DUISBURG
am Rhein

Dokumentation des Expertenworkshops

„Interkulturelle Ausrichtung von Auswahlverfahren in der öffentlichen Verwaltung“

vom 11.12.2008 · Duisburg

RAA
Regionale Arbeitsstellen
zur Förderung von Kindern
und Jugendlichen
aus Zuwandererfamilien

Impressum

Herausgeber

Regionale Arbeitsstellen
zur Förderung von Kindern
und Jugendlichen
aus Zuwandererfamilien

Hauptstelle RAA NRW
Tiegelstraße 27
45141 Essen
Telefon 0201/83 28 301 (-303)
www.raa.de

In Kooperation mit der Stadt Duisburg,
Zentrum für Personalentwicklung, Ausbildung, Fortbildung,
Studieninstitut und Referat zur Förderung von Kindern
und Jugendlichen aus Zuwandererfamilien/RAA

Alle Rechte vorbehalten.

Gefördert vom Ministerium für Generationen,
Familie, Frauen und Integration
des Landes Nordrhein-Westfalen

Dank an unseren Veranstaltungsort „Der Kleine Prinz“

Redaktion Christine Fach, Brigitte Rimbach,
Prof. Dr. Walid Hafezi

Gestaltung reinbold.design

Druck ABC//GWS GmbH

Auflage 1.000

Erscheinungsdatum Dezember 2008

Inhalt

Grußwort von Adolf Sauerland 3
Oberbürgermeister der Stadt Duisburg

Grußwort von Christiane Bainski 5
Leiterin Hauptstelle RAA NRW

Einführung in die Thematik 7
Interkulturelle Ausrichtung von Auswahlverfahren
in der Öffentlichen Verwaltung
Prof. Dr. Walid Hafezi, Fachhochschule Wiesbaden

Migration und Auswahlverfahren bei der Stadt Rotterdam 11
Harrie van Onna, Senior Berater der Stadt Rotterdam

Interkulturelle Ausrichtung von Auswahlverfahren
im Zentrum für Personalentwicklung der Stadt Duisburg 19
Christine Fach und Gabriele Petrick

Ausbildung bei der Landeshauptstadt München:
Interkulturelle Kompetenz erwünscht! 31
Daniela Ruhdorfer-Ritt, Personal-und Organisationsreferat,
Landeshauptstadt München

Förderung von Nachwuchskräften mit Zuwanderungsgeschichte:
Kulturoffene/-sensible Auswahlverfahren 41
Petra Lotzkat, Zentrum für Aus- und Fortbildung Hamburg

Einstellungsverfahren bei Phoenix Contact 51
Herrmann Trompeter, Leiter des Phoenix Contact College

Vorstellung der Arbeitsgruppenergebnisse, Thesen
und Fragestellungen, Rückfragen und Diskussion 59

Ausblick
Prof. Dr. Walid Hafezi, Fachhochschule Wiesbaden 61

Programm der Veranstaltung 63

Kontaktdaten aller Beteiligten 64

Grußwort von Adolf Sauerland

Ich freue mich sehr, dass so viele Fachleute unsere Einladung zu dieser Veranstaltung angenommen haben und sich an dem Workshop zur „Interkulturellen Ausrichtung von Auswahlverfahren in der öffentlichen Verwaltung“ beteiligt haben. Herzlich willkommen bei uns in Duisburg.

Mehr als ein Drittel der Duisburger Bürgerinnen und Bürger hat eine „Zuwanderungsgeschichte“. Und so ist es nur verständlich, dass sich auch die Kommune den Zugewanderten öffnet und der Zuwanderungsrealität Rechnung trägt. Duisburg hat sich die interkulturelle Ausrichtung der Verwaltung zur oberen Maxime gemacht, denn die veränderte Zusammensetzung unserer Gesellschaft soll sich in allen Bereichen durch eine stärkere Berücksichtigung von Beschäftigen mit Zuwanderungsgeschichte widerspiegeln – eben auch im öffentlichen Dienst der Kommunen.

Wir wollen die „interkulturelle Kompetenz“ in der Kommunalverwaltung generell verbessern, weil alle Beschäftigten der Duisburger Verwaltung in der Lage sein sollten, auf die besonderen Anliegen der Menschen mit Zuwanderungsgeschichte einzugehen.

Deshalb unterliegt der Prozess der interkulturellen Ausrichtung in Duisburg einem ganzheitlichen Ansatz in den Bereichen Ausbildung, Fort- und Weiterbildung, Personalorganisation, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung. Ein wichtiger und zukunftsweisender Aspekt ist in diesem Gesamtkonzept die interkulturelle Ausrichtung von Auswahlverfahren der öffentlichen Verwaltung, um die es in diesem Workshop konkret geht.

Ich denke, wir sind uns einig: Es ist doch zweifellos für eine Kindertagesstätte genauso wie für ein Bürgerbüro oder für eine Ausländerbehörde ein großer Gewinn, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zusätzlich zu den allgemeinen Qualitätsmerkmalen auch Integrationserfahrung und persönliche Zuwanderungsgeschichte einbringen können. Und in Duisburg haben wir das schon vor längerem erkannt. Nicht zuletzt übrigens dank der Impulse aus dem Verbund der Regionalen Arbeitsstellen zur Förderung von Kindern und Jugendlichen aus Zuwandererfamilien/RAA, unserem Partner der heutigen Tagung.

Unsere damaligen Bemühungen zur Erhöhung des Anteils von Menschen mit Zuwanderungsgeschichte in der Verwaltung wurden bereits im Jahre 2003 anerkannt: Für unsere Strategien zur Gewinnung von Auszubildenden mit Zuwanderungsgeschichte wurden wir als vorbildliche Verwaltung im Rahmen des Wettbewerbs Chance NRW ausgezeichnet. Wir warben seinerzeit offensiv um Jugendliche mit Migrationshintergrund für eine Ausbildung bei der Stadtverwaltung. Ausschreibungen in den Lokalmedien sprachen Zugewanderte an. Interessierte Zugewanderte, die knapp im Einstellungsverfahren gescheitert waren, konnten sich in einem Lehrgang nachqualifizieren.

Inzwischen ist die Interkulturelle Öffnung oder Ausrichtung von Betrieben, Verwaltungen und anderen öffentlichen Institutionen zu einem Topthema von Tagungen und in strategischen Beratungen, gerade auch im interkommunalen Kontext, geworden. Maßnahmen und Strategien zur interkulturellen Personalentwicklung, insbesondere die Ausbildung betreffend, sind nicht nur in Duisburg weiterentwickelt, evaluiert und über Städtenetzwerke verbreitet und ausgetauscht worden.

So sind beispielsweise aus dem von Bund und EU geförderten Duisburger Modellprojekt zur „Verbesserung der Bildungs- und Ausbildungssituation junger Migrantinnen und Migranten für den öffentlichen Dienst der Stadt Duisburg“ Anregungen in anderen Kommunen aufgenommen worden. Zahlreiche neue Strategien und Konzepte zur Gewinnung junger Migranten für die kommunalen Verwaltungen sind bundesweit entwickelt worden.

Die Frage, die sich dabei schon immer stellte, war die Frage nach der Angemessenheit der Auswahlverfahren. Bieten die Verfahren wirklich faire Chancen für junge Menschen mit Zuwanderungsgeschichte? Können sie interkulturelle Kompetenzen herausfiltern, sichtbar machen? Antworten darauf, auch das hat sich nicht geändert, waren und sind jedoch nicht so leicht zu finden. Diskutiert wird immer noch über heikle Fragen wie Bevorzugung, Gleichbehandlung oder die Gefahr der Niveausenkung.

Aber eines, meine Damen und Herren, ist erreicht und das ist nicht gerade wenig: In Duisburg und in vielen anderen Kommunen haben wir uns auf den Weg gemacht, Erkenntnisse und Ergebnisse erzielt, erste Erfahrungen gesammelt. Darüber ist berichtet und schließlich über Weiterentwicklungen von Konzepten gesprochen worden.

Bedanken möchte ich mich für die Vorbereitung der Veranstaltung bei der Projektgruppe, die das Duisburger Auswahlverfahren überarbeitet und diesen Expertenworkshop organisiert hat, bei Frau Rimbach und Herrn Dr. Hafezi, aus der Hauptstelle RAA, die ihren Sachverstand eingebracht und die entscheidenden Impulse für die Unterstützung des Projektes durch das Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration gegeben haben.

Ferner gilt mein Dank Frau Fach, die als Pädagogin, Supervisorin und Trainerin im interkulturellen Bereich insbesondere über Kenntnisse und Erfahrungen aus internationalen Auswahlverfahren verfügt, sowie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Stadt Duisburg, Frau Petrick und Frau Pater, Herrn Dr. Lambertz und Herrn Strüh, die zu diesem Thema einen langen Atem und gute Zusammenarbeit bewiesen haben.

Und ich bedanke mich bei den Expertinnen und Experten für Ihre Bereitschaft, diesen Workshop als Referenten zu gestalten.

- Bei Frau Lotzkat vom Zentrum für Aus- und Fortbildung der Senatsverwaltung Hamburg, die über aktuelle Analysen und Entwicklungen zur interkulturellen Ausrichtung des Hamburger Auswahlverfahren berichtet hat.

- Bei Frau Ruhdorfer-Ritt, die uns die Strategien der Landeshauptstadt München näher gebracht hat, durch die ein vergleichsweise hoher Prozentsatz von jungen Leuten mit Zuwanderungsgeschichte in die Ausbildung einmündet.

- Bei Herrn Trompeter, Phoenix Contact, der uns aus der Perspektive eines Unternehmens Anregungen für die Verwaltungspraxis gegeben hat und schließlich bei

- Herrn Harrie van Onna vom Rotterdamer Department of Social Affairs, der uns zusammen mit seinem Kollegen, Herrn Broere / DAAD mit grenzüberschreitendem Blickwinkel und Fachkompetenz ins Thema eingeführt hat.

Anregende Dialoge, konstruktive Ideen gaben Impulse für die anspruchsvolle Arbeit in diesem für die Zukunft unserer Städte so außerordentlich wichtigen Handlungsfeld. Vielen Dank.

Adolf Sauerland
Oberbürgermeister der Stadt Duisburg

Grußwort von Christiane Bainski

Die Regionalen Arbeitsstellen zur Förderung von Kindern und Jugendlichen aus Zuwandererfamilien (RAA) in NRW engagieren sich seit ihrer Einrichtung intensiv für eine Erhöhung der Ausbildungsbeteiligung von jungen Menschen mit Zuwanderungsgeschichte.

Ein Blick in die Statistiken macht deutlich, dass hier weiterhin großer Handlungsbedarf besteht, denn Jugendliche mit Zuwanderungsgeschichte sind in Ausbildung und Arbeit nach wie vor deutlich unterrepräsentiert.

Mit Veranstaltungen wie dem Zukunftskongress „Zugewanderte: Gewinn für Arbeitgeber“, den wir im Jahr 2008 bereits zum vierten Mal erfolgreich und mit einer weiter steigenden Beteiligung von Personalentscheiderinnen und Personalentscheidern durchführen konnten, richten wir uns an die Wirtschaft und versuchen, weitere Berufsbereiche für die Jugendlichen zu öffnen. Wir verdeutlichen die Potenziale, die Chancen und Wettbewerbsvorteile, die die Ausbildung und Beschäftigung dieser jungen Menschen für Arbeitgeber mit sich bringen können.

Dem Arbeitgeber „Öffentlicher Dienst“ kommt in diesem Zusammenhang eine ganz besondere Bedeutung zu. Städte wie Duisburg, Essen, Wuppertal haben sich bereits vor Jahren besonders engagiert und junge Zugewanderte gezielt als potenzielle Nachwuchskräfte geworben. Die sich verändernde Bevölkerungszusammensetzung sollte und soll sich widerspiegeln im Personal der Stadtverwaltungen; Migrantinnen und Migranten sollen entsprechend ihrem Anteil an den Bürgerinnen und Bürgern in der Belegschaft vertreten sein und sich in allen Positionen wieder finden.

Eines der zentralen Diskussionsthemen waren und sind dabei die Auswahlverfahren der kommunalen Personalverwaltungen, um die es in dieser Veranstaltung geht. Auch hierzu gibt es, wie in weiteren Städten Nordrhein-Westfalens und der Bundesrepublik, ein besonderes Engagement der Stadt Duisburg. Mit Auswahlverfahren und Kompetenzfeststellungsmethoden unter interkulturellen Aspekten hat sich eine entsprechende Projektgruppe über 2 Jahre hinweg beschäftigt, in der die Stadt Duisburg, die RAA Duisburg und die Hauptstelle RAA NRW vertreten waren. Welche Erkenntnisse und Konzepte das Arbeitsergebnis sind, soll auf dieser Tagung vorgestellt und mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern als sachkundigen Fachkräften anderer Städte und Kreise diskutiert werden.

Das Engagement in Duisburg und anderen Kommunen im Lande macht Mut. Und es muss fortgesetzt werden, auch wenn es bisweilen Engpässe gibt und finanzielle Ressourcen wenig Spielraum lassen.

Junge Zugewanderte gehören in die kommunalen Verwaltungen ebenso wie in die Belegschaft von Betrieben. Auf unserem Weg, die Zukunft „gemeinsam zu gestalten“ hat der Öffentliche Dienst eine besondere Bedeutung, denn er wird von den Bürgerinnen und Bürgern im täglichen Kontakt erlebt und wahrgenommen und hat damit „Signalcharakter“. Ähnlich ist es im Schuldienst, wo junge Lehrkräfte mit Zuwanderungsgeschichte langsam aber stetig „Normalität“ werden – und das ist längst überfällig.

In allen Kommunen leben Jugendliche mit Zuwanderungsgeschichte, die hoch motiviert sind, über gute Schulabschlüsse und exzellente Kompetenzen in der deutschen Sprache verfügen. Der Öffentliche Dienst sollte dieses Nachwuchskräftepotenzial nutzen – und diese Jugendlichen gezielt werben!

Dem Dank von Herrn Oberbürgermeister Sauerland an diejenigen, die im Vorfeld mitgearbeitet haben und diese Tagung ermöglichen, möchte ich mich anschließen.

Christiane Bainski
Leiterin Hauptstelle RAA NRW

Prof. Dr. Walid Hafezi
Fachhochschule Wiesbaden

Einführung in die Thematik

Interkulturelle Ausrichtung von Auswahlverfahren in der Öffentlichen Verwaltung

Im Vorwort des Personalentwicklungskonzeptes des Bundesinnenministeriums schreibt der Bundesinnenminister Dr. Wolfgang Schäuble als Ziel der Personalentwicklung seines Hauses:

„Ziel unserer Personalentwicklung ist es, geeignete Bewerberinnen und Bewerber für unser Ministerium zu finden und innerhalb des Hauses die richtige Frau und den richtigen Mann auf die passende Stelle zu bringen. Das ist eine wichtige Voraussetzung für motiviertes und eigenverantwortliches Handeln – durch die nicht nur unsere Effizienz gestärkt wird, sondern auch die Freude an der gemeinsamen Arbeit.“ [1]

Zweifellos kann behauptet werden, dass diese Zielsetzung auch viele seiner Länderkolleginnen und -kollegen sowie auch viele Personalverantwortliche der Kommunen teilen, unabhängig davon, ob sie über Personalentwicklungskonzepte verfügen oder nicht. Wer ist aber die geeignete Bewerberin, der geeignete Bewerber, die richtige Frau, der richtige Mann für die passende Stelle? Bei der Beantwortung dieser Fragen bleiben viele Personalentwicklungskonzepte allzu oft in ihren Ausführungen mit Blick auf Personalgewinnung und Personalauswahl abstrakt. Dies insbesondere, wenn es um Themen wie Diversity und/oder interkulturelle Ausrichtung geht.

