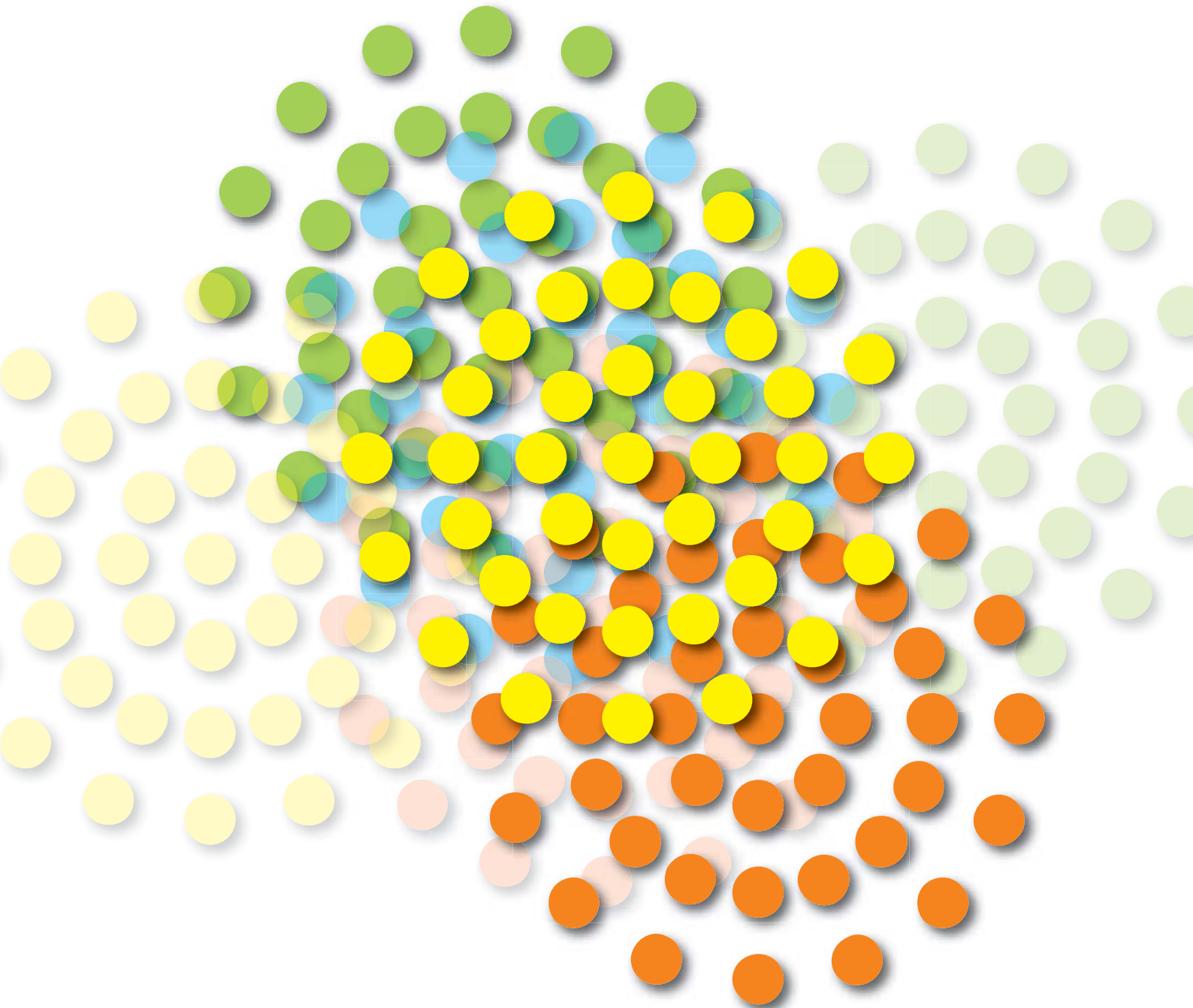


Interkulturelle Personalentwicklung

Ein Gemeinschaftsprojekt der Städte
Bielefeld, Hamm und Münster



Inhalt

1	Interkulturelle Personalentwicklung heute	3
2	Zielsetzung und Projektvorgehen	4
3	Ergebnisse auf einen Blick	5
4	Personalentwicklung interkulturell ausrichten	6
4.1	Potenzial Interkultureller Personalentwicklung	6
4.2	Lösungsvarianten im Bereich Fortbildung	7
4.3	Qualifizierung als Lernprozess	10
4.4	Lösungsvarianten im Bereich Ausbildung	11
5	Bestandsaufnahme in den Städten	15
5.1	Ergebnisse der Interviews	15
5.2	Konsequenzen	16
6	Expertenforum „Stadt als attraktiver Arbeitgeber und Ausbildungsort“	16
6.1	Ziel und Thema des Expertenforums	16
6.2	Erfahrungsaustausch zum Thema Ausbildung	16
6.3	Handlungsbedarf im Bereich Ausbildung	17
7	Expertenforum „Verwaltungshandeln in einer Einwanderungsgesellschaft effektiv gestalten“	17
7.1	Ziel und Themen des Expertenforums	17
7.2	Erfahrungsaustausch zum Thema Effektive Gestaltung des Verwaltungshandelns	17
7.3	Handlungsbedarf im Bereich Effektives Verwaltungshandeln	18
8	Zukünftige Strategien der Städte Bielefeld, Hamm und Münster	19
8.1	Strategie der Stadt Bielefeld	19
8.2	Strategie der Stadt Hamm	21
8.3	Strategie der Stadt Münster	23
9	Anlage	26
9.1	Anlage 1: Beispiel für ein Qualifizierungskonzept	26
9.2	Anlage 2: 2 Muster für externe Stellenausschreibungen	27

Impressum

Herausgeber:

Die Städte Bielefeld, Hamm und Münster

Ansprechpartner:

Stadt Bielefeld

Amt für Integration und interkulturelle Angelegenheiten, Annegret Grewe

Tel. 05 21/51 34 03, Annegret.grewe@bielefeld.de

Stadt Hamm

Personalamt, Malte Dahlhoff

Tel. 0 23 81/17 32 11, dahlhoff@stadt.hamm.de

Stadt Münster

Personal- und Organisationsamt, Wolfgang Heise

Tel. 02 51/4 92-11 23, HeiseW@stadt-muenster.de

Koordinierungsstelle für Migration und Interkulturelle Angelegenheiten, Andrea Reckfort

Tel. 02 51/4 92-70 59, reckfort@stadt-muenster.de

Text: Stephanie Vogel, KGSt

Grafik: www.elemente-designagentur.ms

Druck: Januar, 2011



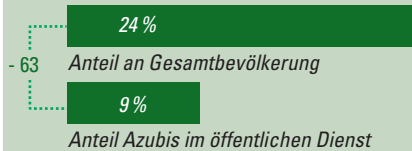
gefördert vom
Ministerium für Arbeit,
Integration und Soziales
des Landes Nordrhein-Westfalen

1 Interkulturelle Personalentwicklung heute

Der demographische Wandel wirkt sich aus

Eine wesentliche Herausforderung auf kommunaler Ebene ist die Gestaltung des demographischen Wandels; die damit einhergehende veränderte Bevölkerungsstruktur hat sozialpolitische und wirtschaftliche Konsequenzen. Kommunen bekommen diese Veränderungen vielseitig zu spüren. So berichten bereits erste Städte, dass ihr Einzugsgebiet für Nachwuchskräfte stark ausgeweitet werden müsste, da sie mit der bisherigen Strategie zu geringe Resonanz haben. Ergänzend zeichnet sich bereits heute ab, dass in den nächsten Jahren viele Erwerbstätige in Ruhestand gehen. Der Bedarf an qualifiziertem Personal und damit auch Nachwuchskräften wächst. Selbst optimistische Prognosen gehen davon aus, dass die Anzahl der Erwerbspersonen in Deutschland im Alter von 15 bis 39 Jahren bis 2020 um mindestens 13 % sinken wird. Der bereits heute erkennbare Fachkräftemangel wird sich verschärfen.

Jugendliche mit Migrationshintergrund sind in der öffentlichen Verwaltung deutlich unterrepräsentiert.
Jugendliche mit Migrationshintergrund



(Quelle: Tagesspiegel 2007)

Jede/ jeder vierte Einwohnerin/Einwohner unter 25 Jahren in Deutschland hat eine Migrationsvorgeschichte, bei den unter 6-jährigen ist es sogar jede/jeder Dritte. Immer mehr Jugendliche haben interkulturelle Kompetenzen, die sie in die öffentliche Verwaltung einbringen können. Um die sich abzeichnenden Bedarfe im Personalbereich vorausschauend anzugehen, muss das Potenzial der nachwachsenden Generation gesehen und gefördert werden. Bislang sind Jugendliche mit Migrationsvorgeschichte als Auszubildende stark unterrepräsentiert.

Professionelles Verwaltungshandeln ist gefordert

Die unterschiedliche Herkunft der Bürgerinnen und Bürger hat die Kundenstruktur verändert und dazu geführt, dass sich andere Bedarfe ergeben. Das Dienstleistungsangebot und die Einrichtungen stellen sich auf die veränderten Anforderungen ein. Seit vielen Jahren reagieren Kommunen auf diese Entwicklungen. Im Bereich Qualifizierungen werden u. a. Seminare zur Förderung der Interkulturellen Kompetenz und damit der Sensibilisierung für neue Zielgruppen angeboten. Die bislang noch eher als gering wahrgenommenen Veränderungen sollen sich verwaltungsweit stärker ausbreiten.

Das Thema Interkulturelle Kompetenz und damit die Anforderungen an das Verwaltungshandeln in der heutigen Zeit sind nicht neu. Die in diesem vorliegenden Bericht beteiligten Städte haben ebenfalls bereits langjährige Erfahrungen im diesem Bereich. Angesichts der zunehmend spürbaren Veränderungen steigt das Interesse, dass die handelnden Personen die Entwicklungen beobachten und auswerten. Da jede Stadt an eine andere Ausgangssituation hat und auch das Thema anders aufzieht, besteht die Möglichkeit, dass sich die Städte über ihre Lösungsansätze austauschen. Das Ergebnis eines Interkommunalen Projektes und die erarbeiteten Strategien der Städte Bielefeld, Hamm und Münster sind im vorliegenden Ergebnisbericht dargestellt.

3 Ergebnisse auf einen Blick

Ausgangssituation

- **Klassische Fortbildungen** im Sinne einer **reinen Wissensvermittlung** haben nur eine geringe Wirkung und führen **nicht zu den gewünschten Veränderungen** im Verwaltungshandeln. Das Thema „Interkulturelle Kompetenz“ ist in den Köpfen leider oft problembehaftet und braucht eine positive Richtung.
- Überwiegend wird **Interkulturelle Kompetenz** als Fähigkeit definiert, Menschen **mit Respekt zu begegnen**, im persönlichen Gespräch **eine individuelle Lösung zu finden** und dabei die mögliche Relevanz von kulturellen, sozialen oder rechtlichen Hintergründen im Blick zu behalten. Es geht um **Kommunikationsfähigkeit** im professionellen Handeln in der Einwanderungsgesellschaft. Dieses impliziert die kontinuierliche Reflexion des eigenen Handelns und Standpunktes. Eine unterschiedliche Herangehensweise an Aufgaben bedeutet auch, sich möglicher **eigener Landkarten und Muster im Kopf bewusst zu werden**, um daraus zu lernen. Alle Menschen sollten gleichwertig gesehen und ihre Anliegen kompetent bearbeitet werden.

Die Städte sehen Handlungsbedarf im Bereich Fortbildung:

- Interkulturelle Kompetenz ist zunächst eine **Haltung** (s.o.). Um diese zu entwickeln und zu erlernen, ist ein Prozess aufzusetzen, der je nach Themenbereich und Organisation unterschiedlich ausfallen wird.
- Der Prozess muss mit laufenden bzw. bereits bestehenden **Führungs- und Personalentwicklungsinstrumenten verknüpft** werden. So kann Verbindlichkeit für die Umsetzung erzielt werden.
- Je nach Ausgangssituation können erforderliche Kompetenzen, Sichtweisen und Fähigkeiten vorhanden sein. Im anderen Fall sollten **organisationsspezifisch Qualifizierungen** oder Trainings angedacht werden.
- Wirksame Personalentwicklung muss mit **Maßnahmen der Organisationsentwicklung** verknüpft und damit in den Alltag der Fachämter integriert werden.

Die Städte sehen Handlungsbedarf im Bereich Ausbildung:

- Die demographische Entwicklung zeichnet sich bereits heute ab und der Bedarf an kompetenten Fachkräften wird steigen.
- Der Slogan „Wir gestalten unsere Stadt“ sollte genutzt und der damit einhergehende diversity-Gedanke gelebt werden, um alle Jugendlichen anzusprechen.
- Die **Mundpropaganda** ist die **beste Werbung**. Der Marketingaspekt von Praktikumsangeboten ist daher sehr hoch und kann stärker als Multiplikator genutzt werden.
- Eltern sollten als **wichtige Zielgruppe** stärker in den Blick genommen werden.
- Im **Personalbereich** zeichnet sich der Trend ab, **zunehmend persönliche Gespräche** anstelle von Tests zu führen und individuelle Kompetenzen zu erfragen.

4 Personalentwicklung interkulturell ausrichten

Wie kann dies verändert werden? Welche Chance ist damit verbunden? Was sind mögliche Ziele für eine Interkulturelle Personalentwicklung? Die Frage nach den strategischen Zielen sollte am Anfang eines jeden Prozesses stehen und damit auch die Auseinandersetzung mit relevanten Akteuren, welche Perspektive sie sehen und gestalten wollen.

4.1 Potenzial Interkultureller Personalentwicklung

Entscheidende Bestandteile einer Interkulturellen Personalentwicklung sind die verstärkte Qualifizierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Interkulturellen Kompetenz sowie die Einstellung von Nachwuchskräften mit Migrationsvorgeschichte. Interkulturelle Personalentwicklung ist in den Diskussionen en vogue. Interessant ist die Frage danach, welches Potenzial und damit auch Ziel die Kommune mit einer interkulturell ausgerichteten Personalentwicklung erreichen will. Das **strategische Potenzial** einer Interkulturellen Personalentwicklung ist sehr facettenreich:

– Nutzung des Potenzials der Beschäftigten

Die gezielte Behandlung interkulturell geprägter Themen im Bereich der Personalentwicklung führt dazu, dass weniger Konfliktpotenzial in heterogen zusammengesetzten Teams auftritt und die Zusammenarbeit verbessert wird. Die Qualität der Beratung der Bürgerinnen und Bürger wird stärker professionalisiert.

