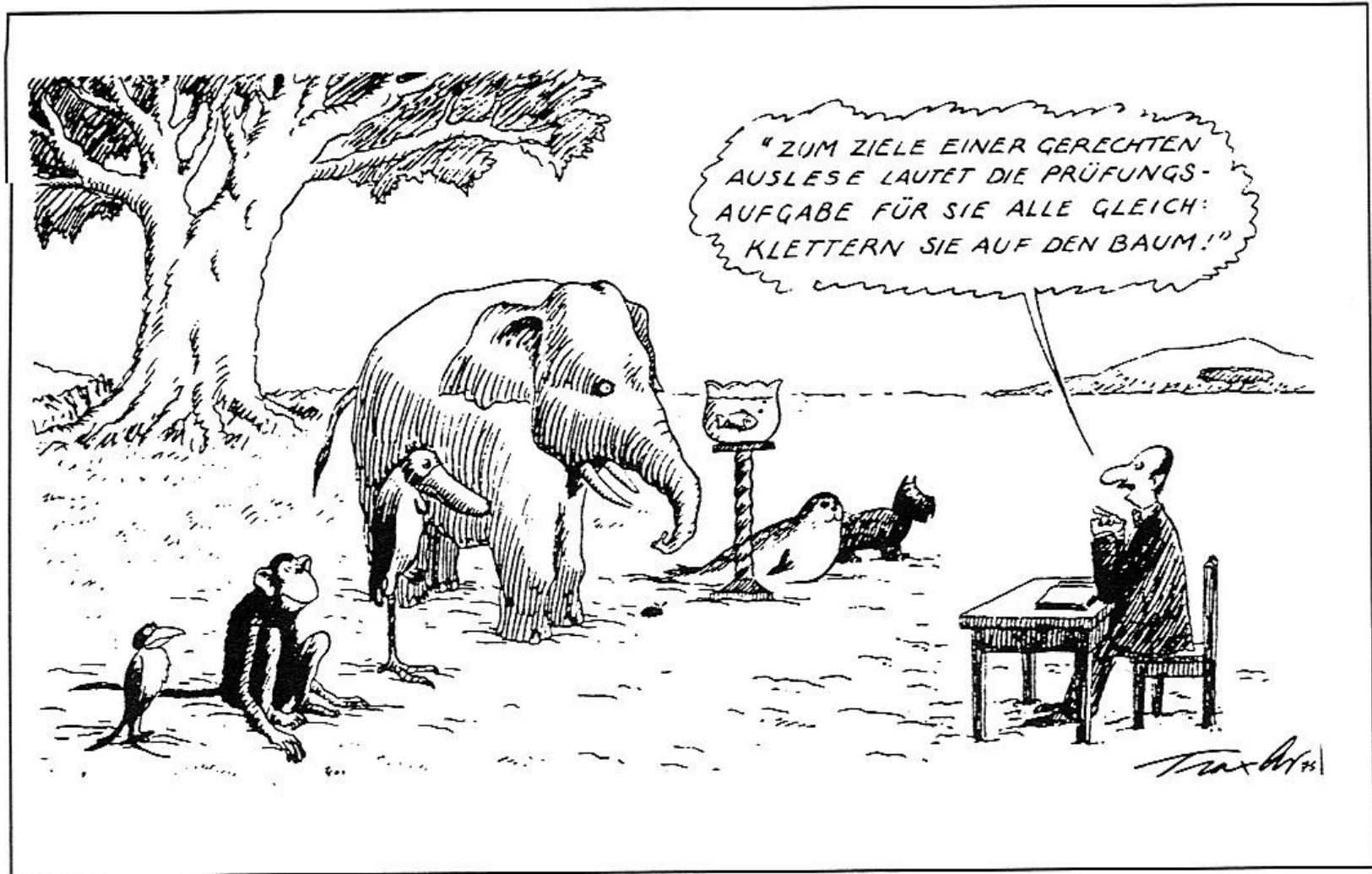
Aspekt	Interkulturelle Öffnung	Diversity Management
Theoretische Verortung	Politischer Ansatz	Managementansatz (HR-Konzept)
Fokus der Betrachtung	Einbettung der Organisation in das gesellschaftliche Umfeld	Personelle Zusammensetzung der Organisation
Bestimmtheit des Konzepts	Diffus: viel Gestaltungsspielraum	Eindeutig: wenig Gestaltungsspielraum
Differenzverständnis	Eng: Kulturelle Unterschiede, Integration von MigrantInnen	Weit: alle gruppenbezogenen Differenzen (z.B. Alter, Gender)

Forschungsergebnisse: Haltungen zu kultureller Diversität

Diversitätsblind: keine Reflexion der Potenziale und Schwierigkeiten kultureller Diversität, Betonung von Universalität



Diskriminierende Gleichbehandlung



Forschungsergebnisse: Haltungen zu kultureller Diversität

Diversitätsblind: keine Reflexion der Potenziale und Schwierigkeiten kultureller Diversität, Betonung von Universalität

Diversitätsabwehrend: ablehnende Haltung gegenüber kultureller Andersartigkeit (Ursache von Problemen und Schwierigkeiten), Forderung von Anpassung.