Die gängige Praxis ist, dass das Auswahlverfahren vieler öffentlichen Verwaltungen, so beispielsweise für die Laufbahnen des mittleren und gehobenen nichttechnischen Dienstes, u.a. aufgrund der Kenntnisse, der Aufgeschlossenheit, der Fähigkeiten und des Arbeitsverhaltens der Bewerberinnen und Bewerber, die Eignung für den Vorbereitungsdienst der o.a. Laufbahnen feststellen. Dabei wird in der Regel im Verfahren neben den schulischen Leistungen geprüft, ob die Bewerberinnen und Bewerber über eine grundlegende Allgemeinbildung, logisches Denkvermögen, Sozialkompetenz, Sprachfertigkeit in der deutsche Sprache und eine hinreichende Belastbarkeit verfügen.

Da das Verfahren Wettbewerbscharakter hat, entscheidet das Ergebnis in der Reihenfolge der Platzziffern. Merkmale wie Zuwanderungsgeschichte und/oder Kompetenzen wie Mehrsprachigkeit spielen in den Auswahlverfahren keine Rolle. Dieses Vorgehen, insbesondere die Gewichtung der Deutschkenntnisse, wird in den letzten Jahren zunehmend im Zuge der integrationspolitischen Debatte im Zusammenhang mit der Forderung der „interkulturellen Öffnung der Verwaltung“ kritisiert.

Es ist daher nicht verwunderlich, dass die zurzeit geführte Diskussion um eine Neuausrichtung der Personalgewinnung und Personalauswahl öffentlicher Verwaltungen thematisch stark durch die Integrationsdebatte und durch zahlreiche Integrationsprogramme des Bundes, der Länder und der Kommunen bestimmt wird. Diese Initiativen haben alle gemeinsam, dass sie aus ihrer Perspektive heraus eine Öffnung der öffentlichen Verwaltungen für Migrantinnen und Migranten fordern und diese Öffnung mit der demografischen Entwicklung, dem prognostisierten Fachkräftemangel, der von Migration geprägten Bevölkerungsstruktur und der besonderen Verantwortung der öffentlichen Verwaltung begründen. Diese Verantwortung spiegelt sich in der Absicht wider, die veränderte kulturelle Vielfalt der Bevölkerung auch adäquat in der Personalbesetzung zu berücksichtigen.

Aus der integrationspolitischen Perspektive heraus sind diese Argumente mehr als berechtigt. Jedoch bedürfen sie in ihrer Übertragung auf Konzepte der Personalgewinnung und Personalauswahl der Orientierung an gängigen und bewährten Standards der Personalentwicklung. Um „die richtige Frau und den richtigen Mann an die richtige Stelle“ zu bringen, bedarf es beispielsweise – wenn nicht vorhanden – der Formulierung und Weiterentwicklung von Anforderungsprofilen, die den Arbeitsplatz, die Qualifikation und Kompetenzen der Bewerberinnen und Bewerber deutlich beschreiben. Wer diese Anforderungen erfüllt, ist auch die „geeignete“ Bewerberin, der „geeignete“ Bewerber.

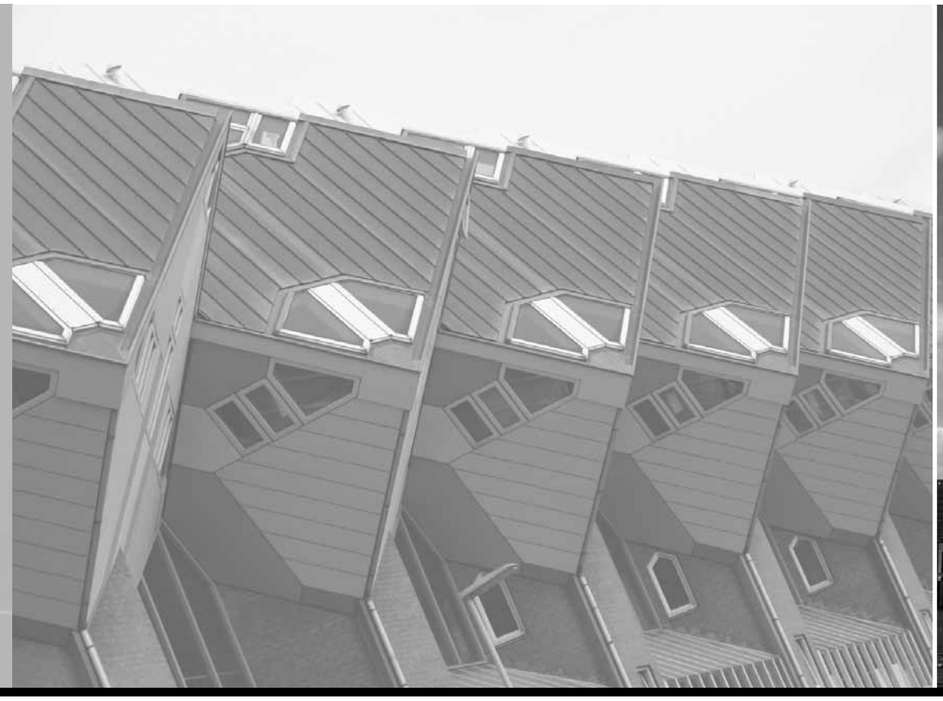
Gerade hier mangelt es den Personalentwicklungskonzepten vieler öffentlicher Verwaltungen an Schärfe mit Blick auf eine interkulturelle Ausrichtung in den Teilfeldern Personalgewinnung und Personalauswahl. Denn nur hier kann, um von der teilweise sehr abstrakt geführten Diskussion um die „interkulturelle Öffnung der Verwaltung“ wegzukommen, konkret beschrieben werden, welche Bewerberin, welcher Bewerber mit welcher Qualifikation für welche Stelle gebraucht wird. Und genau an dieser Stelle können je nach Anforderungsprofil die Zuwanderungsgeschichte und/oder Qualifikationen wie Mehrsprachigkeit eine entscheidende Rolle bei der Besetzung von Stellen bzw. von Ausbildungsplätzen spielen.

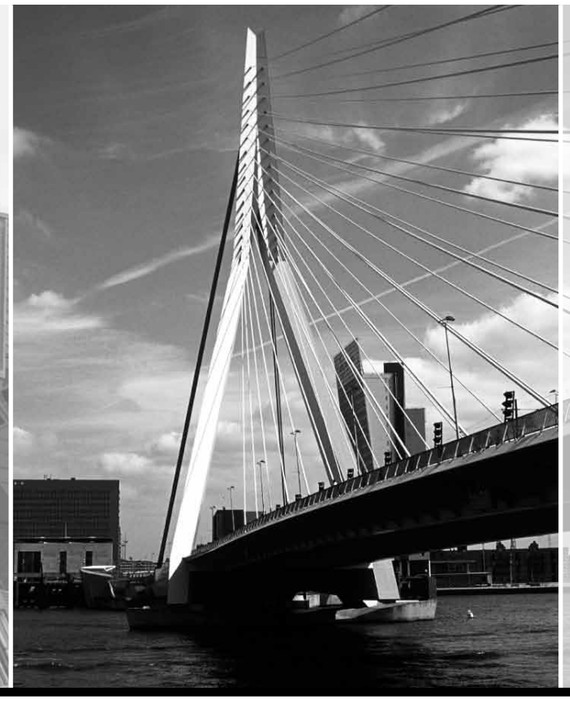
Zusammenfassend:

Es geht in der Personalentwicklung und insbesondere in der Personalgewinnung sowie Personalauswahl mit einer interkulturellen Ausrichtung in erster Linie darum,

die Anforderungen der öffentlichen Verwaltung an ihr Personal zu ermitteln, d.h., welche Personalstruktur benötigen die öffentlichen Verwaltungen, um ihre Dienstleistungsaufgaben adäquat zu erfüllen. Dass bei der Beantwortung dieser Frage, z.B. auf kommunaler Ebene, die Bevölkerungsstruktur, die demografische Entwicklung und der Fachkräftemangel eine entscheidende Rolle spielen, lässt sich kaum abstreiten. Um interkulturelle Aspekte in der Personalplanung und -entwicklung zu identifizieren, bedarf es daher einer systematischen Ausarbeitung der Organisations- und Stellenpläne, der Stellenbesetzungspläne, der Stellenbeschreibungen und nicht zuletzt der Anforderungsprofile als eine der wichtigen Grundlagen einer Personalentwicklung mit interkultureller Ausrichtung.

[1] Bundesministerium des Innern (2006): Personalentwicklungskonzept. Berlin





Harrie van Onna
Senior Berater der Stadt Rotterdam
Dienst Sociale Zaken en Werkgelegenheid / Department of Social Affairs

Migration und Auswahlverfahren bei der Stadt Rotterdam

Die Zuwanderungspolitik in den Niederlanden

Ausgehend von der demografischen Situation in den Niederlanden: zukünftiger Rückgang der Anzahl der Kinder, hoher Anteil von Rentnern sowie eine bereits existierende Vielfalt der Kulturen, ist es das Ziel der niederländischen Regierung, die Beteiligung von zugewanderten Jugendlichen im Beruf zu erhöhen und die kulturelle Vielfalt auszuweiten.

Diesbezüglich wurden von der Regierung vier Zielsetzungen formuliert, um eine Personalpolitik unter Berücksichtigung des Aspekt der kulturellen Vielfalt im öffentlichen Bereich zu ermöglichen.

- Im Jahre 2011 werden 50% Frauen im öffentlichen Dienst arbeiten
- In Spitzenfunktionen des öffentlichen Dienstes werden im Jahre 2011 30% Frauen arbeiten
- Die Zahl von Mitarbeitern mit Zuwanderungsgeschichte im Personalbestand des öffentlichen Dienstes wird 2011 um 50% im Vergleich zum Jahr 2007 zugenommen haben
- Die Beendigung der Dienstverhältnisse wegen Frühverrentungen nimmt mit 2% im Vergleich zum Jahr 2006 ab

Arbeitspartizipation gegliedert nach Geschlecht und Ethnizität:

	Frauen		Männer	
	1996	2006	1996	2006
Niederländer	46	58	75	76
Zuwanderer	30	39,75	51,25	58,75

Diversitäts-Index

Der „Diversitäts-Index“ ermöglicht es Verwaltungsorganen wie der Stadtverwaltung (aber auch anderen Organisationen), die Diversität/Vielfalt der eigenen Organisation zu analysieren. Der Index erlaubt es auch, die Verhältnisse in Spitzenfunktionen und den In- und Output der Arbeitnehmer differenziert zu betrachten. Dieses Instrument der Indexierung wurde durch nationale und andere Regierungsorgane entwickelt. Je mehr Daten erhoben werden, desto umfangreicher sind die Vergleichsmöglichkeiten. Die Zusammenstellung des Personals der einen Organisation kann mit der anderen Organisationen innerhalb eines Sektors, in anderen Sektoren und in der Branche verglichen werden. Man kann auch die Personalzusammenstellung mit dem regionalen und dem überregionalen Arbeitsmarkt vergleichen.

Die Anwendung des Indexes erfordert 4 Schritte:

- **Informationen sammeln**
- **Start des Indexes und Profilbestimmung**
- **Diagnose der eigenen Situation**
- **Verweise auf Vorbilder und Hinweise**

Nachdem die Daten korrekt eingeführt sind, erhält man ein gezeichnetes Diagramm, welches die Position in Beziehung zu den Verwaltungsorganen, der Region und der Branche deutlich macht. Die auffallendsten Punkte sind kenntlich gemacht. Die Stadt Rotterdam hat an der Entwicklung dieses Monitors mitgearbeitet, auf deren Situation im folgenden eingegangen wird.

Zusammenstellung der Bevölkerung der Stadt Rotterdam:

Niederländer:	**313.765**
Niederländer ausländischer Herkunft:	**269.184**

Größte Gruppen:

Surinamer:	**51.885**
Türken:	**45.699**
Marokkaner:	**31.476**
Antillianer:	**19.562**

Beinahe die Hälfte der Bevölkerung der Stadt Rotterdam hat eine Zuwanderungsgeschichte. Rotterdam ist auch eine sehr junge Stadt: ein Drittel der Bevölkerung ist jünger als 23 Jahre. Das heißt, 60 bis 70% der Jugendlichen sind zugewandert. Dies unterstreicht nochmals die Einstellung und das Vorgehen der Stadt Rotterdam, den jeweiligen Migrationshintergrund des Individuums zu berücksichtigen.

Partizipationspolitik

Die Personalpolitik der Stadt Rotterdam basiert auf der Partizipationspolitik, die 2007 durch den Rat der Stadt festgelegt wurde. Bemerkenswert hierbei ist, dass nicht oder nur sehr wenig über Zuwanderungspolitik gesprochen wird. Der Leitfaden ist das Thema Partizipation. Der zentrale Begriff, den man verwendet ist: Bürger der Stadt.

Schlüsselworte hierbei sind:

- **Stolz auf die Stadt: Rotterdamer sein**
- **Wechselwirkung: Rechte und Pflichten**
- **Eine vielfarbige Identität**
- **Partizipation: jeder macht mit**
- **Bewusstsein über Normen mit minimalen Vereinbarungen**

Neben dem konsequenten Eintreten gegen Diskriminierung betreiben Arbeitgeber auf der städtischen Ebene durchgängig eine Politik der Diversität und fungieren somit als Vorbild. Ein anderer Aspekt bei der Personalpolitik ist es, so aktiv wie möglich nach Potenzialen zu suchen. Im Ansatz der „Taskforce Talententwicklung“ wird so gut wie möglich versucht, Talente zu finden und diese dabei zu unterstützen, sich entwickeln zu können.

Wie sieht die Praxis in Rotterdam aus?

2007 wurde eine Nullmessung durchgeführt, mit folgenden Ergebnissen:

- **„Concern Rotterdam“ hat mehr Männer, nämlich 58% gegenüber 42% Frauen in Dienstverhältnissen. An der Spitze findet man relativ weniger Frauen.**

- **Die Anzahl der Niederländer liegt mit 58% etwas höher als die Anzahl der Niederländer mit Zuwanderungsgeschichte: 54%.**

2004 wurde die verpflichtete Registrierung in Bezug auf Herkunftsländer zum letzten Mal durchgeführt. Danach war es, durch die Einflüsse der Partei von Pim Fortuijn, politisch nicht mehr wünschenswert. Der Sozialbericht sollte alle Rotterdamer ohne Differenzierung nach ihrer Herkunft erfassen.

Die Verteilung der verschiedenen Funktionen und Abteilungen ist jedoch nicht im Gleichgewicht und das Nachwachsen in höhere Funktionen bleibt zurück.

Aufgrund der Zahlen wird eine Intensivierung der Politik der Vielfalt/Diversität gewünscht. Obwohl die Zahlen zeigen, dass die Zusammenstellung des Personals eine gute Widerspiegelung der Rotterdamer Berufsbevölkerung ist – und in dieser Hinsicht ist die Politik der Förderung effektiv gewesen – ist es aufgrund der Vorbildfunktion notwendig, das Hineinwachsen von zugewanderten Niederländern in höhere Funktionen zu unterstützen.