– Wahrnehmung einer Vorbildfunktion

Kommunen leisten einen Beitrag zur gesellschaftlichen Chancengleichheit der ethnischen Minderheiten und greifen vorhandene Potenziale der Stadtgesellschaft auf.

– Aufbau einer bürgernahen Personalstruktur

Ziel einer bürgernahen Personalstruktur ist es, die Identifikation von Bürgerinnen und Bürgern mit der Kommune zu fördern. Den hohen politischen Stellenwert von Vielfalt hat der Gesetzgeber im Allgemeinen Gleichstellungsgesetz (AGG) unterstrichen. Die öffentliche Verwaltung ist in der besonderen Verantwortung, die veränderte Realität einer Einwanderungsgesellschaft im Personal widerzuspiegeln.

Die aufgeführten Aspekte haben eine Wirkung auf die Gesamtverwaltung, die wichtig sind.

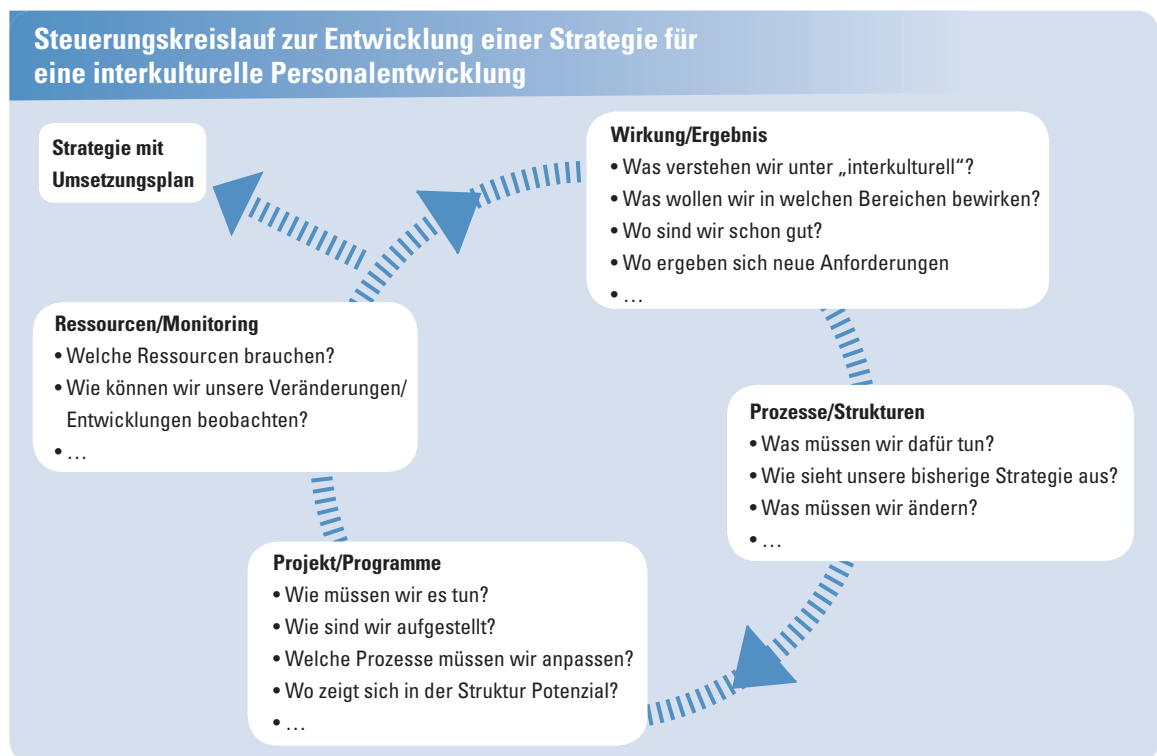
– Die Kundenorientierung der Verwaltung ist gestärkt.

Vielfalt in der Belegschaft erhöht die Kundenfreundlichkeit. Ergänzend orientieren sich Produkte und Fachpolitik stärker als bisher an Bedarfen der verschiedenen Bürgerinnen und Bürger.

– Das Image der Verwaltung ist positiv geprägt.

Vielfältig zusammengesetzte Verwaltungen nimmt die Öffentlichkeit zeitgemäß wahr.

Wie ein Zielfindungsprozess aussehen könnte, zeigt beispielhaft die 4-Zielfelder-Systematik der KGSt. Aus den strategischen Zielen werden in den folgenden Zielfeldern die weiteren wichtigen Schritte zur Umsetzung der Ziele



abgeleitet. Im Ergebnis liegt ein Strategieplan vor, der als Handlungsrahmen für die weitere Umsetzung gelten kann und dabei nicht die personelle Ebene, sondern die erforderlichen Konsequenzen für die Organisation und Prozesse aufzeigt.

Durch eine klare Zielformulierung wird bereits zu Beginn deutlich, dass die Verwaltung ein Interesse an Interkultureller Personalentwicklung hat. Bereits diese Auseinandersetzung prägt das Image der Stadt.

Die beteiligten Städte Bielefeld, Hamm und Münster haben zu den Schwerpunkten der Interkulturellen Personalentwicklung die verschiedenen Lösungen und Handlungsansätze ausgetauscht und diskutiert. Im Projekt wurden Schwerpunkte gesetzt und im Kapitel 8 werden die Ergebnisse der jeweiligen Stadt dargestellt. Im Folgenden werden die potenziellen Lösungsansätze für die beiden Schwerpunkte Qualifizierung und Ausbildung aufgezeigt.

4.2 Lösungsvarianten im Bereich Fortbildung

In der Fachliteratur liegen vielfältige Definitionen von Interkultureller Kompetenz vor. Folgende Definition wurde im Rahmen eines Projektes verschiedener Ruhrgebietsstädte entwickelt.

Definition Interkultureller Kompetenz

Interkulturelle Kompetenz bedeutet die Fähigkeit, in Situationen, in denen Menschen mit kulturell unterschiedlichen (vielfältigen) Hintergrund zusammenkommen, angemessen und effektiv miteinander umzugehen. Dies bedeutet, dass die damit verbundenen Haltungen und Einstellungen, sowie die besonderen Handlungs- und Reflexionsfähigkeiten auf der Basis der Anerkennung der Vielfalt als Normalität gelebt werden.

aus: Die Städte Bochum, Dortmund, Duisburg, Essen, Mülheim an der Ruhr und Oberhausen: Vielfalt schafft Zukunft, Ein Handlungsbuch. Heft 2 Qualitätsmerkmal „Interkulturelle Kompetenz“, Duisburg 2010

Einigkeit besteht darin, dass Interkulturelle Kompetenz ein Bündel von Fähigkeiten umfasst, die einen produktiven Umgang mit komplexen Beratungs- und Entscheidungssituationen ermöglichen. Eine Differenzierung der Fähigkeiten in Bereiche wie soziale, personale, kulturallgemeine und kulturspezifische Kompetenzen wurde bislang überwiegend praktiziert. Die Deutsche Gesellschaft für Personalentwicklung e.V. unterscheidet nicht mehr nach Kompetenzbereichen, sondern listet ein Spektrum an Fähigkeiten auf.

Interkulturelle Kompetenz

Fähigkeit, sich auf Menschen mit anderen kulturellen Wurzeln einzustellen und mit diesen aufgeschlossen und respektvoll zu interagieren. Dies zeigt sich u. a. in:

- ist neugierig auf und informiert sich aktiv über fremde Lebensgewohnheiten und Gebräuche
- kennt landesspezifische Wahrnehmungs-, Interaktions- und Interpretationsmuster
- berücksichtigt das kulturspezifische Rollenverständnis (Geschlecht, Alter, Hierarchie)
- informiert sich aktiv über fremde Sitten und Gebräuche
- kennt gesellschaftliche Regeln, Rituale und Tabus anderer Kulturen
- ist bereit von fremden Kulturen zu lernen
- hat die gesellschaftlichen Regeln, Rituale und Tabus der eigenen Kultur reflektiert
- informiert sich über internationale politische, rechtliche, kulturelle und wirtschaftliche Beziehungen
- beachtet den kulturellen Referenzrahmen
- zeigt Einfühlungsvermögen und Toleranz gegenüber anderen Normen und Werten
- zeigt Selbstreflexion im Umgang mit Menschen anderer kultureller Prägung
- ist in der Lage, Probleme und Konflikte zu lösen, die sich aus kulturellen Überschneidungssituationen ergeben

Deutsche Gesellschaft für Personalwesen e.V.

Diese Fähigkeiten sind keine Kompetenzen, die rein fachlicher Natur sind oder im Rahmen einer Schulung vermittelbar sind. Sie stellen eine Kombination aus fachlichen und individuellen Fähigkeiten dar, die je nach Individuum anders ausgeprägt sind. Sie entwickeln sich im Laufe der Zeit und stellen „Qualitäten“ dar, die sich in persönlich ausgerichteten Lernprozessen entfalten¹. In der Konsequenz besteht die Besonderheit darin, dass das Lernen von „Interkultureller Kompetenz“ sich nicht in einer Anhäufung von Wissen über andere Kulturen erschöpft, sondern vielmehr Lernstrategien erfordert, die bestehende Muster hinterfragen, neue Perspektiven sehen lässt und in einem Prozess neue Handlungsmöglichkeiten ermöglicht. Es geht nicht darum, ein Rezeptwissen zu vermitteln. Ziel ist es, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen flexiblen Umgang mit dynamischen Kulturmustern erlernen, den sie als zusätzliche Kompetenz zur fachlichen Professionalität anwenden können.

Für einen **Prozess des „Interkulturellen Lernens“** sind folgende Aspekte förderlich:

- Ein **Ziel für den Prozess** des „Interkulturellen Lernens“ entwickeln und damit die Bedeutung des Prozesses für das Team und die Organisation verdeutlichen.
- Der Lernprozess sollte **freiwillig** sein und in bestehenden Führungsqualifizierungen, Führungsinstrumente sowie in die individuellen Zielvereinbarungsprozesse eingebunden werden.
- Die Wirkung dieser Lernprozesse wird wesentlich durch ihre **organisatorische Einbettung** beeinflusst, d.h. dadurch wie in der Organisation insgesamt das Thema

¹ vgl.: W.R. Leenen: Interkulturelle Qualifizierungsansätze für die Polizei, S. 93; in: Groß, Andreas (Hrsg.): Bausteine zur Interkulturellen Qualifizierung der Polizei, Münster 2005

behandelt wird und einfließt in den Alltag. Dies kann z. B. dadurch erfolgen, dass das Thema regelmäßig auf die Agenda von Teamsitzungen gesetzt wird.

Qualifizierungen durchführen, ist eine Handlungsoption im Prozess des Interkulturellen Lernens. Weitere Lösungsvarianten sind möglich und können auch miteinander verzahnt werden.

Für den Prozess des Interkulturellen Lernens können verschiedene Lösungsvarianten genutzt werden.

Lösungsvariante	Beispiel
<p>Coaching anbieten Coaching kann in einzelnen Fällen die Führungskraft dabei unterstützen, eigene Ressourcen und Potenziale in Phasen der Neueinstellung oder Weiterentwicklung zu reflektieren. Persönliche Ziele für die berufliche Entwicklung werden gefunden und die Umsetzung begleitet. In diesem Zusammenhang können interkulturelle Aspekte relevant sein.</p>	<p>Stadt Bielefeld Stadt Münster (Praxisberatung zum Selbstmanagement)</p>
<p>Hospitationen organisieren Hospitationen können verschiedene Funktionen haben: · Kollegiale Hospitation, insbesondere bei neuen Kolleginnen und Kollegen · Hospitation im Rahmen der Fachqualifikation · Hospitation zur Beratung und Hilfestellung Mit Hospitationen kann das Spektrum an Erfahrungen erweitert, Fachkompetenzen ausgeweitet und die Sicherheit bzw. das Vertrauen in die eigenen Handlungen gestärkt werden.</p>	<p>Kein aktuelles Beispiel bekannt</p>
<p>Info-Veranstaltungen durchführen Info-Veranstaltungen dienen dazu, ausgewählte Kreise der Mitarbeiterschaft zu sensibilisieren und auf ein Thema aufmerksam zu machen.</p>	<p>Freie Hansestadt Hamburg</p>
<p>Kollegiale Beratung anbieten Kollegiale Beratung ist ein systematisches Beratungsgespräch, in dem Kolleginnen und Kollegen sich nach einer vorgegebenen Gesprächsstruktur wechselseitig zu beruflichen Fragen und Schlüsselthemen beraten und gemeinsam Lösungen entwickeln. Kollegiale Beratung findet in Gruppen von 6 bis 9 Mitgliedern statt, die im regelmäßigen Abstand zusammen kommen. Kollegiale Beratung ist eine wirksame Beratungsform in Gruppen, bei der sich die Kolleginnen und Kollegen wechselseitig zu schwierigen Fällen ihres Berufsalltags beraten, um Lösungen für problematische Situationen mit Bürgerinnen und Bürgern, aber auch Kolleginnen und Kollegen, zu entwerfen. Auf diese Weise lernen sie, berufliche Probleme besser zu bewältigen, Kooperations- und Führungsverhalten zu entwickeln, fundiertere Entscheidungen zu treffen, Belastungen zu vermindern und erfolgreicher zu handeln.</p>	<p>Stadt Münster (Amt für Kinder, Jugendliche und Familien führt dies im Fachbereich Kinder- und Jugendarbeit/Jugendsozialarbeit durch)</p>