Tätigkeitsbereiche mit hohem und niedrigem Diversitätspotenzial

Hoher Nutzen von Diversität

- Einkaufen, Beschaffen, Verkaufen
- Werben, Öffentlichkeitsarbeit/ PR, Marketing, Akquirieren
- Informationen sammeln / auswerten, Recherchieren
- Verhandlungen führen
- Entwickeln, Forschen
- Reparieren, Instandsetzen



Kommunikation & Kreativität

Geringer Nutzen von Diversität

- Messen, Prüfen, Qualitätskontrolle
- Überwachen, Steuern von Maschinen, Anlagen, technischen Prozessen
- Herstellen, Produzieren von Waren und Gütern
- Reinigen, Bewirten, Transportieren



Routinetätigkeiten

Forschungsergebnisse: Haltungen zu kultureller Diversität

Diversitätsblind: keine Reflexion der Potenziale und Schwierigkeiten kultureller Diversität, Betonung von Universalität

Diversitätsabwehrend: ablehnende Haltung gegenüber kultureller Andersartigkeit (Ursache von Problemen und Schwierigkeiten), Forderung von Anpassung.

Diversitätspragmatisch: Diversität wird von Fall zu Fall aufgrund von Nützlichkeitsabwägungen gewollt (Außenwirkung, gesetzliche Vorgaben, Erschließung eines Marktes)

Diversitätsengagiert: Diversität als Organisationsziel ist grundsätzlich gewollt (langfristige Sicht, Diversität als Ressource, Lernmöglichkeit und als „Veränderungsprophylaxe“).

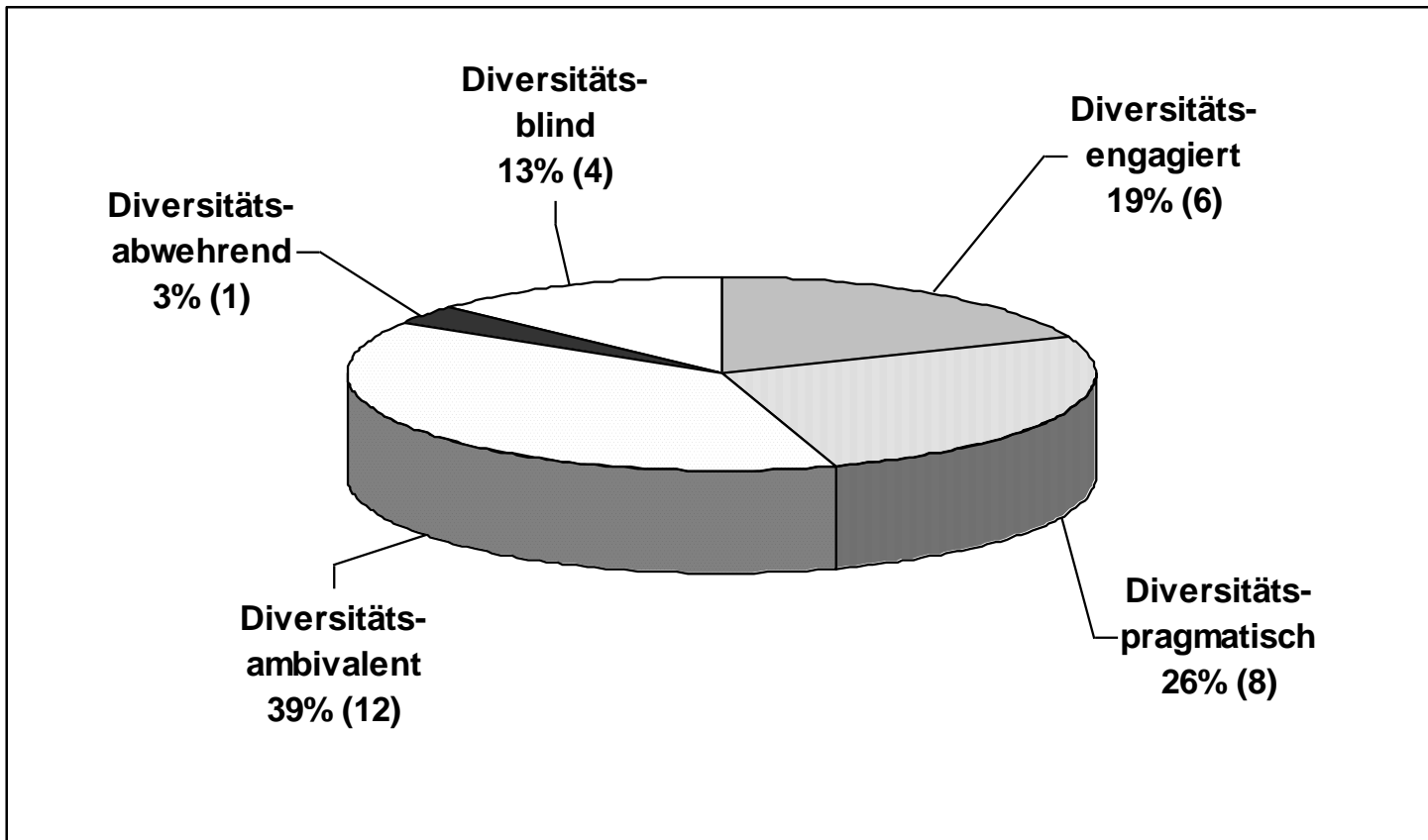
Forschungsergebnisse: Haltungen zu kultureller Diversität