Die zu treffenden Maßnahmen sind spezifisch:

- **einen effektiveren Einsatz von Werbung**
- **das Besetzen von Managementfunktionen an der Spitze**
- **das MD Programm (management development) eröffnet die Teilnahme von talentierten zugewanderten Menschen, und hier insbesondere auch für Migranten in niedrigen Lohnstufen**
- **das Suchen und Durchbrechen von Barrieren**

Talente für die Zukunft

Rotterdam hat ein externes Büro beauftragt, zu untersuchen, welches Image die Stadt Rotterdam als Arbeitgeber hat. **Die Ergebnisse:**

- **Menschen, die bei der Stadt Rotterdam arbeiten, wollen gerne bleiben.**
- **Da die Anzahl der Stellen bei der Gemeinde abnehmen wird, sind die Möglichkeiten für Neueinstellungen beschränkt. Gleichzeitig spricht man von der Zunahme der Gruppe, die das Rentenalter erreicht und einem Mangel an Arbeitskräften.**
- **Die Stadt wird nach kreativen Möglichkeiten suchen müssen, um kompetente Nachwuchskräfte an sich zu binden.**
- **Praktikumsstellen und Traineeships werden diesbezüglich als wichtige Instrumente angesehen.**

Das Ziel ist es, Beamte an die Stadt zu binden.

Konkrete Aktionen

- die Schaffung von Praktikumsstellen (750 im Jahr 2007 bis hin zu 1000 im Jahr 2010)
- der Einsatz von Netzwerken mit Bildungs- und Ausbildungsinstitutionen um früh mit kompetenten Nachwuchskräften in Kontakt zu kommen
- Aufnahme aller relevanten Kompetenzen (nicht nur schulisches Können) in den Stellenausschreibungen, um den Zulauf spezifischer Gruppen zu fördern
- Vorrangpositionen für besonders kompetente Kandidaten einräumen
- Einführen von objektiven Auswahlmethoden auf der Basis von Kompetenzen
- die personelle Besetzung der Dienste untersuchen, um eine strategische Personalplanung zu ermöglichen
- das Beobachten und Coachen von kompetenten Nachwuchskräften, um das Auffinden von Talenten zu vereinfachen; inclusive eines Trainingsprojekts für Flüchtlinge
- die Umwandlung des bereits bestehenden finanziellen Managements Trainings- Programms in ein allgemeines Trainings-Programm, welches sich an den Nachwuchs von jungen Talenten richtet
- Der Austausch von 6 Top-Managern in der Zukunft mit der Option, drei dieser Stellen für Frauen beziehungsweise Immigranten zu reservieren

Wertschätzung der Unterschiede

Der Ausgangspunkt bei der Politik der Diversität ist nicht so sehr, Rückstände zu beseitigen, sondern richtet sich vielmehr darauf, die Chancen der Jugendlichen zu entwickeln, die eine Zuwanderungsgeschichte haben.

Mit der Politik der Diversität geht die Absicht nach einer optimalen und dauerhaften Einsatzmöglichkeit und Produktivität aller Mitarbeiter einher.

Nicht die Ethnizität steht im Mittelpunkt, sondern die Fähigkeiten der Mitarbeiter; Diversität ist keine spezifische Politik, sondern formt einen integralen Teil der Personalpolitik und trifft insofern auch auf alle Mitarbeiter zu.

Rotterdam möchte gern „leading intercultural city” werden. Die Stadt als Arbeitgeber ist hierbei ein wichtiges Vorbild.

Die folgenden Maßnahmen sind wichtig

- **Die Entwicklung von Management-Trainings zu fördern, die sich auf die Bedeutung der Diversität / Vielfalt der eigenen Organisation beziehen**
- **Gesprächstermine mit Mitarbeitern über die Entwicklung ihrer persönlichen Kompetenzen zu vereinbaren**
- **die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu untersuchen, wobei spezifische Fragen zur Diversität abgefragt werden und im Besonderen die Möglichkeiten der Chancengleichheit**
- **Job-Rotation, um die Diversität fördern**
- **den Einsatz des Instruments „Anerkennung der erworbenen Kompetenzen“ (EVC) zu fördern, um das Bewerberaufkommen zu erhöhen**

Der Praktikumsplan

Eine der Aktivitäten der Stadt Rotterdam ist es, Jugendlichen (davon viele mit einer Zuwanderungsgeschichte) durch das Instrument des „Praktikumsplans“ behilflich zu sein, eine Arbeitsstelle bei der Stadt Rotterdam zu finden.

Zu diesem Zweck wurden 2007 700 zusätzliche Praktikumsplätze geschaffen. Bei den Praktikumsplätzen handelt es sich insbesondere um Lehr-Arbeitsplätze, in denen zugewanderte Jugendliche in der Praxis ein Fach lernen. Derselbe Plan wird übrigens auch eingesetzt für Neuankömmlinge, die sich auf diese Art und Weise schnell die Sprache und Gewohnheiten aneignen können.

Ungeachtet des Ausbildungsgrades (hoch oder gering) kann sich jeder um einen Praktikumsplatz über die Website (s. Anhang) bewerben. „Stageplaza“ schickt die Anfragen wöchentlich an die Personalabteilungen der Organisationen der (Teil-) Gemeinden weiter. Umgekehrt werden auch die offenen Praktikumsstellen auf der Website publiziert. Kandidaten können dann zusammen mit ihren Begleitern nach dem für sie am ehesten geeigneten Praktikumsplatz suchen.

- Die Finanzierung läuft so weit wie möglich über vorhandene Geldquellen. Hat ein Jugendlicher z. B. Recht auf eine Studienfinanzierung, dann wird dies als erste Einkommensquelle genommen. Für Fachhochschulausbildungen sind 400 Praktikumsplätze reserviert. Wenn an ein Praktikum eine Vergütung verbunden ist, darf bis zu einem bestimmten Betrag hinzuverdient werden. Wenn der Betrag zu hoch wird, muss die Studienfinanzierung eingestellt werden.

- Auch auf der Ebene der mittleren Berufsausbildungen bietet die Stadt ein gutes Starteinkommen. Zunächst basiert das Entgelt auf einer Vergütung. Nach einigen Monaten jedoch kann mit einem normalen Lohn gerechnet werden und nach einer weiteren Periode, in der Arbeitnehmer und Arbeitgeber zufriedenstellende Resultate sehen, wird ein normaler Arbeitsvertrag angeboten. Für die mittleren Berufsausbildungen sind 470 Praktikumsplätze reserviert.

In den Tarifvereinbarungen zwischen Arbeitgebern und den Gemeinden wurde vereinbart, dass speziell 100 Jugendliche mit einer unzureichenden Qualifikation eine Praktikumsstelle bekommen. Die Jugendlichen wirbt man über das „Jugendbüro“. Dies ist eine Einrichtung, in der die Verwaltungsorgane Bildung und Sozialwesen zusammenarbeiten. Die Jugendlichen, die durch diese Einrichtung einen Praktikumsplatz erhalten, behalten im ersten halben Jahr ihre soziale Unterstützung (Sozialhilfe). Anschließend kann das Praktikum in eine Lehrstelle umgewandelt werden, bei der dann ein eigenes Einkommen verdient werden kann und der Arbeitnehmer einen amtlichen Status bekommt.

Die Gemeinde will dieses Modell auch in der Zusammenarbeit mit der Wirtschaft umsetzen. Hierzu und über die Zusammenarbeit mit dem „Jugendbüro“ wird Hans Broere einiges berichten.

Schlussbemerkungen

Zum Schluss noch einige Bemerkungen, die für heute wichtig sind. Über die neue Politik zu den Praktikumsplätzen werden häufig Gespräche geführt zwischen den Personalabteilungen der (Teil-)Gemeinden Rotterdams, den Praktikumsbegleitern und den Bildungseinrichtungen.

Einige Schlussfolgerungen dieser Kontakte sind:

- Das Zusammenwirken zwischen Praktikumsplätzen und den Kandidaten ist sehr wichtig. Eine direkte, schnelle Kommunikation ist entscheidend.
- Der Praktikumsbegleiter muss sehr motiviert sein und über ausreichende Fähigkeiten verfügen, um die (zugewanderten) Jugendlichen zu begleiten.
- Der persönliche Kontakt ist sehr wichtig. Die Abstimmung zwischen Praktikumsbegleiter, Bildungseinrichtung und dem „Jugendbüro“ ist von entscheidender Bedeutung.
- Es gibt weniger Ausfälle, wenn der Praktikumsstelle eine bezahlte Lehrstelle folgt.
- Die Begleiter müssen für diese Arbeit trainiert werden. Ein Jugendlicher muss einen festen Praktikumsbegleiter haben.
- Die Pilot-Studie Sprachpraktikum hat ein Handbuch herausgegeben, mit dem Personalabteilungen lernen können, wie sie strukturiert mit Sprachpraktiken umgehen können.
- „Jugendbüro“ und DAAD

Praktikumsplatzvermittlung
über die Website **www.stageplaza.nl**

Hans Broere

Manager der Service- und Dienstleistungsorganisation DAAD in Rotterdam

DAAD (niederländisch für Tat) ist eine nichtkommerzielle Service- und Dienstleistungsorganisation für Arbeitgeber in Rotterdam, die Unterstützung bei der Lösung von Personalbesetzungsengpässen bietet. DAAD koordiniert verschiedene Maßnahmen wie Trainings und Praktika und stellt den Kontakt zwischen potenziellen Arbeitgebern und Arbeitnehmern her. DAAD hilft bei der Einstellung, Auswahl, Ausbildung und Weiterbildung sowie bei der Wiedereingliederung von Arbeitnehmern.

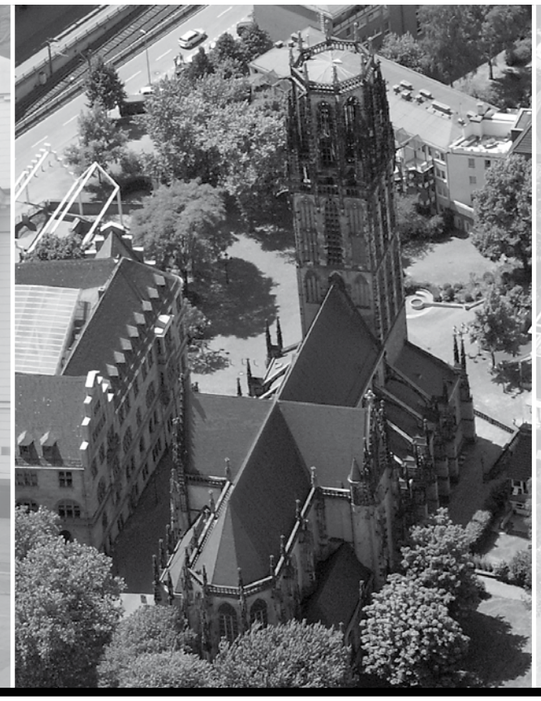
Rotterdam ist eine Stadt mit einem hohen Anteil an Migrantinnen und Migranten, die überproportional von Hilfestellungen des Sozialstaates profitieren. Ein Problem stellt das Ungleichgewicht zwischen dem Bedarf an hoch qualifizierten Fachkräften und dem hohen Anteil unqualifizierter Arbeitssuchender dar. Ein Ziel ist es daher, jährlich 1.500 Arbeitssuchende in Arbeit zu vermitteln. Die Organisation gleicht die Kluft zwischen Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt aus. Durch die Intervention von DAAD können z. B. auch schwer vermittelbare Arbeitssuchende wie Zuwanderer in Arbeitsplätze vermittelt werden.

Spezielle „Account Manager“ stellen den Kontakt zu Arbeitgebern und zu einem Jobvermittlungsteam her, das wiederum eng mit Wohlfahrtsverbänden zusammenarbeitet. Geeignete Arbeitslose können gesucht und ausgewählt werden. Diese können innerhalb von 72 Stunden von interessierten Arbeitgebern zu Vorstellungsgesprächen eingeladen werden. Falls interessant wirkende Kandidaten über zu geringe Fachkenntnisse in einem Bereich oder zu wenig konkrete Berufserfahrung verfügen, können diese durch Hospitationen, Praktika und andere Programme der beruflichen Bildung nachqualifiziert werden.

DAAD hilft auch dabei, das Qualifizierungsniveau von Mitarbeitern in Unternehmen zu verbessern. Langfristig können diese durch Trainings in höhere Position gelangen und niedriger qualifizierten Mitarbeitern Platz machen.

Das Ziel 2007 / 2008 4.000 unbesetzte Plätze zu besetzen, ist erfüllt. Die Arbeit von DAAD wurde inzwischen evaluiert. Mit dem Ergebnis sind alle Beteiligten sehr zufrieden. DAAD wird vom Zentrum für Arbeit und Einkommen sowie von der Stadt Rotterdam mit € 7,5 Millionen jährlich unterstützt. Das Arbeitgebernetzwerk unterstützt DAAD sowohl inhaltlich als auch durch ein aktives Kontaktnetzwerk. Die Zusammenarbeit mit der Industrie und der Regierung hat sich bewährt.

Weiter Informationen
über die Website **www.daadwerkt.nl**



Christine Fach
Dipl.-Pädagogin, Supervisorin und Trainerin im interkulturellen Bereich

Gabriele Petrick
Ausbildungsleiterin der Stadt Duisburg Zentrum für Personalentwicklung

Interkulturelle Ausrichtung von Auswahlverfahren im Zentrum für Personalentwicklung der Stadt Duisburg

Ausgangspunkt und Intention

Konkreter Anlass für die Beschäftigung mit dem Thema „Interkulturelle Sensibilität in Auswahlverfahren“ war die Erkenntnis, dass im Auswahlprozess der Auszubildenden der Komplex „Interkulturelle Kompetenz“ eine zunehmend wichtige Rolle einnimmt. Kompetente Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – gerade auch im Öffentlichen Dienst – sollten im Zuge zunehmender Globalisierung über eine Vielzahl von fachlichen und sozialen Kompetenzen verfügen, zu denen auch die „Interkulturelle Kompetenz“ gehört. Mit Blick auf die weitere demografische Entwicklung in Deutschland wird sich nicht nur die Struktur und Zusammensetzung der Klientenseite, sondern auch die Mitarbeiterseite verändern. Schon heute ist der Anteil der jugendlichen Bewerberinnen und Bewerbern mit Zuwanderungsgeschichte gerade in Duisburg mit ca. 45% relativ hoch und wird voraussichtlich weiter wachsen.

Die Ausgangsfragen lauteten daher:

- Wird das derzeitige mündliche Auswahlverfahren den Bewerbern mit Zuwanderungsgeschichte gerecht? Ist das Verfahren kultursensibel, haben auch junge Zuwanderer eine faire Chance, bei der Stadt Duisburg einen Ausbildungsplatz zu erlangen?

- Ist das Verfahren geeignet, um Bewerberinnen und Bewerber mit einer gewissen interkulturellen Sensibilität zu identifizieren?

Zu Beginn des Prozesses stand die Überlegung im Vordergrund, wie „Interkulturelle Kompetenz“ zu erfassen ist. Ausgehend von Kriterien und Instrumentarien standardisierter Personalauswahlverfahren anderer Organisationen erschien es sinnvoll, „Interkulturelle Kompetenz“ nicht als globale Kategorie zu erfassen, sondern als Dimension wichtiger Schlüsselqualifikationen.