Lösungsvariante	Beispiel
<p>Kompetenz-Training betreiben Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern lernen in Trainings die Eigenheiten von ihnen selbst und Menschen unterschiedlicher Herkunft kennen. Die Art Sensibilitätstrainings lassen sich gut mit einem Konfliktvermeidungstraining kombinieren. Durch Kompetenz-Trainings lernen Vorgesetzte, die Stärken von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit anderen kulturellen Fähigkeiten zu aktivieren. Kultur bedingte Konflikte nehmen ab.</p>	<p>Stadt Duisburg (vgl. Anlage 1)</p>
<p>Kundenbefragung durchführen Um mehr Vielfalt in der Verwaltung zu leben, muss die aktuelle Situation in der Organisation bzw. in der Stadtverwaltung bekannt sein. Wie werden einzelne Fachbereiche oder Einrichtungen bei ausgewählten Zielgruppen wahrgenommen? Eine Analyse der eigenen Stärken und Schwächen in Bereichen mit wichtigem Kundenkontakt bieten eine gute Diskussionsgrundlage und Daten, die auch zu internen Marketingzwecken genutzt werden können.</p>	<p>Stadt Solingen „Ausländer- und Integrationsbüro: Partner für Solinger mit ausländischem Pass“</p>
<p>Mentoringprogramm einführen Beschäftigte mit vielfältigem ethnischen Hintergrund erhalten einen Mentor. In einem neunmonatigen Prozess können Mentees durch gemeinsame Arbeit und Erfahrungsaustausch Erkenntnisse für ihre beruflichen Entwicklungen gewinnen und ihr Selbstbewusstsein stärken. Für die Mentorin oder den Mentor selbst bietet dies auch eine Chance und damit die Möglichkeit, eine andere Perspektive auf alltägliche Dinge kennenzulernen.</p>	<p>Stadt Osnabrück http://www.osnabrueck.de/7314.asp</p>
<p>Personalzusammensetzung verändern Teams können gezielt aus Beschäftigten mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen zusammengesetzt werden. Die Lösungsfähigkeit steigt und das Kreativpotenzial von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kann sich entfalten. Vor allem in Front-Office-Bereichen bietet sich der Einsatz Interkultureller Teams an.</p>	<p>Stadt Bielefeld (Jugendamt) Stadt Duisburg</p>
<p>Städtepartnerschaft nutzen Städtepartnerschaften im herkömmlichen Sinne konzentrierten sich stark auf einen kulturellen Austausch. Zunehmend werden Ansätze erprobt, wie Unterschiede im Berufsalltag genutzt werden können, um Führungskräften und ausgewählten Gruppen der Verwaltung andere Erlebnisse zu schaffen, die für die eigene Arbeitsorganisation handlungsbereichernd sich auswirken können.</p>	<p>Stadt Hamm</p>

4.3 Qualifizierung als Lernprozess

Welche der genannten Lösungsvarianten interkulturellen Lernens sinnvoll sind, kann nur individuell in einem Prozess festgelegt werden. Dazu haben die Beteiligten beispielhaft einen Prozess definiert (vgl. Kapitel 6.2). In Anlehnung an das Ergebnis des Expertenforums sowie den Steuerungskreislauf kann folgender Prozess als Orientierung dienen.



Elemente des Steuerungskreislaufes

1. Sensibilisierungsphase

Es sind vor allem die Führungskräfte in der Verwaltung, die die Impulsgeber für Veränderungen darstellen (sollten). In der Sensibilisierungsphase gilt es somit, bei den Führungskräften die Motivation für die anstehenden Themen oder Veränderungsschritte zu fördern. Dies kann durch die Förderung von Betroffenheit oder auch zentrale Zielvorgaben erfolgen.

2. Ausgangssituation prüfen

Hierfür sollte Transparenz über die vorhandenen Zielvorgaben und organisatorischen Rahmenbedingungen geschaffen werden. In dieser Phase kann der Blick auch über den Tellerrand gerichtet werden und im Austausch mit Expertinnen und Experten aus anderen Organisationseinheiten diskutiert werden, welche Trends sich abzeichnen und welche Bedarfe die Facheinheiten für sich erkennen.

3. Schwerpunkte identifizieren

Aus dieser Diskussion und Analyse werden Schwerpunkte abgeleitet. Die Einteilung in Schwerpunkte oder auch Kompetenzbereiche ist hilfreich, weil es für die Fortbildungsplanung eine Systematik anbietet.

4. Ziele für die Organisation formulieren

Folgende Fragen sind hilfreich für die Definition von Zielen:

- Was wollen Sie erreichen?
- Für welche Zielgruppe soll es erreicht werden?
- Was für ein Nutzen soll für diese Menschen erreicht werden?
- In welchem Zeitraum soll das erreicht werden?

5. Umsetzung planen

Für die Planung der Umsetzung muss je Kompetenzbereich und Ziel eine Fortbildungsform oder Maßnahme gefunden werden. Damit sind auch organisatorische Maßnahmen gemeint.

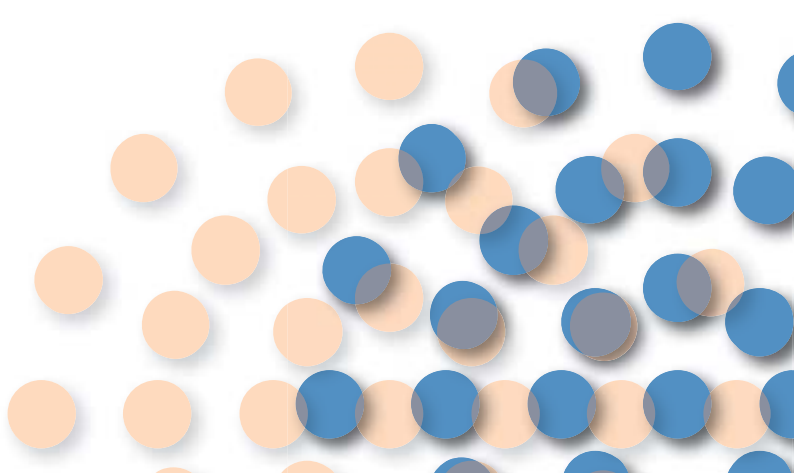
Der Transfer von Qualifizierungen in den Alltag kann auf unterschiedliche Weise erfolgen:

- Berichtsrunde in einer Teamsitzung
- Organisation eines internen Workshops

6. Wirkung/Veränderungen beobachten

Interkulturelle Personalentwicklung ist ein langfristig angelegter Lernprozess. Um so wichtiger ist es, dass Akteure Erfolge und auch Misserfolge feststellen und analysieren. Eine Beobachtung der Wirkungen verlangt Indikatoren, mit Hilfe derer die Qualität Interkultureller Personalentwicklung der Verwaltung, ihrer Töchter und Einrichtungen bewertet werden kann. Über die Zahl und Art der Indikatoren sollte eine Verständigung erfolgen. Beispiele für Indikatoren im Bereich Personalentwicklung bieten verschiedene Quellen².

² vgl.: KGSt-Materialie: Interkulturelle Öffnung. In sieben Schritten zur Interkulturellen Öffnung der Verwaltung, Nr. 5/2008, S. 31 ff



4.4 Lösungsvarianten im Bereich Ausbildung

In Nordrhein-Westfalen leben 18 Millionen Menschen. 4,2 Millionen von ihnen haben eine Migrationsvorgeschichte. Dieser Anteil wird in den nächsten Jahren voraussichtlich steigen. Bislang sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationsvorgeschichte im öffentlichen Dienst allgemein eher stark unterrepräsentiert. Neben der interkulturellen Qualifizierung der Beschäftigten könnte eine veränderte Zusammensetzung des Personals die Qualität der Dienstleistungen und die Professionalität im Umgang mit bestimmten Personengruppen (z. B. durch Sprach- und kulturelle Kenntnisse) entsprechend erhöhen (Stichwort: Kundenorientierung). Eine angemessene Repräsentanz der Bevölkerung an den Beschäftigten im öffentlichen Dienst würde zukünftig eine verstärkte Rekrutierung von Personen dieser Bevölkerungsgruppe erfordern. Bislang wird von der Option, diese Zielgruppe explizit bei Ausschreibungen anzusprechen, nur im geringen Umfang Gebrauch gemacht. Bei Stellenausschreibungen für ausgewählte Stellen wird „Interkulturelle Kompetenz“ im Anforderungsprofil genannt oder es wird der Zusatz aufgenommen: „Interessenten mit Migrationsvorgeschichte sind erwünscht.“ Bislang können sich die Kommunen auf keine rechtlichen Grundlagen bzw. gesetzliche Vorgaben beziehen, um Menschen mit Migrationsvorgeschichte bevorzugt zu rekrutieren.

Eine vermehrte Ausbildungsbeteiligung dieser Personengruppe wäre erstrebenswert. Als Einstellungshürden werden zu wenige oder nicht ausreichend qualifizierte Bewerbungen von Personen mit Migrationsvorgeschichte genannt, deren Hauptursache in einem Informationsdefizit gesehen wird.

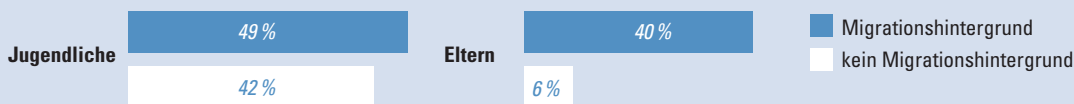
Ein Grund für ein solches Informationsdefizit kann unter anderem darin liegen, dass sich durch die geringe Anzahl von Migrantinnen und Migranten im öffentlichen Dienst in Migrantengruppen bisher kaum Beziehungen oder Familientraditionen entwickelt haben, die den öffentlichen Dienst als potenziellen Arbeitgeber interessant machen. Weiterhin wird vermutet, dass die Ausbildung im öffentlichen Dienst für Jugendliche mit Migrationsvorgeschichte nicht in dem Maße positiv besetzt ist, wie es bei Menschen ohne Migrationsvorgeschichte oft der Fall ist, für die der Arbeitgeber „öffentlicher Dienst“ in der Regel mit dem Gedanken an einen sicheren Arbeitsplatz verbunden ist.

Ursachen für das geringe Interesse von Migrantinnen und Migranten an einer Ausbildung im öffentlichen Dienst können darüber hinaus bei einzelnen Migrantengruppen mit kurzer Aufenthaltsdauer hier in negativen Erfahrungen mit Staatsorganen in den Herkunftsländern liegen, es können aber auch negative Erlebnisse insbesondere im Erstkontakt bei eigenen Behördengängen in Deutschland sein.

Um auch zukünftig die Rekrutierung des Personalbedarfs in Kommunen zu sichern und das vorhandene Potenzial zu nutzen, ist das Ziel vieler Kommunen, die Anzahl von Auszubildenden mit Migrationsvorgeschichte signifikant zu erhöhen. Dies setzt eine Erhöhung der entsprechenden Bewerberzahl voraus. Das Interesse von Jugendlichen – insbesondere auch der Jugendlichen mit Migrationsvorgeschichte – wird wesentlich durch persönliche Erfahrungen und Informationen im sozialen Umfeld geprägt.

Migranten sind nicht ausreichend über ihre Ausbildungsmöglichkeiten informiert

(Informationsstand von Bürgern zu kommunalen Ausbildungsmöglichkeiten, „Aussage kommunale Verwaltung bildet nicht aus“)



(Quelle: Rhein Ruhr Nachrichten für Sozialforschung und Politikberatung 2005)

Wirkungsvolle Maßnahmen werden vielerorts erprobt und wurden auch im vorliegenden Projekt als Lösungsvariante diskutiert.

Schwerpunkt Ausbildungsmarketing

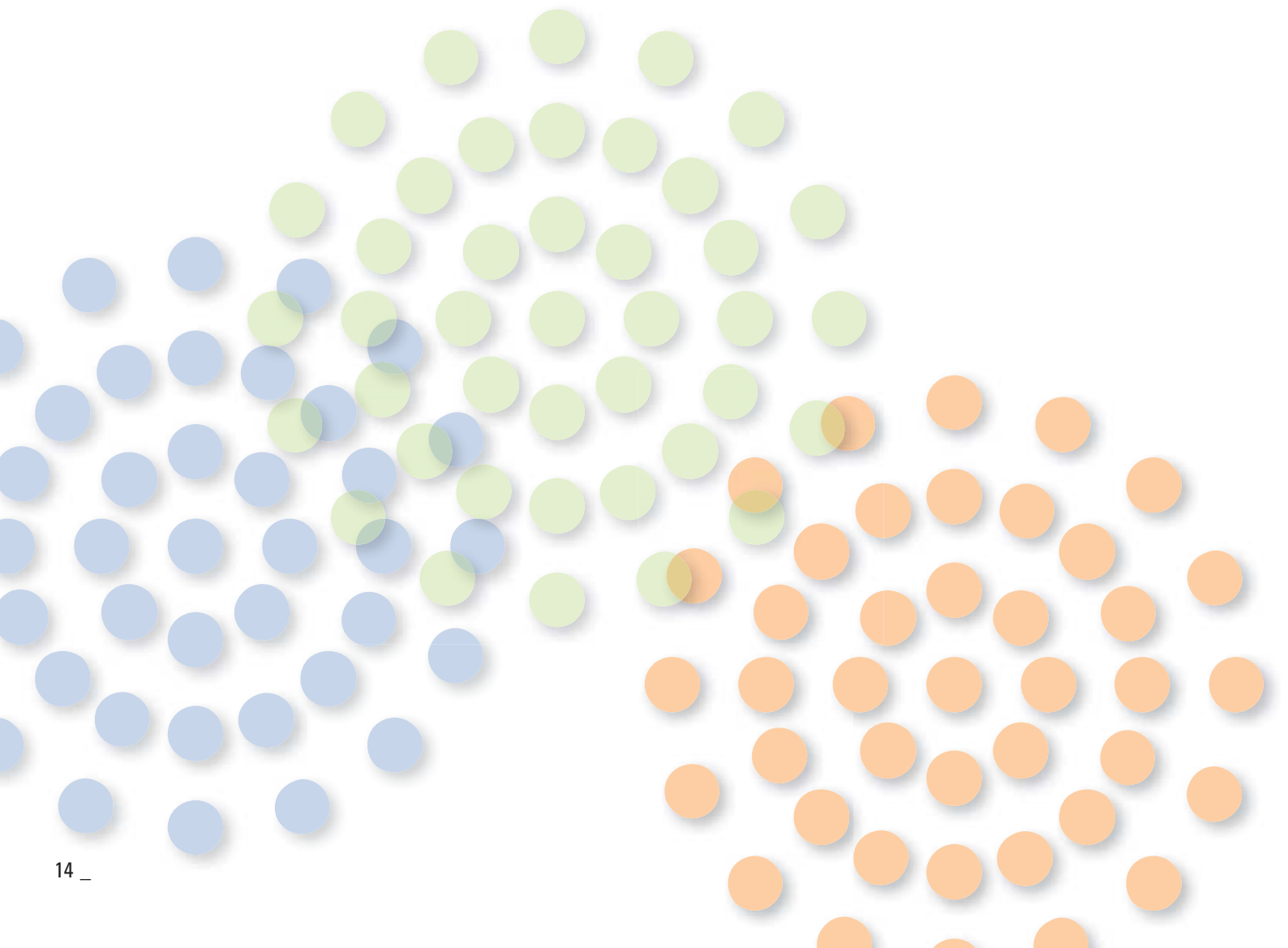
Lösungsvariante	Beispiel
Auszubildende sind selbst als Botschafter unterwegs und werben für die Ausbildung. Sie gestalten die Aktivitäten selbst und gehen beispielsweise direkt auf potenzielle Bewerberinnen und Bewerber oder auch ihre Eltern zu.	Stadt Essen
Die Information vor Ort in Form von Workshops, Info-Tage oder Messen sind ein wesentlicher Punkt, um Jugendliche zu sensibilisieren und zu gewinnen. Wirksame Informationsquellen sind u. a.: <ul style="list-style-type: none"> · Info-Veranstaltung in Schulen · Info-Veranstaltung im Rathaus · Tag der offenen Tür · Infoveranstaltung im BIZ /Kooperation mit der Agentur für Arbeit 	Stadt Mülheim an der Ruhr
Mitglieder des Integrationsrates und Migrantenorganisationen leiten Informationen des Personalamtes/Amtes für Integration und interkulturelle Angelegenheiten über Ausbildungsmöglichkeiten/ Bewerbungsfristen an Migrantinnen und Migranten weiter.	Stadt Bielefeld
Im Rahmen einer jährlichen Interkulturellen Berufs- und Informationsbörse für (Neu-) Migrantinnen und Migranten informiert das Amt für Integration auch über Ausbildungsmöglichkeiten bei der Stadt Bielefeld.	Stadt Bielefeld
Um Jugendlichen Einblick in den Berufsalltag zu geben und die Möglichkeit zu bieten, sich über die Arbeitsbedingungen zu informieren, wird insbesondere empfohlen, gezielt Praktikumsplätze bereitzuhalten und zu bewerben. Über konkrete Erfahrungen und auch die Einbeziehung von Vorbildern, z. B. durch Zusammenarbeit mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Migrationsvorgeschichte, kann stärker ein positives Bild der Verwaltung geprägt werden.	Stadt Ahlen
Das Internet ist das meistgenutzte Medium von Schülerinnen und Schülern, sich über Ausbildungsberufe zu informieren und sollte zu Werbezwecken aktiv genutzt werden.	Stadt München Stadt Dortmund
Neben dem Internet und der persönlichen Kontaktaufnahme nutzen Jugendliche auch Flyer. Um speziell Jugendliche mit Migrationsvorgeschichte und auch deren Eltern anzusprechen, legen Kommunen ihre Flyer mehrspachig aus.	Stadt Hamm
Ein internes Marketing ist ebenfalls entscheidend, um die Bereitschaft in der eigenen Verwaltung zu stärken, das Potenzial von Jugendlichen mit Migrationsvorgeschichte zu sehen. Beispiele für ein internes Marketing: <ul style="list-style-type: none"> · Individuelle Beratung und Betreuung von Ausbildungsleitungen · Informationsgespräche mit Ausbildungseinheiten zu kulturellen Besonderheiten 	Stadt München Stadt Dortmund
Neben dem Ausbildungsbereich selbst spielt das Image der Stadt eine wesentliche Rolle bei der Entscheidung der Jugendlichen. Die Aufgabe der Gestaltung der kommunalen Daseinsfürsorge und der damit verbundene soziale, aber auch wirtschaftliche Aspekt wird bei Jugendlichen als attraktiv beurteilt. Hier können Kommunen im Rahmen von Informationsveranstaltungen, in Printmedien und auch im Lokalfunk neue Wege erproben.	Freie und Hansestadt Hamburg