Motiv diversitätsengagierter Organisationen:

***Ein System ist nur dann überlebensfähig,
wenn seine Vielfalt der Vielfalt seiner
Umwelt entspricht.***



Forschungsergebnisse: Haltungen zu kultureller Diversität



Quelle: Leenen, Scheitza, Wiedemeyer 2006, 103

Forschungsergebnisse: Gründe für und gegen kulturelle Vielfalt

Gründe dafür

- Potenziale: erhöhte Kreativität, zusätzliche Problemlösekompetenz, Flexibilität, Kommunikationstalente
- bessere Kundenansprache, Erschließung neuer Märkte
- kulturelle Bereicherung für Mitarbeiter: wechselseitiges Lernen, besseres Betriebsklima
- Mittel gegen Fachkräftemangel
- ökonomische Vorteile: das Unternehmen in einer globalisiert-multikulturellen Umwelt; bessere Auslandskontakte

Gründe dagegen

- Sprach- und Qualifikationsbarrieren
- interne Kommunikationsprobleme, Störung des Betriebsklimas, Gefahr interkultureller Konflikte
- zusätzliche Anforderungen an die eine interkulturelle Personalführung und -entwicklung
- neue Kundengruppen verdrängen alte
- konfessionelle Bindung des Arbeitgebers
- gesellschaftliche, nicht betriebliche Aufgabe

Zum Abschluss: Realistische & unrealistische Anforderungen an interkulturelle Öffnung

1. *Die Verwaltungsorganisation als Spiegel der Gesellschaft ?*
2. *Interkulturelle Öffnung als Beitrag zur Verbesserung der Zugangsschwellenproblematik ?*
3. *Interkulturelle Öffnung als Beitrag zur Integration von Zuwanderern ?*
4. *Mehr Synergie und Effizienz durch interkulturelle Teams ?*

1. Die Verwaltungsorganisation als Spiegel der Gesellschaft?

- + mehr Identifikation seitens der bisherigen Minderheiten erwartbar
- Identifikation seitens der jetzigen Mehrheitsgesellschaft fraglich
- Aus der Spiegelung der Personalstruktur ergibt sich nicht zwangsläufig Kompetenz im Prozess

2. Interkulturelle Öffnung senkt die Zugangshürden?

- +/- Mitarbeiter mit spezifischem kulturellen Hintergrund können Zugangsschwellen für bestimmte Gruppen beseitigen, für andere aber erhöhen
- Es gibt Zugangsschwellen, die jenseits des interkulturellen Öffnungsprozesses liegen
- + interkulturelle Kompetenz der Mitarbeiter kann Zugang erleichtern

3. Interkulturelle Öffnung als Beitrag zur Integration von Minderheiten?

- +/- Bei der Personalrekrutierung kann Integration nicht das Hauptziel des Verwaltungshandelns sein. Allerdings darf Verwaltung hierbei nicht hinter andere Bereiche zurückfallen
- Es entstehen Zielkonflikte mit den Prinzipien der Bestenauslese und Leistungsgerechtigkeit.
- + Durch Beseitigung oder Absenken von Zugangsschwellen (Dienstleistungsfunktion der Verwaltung) kann Integration gefördert werden.




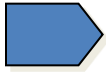
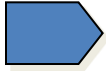
4. Interkulturelle Öffnung erzeugt mehr Synergie und Effizienz in der Verwaltung?

... wenn Reibungsverluste und Probleme kontrolliert werden und

... wenn Potentiale auch erschlossen und genutzt werden

Kein naturwüchsig erfolgreicher Prozess!

Erfolgsbedingungen für die Nutzung und Förderung kultureller Vielfalt in einer Organisation

-  **positive Einfluchtung des Themas als strategisch bedeutsam**
-  **Einbinden aller Beteiligten (Stakeholder-Ansatz)**
-  **Verknüpfung von Organisationsentwicklung mit personaler Qualifizierung**
-  **Professionalität und Alltagsrelevanz von Qualifizierungen und Organisationsentwicklungen**
-  **Aktive Vorbildrolle der Leitung im interkulturellen Entwicklungsprozess**

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



Kölner Institut
für interkulturelle Kompetenz e.V.

Training Entwicklung Beratung

Thebäerstr. 80 ▪ D 50823 Köln ▪ Tel.: +49 (0)221 / 9332868 ▪ info@kiik.eu ▪ www.kiik.eu