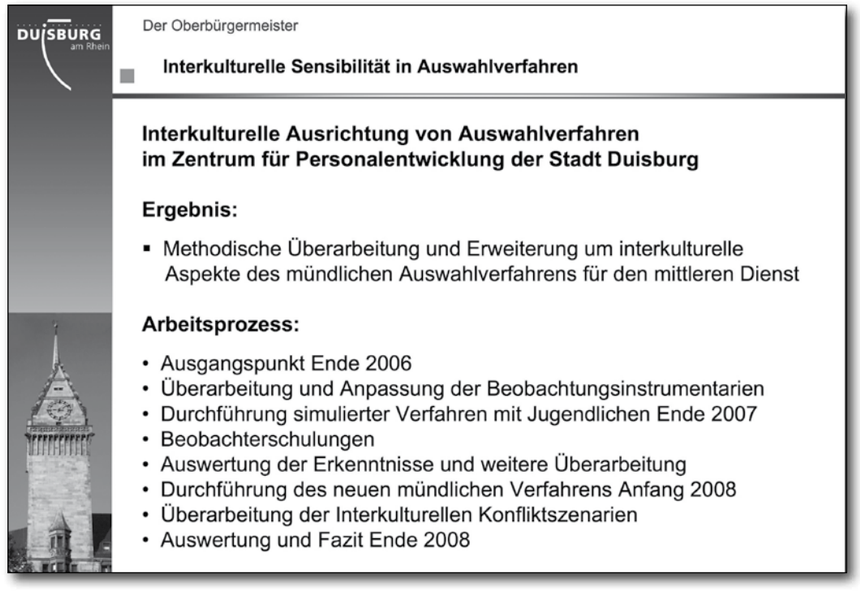
Im Zuge der weiteren Zusammenarbeit standen weitere Fragen im Fokus:

1. Wie sieht das Anforderungsprofil für Jugendliche in Ausbildungsberufen aus und wie müssen dementsprechend die Anforderungen, Kriterien und Verfahren gestaltet sein?

2. Warum sollen mehr Jugendliche mit Zuwanderungsgeschichte verstärkt in die Ausbildung Eingang finden?

3. Wie kann eine Professionalisierung der Auswähler gewährleistet werden?

Ziel und Ergebnis



Als Ziel nahm sich die Projektgruppe vor, das mündliche Auswahlverfahren für Auszubildende anzupassen.

Für die Personalverwaltung der Stadt Duisburg wurde inzwischen **das mündliche Auswahlverfahren für den mittleren Dienst methodisch überarbeitet und um interkulturelle Aspekte erweitert.**

Die Zusammensetzung der Projektgruppe

Die Projektgruppe gewährleistet durch ihre Zusammensetzung die erforderlichen inhaltlichen Bezüge. Die Regionalen Arbeitsstellen zur Förderung von Kindern und Jugendlichen aus Zuwandererfamilien (RAA) in NRW engagieren sich seit Jahren intensiv für eine Erhöhung der Ausbildungsbeteiligung junger Menschen mit Zuwanderungsgeschichte im öffentlichen Dienst. Auf lokaler Ebene existiert eine langjährige und erfolgreiche Zusammenarbeit mit der Personalverwaltung der Stadt Duisburg und der lokalen RAA.

Ausgehend von den Erfahrungen dieser Zusammenarbeit und den durchgeführten Projekten zu den Themen der beruflichen Förderung und der Erhöhung der Ausbildungsbeteiligung junger Menschen mit Zuwanderungsgeschichte (VBÖ-Projekt) haben sich Fachkolleginnen und -kollegen über zwei Jahre lang in einer Projektgruppe mit dem Thema Auswahlverfahren und Kompetenzfeststellungsmethoden unter interkulturellen Aspekten beschäftigt.

Aufbauend auf der langjährige Kooperation zwischen der Hauptstelle der RAA, der lokalen RAA in Duisburg und dem Institut für Aus- und Fortbildung (jetzt: Zentrum für Personalentwicklung) gründeten einige Fachkolleginnen und -kollegen im März 2007 die Projektgruppe „Interkulturelle Kompetenz im Auswahlverfahren der Stadt Duisburg“, an der seither folgende Fachleute aktiv mitwirken:

- **Gabriele Petrick**, Ausbildungsleiterin der Stadt Duisburg, Zentrum für Personalentwicklung
- **Elisabeth Pater**, Leiterin des Referates zur Förderung von Kindern und Jugendlichen aus Zuwandererfamilien / RAA der Stadt Duisburg
- **Prof. Dr. Walid Hafezi**, bis 3/08 Referatsleiter im Bereich „Übergangsmanagement Schule / Beruf“, Hauptstelle RAA NRW Essen, Fachhochschule Wiesbaden seit 4/08
- **Brigitte Rimbach**, Referatsleiterin „Übergangsmanagement Schule / Beruf, Berufliche Integration“, Hauptstelle RAA NRW, seit 8/08
- **Christine Fach**, Pädagogin, Supervisorin und Trainerin im interkulturellen Bereich

Zeitweise bis 3/08 dabei:

- **Dr. Thomas Lambertz**, Institutsleiter und seit 5/07 Leiter der Zentralverwaltung für Personal, Organisation und Informationstechnologie der Stadt Duisburg

Das Modellprojekt zur „Verbesserung der Bildungs- und Ausbildungssituation junger Migrantinnen und Migranten für den öffentlichen Dienst der Stadt Duisburg (VBÖ)“ wurde durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung sowie der Europäischen Union gefördert.
Siehe Anhang.

Kompetenzfeststellungsverfahren im Übergang: „Schule / Beruf“

Wie werden interkulturelle Potenziale in Kompetenzfeststellungsverfahren eruiert?
Ausgehend von dieser Fragestellung orientierte sich die Projektgruppe an aktuellen Fragestellungen und methodischen Aspekten aus Wissenschaft und Forschung.
In den 90er Jahren vollzog sich mit Blick auf die berufliche Förderung von jugendlichen Zuwanderern folgender Paradigmenwechsel:

- Von einer Maßnahmeorientierung spezieller Angebote für besondere Zielgruppen zu einer verstärkten Orientierung an dem Individuum
- Vom Defizitansatz zum Kompetenzansatz

Es wurden Qualitätsstandards für Verfahren zur Kompetenzfeststellung im Übergang Schule / Beruf erarbeitet, die in drei übergeordnete Kategorien gegliedert wurden (Bundesinstitut für Berufsbildung: „Qualitätsstandards für Verfahren zur Kompetenzfeststellung im Übergang Schule/ Beruf“, 2007). Da diese auch für den Prozess der Anpassung des mündlichen Auswahlverfahrens in Duisburg Gültigkeit haben und das systematische Vorgehen in Auswahlverfahren aus Wissenschaft und Praxis zusammenfasst, sollen sie an dieser Stelle kurz genannt werden:

Pädagogische Prinzipien, wie z. B. Subjektorientierung, Managing Diversity - die Vielfalt anerkennen, Leben- und Arbeitsweltbezug, Kompetenzansatz.

Professionelle Umsetzung, u. a. professionelle Vorbereitung und Durchführung, geschultes Personal, schriftliche Ergebnisdokumentation.

Systematische Beobachtung, u. a. Verhaltensorientierung, Dokumentation während der Beobachtung, kriteriengeleitete Beobachtung, Trennung von Beobachtung und Bewertung.

Ablauf des Auswahlverfahrens

Das Auswahlverfahren in Duisburg besteht aus einem schriftlichen und einem mündlichen Teil:

- Der schriftliche Einstellungstest dauert ca. 2,5 Stunden und enthält 10 Aufgaben zur Feststellung kognitiver Kompetenzen.

- Das mündliche Auswahlverfahren dauert ca. 2 Stunden und enthält einen Gruppenteil (max. 6 Personen) sowie ein Einzelinterview zur Feststellung sozialer Kompetenzen.

Vor der Überarbeitung fanden Einzelinterviews nur für bestimmte Berufsgruppen, (z. B. IT, Bibliothek) statt.

Alle Bewerberinnen und Bewerber, die die Voraussetzungen für den gewählten Beruf erfüllen, werden zum schriftlichen Test eingeladen. Nach Auswertung der Tests wird eine Rangfolge erstellt. Zum mündlichen Verfahren wird die dreifache Anzahl von Bewerberinnen und Bewerbern eingeladen, wie Ausbildungsplätze im jeweiligen Ausbildungsberuf zur Verfügung stehen.

Weiterentwicklung der Beurteilungsinstrumente

Die vertiefte Beschäftigung mit der Thematik machte zunächst eine Bestandsaufnahme des bisher angewandten Verfahrens erforderlich. Dabei wurde deutlich, dass die Kriterien und Beobachtungsinstrumente unter methodischen Gesichtspunkten nur bedingt systematisch und nachvollziehbar gestaltet waren.

Es wurde u. a. festgestellt, dass im Bewertungsbogen Gruppenaktivitäten eine Mischung zwischen den zu bewertenden Bestandteilen der Auswahl (z. B. Vortrag) mit Bewertungskategorien (z. B. verbaler Ausdruck) vorgenommen wurde. Das Ausdrucksvermögen („Verbaler Ausdruck“) ist jedoch sowohl im Vortrag als auch in der Diskussion beobachtbar. Bewertungskategorien waren unklar formuliert, durch Wiederholungen in den Ausprägungen unübersichtlich und nicht durch klare Items handhabbar. Ein Gesprächsleitfaden existierte nur fragmentarisch, enthielt keine Bewertungsmöglichkeiten und wies keinen Bezug zum Auswertungsbogen auf. Das gesamte Verfahren enthielt keine geleiteten Fragen, die Rückschlüsse auf „Interkulturelle Sensibilität“ zulassen.

- Die Beobachtungsinstrumente wurden angepasst, ergänzt und praktikabler gestaltet.
- Die Kategorien wurden neu gewichtet, einheitlich auf die Bestandteile abgestimmt und eine neue Systematik eingeführt.
- Der Gesprächsleitfaden wurde neu gestaltet, erweitert und mit Bewertungsmöglichkeiten versehen. Hierfür wurde ein Kriterienkatalog entwickelt, der Teil des Auswertungsblattes wurde.
- Für die Kategorie „Konfliktmanagementfähigkeit und Kultursensibilität“ wurden Konfliktszenarien beschrieben, um die „Interkulturelle Sensibilität“ der Bewerber erfassen zu können.

Die Beurteilungsinstrumente im einzelnen

Folgende Beurteilungsinstrumente wurden überarbeitet bzw. neu konzipiert:

1. Das **Auswertungsblatt Auswahlverfahren** besteht aus 2 Teilen. Der 1. Teil bezieht sich auf die Gruppenaktivitäten, der 2. Teil auf das Einzelgespräch. Beide Auswertungsbögen weisen die gleiche Systematik auf; sie enthalten nun ein Kästchen je Kategorie mit dem gerundeten Mittelwert.

2. Der **Bewertungsbogen Gruppenaktivitäten** wurde verkürzt, enthält jetzt 4 Kategorien mit jeweils 5 Items.

3. Das **Einzelgespräch** wurde erweitert und systematisiert. Der Bewertungsbogen für das Einzelgespräch besteht aus vier 4 zusätzlichen **Beobachtungskategorien** mit operationalisierten Items.

4. Der **Gesprächsleitfaden** für das Einzelgespräch ist vorrangig für den Interviewer im Einzelgespräch gedacht und besteht aus Fragen zum Lebenslauf und den eingereichten Bewerbungsunterlagen, zu Fragen, die sich auf die Motivation der Bewerber bzw. auf ihr berufliches und politisches Interesse beziehen.

5. Die Arbeitsblätter **Interkulturelle Konfliktszenarien** stellen aussagekräftige und typische **Konfliktsituationen** dar, die eine interkulturelle Komponente aufweisen.

6. Die **Handreichung für die Beobachter** enthält Hinweise zu Bewertungskriterien.

Gesamtauswertungsblatt Auswahlverfahren:

Alt:
- Bezieht sich nur auf die Gruppenaktivitäten
- Besteht aus uneinheitlichen, nicht stringenten Bewertungskategorien

Neu:
- Bezieht sich auf den Gruppenteil und das Einzelgespräch
- Das Einzelgespräch wird nach der gleichen Systematik erfasst wie die Gruppenaktivitäten
- Besteht aus vier einheitlichen Bewertungskategorien

Auswertungskriterien Gruppenaktivitäten

Alt:
- Ist durch Wiederholung der Kategorien in den Ausprägungen überladen und unübersichtlich

Neu:
- Bogen enthält 4 Kategorien
- Items wurden aus der jeweiligen Kategorie abgeleitet und operationalisierbar gemacht
- Erläutert die Ausprägungen 1 bis 5 und verdeutlicht sie durch ein Beispiel

Auswertungskriterien Einzelgespräch:

Alt:
- Gab es nur für einige Ausbildungsberufe
- Der Interviewleitfaden war unvollständig und unsystematisch

Neu:
- Neuer Beobachtungsbogen mit den Kriterien
  - Selbstpräsentation und Authentizität
  - Kommunikationsfähigkeit
  - Berufliches und politisches Interesse
  - Kultursensibilität und Konfliktmanagementfähigkeit

Erste Praxisreflexionen

Im Rahmen zweier Beobachterschulungen wurden die Neuerungen diskutiert und in Probeläufen mit Jugendlichen auf ihre Praxistauglichkeit überprüft.

In der **1. Beobachterschulung „Interviewtechnik“** für Vertreter der Personalvertretung am 29./30.11.07 in Duisburg standen folgende Aspekte im Vordergrund:

- Vorstellung der geänderten Abläufe und Beobachtungsinstrumente
- Durchführung eines simulierten Verfahrens mit Jugendlichen
- praktisches Üben der Bewertung sowie
- Feedback mittels Videomitschnitt

Es wurde u. a. festgestellt:

- Die Trennung von Gesprächsführung und Beobachtung hat sich bewährt, d.h. die Interviewerin konzentriert sich auf das Einzelgespräch und füllt keine Beobachtungsbögen aus

- Die Sitzanordnung im Einzelgespräch – nur die Interviewerin sitzt mit dem Jugendlichen am Tisch, die Beobachter im Halbkreis dahinter – erweist sich als sinnvoll

Die **2. Beobachterschulung „Interviewtechnik“** für Mitarbeiter/innen der Personalwirtschaft, des Personalrechts und der Ausbildung vom 6./7.12.07 beinhaltete folgende Punkte:

- Vorstellung der geänderten Abläufe und Beobachtungsinstrumente
- Durchführung eines simulierten Verfahrens mit Jugendlichen
- Reflexion der eigenen Erfahrungen als Beobachter
- Diskussion über das Thema „Interkulturelle Kompetenz“.

Als **Erkenntnis** nach dem realen Probedurchlauf mit den Bewerbern konnte festgehalten werden:

- **9 von 11 Beobachter** kamen zu einer **identischen Bewertung** der Eignung der Bewerber

- hohe Übereinstimmung zwischen dem persönlichen Eindruck der Bewerber und dem numerischen Punktwert

- mögliche Fehlerquellen liegen in üblichen Beurteilungsfehlern und Unsicherheiten bezüglich nicht bewertbarer Items sowie einer Verwirrung in Bezug auf das alte Bewertungsschema

- Einschätzung des **neuen Verfahrens** als **tragfähig** und **paktikabel**.

Auswertung der ersten Praxiserfahrungen und weitere konzeptionelle Überlegungen

Nachdem das neue mündliche Auswahlverfahren ab Anfang Januar 08 für das Ausbildungsjahr 2008 mit ca. 200 Bewerbern angewandt wurde, lagen **erste Praxiserfahrungen in der Erprobung des neuen Verfahrens in der realen Situation** vor. In einem internen Workshop mit Beobachterinnen und Beobachtern im Zentrum für Personalentwicklung in Duisburg wurden Eindrücke und Erkenntnisse ausgetauscht und zusammengefasst.