Schwerpunkt Auswahlverfahren

Lösungsvariante	Beispiel
<p>Bei der Auswahl der Auszubildenden wird der Blick auf mögliche Potenziale und persönliche soziale Kompetenzen gerichtet. Zunächst spielen keine Schul-Noten eine Rolle. Stattdessen findet ein allgemeiner Intelligenztest oder auch Culture Fair Test statt. Dies ist ein sprachfreies Verfahren, das die allgemeine intellektuelle Leistungsfähigkeit unabhängig von den soziokulturellen, schulischen und erziehungsspezifischen Einflüssen erfassen soll. Damit wird erreicht, dass sprachliche Schwächen bei der Bewertung zunächst keine Rolle spielen.</p> <p>Alternativ werden in einigen Städten die Standards beim Auswahlverfahren bzw. Eignungstest geändert, da die größte Hürde die Rechtschreibung darstellt. In der Stadt Hamm sind weiterhin mündliche und schriftliche Grundkenntnisse der deutschen Sprache erforderlich. Allerdings muss ein bestimmter Mindestwert erreicht werden, der je nach Verwaltungsberuf variiert und vornehmlich zur Potenzialanalyse dient, so dass die Stadt erforderliche Gegenmaßnahmen in Form von Qualifizierungen einleiten kann.</p> <p>Andere sind dazu übergegangen, zunehmend persönliche Vorstellungsgespräche zu führen. Die bislang praktizierten Tests führten nicht mehr zu den gewünschten Ergebnissen.</p> <p>An diesen mangelnden Qualitäten kann bewusst angesetzt werden und im Nachgang eine Qualifizierung bzw. ein Sprachkurs für die Auszubildenden angeboten werden.</p>	<p>Stadt Dortmund Freie Hansestadt Hamburg</p> <p>Stadt Mülheim an der Ruhr</p> <p>Freie Hansestadt Hamburg Stadt Hamm</p> <p>Sparkasse Münsterland Ost</p>
<p>Einige Kommunen setzen bewusst vorab einen Fragebogen für potenzielle Bewerberinnen und Bewerber ein, indem sie sich selbst im Hinblick auf zentrale Einstellungsfragen einschätzen und bewerten können. So können sie selbst einen ersten Eindruck gewinnen und entscheiden, ob sie grundsätzlich für eine Ausbildung in der öffentlichen Verwaltung geeignet sind. Diese Selbstüberprüfung im Sinne eines Filters soll die Zahl der ablehnenden Bewerbungen reduzieren, da sie eine negative Wirkung auf das Image der Stadt haben können.</p>	<p>Stadt Hamburg</p>
<p>Der Erfolg der Ausbildung kann durch eine individuelle Betreuung vor und während der Ausbildung erhöht werden.</p> <p>Eltern spielen nicht nur bei der Berufsauswahl eine entscheidende Rolle. Sie sind auch ein wichtiger Partner während der Ausbildung. Vor Beginn einer Ausbildung kann für Eltern eine Informationsveranstaltung über Ausbildungsverlauf und Inhalte organisiert werden, um die Verantwortung des Arbeitsgebers zu verdeutlichen und das Engagement der Eltern zu gewinnen.</p>	<p>Stadt Hamburg</p> <p>Sparkasse Münsterland Ost</p>
<p>Bewerberinnen und Bewerber, die den ersten Test nicht bestehen, wird ein neunmonatiger Lehrgang angeboten, um im nachfolgenden Jahr erneut teilzunehmen. Die Erfolgsquote der Stadt DU lag in den vergangenen vier Jahren bei fast 90%.</p>	<p>Stadt Duisburg</p>
<p>Die Festlegung eines konkreten Zielwertes (z. B. Anteil der Auszubildenden mit Migrationsvorgeschichte auf 20% erhöhen) erhöht das Engagement der Beteiligten und bietet die Möglichkeit, Erfolge konkret zu messen.</p>	<p>Stadt Hamburg Stadt Berlin</p>

Wichtig erscheint auch, dass die Städte den Blick auf sich selbst richten und insbesondere die unmittelbar am Auswahlverfahren beteiligten Personalentscheider unter dem Gesichtspunkt der Kulturfairness sensibilisiert werden. Dabei sollte die Wirkung von unbewussten Ausgrenzungsmechanismen in Stellenbesetzungsverfahren thematisiert werden. Um Veränderungen durch die umgesetzten Maßnahmen bzw. Lösungen zu erkennen, werden in der Praxis verschiedene Messkriterien eingesetzt.

Ziel	Messkriterium
Erfassung des Migrationsvorgesichte der Bewerberinnen und Bewerber	Fragen zu Zusatzqualifikationen der Bewerberinnen und Bewerber im Lebenslauf, wie z. B. Mehrsprachigkeit oder Kenntnis eines zweiten kulturellen Hintergrundes
Beobachtung der Erfolge der geänderten Ausbildungsakquise	Zunahme der Zahlen an Bewerberinnen und Bewerbern Anwesenheit von Kooperationsformen zwischen Schulen und Betrieben zur beruflichen Orientierung Jugendlicher mit Migrationsvorgesichte



5 Bestandsaufnahme in den Städten

Um die vorhandenen Expertinnen und Experten („Profis“) in den Städten nach ihren Erfahrungen, Ansätzen und auch zukünftigen Vorstellungen zu befragen, wurden in den Städten jeweils an zwei Tagen Interviews durchgeführt. Fragen in den Interviews waren u. a.:

Zum Thema allgemein

- Was verstehen Sie unter Interkulturelle Kompetenz?
- Wie entwickelt sich das Thema in Ihrem Organisationsbereich insgesamt?
- Welchen Nutzen sehen Sie für Ihre Organisation?
- Gibt es Erfahrungen bzw. Beispiele in diesem Bereich, wie Menschen mit MVG diese Fähigkeit sinnvoll einsetzen können?
- Inwieweit sind Menschen mit Migrationsvorgeschichte bei Ihnen identifiziert?
- Werden die Potenziale der Menschen mit Migrationsvorgeschichte abgegriffen?
- Wie kann interkulturelle Kompetenz gut erworben werden?
- Wie sehen Sie Ihre Rolle als Führungskraft in diesem Prozess?

Thema Ausbildung

- Was wird getan, um Menschen mit Migrationsvorgeschichte als mögliche Auszubildende zu erreichen? (Zugang Verwaltung)
- Welche Hürden sehen Sie im Auswahlprozess?
- Wie haben sich Auswahlprozesse verändert?
- Wie wird interkulturelle Kompetenz in der Ausbildung aufgebaut?
- Welche Anforderungen werden zukünftig an Auszubildende gestellt?
- Welche gelungenen Beispiele in anderen Bereichen kennen Sie?
- Gibt es gute Beispiele von Auszubildenden in Ihrer Stadt?

Thema Fortbildung

- Inwiefern ist Interkulturelle Kompetenz bei Ihnen in Konzepten oder Zielen verankert?
- Welche Art der Qualifizierungen laufen bereits bei Ihnen bzw. sind geplant?
- Wie ist Resonanz und die Wirkung dieser Qualifizierungen?
- Nutzen Sie potenziell vorhandene interkulturelle Kompetenzen Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?
- Wie ist Ihr Interesse an einer Zusammenarbeit mit anderen Akteurinnen und Akteuren?
- Inwiefern fließt dieses Thema in Ihre Planungen ein? (Interkulturelle Personalentwicklung)

5.1 Ergebnisse der Interviews

Thema: Die Wirkung einzelner Fortbildungsmaßnahmen ist relativ gering.

Klassische Fortbildungen im Sinne einer reinen Wissensvermittlung haben nur eine geringe Wirkung und führen nicht zu den gewünschten Veränderungen im Verwaltungshandeln.

In einigen Städten wurden interkulturelle Teams gebildet, die aktiv in Kooperation mit Fachämtern individuelle Lösungen und Trainingsansätze umsetzen. An diesen ausgewählten Stellen bewirken sie viel, allerdings sind damit keine breiteren Veränderungen zu erreichen. Führungskräfte der mittleren Ebene spielen bislang eher eine untergeordnete Rolle. Aus Sicht aller Befragten sollten sie zukünftig stärker eine gestaltende Rolle übernehmen.

Thema: Das Thema „Interkulturelle Kompetenz“ ist in den Köpfen leider oft problembehaftet und braucht eine positive Richtung.

Interne Qualifizierungen zum Thema „Interkulturelle Kompetenz“ werden in der Kernverwaltung nicht häufig nachgefragt. Der Begriff „Interkulturelle Kompetenz“ wird eher als „Last“ empfunden.

Die Befragten waren der Ansicht, dass der Nutzen vielfach nicht erkennbar ist bzw. gesehen wird.

Das Thema muss intern vermarktet werden. Als Vorschlag wurde in der Diskussion das Motto geprägt: „Verwaltungshandeln effektiv in einer Einwanderungsgesellschaft gestalten.“

Thema: Es bestehen unterschiedliche Auffassungen im Hinblick darauf, ob im Rahmen der Interkulturellen Kompetenz auch Wissen über die anderen Kulturen erforderlich ist.

Einige vertraten einen pragmatischen Ansatz und definierten Interkulturelle Kompetenz als Fähigkeit, Menschen mit Respekt zu begegnen und im persönlichen Gespräch individuelle Lösungen zu finden. Die Unterschiede in der Herangehensweise an Aufgaben bedeutet u. a., sich der eigenen Landkarten und Muster im Kopf bewusst zu werden, um daraus lernen. Alle Menschen sollten gleichwertig gesehen und ihre Anliegen kompetent bearbeitet werden.

Andere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hingegen beschreiben Interkulturelle Kompetenz als Aufgabe, die Wahrnehmung für andere Kulturen zu entwickeln und einen vorurteilsfreien Umgang zu fördern. Dabei wird vielfach der Bedarf gesehen, mehr über andere Kulturen zu erfahren. Grundsätzlich sollten dazu auch Schulungen angeboten werden. Allerdings war der überwiegende Teil der Befragten der Ansicht, dass das Thema bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weniger Anklang finden und damit das freiwillige Interesse an einer Teilnahme gering ausfallen würde.

Grundsätzlich wurde betont, dass bestimmte Facheinheiten für ihre Tätigkeit sachliche Informationen über ausgewählte Personengruppen benötigen, insbesondere

Hintergrundinformationen über Strukturen oder rechtliche Aspekte, um so gezielter die Zielgruppe zu erreichen oder adäquate Lösungen zu finden.

Thema: Wirksame Personalentwicklung ist mit Maßnahmen der Organisationsentwicklung zu verknüpfen.

Mit Personalentwicklungsmaßnahmen lassen sich Qualifizierungen schaffen und die Problemlösungsfähigkeit erhöhen. Der Transfer in den Alltag und in die bestehenden Verwaltungsstrukturen gelingt kaum bzw. gelingt oft nicht in der gewünschten Breite.

Personalentwicklung und Organisationsentwicklung sind oft nicht hinreichend verzahnt.

5.2 Konsequenzen

Die Ergebnisse der Interviews wurden in den Städten diskutiert. Wesentliche Erkenntnisse aus diesen Gesprächen sind:

Interkulturelle Kompetenz ist nicht nur Wissen, sondern vor allem auch eine Haltung. Um diese zu entwickeln und zu erlernen, ist ein Prozess aufzusetzen, der je nach Themenbereich und Organisation unterschiedlich ausfallen wird (z. B. Jugendamt oder Strassenverkehrsbehörde). Der Prozess muss zudem mit laufenden bzw. bereits bestehenden Führungs- und Personalentwicklungsinstrumenten verknüpft werden. So kann Verbindlichkeit für die Umsetzung erzielt werden.

Je nach Ausgangssituation können erforderliche Kompetenzen, Sichtweisen und Fähigkeiten vorhanden sein. Im anderen Fall sollten organisationsspezifisch Qualifizierungen oder Trainings angedacht werden.

6 Expertenforum „Stadt als attraktiver Arbeitgeber und Ausbildungsort“

6.1 Ziel und Thema des Expertenforums

Die Städte Bielefeld, Hamm und Münster haben im Bereich Personalgewinnung und Ausbildung im unterschiedlichen Umfang bereits Werbung bei der Zielgruppe selbst sowie den Eltern gemacht. Wie mehr Bewerberinnen und Bewerber mit Migrationsvorgeschichte gewonnen werden können, was dazu im Auswahlverfahren ggf. verändert werden muss und wie die Städte als Arbeitgeber attraktiver werden können, dies sollte in einem breiteren Kreis von Expertinnen und Experten diskutiert werden. Das Expertenforum schaffte Begegnungen zwischen Expertinnen und Experten, förderte den Austausch und initiierte einen Dialog über Zielsetzung und potenzielle Lösungen.

Am 25. November 2010 fand von 13 bis 17 Uhr das Expertenforum Ausbildung bei der Stadt Münster statt. Folgende Themen wurden für den Erfahrungsaustausch behandelt.

1. Fragenblock „Die aktuelle Situation“

- Was hat sich bereits verändert?
- Welche Lösungen/Ansätze haben sich bewährt?
- Wie und wo kommunizieren wir heute?

2. Fragenblock „Stadt als attraktiver Arbeitgeber?“

- Was macht Sie aus?
- Was ist interessant an Ihnen?
- Wofür stehen Sie? Bzw. wofür wollen Sie stehen?

3. Fragenblock „Potenzial für die Zukunft“

- Was bedeuten Auszubildende mit Migrationsvorgeschichte für Sie? Was verbinden Sie damit?
- Welchen Handlungsbedarf sehen Sie?
- Diskutieren Sie mögliche Ziele/Zielsetzungen.

6.2 Erfahrungsaustausch zum Thema Ausbildung

Die Anforderungen an die Auswahlverfahren wurden bereits in einigen Personalbereichen verändert.

- Die Sparkasse Münsterland Ost hat die Tests in der ersten Phase abgeschafft. Erstens wurde kein unmittelbarer Zusammenhang zwischen den Testergebnissen und den Abschlussnoten erkannt. Und zweitens wurden zunehmend Auszubildende mit Fachoberschule ausgewählt. Das Unternehmen sucht engagierte Auszubildende, die auch ein Interesse am Unternehmen haben und in der Sparkasse eine langfristige berufliche Perspektive sehen.
- Die Stadt Hamm hat die Mindestanforderungen für die Rechtschreibtests (schriftliche Vortests) geändert und damit die Zugangsschwelle vereinfacht. Je nach erkannter Rechtschreibschwäche wird im Anschluss während der Ausbildung eine Qualifizierungsmaßnahmen organisiert. Das Auswahlverfahren wurde intensiviert und mit Rollenspielen, Präsentationen sowie Planspielen bereichert. Insgesamt nimmt die Stadt Hamm das Thema Ausbildung stärker in den Fokus und will das Image als Ausbildungsort in der Bevölkerung positiver prägen.

Eltern bzw. die Familie nehmen eine wichtige Rolle im Entscheidungsprozess für eine Ausbildung als auch während der Ausbildung ein.

- Vor Beginn der Ausbildung organisiert die Sparkasse Münsterland Ost einen Elternabend und vermittelt gegenüber den Eltern die zentrale Aussage: Sie vertrauen uns ihr Kind an.
- Die Stadt Hamm hat Eltern von potenziellen Auszubildenden frühzeitig über einen Flyer informiert. Auf diese Weise will die Stadt Hamm Vorurteilen entgegen wirken. Diese Flyer wurden in verschiedenen Sprachen übersetzt.

In den Personalbereichen entwickelt sich zunehmend der Blick auf den Nutzen einer interkulturell geprägten Personalentwicklung.

- Auch bei der Sparkasse Münsterland Ost bewerben sich zunehmend mehr Auszubildende mit Migrationsvorgeschichte. Die Mehrsprachigkeit hat auch für die Sparkasse Münsterland Ost je nach örtlicher Lage und dem Anteil von Menschen mit Migrationsvorgeschichte im Quartier einen hohen Nutzen.

Bei der Frage „**Was macht uns attraktiv als Arbeitgeber?**“ wurden verschiedene Ideen entwickelt:

- Kommunen bieten im Verhältnis zu anderen Bereichen sichere Arbeitsplätze.
- Öffentliche Verwaltung steht für Verbindlichkeit.
- Kommunen sorgen für die Kommunale Daseinsfürsorge und der Wohlfühlfaktor in der Kommune ist ein wichtiges Ziel der Tätigkeit.
- Die ersten Eindrücke sind entscheidend. Kundenorientierung und Räumlichkeiten vor Ort sind dabei wichtige Einflussfaktoren.
- Slogan prägen:
 - Wir arbeiten für die Stadt und für die Menschen! Du bist Bürgerin und Bürger der Stadt.
 - Wir gestalten das städtische Leben.
- Öffentliche Verwaltung hat ein breites Spektrum an Fachrichtungen. Die damit verbundene Bandbreite an Tätigkeiten bietet eine Vielzahl an Entwicklungschancen.

6.3 Handlungsbedarf im Bereich Ausbildung

Die Städte sehen **Handlungsbedarf im Bereich**

Ausbildung:

- Die demographische Entwicklung zeichnet sich bereits heute ab und der Bedarf an kompetenten Fachkräften wird steigen.
- Jede der drei beteiligten Kommunen wird die Werbung im Ausbildungsbereich intensivieren. Hier wurde als wichtig erachtet, dass sich die Städte realistische Ziele setzen und alle Jugendlichen ansprechen.
- Die eigene Attraktivität und damit Selbstdarstellung kann mit vorhandenen Ressourcen verbessert werden.
- Der Slogan „Wir gestalten unsere Stadt“ sollte genutzt und der damit einhergehende diversity-Gedanke gelebt werden.
- Die Mundpropaganda ist die beste Werbung. Der Marketingaspekt von Praktikumsangeboten ist daher sehr hoch und kann stärker als Multiplikator genutzt werden.
- Eltern sollten als wichtige Zielgruppe stärker in den Blick genommen werden.
- Der Erstkontakt entscheidet vielfach über den weiteren Entscheidungsprozess. Qualifiziertes Personal in publikumsintensiven Bereichen ist entscheidend.
- Die sich im Personalbereich abzeichnenden Trends, dass mehr persönliche Gespräche anstelle von Tests geführt werden und darüber eine erste Selektion stattfindet, sollte Anlass für die Städte sein, dass diese das Auswahlverfahren im eigenen Personalbereich überprüfen.

Expertenforum „Verwaltungshandeln in einer Einwanderungsgesellschaft effektiv gestalten“

7

7.1 Ziel und Themen des Expertenforums

- Ziel dieses Expertenforums war es, für den ausgewählten Themenbereich „Bürgerservice“ eine Fortbildungsplanung für den Bereich Interkulturelle Kompetenz aufzustellen, die einen praktischen Nutzen und nachhaltige Wirkung im Arbeitsumfeld hat.
- Dazu wurde es als erforderlich angesehen, Fortbildung als einen Prozess zu gestalten, der von der Entscheidung bis zum Transfer in die Verwaltung verläuft und unterschiedliche Fortbildungsbausteine beinhalten kann. Nur dann wird ein langfristiger Erfolg von Fortbildungsmaßnahmen gesehen.
- Wichtig war, dass der individuelle Charakter des Themas beleuchtet wird. Dies hat Konsequenzen auf die Art und den Stil der Fortbildung.
- Im Ergebnis besteht die Absicht, dass die Städte die Entwicklung einer anderen Fortbildungskultur fördern wollen. Dabei sind folgende Fragen u. a. von Interesse:
 - Welche Rolle spielt Fortbildung für Ihre Arbeit?
 - Wie gehen Sie mit Ergebnissen von Fortbildung um?

Themen

1. Handlungsbedarf und Ziele
 - Für welche Situationen wünschen Sie sich eine Veränderung?
 - Was sind typische Beispiele?
 - Was wollen Sie erreichen?
2. Markt der Möglichkeiten: Wie könnten die Ziele erreicht werden?
 - Welche Lösungen gibt es? (Im Markt der Möglichkeiten an den Wänden visualisiert)
 - Wie könnte aus Ihrer Sicht eine Lösung aussehen?
 - Prozess-Bausteine: Wie sehen die einzelnen Schritte aus?

7.2 Erfahrungsaustausch zum Thema Effektive Gestaltung des Verwaltungshandelns

Die Kommunikation mit dem Kunden steht im Vordergrund und beeinflusst entscheidend den Erfolg des Verwaltungshandelns.

- Um richtig zu verstehen, muss man auch richtig verstanden werden.
- Der Erstkontakt mit der Stadt ist entscheidend und damit auch die Art der Kommunikation.
- Über Kommunikation kann Konfrontationspotenzial reduziert, Ängste genommen und Hemmschwellen abgebaut werden.
- Gerade im Erstkontakt kommt es darauf an, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Offenheit signalisieren.

Ziel im Umgang mit den Kundinnen und Kunden ist ein gleichwertiger Umgang. Der Weg dorthin kann unterschiedlich sein.

- Die Beratungsleistungen sollten insgesamt professionell gestaltet werden. Die Bürgerberatungsstellen haben unterschiedliche Zielgruppen mit divergierenden Ansprüchen.
- Kundenorientierung bedeutet, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Toleranz gegenüber der Heterogenität der Zielgruppen aufbauen und unabhängig von der Herkunft einen gleichwertigen Umgang anstreben. Dabei sollte der Blick auf das angestrebte Ergebnis gerichtet werden.

Individuelle Konzeptionen je Organisationseinheit versprechen Erfolg, da sie auf der personellen und organisatorischen Ebene die Veränderung ansetzen.

- Der Erfolg von offenen Seminaren wird kritisch gesehen. In den Städten werden bereits zunehmend Seminare und Fortbildungen für spezielle Fachämter konzipiert. So hat z. B. Münster bereits seit Jahren spezifische Fortbildungen im Standesamt, Amt für Kinder, Jugendliche

und Familien, Gesundheitsamt, Volkshochschule usw. durchgeführt.

Die Aussagen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bürgerservicestellen bezogen sich auf Kunden mit und ohne Migrationsvorgeschichte. Migrantenspezifische Problemlagen/ Bedarfe wurden in diesem Zusammenhang nicht geäußert.

7.3 Handlungsbedarf im Bereich Effektives Verwaltungshandeln

Gemeinsam entwickelten die Beteiligten der drei Städte einen ersten Ansatz, bei dem der gesamte Organisationsbereich in Fokus steht und das Ziel ist, dass Führungskräfte gemeinsam mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verbindliche Veränderungsschritte definieren.

Prozessschritte zur Gewinnung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für die „Professionalisierung des Bürgerservices im Hinblick auf die Heterogenität der Zielgruppen“

Ziel	Potenzielle Maßnahmen
Das Interesse am Umgang mit heterogenen Ereignissen wecken.	Info-Veranstaltung organisieren, um Entwicklungen ganzheitlich vorzustellen und damit einen Orientierungsrahmen zu schaffen. Inhalte der Veranstaltungen könnten u. a. sein: – Andere Kulturen und ihre Umgangsformen – Mehrwert und Nutzen verdeutlichen – Aha-Effekte erzeugen
Gefühl der Sicherheit im Umgang mit heterogenen Ereignissen stärken.	Führungskräfte führen individuelle Mitarbeitergespräche und vereinbaren individuelle Ziele für die Qualifizierungen, z. B. im Rahmen der Leistungsorientierten Bezahlung oder Jahresgespräch. Alternativ können diese Gespräche auch auf Gruppenebene geführt werden.
Ergänzend Erlebnisse und Erfahrungen schaffen.	Als Beispiel wurde aufgeführt, bewusst die Konfrontation mit anderen Kulturen zu suchen und damit ein Bewusstsein für die Andersartigkeit zu erzeugen.
Das Motto „Richtig verstehen, richtig verstanden werden.“ stärken.	Hospitationen anbieten, um mehr und neue Handlungsmöglichkeiten zu schaffen Crossculture Seminare u. a. mit Vertretern von Migrantenorganisationen organisieren.
Mitarbeiter wollen und sind motiviert.	Gemeinsam im Team Ziele entwickeln und aufstellen Qualifizierungen durchführen bzw. umsetzen
Hemmschwellen und Ängste nehmen ab, indem eine einfache Sprache verwendet wird.	Sprache ändern und dazu ein Wörterbuch für Verwaltungsbegriffe entwerfen
Entwicklungen werden beobachtet.	Indikatoren vereinbaren und das Thema regelmäßig auf die Agenda des Bereichs setzen

8 Zukünftige Strategien der Städte Bielefeld, Hamm und Münster

8.1 Strategie der Stadt Bielefeld

Stärken der Stadt Bielefeld

Bereits 2006 formulierte die Stadt Bielefeld im Demographiekonzept das zentrale Ziel „Wir fördern Integration!“. In einem breit angelegten, partizipativen und konsensorientierten Prozess wurde ein Integrationskonzept erarbeitet, in dem sich bereits das Verständnis der künftigen Bielefelder Integrationspolitik, -förderung und -arbeit spiegelt. Es wurde 2010 vom Rat der Stadt Bielefeld verabschiedet.

Die Stadt Bielefeld und ihre Tochtergesellschaften verpflichten sich der interkulturellen Orientierung und Öffnung in allen Zielen, Planungen und Maßnahmen auf allen Ebenen und in allen Fachbereichen. Interkulturelle Öffnung betrifft die drei Bereiche Organisationsentwicklung, Personalentwicklung und Bürgerinnen- und Bürger-Orientierung. (Auszug aus dem Leitbild der Stadt Bielefeld).