Demzufolge wird das angepasste mündliche Auswahlverfahren als gut befunden, einzelne Items haben sich als nicht praktikabel und/oder beobachtbar herausgestellt und wurden entsprechend geändert. Schwierig war die Handhabung und Auswertung der Interkulturellen Konfliktszenarien.

Die Weiterentwicklung der Interkulturellen Konfliktszenarien wurde folgendermaßen vorgenommen:

1. Die vorhandenen Fallbeispiele wurden vereinfacht. Es wurde vereinbart, die Jugendlichen im Interview durch konkrete Nachfragen zu Aussagen zu provozieren. Hierzu wurde ein Fragenkatalog entworfen, um die Vergleichbarkeit und Fairness zu gewährleisten.

2. In einem Workshop mit Jugendlichen wurden neue jugendtypische Konfliktszenarien gefunden und überarbeitet.

Zu 1.

Die **Handreichung für Interviewer und Beobachter** enthält folgende Elemente:

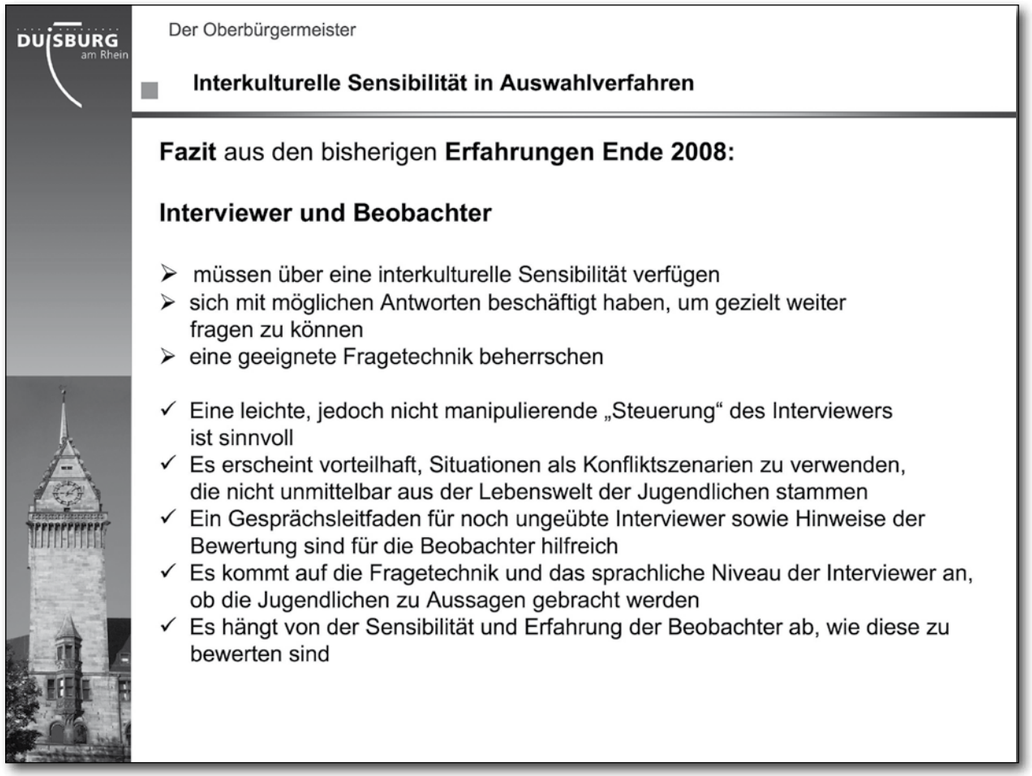
- Hinweise zur Handhabung sowie Begriffsklärungen,
  z. B. zum Konfliktverständnis und zur „Interkulturellen Kompetenz“
- Formulierung von **Leitfragen** im Sinne eines Gesprächsleitfadens
  mit Bezug auf die vier Items im Beobachtungsbogen
- Formulierung von konkreten **fallbezogenen Fragen**
  für getestete Konfliktbeispiele
- Formulierung von **Bewertungshinweisen** realer Antworten
  der Jugendlichen für die Beobachter
- Analyse der jeweiligen Konfliktsituation. Kriterien und
  Beispielsätze dienen der Orientierung

Zu 2.

In einem **Workshop mit 12 Jugendlichen** im 2. Ausbildungssjahr als Kaufleute für Bürokommunikation (davon 2 mit Zuwanderungsgeschichte), der im September 2008 stattfand, wurde versucht, neue, für die Altersgruppe geeignete Konfliktszenarien zusammen zu tragen.

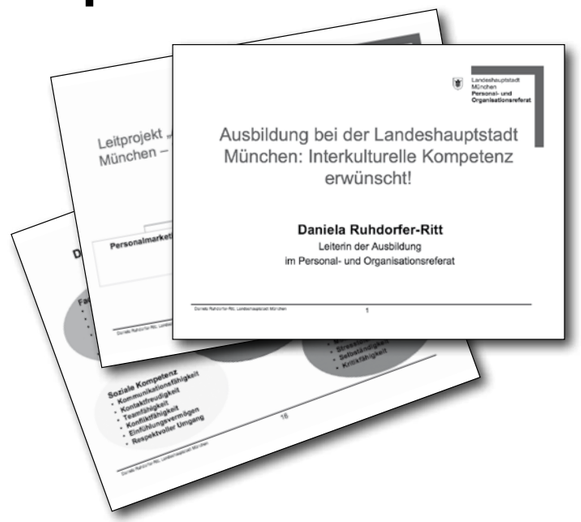
Auffallend war, dass sich die Jugendlichen mehrheitlich mit „den Deutschen“ identifizierten und insbesondere türkische männliche Jugendliche als schwierig und gewaltbereit erlebten. Insgesamt herrschte vorwiegend eine „gut-böse-Verteilung“ in der Wahrnehmung und Bewertung erlebter interkultueller Schwierigkeiten vor, bei der das Verhalten der Migranten problematisiert wurde. Als geeigneter erwiesen sich Szenarien, die eine größere Distanz zu erlebten Alltags- und Freizeitsituationen der Jugendlichen aufwiesen.

Fazit aus den bisherigen Erfahrungen Ende 2008



Daniela Ruhdorfer-Ritt
Personal-und Organisationsreferat, Landeshauptstadt München

Ausbildung bei der Landeshauptstadt München: Interkulturelle Kompetenz erwünscht!



Grundsätzliches

Die Landeshauptstadt München hat bei 1,326 Millionen Einwohnerinnen und Einwohnern einen Ausländeranteil von 23% und einen Bevölkerungsanteil mit Zuwanderungsgeschichte von 34%.
Die Stadtverwaltung München hat 27.000 Beschäftigte, der Ausländeranteil beträgt 9,6% und der Anteil der Beschäftigten mit Zuwanderungsgeschichte wird auf 14% geschätzt.

Die Landeshauptstadt München ist in Bayern der größte kommunale Ausbildungsbetrieb, u. a. auch deshalb, weil der Stadtrat in einer Ausbildungsverpflichtung festgelegt hat, dass jährlich mindestens 270 neue Ausbildungsplätze mit Nachwuchskräften besetzt werden müssen. Im Hoheitsbereich der Landeshauptstadt sind regelmäßig rund 780 Nachwuchskräfte in der Ausbildung, 19% davon sind Zuwanderer. Diese beachtliche Zahl von zugewanderten Nachwuchskräften ist kein Zufall. München sieht erfolgreiche Integration nicht als Zufall, sondern hat hierfür ein Konzept entwickelt:

Am 23. November **2006** hat der **Münchner Stadtrat** das **„interkulturelle Integrationskonzept“** einstimmig beschlossen und im Januar 2008 nochmals optimiert. Im städtischen **Integrationskonzept** sind die **Grundsätze** und **Strukturen der Integrationspolitik der Landeshauptstadt München** verbindlich festgelegt. **Integrationspolitik** wird als **kommunale Querschnittsaufgabe** definiert, von der alle städtischen Handlungsfelder betroffen sind. Das Integrationskonzept gibt dem städtischen Handeln einen verbindlichen Rahmen vor und soll einen Dialog mit Akteuren außerhalb der Verwaltung fördern.

Der Oberbürgermeister der Landeshauptstadt München äußerte sich zur Integrationspolitik der Stadt wie folgt: „Die kulturelle Vielfalt der Menschen ist Bereicherung und Motor für die Entwicklung unserer Stadtgesellschaft“.

Diese politische Grundeinstellung war auch ausschlaggebend, innerhalb des Integrationskonzeptes Leitprojekte für die Stadtverwaltung zu entwickeln. Eines dieser Leitprojekte bezieht sich auf die Ausbildung bei der Landeshauptstadt München und hat den Titel: **„Ausbildung bei der Landeshauptstadt München – Interkulturelle Kompetenz erwünscht!“**

Ziele des Leitprojektes Ausbildung sind, mehr Jugendliche mit Zuwanderungsgeschichte für die Ausbildung zu gewinnen und die interkulturelle Kompetenz in der Ausbildung zu fördern. Um diesen Zielen gerecht zu werden, hat das Leitprojekt „Ausbildung bei der Landeshauptstadt München – Interkulturelle Kompetenz erwünscht!“ die Bausteine Personalmarketing, Personalauswahlverfahren und die Seminarreihe „Vielfalt macht’s möglich, eine Herausforderung für uns alle“ entwickelt.

Auf diese Bausteine soll nun im Einzelnen eingegangen werden:

Personalmarketing

Die Landeshauptstadt München hat, um am Ausbildungs- und Bewerbermarkt konkurrenzfähig zu sein, eine eigene, neue **Arbeitgebermarke** entwickelt, deren **Merkmale „Sinnhaftigkeit, Flexibilität, Verlässlichkeit, Gemeinschaft und Vielfalt“** sind.

Sinnhaftigkeit wird hierbei wie folgt beschrieben: Als öffentliche Arbeitgeberin ist die Stadt in erster Linie dem Wohl der Bürgerinnen und Bürger verpflichtet. Gewinnorientierung und Wirtschaftlichkeit sind dabei wichtig, aber stets nur Mittel zum Zweck. München bietet engagierten Menschen die Gelegenheit, unsere Gesellschaft mit zu gestalten und das Gemeinwohl zu fördern. Dies verlangt Persönlichkeiten, die ihre Arbeit nicht nur als Pflicht, sondern als sinnvolle Aufgabe erleben wollen.

Flexibilität bedeutet, dass Lebensqualität viele Facetten hat: Vom Naturschutz bis zur Straßenreinigung, vom Straßenbau bis zum Schulwesen, von der ärztlichen Versorgung bis zum Rechtswesen. Als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter bei der Stadt können Menschen dazu beitragen, in 12 Referaten an über 30.000 Stellen, dass München jeden Tag mehr Lebensqualität bietet. Die Stellen und Referate können gewechselt werden. Die Stadt fördert diese Flexibilität ebenso wie den Willen zur Weiterbildung. München braucht Menschen, die ihren Lebensweg initiativ gestalten. Deshalb bietet München auch flexible Arbeitszeiten sowie Voll- oder Teilzeitbeschäftigungsmodelle.

Verlässlichkeit setzt auf Zuverlässigkeit und Berechenbarkeit als Basis eines erfolgreichen Miteinanders. Die Stadt München gestaltet Arbeitsverträge in der Regel unbefristet. Ein Standortwechsel ist auch bei Weiterentwicklung kaum nötig, da alle Arbeitsplätze der Stadt im Münchner Stadtgebiet liegen. Wir sind daran interessiert, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ihre Fähigkeiten langfristig an uns zu binden, weiter zu entwickeln und deren Gesundheit zu fördern. Wir stehen für ein verlässliches Miteinander, individuelle Aufstiegsmöglichkeiten sowie einen gesunden Arbeitsplatz.

Gemeinschaft bedeutet, dass Weltoffenheit und Chancengleichheit Münchner Stärken sind, die auch das Arbeitsleben bei der Stadt prägen. München hat fast 45% Frauen in Führungspositionen, mehr als 5% schwerbehinderte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ca. 14% bis 15% Beschäftigte mit Zuwanderungsgeschichte. In ihrer Vielfalt liegt auch die Leistungsfähigkeit und Lebensqualität einer modernen Stadtgesellschaft. Jeder Mensch kann sich entsprechend seinen Fähigkeiten für unsere Stadt einbringen. Diese reiche Vielfalt spiegelt sich im Selbstverständnis der Stadt als Arbeitgeberin. Die Unternehmenskultur ist von Offenheit und Anerkennung geprägt. Chancengleichheit von Frauen und Männern, unabhängig von ihrer sexuellen Identität, Alter, Behinderung, Hautfarbe, Religion sowie kultureller und sozialer Herkunft ist uns ein besonderes Anliegen.

Die **Arbeitgebermarke** war **Grundlage** für ein **neues Ausbildungsmarketing**. Angesprochen werden sollen interessierte Personen mit Slogans wie: „Du arbeitest nicht für jeden? Dann arbeite doch für alle“. „Bei der Stadt München arbeiten Sie nicht für einen Konzern, sondern für alle Münchnerinnen und Münchner. Sie helfen mit, unsere Stadt noch lebenswerter zu machen. Gemeinsam mit uns schaffen Sie den Rahmen für eine weltoffene, familienfreundliche und wirtschaftlich erfolgreiche Stadt. Das ist kein Job, das ist eine Aufgabe. Dazu brauchen wir Menschen, die etwas bewirken wollen und Spaß daran haben, sich für die Gemeinschaft einzusetzen“. Durch solche und ähnliche Slogans konnte einen Zuwachs an Bewerbungen verzeichnet werden, vor allem auch von Zuwanderern.

Beworben wird seit Anfang 2008 auch ein neuer **Bachelor Studiengang „Public Management“**. Dieser Studiengang berechtigt erfolgreiche Absolventinnen und Absolventen für den gehobenen Verwaltungsdienst. Dies war bisher nur über eine Beamtenausbildung möglich, die aber an die deutsche oder eine andere EU-Staatsbürgerschaft geknüpft war. Der neue Studiengang ist unabhängig von einer Staatsangehörigkeit.

Personalauswahlverfahren

In den letzten Jahren haben sich die Anforderungen an die öffentliche Verwaltung stark gewandelt. Begriffe wie Kundenorientierung und Servicedenken zeigen im Verbund mit regelmäßig veröffentlichen Umfragen zur Zufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger mit ihrer jeweiligen Stadtverwaltung die große Bedeutung sozialer und persönlicher Kompetenzen, die neben den fachlichen Kompetenzen eine entscheidende Rolle spielen.

Diesen sich wandelnden Anforderungen sollte durch die Gestaltung eines neuen Personalauswahlverfahrens Rechnung getragen werden, das die oben genannten Kompetenzen gezielt mit abprüft. In Zusammenarbeit mit der Ludwig-Maximilians-Universität München hat die Ausbildungsabteilung der Landeshauptstadt München ein solches Personalauswahlverfahren mit dem Ziel entwickelt, zum einen den Erfolg der jungen Menschen in der Ausbildung, zum anderen aber auch im späteren Berufsleben sicherzustellen. Im Bereich der Beamtenausbildung für den mittleren und gehobenen nichttechnischen Verwaltungsdienst wurde das nachfolgend beschriebene Verfahren als neben dem Auswahlverfahren des Bayerischen Landespersonalausschusses bestehendes eigenständiges Verfahren zur Prüfung der außerfachlichen Fähigkeiten anerkannt.