Schwerpunkt Fortbildung

Die Stadt Bielefeld und ihre Tochtergesellschaften verpflichten sich zur Weiterqualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der städtischen Institutionen zu einem professionellen, selbstverständlichen und kundenfreundlichen Umgang mit der kulturellen Vielfalt.

Schwerpunkt Ausbildung

Junge Menschen mit Migrationsvorgeschichte bewerben sich um Ausbildungsplätze bei der Stadt Bielefeld und werden bei der Besetzung von Ausbildungsplätzen verstärkt berücksichtigt. (Auszug aus dem Personalentwicklungskonzept)

Der Anteil von Mädchen und Jungen mit Migrationsvorgeschichte an beruflicher Ausbildung (mind. entsprechend ihrem Bevölkerungsanteil) wird erhöht. (Auszug aus dem Integrationskonzept)

Um dies umzusetzen wird Interkulturelle Kompetenz als Bestandteil des Anforderungsprofils bei Stellenausschreibungen unter Berücksichtigung der jeweils geltenden Rechtsnormen (GG, AGG) berücksichtigt.

– Integration ist als Querschnittsthema in der Verwaltungsführung verankert. Das Amt für Integration und interkulturelle Angelegenheiten ist im Dezernat des Oberbürgermeisters angesiedelt. Das Thema Integration hat damit eine hohe Gewichtung und die Zuständigen können sich in Prozesse der Verwaltung einbringen. Dies signalisiert nach außen, dass die Stadt eine offene Haltung gegenüber dem Thema einnimmt.

– Der Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund liegt in Bielefeld durchschnittlich bei 30 Prozent, bei den Kindern unter 6 Jahren beträgt er mehr als 45 Prozent (Stand 31.12.2009). Die Anteile differieren in einzelnen Stadtteilen z. T. erheblich. Angesichts dieser Entwicklung der Bevölkerungsstruktur muss sich auch die Verwaltung in allen Bereichen den Herausforderungen stellen und interkulturell öffnen.

Schwerpunkt Fortbildung

- Zur strategischen Ausrichtung ihrer Personalentwicklung verfügt die Stadt Bielefeld seit 2003 über ein Personalentwicklungskonzept. Zur Verzahnung der Aktivitäten der Personalentwicklung mit dem Integrationskonzept wurde bei der 6. Fortschreibung des Personalentwicklungskonzepts zum 01.01.2010 die Integration von Menschen mit Migrationsvorgeschichte als neues Handlungsfeld aufgenommen und in andere Handlungsfelder (z. B. Ausbildung) integriert.
- Die Verantwortung der Führungskräfte für die Personalentwicklung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist im Führungsleitbild der Stadt Bielefeld verankert. Mit ihnen planen die Führungskräfte bedarfsorientierte Weiterbildungsmaßnahmen. Hier soll das Förder- und Beratungsgespräch als jährliches Mitarbeitergespräch genutzt werden. Der Gesprächsleitfaden geht ausdrücklich auf die Entwicklungspotenziale – auch im Sinne von Stärken – und den Qualifizierungsbedarf der Mitarbeiterin und des Mitarbeiters ein.
- Das Thema „Interkulturelle Kompetenz“ wurde zunächst als offenes Seminar allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung angeboten. Inzwischen wird es zunehmend in organisationsspezifischen Maßnahmen behandelt, um gezielter auf den Bedarf einzugehen und den Organisationseinheiten, wie z. B. Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Verkehrsüberwachung, „maßgeschneiderte“ Lösungen anzubieten. Hier kooperiert das Amt für Personal, Organisation und Zentrale Leistungen mit der Volkshochschule (Expert).
- Im Amt für Integration und interkulturelle Angelegenheiten ist ein interkulturelles Team aktiv, das u. a. fachliche Fortbildungen organisiert, aber auch Organisationseinheiten berät. In diesen Gesprächen werden Basisinformationen gegeben, aktuelle Entwicklungen, wie z. B. veränderte Familienstrukturen, Werte oder Erziehungsverhalten, dargestellt, der konkrete Umgang mit Situationen diskutiert und Lösungsvorschläge gegeben. Ziel dieser Gespräche ist Handlungssicherheit zu vermitteln.

Zukünftig wird die Stadt Bielefeld die Rolle der Führungskräfte und ihre Verantwortung in diesem Prozess noch stärker unterstützen und prozessbezogenen Qualifizierungen konzipieren.

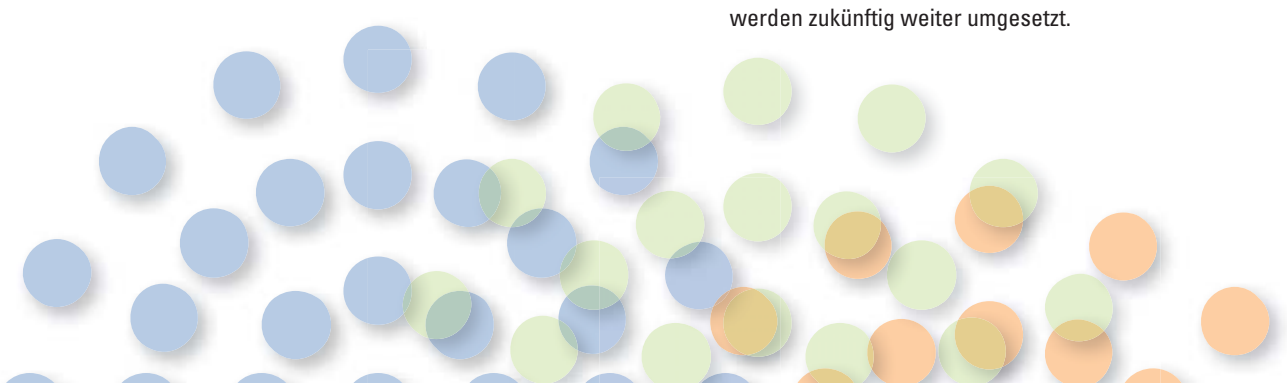
Ziel	Führungskräfte sind für das Thema sensibilisiert und fördern ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechend ihren Kompetenzen und Fähigkeiten.
Beschreibung	Führungskräfte sind die ersten Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wie auch für die Personalentwicklung. Sie identifizieren die Qualifizierungsbedarfe in ihrem Funktionsbereich und kommunizieren diesen gegenüber der Personalentwicklung.
Handlungsempfehlungen für die Stadt Bielefeld	Verschiedene Maßnahmen werden empfohlen: Beschäftigte und insbesondere Führungskräfte muss die Stadt Bielefeld für die Thematik sensibilisieren, z. B. durch eine Information durch das Amt für Integration und interkulturelle Angelegenheiten bei einem Führungskräfteforum. Dabei sollte der Fokus auf den Prozess gerichtet sein und deutlich gemacht werden, dass die Kommunikation über das Thema und die bedarfsgerechte Qualifizierung entscheidend für die Wirksamkeit von Verwaltungshandeln und zugleich eine Unterstützung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter/eine Arbeitshilfe im Berufsalltag sein können. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen dazu gebracht werden, ihre Haltung zu reflektieren, wozu sie die Unterstützung der Führungskräfte benötigen. Das Amt für Integration und Interkulturelle Angelegenheiten könnte Hospitationen von Führungskräften in Migrationsdiensten und Migrantenorganisationen vermitteln.

Ziel	Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind in der Lage, jede Klientin und jeden Klienten bei ihrem/seinem Anliegen zu unterstützen.
Beschreibung	Bewusst differenziert die Stadt Bielefeld nicht nach „mit Migrationsvorgeschichte“ und „ohne Migrationsvorgeschichte“. Es wird ein professioneller Umgang mit allen Bevölkerungsgruppen angestrebt, der jedoch das Wissen z. B. über kulturelle Hintergründe von Einwanderergruppen, ihre rechtlichen und sozialen Lagen umfasst, das im Einzelfall für das Handeln relevant sein kann.
Handlungsempfehlungen für die Stadt Bielefeld	Bewusst differenziert die Stadt Bielefeld nicht nach „mit Migrationsvorgeschichte“ und „ohne Migrationsvorgeschichte“. Es wird ein professioneller Umgang mit allen Bevölkerungsgruppen angestrebt, der jedoch das Wissen z. B. über kulturelle Hintergründe von Einwanderergruppen, ihre rechtlichen und sozialen Lagen umfasst, das im Einzelfall für das Handeln relevant sein kann.

Schwerpunkt Ausbildung

Die Stadt Bielefeld hat eine umfassende Standortbestimmung vorgenommen und Handlungsbedarfe ermittelt:

- Der aktuelle Personal- und Organisationsbericht 2009 hat erstmalig das Thema Integration und Ausbildung als Schwerpunktthema aufgegriffen.
- Ausschreibungen für Ausbildungsplätze werden zusätzlich über das Amt für Integration und und Interkulturelle Angelegenheiten an Institutionen und Vereine weitergeleitet, um die Zielgruppe der Migrantinnen und Migranten besser zu erreichen.
- Im Rahmen eines Gemeinschaftsprojekts der Stadt Bielefeld und der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW, Studienort Bielefeld, haben im Herbst 2009 Studierende des Fachbereichs Kommunalen Verwaltungsdienst das Thema „Demographischer Wandel – Wettbewerbsfaktor Personal – Ideen zur Nachwuchsgewinnung“ behandelt. Marketingaktivitäten wurden daraufhin von der Stadt Bielefeld bereits intensiviert und werden zukünftig weiter umgesetzt.



Ziel	Die Stadt Bielefeld hat ein positives Image als gestaltender Akteur in der Stadtgesellschaft und wird bei Jugendlichen als attraktiver Ausbildungsort gesehen.
Beschreibung	Auch hier ist der Stadt Bielefeld wichtig, nicht zu differenzieren und alle Jugendlichen anzusprechen.
Handlungsempfehlungen für die Stadt Bielefeld	<p>Im Projekt wurden folgende Empfehlungen als wichtig erachtet:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Das Ausbildungsmarketing wird intensiviert, um das Image der Stadtverwaltung zu optimieren und bessere Qualität bei den Bewerberinnen und Bewerbern zu erzielen (z. B. Tag der Ausbildung). – Für gezielte Werbemaßnahmen sollten verstärkt die Eltern in den Blick genommen werden. – Alle Auswahlverfahren in den unterschiedlichen Ausbildungsbereichen sollten im Hinblick auf das Ziel „Benachteiligungsfreie Personalauswahl“ überprüft werden. Relevante Fragen sind dabei u. a.: <ul style="list-style-type: none"> · Fragen wir die relevanten Themen ab? · Wie kommen unsere Fragen an? · Kann statt Testverfahren stärker als bisher eine persönliche Vorstellung angeboten werden? – Für die Assessment Center sollte geprüft werden, wie interkulturelle Anforderungen und Kundenorientierung besonders berücksichtigt werden können, z. B. in Form von Rollenspielen. – Auch der Prozess der Ausschreibung sollte überprüft werden, um zu erfahren, wo diese veröffentlicht und wie sie angenommen werden.

- Zur Wahrnehmung der Querschnittsaufgabe Integration wurde im Jahr 2006 das Bürgeramt für Migration und Integration im Amt für soziale Integration geschaffen.
- Das Bürgeramt für Integration und Migration arbeitet gemeinsam mit der RAA, der Integrationsagentur und den Fachdiensten der Verbände. Gemeinsam beraten, unterstützen und begleiten sie Ämter und Einrichtungen im Personal- und Organisationsentwicklungsprozess.

Im Grundsatzbeschluss des Rates sind folgende Schwerpunkte enthalten, die die Auftragsgrundlage für eine Interkulturelle Personalentwicklung darstellen.

Schwerpunkt: Förderung der Ausbildungsbeteiligung und Abbau von Zugangsbarrieren für Jugendliche in Ausbildung und Beruf.

Schwerpunkt: Interkulturelle Öffnung der Verwaltung als Querschnittsaufgabe

- Die Stadt Hamm hat einen Bevölkerungsanteil von Menschen mit Migrationsvorgeschichte von 26.1 % (Stand 2007). Bereits 45 % der 0–9 Jährigen haben eine Migrationsvorgeschichte. Diese Zahl verdeutlicht die Chance der Stadt Hamm sich den veränderten Rahmenbedingungen aktiv zu stellen und Vielfalt in der eigenen Verwaltung als Ziel zu formulieren.

Schwerpunkt „Verwaltungshandeln effektiv gestalten“

- Die Stadt Hamm beschäftigt sich seit vielen Jahren mit dem Thema Interkulturelle Kompetenz. Titel der zentralen Fortbildung ist „Interkulturelle Kompetenz für die tägliche Verwaltungsarbeit nutzen“.
- In Kooperation mit der RAA und dem Amt für Soziale Integration wurden verschiedene spezielle Qualifizierungskonzepte entwickelt, u. a. auch ein zweitägiges Fortbildungsangebot für Auszubildende und Beschäftigte. In dieser Fortbildung erfahren die Seminarteilnehmerinnen und -teilnehmer, was „Fremdsein“ bedeutet und welche Rolle die innere Haltung spielt.

Ziel	Die Stadt Hamm fokussiert ihre Qualifizierungsangebote auf wesentliche Themenbereiche und stärkt die dezentrale Verantwortung der Führungskräfte für ein professionelles Verwaltungshandeln in einer Einwanderungsgesellschaft.
Beschreibung	Nicht die Quantität an Qualifizierungen ist entscheidend, sondern die Qualität. Diese wird wesentlich durch eine Bedarfsanalyse geprägt, die Ziele formuliert und auf ihre Wirkung hin überprüft, die einerseits personell verankert und andererseits auch mit der Planung der Organisation verknüpft sind. Dazu muss die Stadt Hamm ihr Handeln an folgenden Empfehlungen ausrichten: »

8.2 Strategie der Stadt Hamm

Stärken der Stadt Hamm

- Die Stadt Hamm hat eine ganzheitliche Strategie zur Organisation der Aufgabe Integration entwickelt, die unterschiedliche Ebenen umfasst:
 - Der Rat der Stadt Hamm hat mit dem fortgeschriebenen Grundsatzbeschluss zur „Sprach- und Integrationsförderung für Migrantinnen und Migranten in Hamm“ in 2008 Schwerpunkte des Integrationsmanagements für die nächsten Jahre vereinbart.
 - „Integration“ ist als strategisches Ziel des Verwaltungsvorstands verankert.