Bisheriges Personalauswahlverfahren

Die Landeshauptstadt München hatte auch in der Vergangenheit für die Nachwuchskräfte ein Personalauswahlverfahren, das jedoch den Anforderungen an den derzeitigen Ausbildungsmarkt und dem Anforderungsprofil einer sich wandelnden öffentlichen Verwaltung nicht mehr gerecht war. So genügte das Prozedere für die Beurteilung der Kandidatinnen und Kandidaten nicht den Ansprüchen des Personal- und Organisationsreferates. Die tatsächliche Eignung der Kandidaten wurde nicht genau erfasst, subjektive Bewertungen spielten eine zu große Rolle, mit der Folge, dass ein großer Anteil der ausgewählten Studierenden und Auszubildenden die an sie gestellten Erwartungen während der Ausbildung und bei der späteren Berufsausübung nicht im gewünschten Maß erfüllten. Daher war es erforderlich, ein optimiertes Verfahren zu entwickeln.

Ziel des optimierten Verfahrens: Übereinstimmung von Person und Arbeitsplatz

Um den Ausbildungserfolg und den späteren Erfolg im Beruf zu gewährleisten, war es notwendig, die Defizite der bisher angewandten Eignungsdiagnostik auszugleichen und das Bewerbermanagement durch die Entwicklung anforderungsgerechter eignungsdiagnostischer Verfahren zu optimieren.

Vorgehensweise

Erster Schritt zur Gestaltung des Auswahlprozesses war die Analyse der mit der späteren Aufgabe verbundenen Anforderungen.

Der zweite Schritt war die Auswahl, Anpassung und Neuentwicklung eignungsdiagnostischer Verfahren für die Ausbildungsrichtungen im Verwaltungsdienst, die alle aufgabenbezogenen Merkmale erfassen, wie Fähigkeiten (z. B. Intelligenz, logisches Denken), Fertigkeiten (z. B. Rechtschreibung, EDV), Wissen (z. B. juristische Grundkenntnisse), soziale Kompetenzen (z. B. Bürgerfreundlichkeit, Ehrlichkeit, Teamfähigkeit, Verantwortungsbewusstsein, Konfliktfähigkeit), Umgang mit eigenen Emotionen (z. B. persönliche Reife, Gelassenheit, Belastbarkeit), Interessen (z. B. Freude am Umgang mit Menschen, Interesse am Umgang mit Gesetzen), Motivation/Wille (z. B. Zuverlässigkeit, Engagement, Pflichtbewusstsein, Mobilität, Flexibilität), sowie das in der Person liegende Entwicklungspotential auf allen diesen Feldern.

Wie bei einem immer engmaschigeren Filtersystem sollen verschiedene aufeinander abgestimmte Verfahren die geeignetsten Kandidatinnen und Kandidaten aus der großen Anzahl der Bewerberinnen und Bewerber identifizieren helfen.

Eignungskriterien

Alle eignungsdiagnostischen Verfahren sollten in Bezug auf die folgenden Gütekriterien möglichst gute Werte aufweisen:

- Objektivität: Verschiedenen Beurteiler/-innen kommen bei gleichen Bewerberinnen und Bewerbern zum gleichen Ergebnis.
- Reliabilität: Testwiederholungen erbringen bei gleichen Personen gleiche Ergebnisse.
- Validität: Die Testwerte korrelieren mit der späteren Berufsbewährung.
- Akzeptanz und Akzeptabilität: Das Verfahren ist für die Bewerberinnen und Bewerber transparent, gerecht und relevant; Das Verfahren verletzt keine geschriebenen oder ungeschriebenen Normen.
- Ökonomie: Der Nutzen übersteigt die Kosten.

Durch die Kooperation mit dem Institut für Organisations- und Wirtschaftspsychologie (Prof. Dr. Dr. v. Rosenstiel) war sichergestellt, dass alle Instrumente und Verfahren der Personalauswahl wissenschaftlichen Kriterien entsprechen. Besonderer Wert wurde auf die Ermöglichung einer späteren Evaluation der gewonnenen Bewerberdaten gelegt. Unsere Vorgehensweise orientiert sich an den Richtlinien der DIN 33430.

Globale Anforderungsdimensionen

Um qualitativ ein exaktes Anforderungsprofil an die künftigen Nachwuchskräfte der Landeshauptstadt München zu erarbeiten, wurden „Expertinnen und Experten“ in das Projekt mit einbezogen. In Interviews und Workshops wurden **Anforderungsprofile** entwickelt, die zeigen, welche Kompetenzen die Bewerberinnen und Bewerber mitbringen müssen, um das Ziel, den Ausbildungserfolg und den späteren Erfolg im Beruf sicher zu stellen, zu erreichen.

Erarbeitet wurden fachliche, methodische, soziale und persönliche Kompetenzen, abgestimmt auf das Anforderungsprofil der künftigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, entsprechend der Ausbildung und des späteren Einsatzes.

Folgende globale Anforderungsdimensionen werden im **Personalauswahlverfahren** getestet:

Die genannten Anforderungsdimensionen sind im Einzelnen exakt beschrieben, so dass die geschulten Beobachterinnen und Beobachter genaue Kriterien haben, an denen sie sich orientieren.

Beispielsweise ist bei der fachlichen Kompetenz die Beherrschung der deutschen Sprache eine Anforderungsdimension. Hier wird die Lesekompetenz (Bereitschaft zur Beschäftigung mit komplexen schriftlichen Inhalten und Verständnis dafür), die mündliche Ausdrucksfähigkeit (z. B. Gewandtheit, Verständlichkeit, Klarheit, inhaltliche Korrektheit) und die schriftliche Ausdrucksfähigkeit (z. B. Verständlichkeit, Klarheit, inhaltliche Korrektheit, korrekte Rechtschreibung, grammatikalische Korrektheit).

Bei der methodischen Kompetenz wird z. B. die Anforderungsdimension ganzheitliches und vernetztes Denken getestet. Hier wird u. a. Wert gelegt auf den kompetenten Umgang mit Komplexität wie das Beurteilen von Sachverhalten aus verschiedenen Perspektiven, das Herausarbeiten von Zusammenhängen und Abhängigkeiten, das Einordnen von Informationen in den Gesamtzusammenhang und die Berücksichtigung von Informationen, die über das eigene Arbeitsfeld hinausgehen.

Bei den sozialen Kompetenzen sind u. a. die Dimensionen „Konfliktfähigkeit und Offenheit“ wesentlich. Hier wird auf das Bewusstsein für Konfliktsituationen, die sachliche und konstruktive Bewältigung von Konflikten, das Anstreben eines konstruktiven Interessenausgleichs bei Meinungsverschiedenheiten und auf die Offenheit und Toleranz gegenüber anderen Menschen, sowie auf Flexibilität angesichts des Wandels von Situationen und Aufgaben geachtet.

Wichtig bei den persönlichen Kompetenzen sind u. a. die Dimensionen „Stresstoleranz“ wie „Gelassenheit in Stresssituationen, Kompetenz im Umgang mit Ablehnung bei persönlichen Angriffen und die Bewältigung komplexer Aufgaben unter Zeitdruck“. Auch die Identifikation mit dem Ausbildungsberuf, der Arbeitgeberin und dem Aufgabengebiet ist ebenso eine wichtige Dimension.

Die Anforderungsdimensionen wurden nach ihrer Wichtigkeit von den Expertinnen und Experten gewichtet, da nicht jede Anforderungsdimension in der gleichen Intensität vorhanden sein kann und muss. Anhand der gewichteten Anforderungsprofile ist es möglich, für jede Bewerberin und jeden Bewerber ein ganz persönliches Anforderungsprofil zu erstellen, aus dem die persönliche Eignung für den von ihr / ihm angestrebten Ausbildungsberuf hervorgeht:

Während der Ausbildung:
Seminarreihe „Vielfalt macht’s möglich – eine Herausforderung für uns alle“

Alle Nachwuchskräfte der Landeshauptstadt München werden in interkulturellen Kompetenzen geschult. Die Teilnahme ist verpflichtend. Die Seminarreihe besteht aus zwei Modulen.
Das Modul 1 beschäftigt sich mit der Thematik Achtung und Toleranz, das Modul 2 mit der interkulturellen Verständigung. Das Modul 1 dauert einen Tag, das Modul 2 dauert zwei Tage, wobei die Module auf die Ausbildungszeit verteilt sind.

Ziele der interkulturellen Schulung sind es, die Bereitschaft zu wecken, sich mit anders denkenden, anders aussehenden und anders handelnden Menschen auseinander zu setzen und sich über eigene Vorurteile bewusst zu werden, seine eigenen Grenzen zu erfahren und Widersprüche auszuhalten. Ziel ist es auch, Gemeinsamkeiten und Unterschiede festzustellen und zu akzeptieren. Die eigenen kulturellen Hintergründe sollen bewusst werden und es soll die Grundlage gelegt werden, sich in fremde Kulturen einzufühlen.

Die Methoden dieser Seminarreihe sind theoretische Inputs, Rollenspiele und Übungen zur Selbsterfahrung, zur besseren Wahrnehmungsfähigkeit und zum Perspektivenwechsel, der Besuch einer Moschee und einer Synagoge, Gespräche mit Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeitern der Ausländerbehörde, Besuche von Asylbewerber-Unterkünften, Gespräche über die Erfahrungen in einem Flüchtlingslager mit Ärzte ohne Grenzen e.V.

Das Engagement der Landeshauptstadt München wurde belohnt. Im Dezember 2007 erreichte München den 2. Platz beim bundesweiten Wettbewerb „Aktiv gegen Rechtsextremismus und Fremdenfeindlichkeit in der Arbeitswelt“, ausgelobt vom Verein gegen Ausländerfeindlichkeit und Rassismus „Mach meinen Kumpel nicht an!“. Begründet wurde die Preisvergabe damit, dass München in der Begegnung und Kommunikation mit Migrantinnen und Migranten bei ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht nur soziale, sondern ganz besonders auch interkulturelle Kompetenzen voraussetzt.

Im April 2008 hat die Stadt München den deutschlandweiten Wettbewerb „Kulturelle Vielfalt in der Ausbildung“ im Rahmen der Kampagne „Vielfalt als Chance“ gewonnen.

Unsere Arbeit hat sich gelohnt. Aber wir haben unser Ziel noch lange nicht erreicht. Wir möchten, dass die Anzahl unserer Nachwuchskräfte mit Zuwanderungsgeschichte in der Ausbildung dem Migrationsanteil der Bevölkerung Münchens entspricht: 34%.

Weiter Informationen
über die Website **www.muenchen.de/ausbildung**

Diskussionspunkte und Verlauf in der Arbeitsgruppe 1:

Moderation: Frau Petrick

Zu Beginn des Workshops 1 wird das neue Personalauswahlverfahren für Nachwuchskräfte in der Landeshauptstadt München vorgestellt. Verschiedene Marketingstrategien werden präsentiert, mit denen die Landeshauptstadt gezielt um junge Menschen mit Zuwanderungsgeschichte wirbt. Besonders erfolgreich erweist sich hier, dass München sich als weltoffene, tolerante und multikulturell geprägte Metropole darstellt. Aufgrund der interessanten Präsentation von Frau Ruhdorfer-Ritt werden nur vereinzelt Nachfragen zu folgenden Aspekten gestellt:

Es taucht die Frage auf, wie **Interkulturelle Kompetenzen** bei den Auszubildenden **abgefragt und bewertet** werden können. Hierbei wird festgestellt, dass Interkulturelle Kompetenz kein einzelner Baustein ist, sondern vielmehr ein Teil der Sozialen Kompetenz. Die Gefahr bei der Abfrage Interkultureller Kompetenz bei Jugendlichen besteht darin, dass Kompetenzen erwartet werden, die der Bewerber noch nicht besitzen kann, sondern erst innerhalb der Ausbildung lernen soll. Die Stadt München setzt spezielle Fallbeispiele in Form von Rollenspielen ein, um die sozialen Kompetenzen der Bewerber zu testen.

Es schließt sich eine Diskussion darüber an, inwieweit bei fallbezogenen Beispielen der Interviewer den Bewerber durch seine eigene Meinung beeinflussen und lenken könnte. Es wird in dem Zusammenhang festgestellt, dass es wichtig ist, immer die identischen Beispiele und stets die selben Interviewer einzusetzen, die speziell ausgebildet wurden, um neutral agieren zu können.

Um eine Chancengleichheit zu schaffen, werden in Münchner Schulen **Bewerbungstrainings** durchgeführt. Einstellungstest können geübt werden und Interviews werden vorgestellt. Hierdurch wird den Bewerbern ermöglicht, sich gut auf das Bewerbungsverfahren einzustellen. Zudem wurde eine gute Erfahrung mit der Verzahnung zwischen Praktika und Ausbildung gemacht, hierbei ist jedoch darauf zu achten, dass für Achtklässler nicht jeder Bereich in Frage kommt, so werden Schülerpraktikanten vorwiegend in Sportämtern, beim Standesamt oder am Empfang im Rathaus eingesetzt. Praktikanten können sich zentral online über eine Internetseite auf freie Praktikumstellen bewerben.

Auf die Frage, warum sich so wenig Jugendlichen mit Zuwanderungsgeschichte auf Ausbildungsstellen bei der Stadt bewerben, wird festgestellt, dass andere **Wege der Werbung** notwendig sind. So suchen Jugendliche oftmals im Internet nach freien Ausbildungsplätzen, hier werden jedoch die städtischen Angebote nur schlecht gefunden. Es wurde angeregt, auch Werbung über Chats, Jugendforen oder Stellenbörsen zu machen.

Petra Lotzkat
Zentrum für Aus- und Fortbildung Hamburg

AG 2

Förderung von Nachwuchskräften mit Zuwanderungsgeschichte: Kulturoffene/-sensible Auswahlverfahren

Die vorausschauende und verantwortungsvolle Ausbildung von jungen Menschen ist für uns eine personalstrategische Kernaufgabe. Bedarfsgerechte Ausbildung und anschließende Übernahme in den Arbeitsmarkt „Freie und Hansestadt Hamburg“ stellen mittel- und langfristig unsere Handlungsfähigkeit sicher, gewährleisten eine ausgeglichene Altersstruktur und erhöhen die Innovationsfähigkeit unserer Verwaltung. Ausbildung leistet somit einen entscheidenden Beitrag zur Sicherung des Erfolges und der Zukunft unseres Unternehmens.

Die Maßnahmen zur Personalgewinnung stehen im so genannten „war for talents“ um jungen Nachwuchs, um Talente, um die Besten, mit privatwirtschaftlichen Unternehmen wie auch mit anderen öffentlichen Arbeitgebern. Dabei wird die Gewinnung junger Nachwuchskräfte insbesondere dann zu einer strategischen Frage, wenn die Zahl der Schulabgängerinnen und Schulabgänger sinkt und das potenzielle Bewerberfeld kleiner wird. Rund zwei Drittel unserer Bewerberinnen und Bewerber kommen z. Z. aus der Metropolregion Hamburg (mit Umgebung), rund ein Drittel aus Mecklenburg-Vorpommern und anderen „neuen“ Bundesländern. In der demographischen Entwicklung werden wir in den kommenden Jahren in den nördlichen Bundesländern einen deutlichen Rückgang der Schulabgangszahlen für den mittleren Dienst verzeichnen (bis 2020 um bis zu 25%), für den gehobenen Dienst einen rapiden Rückgang in Mecklenburg-Vorpommern (ab 2013).