Beschreibung	<p>»</p> <ul style="list-style-type: none"> – Die Verantwortung für die Bedarfserhebung liegt bei den dezentralen Organisationseinheiten. Qualifizierungen werden stärker dezentral und situativ geplant. – Führungskräfte erkennen den Qualifizierungsbedarf ihres Verantwortungsbereichs für die nächsten 2 – 3 Jahre und planen damit vorausschauend. – Qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind entscheidend für ein leistungsfähiges Team. Das bedeutet, die Bedarfe sind sehr individuell. Führungskräfte müssen sich intensiver mit dem Thema auseinandersetzen und Zeit für diese Führungsaufgabe nehmen, z. B. indem das Thema immer wieder auf die Agenda von Sitzungen gesetzt wird um entsprechende Weiterentwicklungen des Leistungsangebots, der Arbeitsprozesse und der Organisation zu unterstützen. – Die Stadt Hamm setzt die Kompetenzen ihres Personals vielseitig ein, indem dieses auch eigenständig dezentrale Organisationseinheiten zielorientiert qualifiziert.
---------------------	--

Ziel	Die Stadt Hamm stärkt ihren Kundenservice. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gestalten den Kundenkontakt mit unterschiedlichen Zielgruppen professionell und reagieren sensibel auf neue interkulturell geprägte Bedarfe.
Beschreibung	In Hamm hat zukünftig nahezu jede/jeder 2. Einwohnerin und Einwohner eine Migrationsvorgeschichte. Für den täglichen Kundenkontakt ergeben sich somit neue Herausforderungen, mit anderen Bedarfen und kulturell bedingten Unterschieden umzugehen.
Handlungsempfehlungen für die Stadt Hamm	<ul style="list-style-type: none"> – Vor Ort bei der Stadt Hamm und in Verwaltungen, in denen diese Situation bereits Realität ist, wird eine Projektgruppe die Anforderungen herausarbeiten und daraus den erforderlichen Qualifizierungsbedarf ableiten. »

Handlungsempfehlungen für die Stadt Hamm	<p>»</p> <ul style="list-style-type: none"> – Hospitationen bieten einen direkten Einblick in die Praxis und könnten z. B. in Berlin-Wedding oder in Izmir, organisiert werden. – Für die größte Zielgruppe der türkischen Menschen mit Migrationsvorgeschichte in Hamm ist im Rahmen der Städtepartnerschaft mit Afyonkarhisar zwischen den Universitäten eine Kooperation geplant. – Weiterhin wird ein kennzahlengestütztes Monitoring entwickelt.
---	--

Schwerpunkt Ausbildung

- Gewinnung von qualifizierten und kompetenten Nachwuchskräften ist für die Stadt Hamm ein zentrales Thema. Daher hat die Stadt Hamm ihr Vorgehen zur Gewinnung von Nachwuchskräften grundlegend neu aufgebaut und dabei mit Erfolg kreative Wege gewählt. Wesentliche Aspekte sind dabei:
 - Das Auswahlverfahren wurde intensiviert und in verschiedene Phasen strukturiert. Wesentliche Bestandteile sind dabei Rollenspiele mit Regieanweisung, Planspiele, Gruppendiskussionen oder Präsentationsaufgaben.
 - Die Stadt Hamm hat die Öffentlichkeit stärker über ihre Potenziale und Möglichkeiten einer Ausbildung informiert. Dazu ist sie mehr in Schulen präsent und hat Informationsmaterial mit einem mehrsprachigen Slogan entwickelt.
 - Frühzeitig wurden Eltern als wichtige Zielgruppe erkannt und angesprochen. Ziel dabei ist, das Interesse an einer Ausbildung bei der Stadt zu wecken. Der von der Stadt entwickelte mehrsprachige Flyer trägt dazu bei, dass Vorurteile gegenüber der Stadtverwaltung abgebaut werden und sich das Image der Stadt verbessert. Der Ausbildungsflyer wurde in verschiedenen Sprachen entwickelt (Türkisch, russisch und Polnisch).
 - Wesentlichen Einfluss auf die veränderte Personalauswahl hat die Stadt Hamm dadurch erreicht, dass sie die Mindestanforderungen für strukturierte Rechtschreibtests (schriftliche Vortest) geändert hat (vgl. S. 20). Dadurch sollte die Zugangsschwelle vereinfacht und Jugendlichen mit und ohne Migrationsvorgeschichte eine Ausbildung bei der Stadt ermöglicht werden. Viele scheuen sich zu bewerben. Jugendliche mit Migrationsvorgeschichte sind oft nicht in den Testverfahren repräsentiert, da sie aufgrund der sprachlichen Kompetenzen durch das Raster fallen. Je nach Rechtschreibschwäche wurde im Anschluss eine Qualifizierungsmaßnahme organisiert.
 - Seit 1997 bietet die Stadt Hamm ihren Anwärtinnen und Anwärtern des gehobenen Verwaltungsdienstes die Möglichkeit, Hospitation in Städtepartnerschaften

durchzuführen. Diese Art der Hospitationen haben vielseitige Wirkungen. Auszubildende erleben selbst ein Gefühl des „Fremdseins“. Sie blicken auf das Thema aus einer anderen Perspektive und können darüber ein anderes Verständnis für interkulturelle Aufgaben entwickeln. Es fördert ihre Persönlichkeitsentwicklung sowie ihre Sprachkompetenz.

Ziel	Jugendliche der Stadt Hamm interessieren sich verstärkt für eine Ausbildung bei der Stadt Hamm.
Beschreibung	Der gesellschaftliche und damit demographische Veränderung ist in Hamm spürbar. Die Stadtverwaltung sieht dies als Potenzial für sich an und richtet ihren Bereich der Personalauswahl auf diese veränderten Rahmenbedingungen zukünftig noch stärker darauf aus.
Handlungsempfehlung für die Stadt Hamm	<p>Daraus leiten sich folgende Empfehlungen für den Schwerpunkt Ansprache der Zielgruppe für die Stadt Hamm ab:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Die Stadt Hamm nutzt stärker neue Medien und erreicht unterschiedliche Zielgruppen, z. B. durch interaktive Elemente wie Terminchats. – Aus dem sozialen Netzwerk der Stadt werden Migrantenvetreter als Multiplikatoren gewonnen. Sie haben direkte Kontakte. – Weitere Informationen und Perspektiven auf das Thema werden eingeholt. Dazu wird die Stadt z. B. Kontakt mit Migrantenvetretern aufnehmen und diese befragen, welches Bild von Verwaltung sie haben. <p>Ergebnisse der Befragung werden ausgewertet – auch im Hinblick auf die Frage, welche Zielrichtung für welche Zielgruppe verfolgt wird. Die Stadt sollte einen Fokus setzen, um Ressourcen gezielt zu steuern.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Mit Hilfe eines Monitorings wird die Stadt Hamm die Veränderungen beobachten und die Frage klären, was sich bewährt hat.

8.3 Strategie der Stadt Münster

Stärken der Stadt Münster

- Die Stadt Münster hat die strategischen Ziele der Stadt im Migrationsleitbild für den Bereich Integration in einem dreijährigen Prozess unter breiter Beteiligung von Ausländerbeirat, Kirchen, Glaubensgemeinschaften, Wohnungsgesellschaften, Vereinen, Wohlfahrtsverbänden, Polizei, der Fachämter, der Politik sowie den Töchtern der Stadt Münster (Stadtwerke Münster, Halle Münsterland, Wirtschaftsförderung, u. w.) entwickelt (Leitbildprozess). In diesem Zuge hat sich die Stadt Münster auch bereits dem Thema Diversity Management verpflichtet. Sie will Vielfältigkeit in der eigenen Verwaltung erkennen, schätzen und bewusst pflegen. Das Migrationsleitbild wurde im Juni 2008 einstimmig vom Rat der Stadt Münster beschlossen. Mit der Einstimmigkeit wurde auch eine weite Tragfähigkeit gewährleistet. Somit steht dieser Ratsbeschluss auch für eine langfristige politische Absicherung - unabhängig von wechselnden politischen Mehrheiten.
- Die Stadt Münster ist im Januar 2009 der „Charta der Vielfalt“ beigetreten. Sie bekennt sich zu Fairness und Wertschätzung von allen Menschen in der Verwaltung.

Leitziel im Handlungsfeld Personalentwicklung/Fortbildung: Wir setzen uns zum Ziel, eine gleichberechtigte Teilhabe und Integration aller Menschen in Arbeits- und Bildungsprozessen voranzutreiben. Dazu wollen wir unter anderem auch Maßnahmen zur Förderung der interkulturellen Kompetenz finanzieren und durchführen.

1. Teilziel: Stadtverwaltung stärker als Arbeitsplatz für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationsgeschichte öffnen
2. Teilziel: permanente und obligatorische Fortbildung für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Förderung interkultureller Offenheit und Kompetenz
3. Teilziel: Austausch von Wissen über interkulturelle Kompetenz
4. Teilziel: Zertifizierung von Betrieben und Einrichtungen im Hinblick auf interkultureller Kompetenz

Leitziel im Handlungsfeld Wirtschaft und Arbeit: Wir wollen die Potentiale von Menschen mit Migrationsgeschichte besser erfassen, individuell fördern und stärker in den Arbeitsmarkt einbeziehen

Teilziel: Wir verpflichten uns zu einer stärkeren Beschäftigung von Menschen mit Migrationsgeschichte (Stadt als Arbeitgeber)³

Durch den Ratsbeschluss hat die Stadt Münster den Rahmen für die Strategie auch als Arbeitgeber Stadtverwaltung in den Handlungsfeldern „Arbeit und Wirtschaft“ und „Personalentwicklung und Fortbildung“ definiert. Mit dieser klaren Auftragsgrundlage wurde eine wichtige Basis für eine Strategie im Bereich der interkulturellen Personentwicklung gelegt.

³ Vgl.: Leitbild Migration und Integration Münster, www.muenster.de/stadt/Zuwanderung

- Bereits im Rahmen des Leitbildprozesses haben die Töchter der Stadt Münster mitgewirkt. Für die Stadt Münster ist eine ganzheitliche Perspektive auf das Thema Integration entscheidend, da eine Vielzahl an Akteuren in diesem Bereich aktiv sind.
- Einige Töchter der Stadt Münster, die Stadtwerke Münster, die Wirtschaftsförderung Münster GmbH sowie die Halle Münsterland haben zu Beginn des Projektes Interesse gezeigt und im Projekt mitgewirkt. In der Zusammenarbeit wurde offen über die verschiedenen Vorgehensweisen in der Praxis berichtet und Erfahrungen ausgetauscht. Im zukünftigen Prozess werden die Töchter weiterhin an unterschiedlichen Stellen mitwirken.
 - Halle Münsterland
 - Stadtwerke Münster
 - Wirtschaftsförderung Münster GmbH
- Nach Berechnungen der Koordinierungsstelle für Migration und interkulturelle Angelegenheiten in Kooperation mit dem Amt für Stadtentwicklung, Stadtplanung und Verkehrsplanung leben in Münster 21,28 % Menschen, die eine Migrationsvorgeschichte haben. Bei den unter 5 Jährigen wird bereits sehr deutlich, welche Bedeutung das Thema für die Stadt Münster auch weiterhin haben wird. Rd. 35 % der Kinder unter 5 Jahren haben Migrationsvorgeschichte. Entweder liegt ihr Geburtsort außerhalb von Deutschland oder ein oder zwei Elternteile sind nicht in Deutschland geboren.
- Eine Besonderheit in Münster ist, dass der Anteil der Menschen mit Migrationsvorgeschichte sich sehr ausgewogen über verschiedene Nationen verteilt. Dies führt zu deutlich heterogenen Kundengruppen, die sehr unterschiedliche Milieus repräsentieren. Um Zielgruppen zu erreichen, muss man ihre Orientierungen, ihre Werte und Einstellungen genau kennen lernen. Dieser Herausforderung stellt sich die Stadt Münster immer wieder, um Menschen zu erreichen und zu bewegen.

Schwerpunkt „Verwaltungshandeln effektiv gestalten“

- Fortbildungsangebote werden bei der Stadt Münster zentral vom Personalamt koordiniert und in Zusammenarbeit mit der VHS realisiert. Ergänzend haben die Fachämter ein dezentrales Budget für fachspezifische Fortbildungen.
 - Die VHS der Stadt Münster hat frühzeitig das Thema für die eigene Organisation aufgegriffen und eine Fortbildung für die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durchgeführt.
- Die Stadt Münster bietet bereits heute ergänzend zu einem Grundlagenseminar Interkulturelle Kompetenz „maßgeschneiderte“ organisationsbezogene Lösungen an. Beispiele dafür sind u. a.

- **Der Umgang mit Menschen aus fremden Kulturen: ein Praxisseminar** mit Grundlagen zur Interkulturellen Kommunikation, Techniken zur Durchführung zielorientierter Gespräche und Konfliktmanagement – speziell für das Gesundheitsamt
- **Interkulturelle Kompetenz für Verwaltungsmitarbeiterinnen und –mitarbeiter, ein Aufbau-seminar:** Mit Bausteinen „Sensibilität für die eigene Kultur“, „Kulturelle Differenz“ und Interkulturelle Kommunikation/ Konfliktmanagement

Ziel	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben einen professionellen Umgang mit der Heterogenität der Kundschaft und finden individuelle Lösungen.
Beschreibung	Der Umgang mit der heterogenen Kundschaft ist eine zentrale Herausforderung für unterschiedliche Organisationseinheiten, die im direkten Kundenkontakt stehen. Die Verantwortung für die Umsetzung in der jeweiligen Organisations- bzw. Facheinheit liegt bei der Führungskraft.
Handlungsempfehlung für die Stadt Münster	<ul style="list-style-type: none"> – Der Aspekt „Vielfalt: Umgang mit heterogenen Zielgruppen“ wird als neues Bewertungskriterium im Zielbereich „Kundenorientierung“ in den Zielgesprächen im Rahmen der Leistungsorientierten Bezahlung verankert. Führungskräfte und Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter werden darüber für das Thema sensibilisiert und vermittelt ihnen die Wichtigkeit des Themas für die gesamte Stadt. – Die Stadt Münster wird unter dem Thema „Sprachwerkstatt – richtig verstehen und verstanden werden“ ein Projekt aufsetzen, das den Fokus auf die Sprachqualität im persönlichen Kontakt vor Ort als auch beim Schriftverkehr überprüft und Veränderungsbedarf herausarbeitet. Im Ergebnis wird die Stadt Münster einen Leitfaden für Qualifizierungen vorlegen und neu gestaltete Bescheide einführen, die in einer bürgernahen und verständlichen Sprache verfasst sind.