1. Integration von jungen Menschen mit Zuwanderungsgeschichte

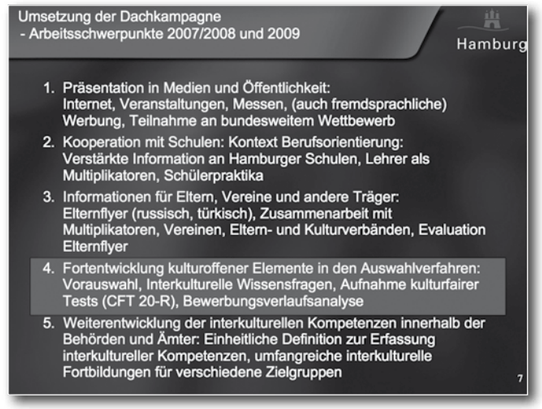
Auch vor diesem Hintergrund ist für uns die Gewinnung junger Menschen mit Zuwanderungsgeschichte von hoher Bedeutung, zugleich kommt es zunehmend auch für die hamburgische Verwaltung auf fremdsprachliche und interkulturelle Kompetenzen an. Die Verwaltung der Freien und Hansestadt Hamburg mit ihren rd. 63.500 Beschäftigten ist ein moderner Dienstleister für ca. 1,75 Millionen Bürgerinnen und Bürger (Metropolregion Hamburg: 4,3 Mio. Menschen) - von ihnen haben rund 450.000 eine Zuwanderungsgeschichte, also einen ausländischen Pass oder familiäre Wurzeln in einer von über 180 Nationen. Ihre Integration ist von zentraler Bedeutung für Staat und Gesellschaft, dies umfasst gerade auch die berufliche Integration in Ausbildung und Arbeit. Daher heißen wir junge Menschen, die aus anderen Kulturkreisen kommen und zur besseren Verständigung mit den Kundinnen und Kunden beitragen, herzlich willkommen. Interkulturelle Kompetenzen wie z. B. Mehrsprachigkeit oder Erfahrungen im Umgang mit anderen Kulturen sind hierbei häufig wertvoll und hilfreich, im Kundengespräch wie auch in der fachlichen Aufgabenplanung. Die deutsche Staatsangehörigkeit bzw. eine EU-Staatsangehörigkeit sind nicht erforderlich, es können sich Menschen aller Nationalitäten bewerben.

Mit der **Kampagne „Wir sind Hamburg! Bist Du dabei?“** hatte der Senat der Freien und Hansestadt Hamburg im Oktober 2006 ein umfangreiches Maßnahmekonzept mit der Zielsetzung beschlossen, in den Ausbildungen der hamburgischen Verwaltung (Beamtenausbildungen des mittleren und gehobenen Dienstes in den Ausbildungsbereichen Allgemeine Verwaltung, Justizverwaltung, Strafvollzug, Polizei, Feuerwehr und Steuerverwaltung sowie in den vergleichbaren Ausbildungen nach dem Berufsbildungsgesetz) **den Anteil der Jugendlichen mit Zuwanderungsgeschichte bis zum Jahr 2011 auf einen Zielwert von 20 Prozent zu erhöhen**.

Hierbei handelt es sich um eine politische Selbstverpflichtung, zur Dokumentation und Erfolgskontrolle wird dem Staatsrätekollegium jährlich ein ausführlicher Bericht zu den eingeleiteten Maßnahmen und den erreichten Erfolgen vorgelegt, der dort beraten wird und auch zu ggf. erforderlichen Modifikationen und Umsteuerungen führen kann. Diese Verbindlichkeit erleichtert die Projektsteuerung und zwingt, auf die Instrumente und Verfahren kritisch zu schauen. Die Dachkampagne „Wir sind Hamburg! Bist Du dabei?“ wird von den ausbildenden Behörden unter der Federführung des Personalamtes - Zentrum für Aus- und Fortbildung - gemeinsam umgesetzt. Die Maßnahmen richten sich insbesondere an Schülerinnen und Schüler mit Realschulabschluss, Fachhochschulreife oder Abitur. Schülerinnen und Schüler mit einem Hauptschulabschluss haben die Möglichkeit, sich nach einer abgeschlossenen Berufsausbildung zu bewerben.

Wesentliche Elemente in der Umsetzung des Maßnahmekonzeptes

- Formulierung eines **Zielwertes** (bis 2011: 20% der Bewerbungs- und Einstellungsanteile; keine Quote, keine Absenkung der Standards, berufsimmanente Anforderungen werden weiterhin vollständig erhoben, Bestenauslese);
- Neben der Einbeziehung von Angestelltenausbildungen die ausdrückliche Einbeziehung auch der **Beamtenausbildungen**; die genannten Ausbildungen werden bedarfsorientiert angeboten und führen somit mittelfristig auch zu einer Erhöhung der Anzahl der zugewanderten Beschäftigten;
- **Fortentwicklung kulturoffener Elemente in den Auswahlverfahren:** Vorauswahl, Interkulturelle Wissensfragen, Aufnahme kulturfairer Tests (CFT 20-R), Vorstellungstermin, Bewerbungsverlaufsanalyse, Entwicklung einer Definition „Interkulturelle Kompetenz“ für die hamburgische Verwaltung;
- Gemeinsamer Auftritt der ausbildenden Behörden unter dem Schirm der Dachkampagne „Wir sind Hamburg! Bist Du dabei?“ einschließlich einer gemeinsamen Internetplattform;



- Offensives Zugehen der hamburgischen Verwaltung auf diverse Migrantenorganisationen mit daraus entstandenen festen Kooperationen/Netzwerkarbeit z. B. auch (neu) in der interkulturellen Elternarbeit;
- Direkte Zielgruppenansprache sowohl von Jugendlichen als auch von Eltern, Modifikation der bestehenden Informationsmaterialien und Entwicklung verschiedener zielgerichteter Flyer zur Dachkampagne (Ausbildungsflyer für Jugendliche, Elternflyer zunächst in russischer und türkischer Sprache);

- Gezielte Informationskampagne in allen Kundenbereichen der Behörden und Ämter sowie verstärkte Kooperation mit Schulen im Rahmen der Berufsorientierung (Informationsveranstaltungen, Lehrerinnen und Lehrer als Multiplikatoren, Schülerpraktika);
- Einbindung von Biographien, Fotos, etc. von zugewanderten Nachwuchskräften in den gesamten Werbeauftritt; Beteiligung an diversen Veranstaltungen (Schulen, Messen, etc.)
- Ausrichtung von gezielten Großveranstaltungen u. a. im Hamburger Rathaus unter Beteiligung des Ersten Bürgermeisters;
- **Weiterentwicklung interkultureller Kompetenzen in den Behörden und Ämtern:** Interkulturelle Fortbildungen für Einstellungsverantwortliche, Lehrkräfte an beruflichen Schulen, Ausbildungs- und Personalabteilungsleitungen, Personalentwicklerinnen und -entwickler, Führungskräfte in interkultureller Verantwortung, kundenintensive Bereiche z. B. in den Bezirksämtern, Einwohner-Zentralamt, offene Fortbildungsangebote, z. B. Islam im Arbeitsalltag, Polnisch im Empfangsbereich

Im Jahr **2008** haben bereits 58 der insgesamt 469 in die genannten Ausbildungen eingestellten Auszubildenden eine Zuwanderungsgeschichte, dies entspricht einem **Einstellungsanteil von rund 12,4 Prozent**. Damit setzt sich der positive Trend aus dem Jahr 2007 fort (2007: 10,9 Prozent; 2006: 5,2 Prozent). Die am stärksten vertretenen Herkunftsländer sind Polen, Russland, die Türkei und Kasachstan. Für sein Engagement wurde der Senat in diesem Jahr im Rahmen des bundesweit erstmals durchgeführten Wettbewerbs „Kulturelle Vielfalt in der Ausbildung“ von der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration, Frau Staatsministerin Prof. Dr. Maria Böhmer, ausgezeichnet (3. Platz in der Kategorie Öffentliche Verwaltung, hinter den Städten Essen und München).

2. Ausbildungsmarketing am Beispiel der allgemeinen Verwaltung

Um vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung die gestiegene Nachfrage der Behörden und Ämter nach gut ausgebildeten Nachwuchskräften auch weiterhin decken zu können und als Verwaltung leistungsstark und zukunftsfähig zu bleiben, setzen wir auf ein wirkungsvolles und zielgruppengerechtes Ausbildungsmarketing, professionelle und zugleich faire und transparente Auswahlverfahren – sowie auf überzeugende Ausbildungsangebote.

Ziel unseres Ausbildungsmarketings ist es, mit einer Vielzahl geeigneter Maßnahmen eine nachhaltige Bestands- und Qualitätssicherung in den Bewerbungsaufkommen zu erreichen und durch eine entsprechende „Vorsteuerung“ (hier insbesondere die klare Benennung unserer Anforderungen in sämtlichen Werbematerialien sowie das Angebot einer freiwilligen und anonymen Online-Selbsteinschätzung im Vorfeld einer Bewerbung) die Voraussetzungen für eine erhöhte Wirtschaftlichkeit der mit den Bewerbungseingängen einsetzenden Auswahlverfahren zu schaffen und einen effizienten wie effektiven Ablauf zu fördern. Dies setzt eine **eingehende Analyse** voraus mit der Fragestellung, wo und wie wir unsere Zielgruppen erreichen und was sie motiviert. Die Ansprache junger Zuwanderer beinhaltet die Erschließung zusätzlichen Wissens zu den Interessenlagen und Bedürfnissen unterschiedlicher nationaler und ethnischer Gruppen, weiterführender Informationen zu Herkunftsländern und Bevölkerungsgruppen sowie zu Fragen ihrer Erreichbarkeit.

In der **Ausgestaltung** unseres Ausbildungsmarketings kommt es uns darauf an, umfassend am Markt präsent zu sein (Messen, Schulen, Printmedien, Internet), das Interesse potenzieller Bewerberinnen und Bewerber auf uns zu lenken und dabei gerade auch Prozesse der Selbstselektion zu unterstützen. Hierzu binden wir u. a. spielerische und jugendgerechte Elemente ein und platzieren immer wieder auch Vorbilder. Nach unserer Überzeugung beginnt ein gutes Auswahlverfahren bereits beim Ausbildungsmarketing.

Hier unsere Maßnahmen im Überblick

- Behördenweite Informationskampagne in allen Kundenbereichen der Behörden und Ämter;
- Umfangreiche Anzeigenschaltung „Hamburger Verwaltung – mit Sicherheit eine gute Ausbildung!“ in einer Vielzahl von Printmedien (z. B. Ausbildungsplatzmagazinen, Ausbildungsbeilagen von Tageszeitungen);
- Optimierter Internetauftritt mit Downloadangeboten und weiterführenden Links; Einbindung in den zentralen Ausbildungsauftritt der hamburgischen Verwaltung; weitere Zugangsseiten zu speziellen Informationen und Angeboten;
- Professionelle Messeauftritte auf zentralen Hamburger Ausbildungsplatzmessen (moderner Messestand, Plakatierung und Roll-Ups, jugendgerechte Giveaways, ansprechende Ausbildungsflyer mit vielfältigen Informationen, Einbindung von Auszubildenden in die Beratung am Messestand etc.) z. B. „Einstieg“, „Chancen in Hamburg“, „Hanseatische Lehrstellenbörse“; weitere Messen in Niedersachsen oder Schleswig-Holstein (z. B. Stade, Hannover, Kiel);
- Informationsveranstaltungen an diversen Hamburger Schulen;
- Umfangreiche Angebote an Schülerpraktika in den Ausbildungsdienststellen der Behörden und Ämter;

- Teilnahme/Mitwirkung bei Fachtagungen und Kongressen; Austausch mit anderen Städten;
- Kooperationen mit diversen Qualifizierungsträgern (z. B. Bundesagentur für Arbeit) und Migrantenorganisationen;
- Pressemitteilungen zu besonderen Ereignissen oder Projekterfolgen im Rahmen des Ausbildungsmarketings;
- Realisierung der Online-Selbsteinschätzung „CYou start-learning.hamburg“ für den Ausbildungsbereich der allgemeinen Verwaltung: Self-Assessment für ein spielerisches, anonymes und interaktives Erleben der Ausbildungsangebotes zur eigenen Feststellung der voraussichtlichen Erfolgschancen einer späteren Bewerbung.

3. Veränderungen in den Auswahlverfahren (kulturoffene/-sensible Ausgestaltung) am Beispiel der allgemeinen Verwaltung

Bei der Auswahl unseres Verwaltungsnachwuchses setzen wir auf ein hohes Maß an Standardisierung, Transparenz und vor allem auf die Anwendung einheitlicher Qualitätsmaßstäbe. Die Eignung von Bewerberinnen und Bewerbern für den gewünschten Ausbildungsgang prüfen wir rechtzeitig vor dem Ausbildungsbeginn in einem **mehrstufigen Auswahlverfahren**. Hierbei kommt es auf die folgenden Fähigkeiten an: Berufsmotivation, Urteilsvermögen, Allgemeinwissen, Mathematisches Verständnis, Sprachbeherrschung in Wort und Schrift, Kommunikationsverhalten, Teamfähigkeit, Wertschätzung, Flexibilität/Lernbereitschaft, Selbständigkeit/Initiative, Entscheidungsverhalten, Engagement/Überzeugungskraft, Persönliches Auftreten/Präsentation, Belastbarkeit und Ausdauer. Wir suchen junge Menschen, die sich für öffentliche Aufgaben sowie für rechtliche und kaufmännische Inhalte interessieren, ein offenes und kommunikatives Wesen haben und gerne kundenorientiert arbeiten. Verantwortungsgefühl gegenüber unserer Gesellschaft setzen wir voraus.

Soweit **interkulturelle Kompetenzen** in den jeweiligen Übungen und Phasen der Auswahlverfahren sichtbar bzw. nachgewiesen werden, erfolgt vor dem Hintergrund der jeweiligen berufsspezifischen Anforderungen eine positive, die Eignung fördernde Bewertung. Das Personalamt hat hierzu eine Definition entwickelt, die einheitlich in den Auswahlverfahren des mittleren, gehobenen und höheren Dienstes bei der Einstellung von Nachwuchskräften wie auch von Beschäftigten sowie in der Aus- und Fortbildung der hamburgischen Verwaltung verwendet wird.