Schwerpunkt „Ausbildung“

- Die Stadt gilt als Dienstleistungs- und Verwaltungsstandort und ist Sitz der Westfälischen-Wilhelms Universität und weiterer Hochschulen. Wichtige Gerichte und Verwaltungseinrichtungen für das Land Nordrhein-Westfalen sind in Münster ansässig, darunter der Verfassungsgerichtshof und das Oberverwaltungsgericht. Weiterhin ist Münster Sitz des gleichnamigen Regierungsbezirks im Bundesland Nordrhein-Westfalen und des Landschaftsverbandes Westfalen-Lippe. Die Stadt Münster zieht dadurch gezielt bestimmte Bevölkerungsgruppen an.
- Die Stadt Münster hat bislang nur im geringen Umfang Informationen und Daten über das Interesse von Jugendlichen mit Migrationsvorgeschichte an einer Ausbildung bei der Stadt Münster. Nach Aussage von Expertinnen und Experten aus der Verwaltung hat die Stadt bereits heute schon Bewerberinnen und Bewerber mit Migrationsvorgeschichte.
- Studierende der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung in Münster haben eine Schülerbefragung durchgeführt und die Schülerinnen sowie Schüler nach den Aktivitäten gefragt, die sinnvoll wären, um junge Menschen für eine Ausbildung bei der Verwaltung zu motivieren. Bei dieser Befragung wurde nicht nach Migrationsvorgeschichte differenziert. Dennoch geben die Ergebnisse wichtige Hinweise auf das Verhalten und die Interessen von jungen Menschen in Münster. Die wesentlichen Ergebnisse der Schülerbefragung sind:
 - Nur ein geringer Teil der Schüler weiß, welche beruflichen Chancen Kommunalverwaltungen bieten.
 - Das Internet wird zu wenig für eine systematische und zielgruppenorientierte Information und Werbung genutzt.
 - Die Schlüsselrolle nehmen Praktika ein. Diejenigen Schülerinnen und Schüler, die Kommunalverwaltungen unmittelbar erleben, haben nicht nur eine bessere Meinung vom öffentlichen Dienst, sondern können sich darüber hinaus eher vorstellen, sich dort ausbilden zu lassen.

Ziel	Die Stadt Münster legt Wert auf eine gezielte und qualifizierte Ansprache ihrer Bürgerinnen und Bürger und öffnet sich bewusst für potenzielle Bewerberinnen und Bewerber mit und ohne Migrationsvorgeschichte.
Beschreibung	Die Stadt Münster will auf dem Ausbildungsmarkt sichtbarer werden und mit der Attraktivität einer Ausbildung bei der Stadt bewusst werben. Die Stadt Münster kennzeichnet sich durch verschiedene Nationalitäten. Dies sieht sie als Stärke an und wird gezielt den Personalbereich mit weiteren interkulturellen Kompetenzen bereichern.
Handlungsempfehlung für die Stadt Münster	Die Stadt Münster stärkt ihre Präsenz auf dem Markt und erweitert den Internetauftritt um die Angebote im Bereich Ausbildung. Für die Auszubildenden wird ein Modul „Interkulturelle Kompetenz“ zur Sensibilisierung auf eine heterogene Kundschaft entwickelt.
Messkriterium	Anteil der Auszubildenden mit Migrationsvorgeschichte



9 Anlage

9.1 Anlage 1: Beispiel für ein Qualifizierungskonzept

In Form einer Matrix zeigt die Stadt Duisburg auf, wie individuell je nach Beschäftigtengruppe die Fortbildungsinhalte festgelegt werden.

Qualifizierungskonzept „Interkulturelle Kompetenz“ (Auszug)

Für die Stadtverwaltung wurden folgende 19 Zielgruppen identifiziert:

alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die nicht den übrigen 18 Zielgruppen zugeordnet werden können.

1. Dezernenten, Amts- und Institutsleiter/-innen
2. Mitarbeiter/-innen mit Führungsfunktion
3. Mitarbeiter/-innen mit Publikumsverkehr
4. Mitarbeiter/-innen mit überwiegend telefonischen Bürgerkontakten
5. Mitarbeiter/-innen im Außendienst
6. Mitarbeiter/-innen im Personalmanagement
7. Mitarbeiter/-innen mit Beratungsaufgaben
8. Mitarbeiter/-innen mit therapeutischen Aufgaben
9. Mitarbeiter/-innen mit pädagogischen Aufgaben
10. Mitarbeiter/-innen mit erzieherischen Aufgaben
11. Mitarbeiter/-innen mit medizinischen Aufgaben
12. Mitarbeiter/-innen mit planerischen Aufgaben
13. Mitarbeiter/-innen mit überwiegend Repräsentationsaufgaben
14. „Integrationsmittler“, Beauftragte für Integrationsfragen in allen Ämtern/Instituten
15. Interkulturelle Teams
16. Ausbilder/-innen
17. Auszubildende
18. Mitarbeiter/-innen mit Zuwanderungsgeschichte

Unter „Interkultureller Kompetenz“ verstehen wir Fähigkeiten bzw. Kenntnisse, die folgenden sieben Modulen zugeordnet werden müssen:

- A Einstellungen, Haltungen und Werte zu Fremdheit, eigener Kulturbegriff
- B Interkulturelle Kommunikation
- C Interkulturelles Konfliktmanagement
- D Kulturbedingte Verhaltensweisen
- E Vermittlung fachspezifischer Kenntnisse im interkulturellen Kontext
- F Cultural Mainstreaming, interkulturelle Öffnung
- G (berufsbezogene) Sprachkenntnisse

Daraus ergibt sich folgende Fortbildungsbedarfsmatrix:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
A	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
B	(x)			x	x	x		x	x	x	x	x		x	x	(x)	x	x		
C		x	x	x	x	x		(x)	x	x	x	(x)			x	(x)	x	x		
D				x	(x)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	(x)	x			
E								(x)	x	x	x						(x)			
F		x	x				x						(x)		x		(x)	x	(x)	
G				(x)	(x)	x		(x)	x	x	x	x		x		x				

x notwendiges Modul, (x) wünschenswert, aber nicht zwingend notwendig

9.2 Anlage 2: 2 Muster für externe Stellenausschreibungen

Muster 1:

Die Stadtverwaltung XY ist eine moderne und innovative Dienstleistungsverwaltung in der Metropole Ruhr. Bei uns gehört der Umgang mit kultureller Vielfalt, die Kommunikation und Interaktion mit Menschen verschiedener Herkunft und Lebensweisen zum Alltag. Wir pflegen eine Unternehmenskultur, die von gegenseitigem Respekt und gegenseitiger Wertschätzung geprägt ist. Chancengleichheit ist für uns selbstverständlich. Zur Wahrung dieser Ziele erwarten wir von unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern soziale und interkulturelle Kompetenzen.

Die Stadt XY sucht zum nächstmöglichen Zeitpunkt für den Bereich „Kinderpädagogischer Dienst“ eine/n

Staatlich anerkannte/n Erzieher/In

Das Arbeitsverhältnis richtet sich nach den Bestimmungen des Tarifvertrages für den öffentlichen Dienst für den Sozial- und Erziehungsdienst (TVöD - SuE); die Eingruppierung erfolgt in die Entgeltgruppe S 10 TVöD - SuE, die Arbeitszeit beträgt 39 Wochenstunden. Es ist beabsichtigt, einen nach den Bestimmungen des § 14 Abs. 2 Teilzeit- und Befristungsgesetz auf zwei Jahre befristeten Arbeitsvertrag abzuschließen.

Sie nehmen Ihre Aufgaben als Leiter/in einer Kindertageseinrichtung der Stadt XY wahr.

Bewerbungsvoraussetzungen:

- (mehrjährige) einschlägige Berufserfahrung als staatlich anerkannte/r Erzieher/in
- fundierte Fachkenntnisse über Konzepte der Frühpädagogik und aktuelle Entwicklungen im Elementarbereich (insbesondere: Elternarbeit, Sprachförderung, interkulturelle Erziehung in KTE und Beobachtung/Dokumentation)
- solides Wissen über Sozialisationsbedingungen und -prozesse von Kindern mit Zuwanderungsgeschichte (soziale Situation von Migrantenfamilien, kulturspezifische Erziehungsstile, Identitätsbildung zwischen den Kulturen usw.)
- hohe persönliche und soziale Kompetenz, Kommunikationsfähigkeit, Durchsetzungsfähigkeit, Belastbarkeit
- eine Berufserfahrung mit Leitungsfunktion in einer KTE sowie praktische Erfahrung in der Arbeit mit Migrantenfamilien ist wünschenswert
- Mehrsprachigkeit (möglichst Türkisch und/oder Russisch) ist wünschenswert
- sicherer Umgang mit Office-Anwendungen (Word, Excel, PowerPoint, Outlook)

Es wird erwartet, dass Sie bereit sind, bei Bedarf an fachspezifischen Qualifizierungsmaßnahmen, Führungskräftebildungen und Fortbildungen teilzunehmen.

Nach den Bestimmungen des Landesgleichstellungsgesetzes NW werden Frauen bei gleicher Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung bevorzugt berücksichtigt, sofern nicht in der Person eines Mitbewerbers liegende Gründe überwiegen. Daher sind Bewerbungen von Frauen ausdrücklich erwünscht.

Geeignete Bewerbungen von schwerbehinderten Personen sind ebenfalls erwünscht.

Auch Interessentinnen und Interessenten mit Zuwanderungsgeschichte werden ermutigt, sich zu bewerben.

Bewerbungen mit den üblichen Unterlagen sind innerhalb von zwei Wochen nach Veröffentlichung zu richten an: Stadt XY - Der Oberbürgermeister - Abteilung Personalwirtschaft Musterstraße 10 12345 XY

Muster 2:

In der **Freien und Hansestadt Hamburg** wurden Vorschläge für standardmäßige Formulierungen erarbeitet, um Menschen mit Migrationshintergrund zusätzlich zu motivieren, sich auf Stellenausschreibungen zu bewerben:

Allgemeine Ansprache für alle Stellenausschreibungen:

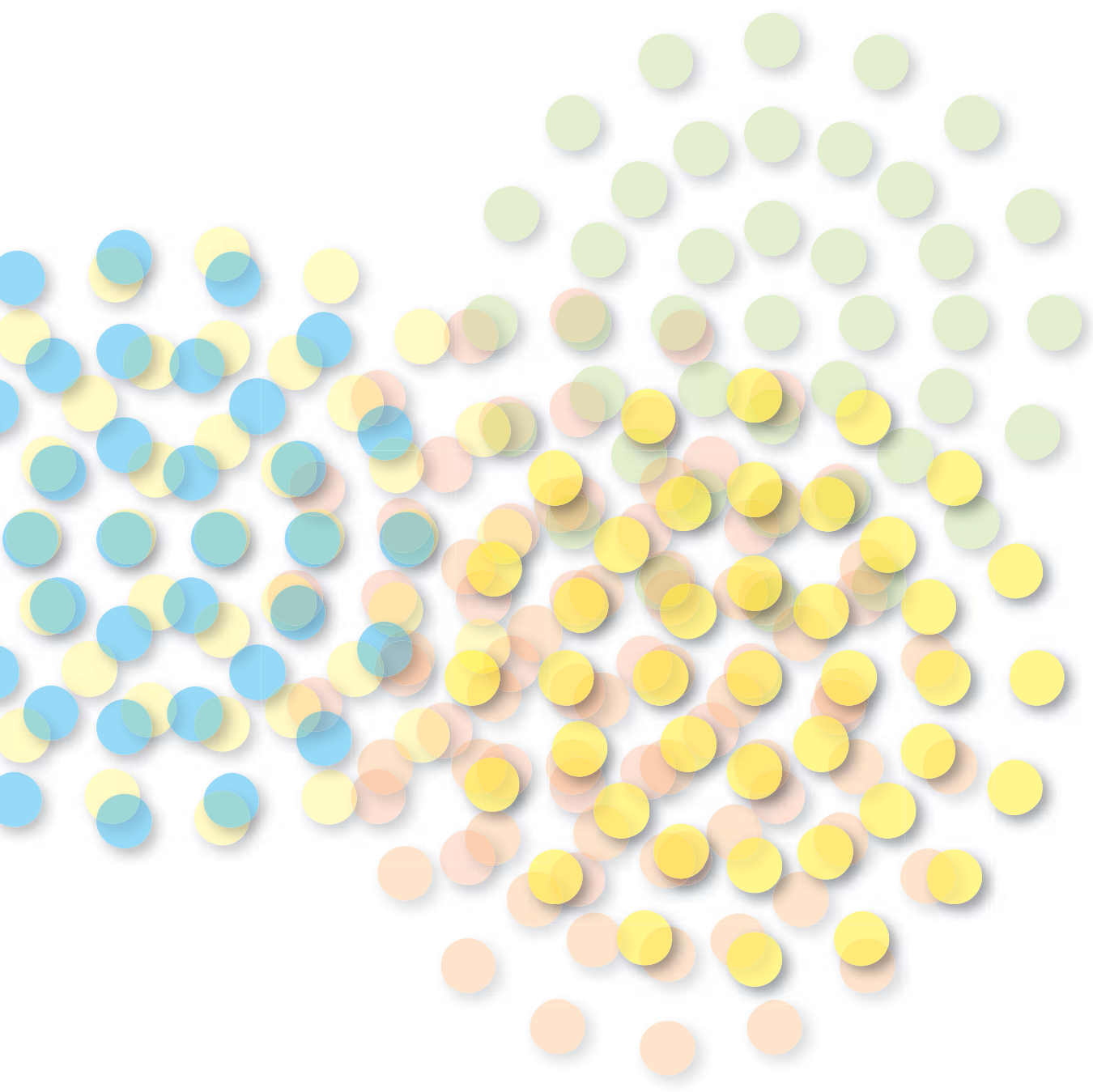
„Hamburg ist eine weltoffene und vielfältige Stadt.
Diese Vielfalt soll sich in der hamburgischen Verwaltung widerspiegeln,
um die Dienstleistungen für unsere Bürgerinnen und Bürger optimal erbringen zu können.“

dazwischen obligatorisch: Klausel Frauen und Schwerbehinderte

ggf.: Zusatzklausel

„Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung!“

Zusatzklausel: „Wir begrüßen ausdrücklich Bewerbungen von Menschen mit Migrationshintergrund.“



STADT  MÜNSTER

elephantastisch


Hamm:

Bielefeld