Definition „Interkulturelle Kompetenz“ (hamburgische Verwaltung): *„Unter interkultureller Kompetenz verstehen wir die Fähigkeit, in der interkulturellen Begegnung situations- und adressatengerecht Kontakt aufzunehmen, kulturell bedingte Unterschiede aufgeschlossen und wertschätzend wahrzunehmen und sie differenziert und zielorientiert zu kommunizieren. Interkulturelle Kompetenz ist eine spezifische Form der Sozialkompetenz. Sie ist das Resultat eines aktiven Lern- und Entwicklungsprozesses, der auf der Erweiterung des konkreten, kulturspezifischen Wissens über andere basiert. Sie beruht auf der Aufmerksamkeit für kulturell bedingt andere Selbstverständlichkeiten, auf der Kenntnis und grundsätzlichen Wertschätzung der Werte, Anschauungen und Verhaltensweisen des Gegenübers sowie auf dem Bewusstsein für die eigene Kultur und deren Relativität (Ambiguitätstoleranz). Die Werte des Grundgesetzes bilden die Basis für das interkulturelle Verständnis.“*

Durch die Veränderungen in den Auswahlverfahren erreichen wir eine ganzheitliche Bewertung des Qualifikationsprofils und der Potenziale auch von Bewerberinnen und Bewerbern mit Zuwanderungsgeschichte, können Benachteiligungen ausschließen und – im Falle einer nicht ausreichenden Eignung, aber entsprechenden Potenzialfeststellung – in persönlichen Rückmeldegesprächen individuelle Förderansätze und -wege aufzeigen (Beratung und Ermutigung zu gezielter Weiterentwicklung und sodann ggf. auch zu einer erneuten Bewerbung, z. B. zunächst Besuch einer weiterführenden Schule, Nutzung von Förderangeboten von Qualifizierungsträgern). Zu den Auswahlstufen im Einzelnen:

3.1 Vorauswahl

Vor dem Hintergrund der hohen Zahl eingehender Bewerbungen (für eine Besetzung von in 2009 rd. 160 Ausbildungsplätzen benötigen wir rd. 2.500 Bewerbungen) wird unter den Bewerberinnen und Bewerbern auf der Grundlage der eingereichten Unterlagen zunächst eine Vorauswahl getroffen. Diese orientiert sich an Anforderungsmerkmalen, die anhand der schriftlichen Unterlagen zuverlässig erfasst werden können. Bewerbungsvoraussetzungen sind in der Regel ein zu erwartender Realschulabschluss (für den mittleren Dienst) bzw. die Fachhochschulreife oder die allgemeine Hochschulreife (für den gehobenen Dienst) sowie jeweils mindestens befriedigende Schulnoten in Deutsch, Mathematik, Gemeinschaftskunde (bzw. Sozialkunde, Wirtschaft/Politik) und einer Fremdsprache.

Jede eingehende Bewerbung wird einer formalen Bewertung unterzogen. Berücksichtigt werden Aspekte wie Bewerbungsform, Schulnoten, Schuldauer, Fehlzeiten, Motivation, ehrenamtliches/soziales Engagement, **interkulturelle Kompetenzen (z. B. originäre Mehrsprachigkeit, Erfahrungen im Umgang mit anderen Kulturen),** Konsistenz des Lebenslaufes, Praktika und auch nachschulische Leistungen.

3.2 Eignungstest

Nach positiver Vorauswahlentscheidung erfolgt die Einladung zu einem schriftlichen, psychologischen Eignungstest; rd. 40% der eingehenden Bewerbungen werden zum Eignungstest zugelassen, dies entspricht rd. 1.000 Eignungstests. Der Eignungstest ist im Kern ein sog. ´Intelligenz-Test´ (Leistungstest), der eine Eignungsprognose über den im Falle der Einstellung zu erwartenden schulischen bzw. fachtheoretischen Ausbildungserfolg ermöglicht. Alle Bewerberinnen und Bewerber eines Jahrgangs und einer Bewerbergruppe (mittlerer Dienst bzw. gehobener Dienst) werden an einem festen, berufsspezifischen Anforderungsprofil gemessen. Der zeitliche Rahmen des Eignungstests beträgt ca. fünf Stunden.

Gegenwärtig werden folgende Anforderungsmerkmale erfasst:

- Allgemeines Wissen
- Sprachbeherrschung: Rechtschreibung, Wortschatz, Textverständnis (sprachgebundenes Denken)
- mathematisches Verständnis (zahlengebundenes Denken),
- Urteilsvermögen (schlussfolgerndes Denken)
- Einfallsreichtum (kreatives Denken)
- Interkulturelles Wissen, Arbeitseffizienz, Merkfähigkeit, Arbeitsorganisation (berufsbezogene Fähigkeiten)

Testentwicklung, Testnormierung, Durchführung, Auswertung und Gutachtenerstellung (auch für andere Ausbildungsbereiche der hamburgischen Verwaltung) obliegen in der Eignungsdiagnostik erfahrenen Psychologinnen und Psychologen als Beschäftigte des Zentrums für Aus- und Fortbildung.

Der Eignungstest wurde kulturoffen/-sensibel ausgestaltet durch die Erweiterung um **interkulturelle Wissensfragen** und die zusätzliche Aufnahme des **Culture Fair Test CFT 20-R**. Das konkrete, spezifische Wissen über andere Kulturen und gesellschaftliche Regeln, Rituale und Tabus (Faktenwissen) ist ein Aspekt interkultureller Kompetenz, dessen Ausprägung im schriftlichen Eignungstest erfasst wird. Es handelt sich um einen normierten Test mit 30 interkulturellen Wissensfragen, der speziell für das ZAF entwickelt wurde. Der CFT 20-R wird ergänzend eingesetzt und erfasst die fluide Intelligenz und damit die Fähigkeit, figurale Beziehungen und formal-logische Denkprobleme mit unterschiedlichem Komplexitätsgrad zu erkennen und zu verarbeiten. Da dies durch sprachfreie und anschauliche Testaufgaben (Reihenfortsetzen, Klassifikationen, Matritzen, topologische Schlussfolgerungen) geschieht, werden Personen mit geringerer Kenntnis der deutschen Sprache und einem anderen kulturellen Hintergrund nicht benachteiligt und ihre Potenziale im Bereich des schlussfolgernden Denkens besser erschlossen (als bei sprach- und kulturgebundenen Testreihen wie z. B. Wortschatz- oder Zahlenfolgentests).

3.3 Vorstellungstermin

Bei voll anforderungsgerechten Ergebnissen (dies betrifft rd. 300 Bewerberinnen und Bewerber) erfolgt in der Reihenfolge der Eignung eine Einladung zu einem zweiten Auswahltag, dem persönlichen Vorstellungstermin (Assessment Center; es sind für die Besetzung von rd. 160 Ausbildungsplätzen 80 bis 100 Termine zu organisieren). Dieser wiederum besteht aus einem Mix aus Kurzvorträgen, Gruppendiskussion und einem Interview, eingeladen werden jeweils vier Bewerberinnen und Bewerber, die Zeitspanne beträgt insgesamt fünf Stunden, die Kommission besteht aus einer bzw. einem Einstellungsverantwortlichen, einer Behördenbeisitzerin bzw. einem Behördenbeisitzer sowie einer Personalratsvertretung. Auch die Beisitzerinnen und Beisitzer sind auf ihre Aufgaben in Form von Beobachterschulungen gezielt vorbereitet worden, dies ist zwingende Voraussetzung für die Mitwirkung.

Folgende Anforderungen werden bewertet und nach gemeinsamer Beratung des Beobachtungsgremiums auf einem Beobachtungsbogen in Form einer Matrix zusammengeführt: Berufsmotivation, Urteilsvermögen, Flexibilität/Lernbereitschaft, Selbständigkeit/Initiative, Entscheidungsverhalten, Engagement/Überzeugungskraft, Auftreten/Präsentation, Sprache/Kommunikation, Teamfähigkeit/Wertschätzung, Belastbarkeit/Ausdauer. **Interkulturelle Kompetenzen** werden auch hier z. B. durch Konstruktion kleinerer **Fallbeispiele in den Interviews** oder die Anbindung **thematischer Bezüge in den Gruppendiskussionen** festgestellt und fließen in die Bewertung der jeweils relevanten Merkmale (z. B. Urteilsvermögen, Sprache/Kommunikation, Teamfähigkeit/Wertschätzung) entsprechend positiv ein. Die Einstellungsverantwortlichen haben hierzu eine spezielle Schulung

„Interkulturelle Kompetenz in Auswahlverfahren“ abgeschlossen und sich intensiv mit Grundlagen der interkulturellen Kommunikation, mit Bildungs- und Berufsbildungssystemen anderer Länder und dem Umgang mit thematisch bedeutsamen Fragestellungen (wie z. B. Kopftuch, Ramadan) befasst. Ziel der interkulturellen Fortbildung ist es, eigene Erfahrungen, Vorstellungen und Werte zu reflektieren, unterschiedliche Verhaltensmuster adäquat interpretieren zu können sowie die Motivation der Bewerberinnen und Bewerber mit Zuwanderungsgeschichte verstehen und ihre Potenziale erschließen zu können.

Entsprechen auch im Vorstellungstermin die Leistungen in vollem Umfang den Anforderungen (dies betrifft rd. 180 Bewerberinnen und Bewerber), so kommt es zu einer Ausbildungsplatzzusage, zunächst noch unter dem Vorbehalt der Erfüllung weiterer Einstellungserfordernisse (z. B. Vorlage des Führungszeugnisses, Nachweis gesundheitlicher Eignung), auf deren Darstellung hier im Detail verzichtet wird. Im Bereich der Beamtenausbildungen schließt sich regelhaft eine personalärztliche Untersuchung an, nur bei Feststellung auch der gesundheitlichen Eignung kann eine Berufung in das Beamtenverhältnis vorgenommen werden.

3.4 Bewerbungsverlaufsanalyse

Aus einer umfangreichen Bewerbungsverlaufsanalyse im November 2008 (zugrunde gelegt wurden rd. 10.000 Bewerbungen aller behördlichen Ausbildungen für das Einstellungsjahr 2008) mit der Fragestellung, in welchen Phasen der Auswahlverfahren Bewerberinnen und Bewerber mit Zuwanderungsgeschichte ausscheiden und ob in den jeweiligen Ausscheidensphasen signifikante Unterschiede zur Gruppe der Gesamtbewerbungen bestehen, zeigt sich folgendes Bild:

Während in der Vorauswahl und auch in Vorstellungsterminen zugewanderte Bewerberinnen und Bewerber ihre Chancen leicht besser nutzen konnten als die Vergleichsgruppe, so ist ihnen dies in den Eignungstests nicht gelungen, hier zeigten sie eine klar schlechtere Chancenverwertung. So bildet die „wahre“ Hürde nach wie vor der Eignungstest.

Weiter Informationen
im Internet
www.hamburg.de/arbeitgeber-hamburg/ausbildung
www.hamburg.de/bist-du-dabei
www.hamburg.de/zaf
www.hamburg.de/personalamt

Erleben Sie unsere Ausbildungen anonym, spielerisch und interaktiv:
www.cyou-startlearning.hamburg.de/zaf/index.php

Diskussionspunkte und Verlauf in der Arbeitsgruppe 2:

Moderation: Frau Pater

Die Stadtverwaltung Hamburg hat sich, in Kooperation mit dem Aus- und Fortbildungszentrum, zum Ziel gesetzt, das Interesse an einer Ausbildung im mittleren und gehobeneren Dienst gerade für Jugendliche mit Zuwanderungsgeschichte durch zielgerichtete Marketingstrategien attraktiver zu gestalten und somit mehr Bewerber verzeichnen zu können.

Besonders betont wird bei dieser Präsentation, dass die deutsche Staatsangehörigkeit kein zwingendes Kriterium für die Bewerbung um einen Ausbildungsplatz bei der Stadt Hamburg sei, denn einige Ausbildungszweige wurden auch für Nicht-EU-Bürger geöffnet. Dies schließt nicht nur die Ausbildung im Bereich der städtischen Angestellten, sondern auch die Beamtenlaufbahn im Bundesland Hamburg mit ein. Repräsentativ wird dies auf dem Werbeflyer der Stadt Hamburg durch einen abgebildeten Polizisten dargestellt. Diese Werbestrategie soll vorrangig zum Ausdruck bringen, dass Mehrsprachigkeit oder kulturelle Vielfalt ein begrüßtes Kriterium bei der Bewerberauswahl sei, besonders vor dem Hintergrund der aktuellen politischen Hintergründe.

Das Bewerbungsverfahren der Stadt wurde im Vorfeld durch eine in Auftrag gegebene Schwachstellenanalyse im Stichprobeverfahren analysiert, um das Kriterium hervorzuheben, an dem die Bewerber im Einstellungsverfahren scheitern.

Eine weitere ausführliche Darstellung bildet das „Online-Selbsteinschätzungsverfahren“. Die Bewerber haben die Möglichkeit, ihre Teilnahme am Einstellungsverfahren aufgrund von erforderlichen Qualifikationen, sowie unter dem Aspekt der persönlichen Interessenneigung selbst zu testen. Ein Online-Tutor führt die Bewerber durch verschiedene Ausbildungszweige und testet Grundwissen, wie auch persönliche Fähigkeiten. Die Beurteilung erfolgt unmittelbar im Anschluss. Die „Online-Selbsteinschätzung“ wurde als gezielte Werbemaßnahme entwickelt und stellt, neben den Werbekampagnen in Einrichtungen oder aber als Flyer, besonders in den Vordergrund, dass Auswahlverfahren und Marketing als Einheit fungieren.

Aufgrund der vorgestellten Marketingstrategien ergeben sich mehrere Diskussionspunkte innerhalb der Arbeitsgruppe:

- Sollten andere Testverfahren eingesetzt werden, um die Sprachbeherrschung besser einschätzen zu können?
- Ist besonders das Diktat ein Ausschlußkriterium für das Einstellungsverfahren?

Die Arbeitsgruppenteilnehmer erklären, dass die größten Schwachstellen besonders in den Bereichen Grammatik und Rechtschreibung im Verlauf des schriftlichen Testverfahrens bei Bewerbern mit Zuwanderungsgeschichte zum Tragen kämen und somit bei vielen qualifizierten Kandidaten die Einstellung scheitert. Die Einstellungstests geben nicht nur eine Hilfestellung, sondern stellen auch in gewissem Maße eine Hürde dar.

Abschließend werden die entwickelten Werbestrategien der Stadt Hamburg als sehr positiv und effektiv bewertet. Eine Übertragung der beschriebenen Strategien und Maßnahmen auf andere Bundesländer und Kommunen wird nach entsprechender Überprüfung als insgesamt als sinnvoll eingeschätzt.

Herrmann Trompeter
Leiter des Phoenix Contact College

Einstellungsverfahren bei Phoenix Contact

Vorstellung des Unternehmens

Phonenix Contact ist weltweiter Marktführer elektrischer Verbindungs-, elektronischer Interface und industrieller Automatisierungstechnik mit derzeit weltweit ca. 9.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, davon ca. 5.200 im Inland. Stammsitz ist Blomberg in Ost-Westfalen - und dort größter Arbeitgeber der Region - mit weiteren Filialen in Deutschland. Seit 1923 bis heute hat es sich zu einem großen Unternehmen mit internationalen Kontakten und weltweitem Vertrieb, u. a. zu China, entwickelt und seine Produktpalette maßgeblich ausgeweitet. Es werden u. a. Klemmleisten, Leiterplattenanschlüsse, Industriestecker, Signalanpassungen und Automatisierungsteile hergestellt. Der Umsatz ist steigend, 2007 betrug er 1.072 Mio. EURO.

Ausbildungw

Das Unternehmen hat die systematische Aus- und Weiterbildung seiner Mitarbeiter als entscheidenden Bestandteil in seiner Unternehmenskultur verankert.

Die Ausbildung fußt auf den Prinzipien der **Dualen Ausbildung** und des **Dualen Studiums**. Ausbildungsstandorte sind Deutschland, die Schweiz und Polen. Im Rahmen eines gemeinsamen Qualifizierungsnetzwerkes werden gemeinsame Standards definiert und umgesetzt; es findet ein Austausch von Auszubildenden statt.

Ausgebildet werden junge Menschen in 2 kaufmännischen, 7 technischen Berufe sowie in 6 Dualen Studiengängen. Auf den technischen Bereich entfallen insgesamt 85% der Auszubildenden, 15% auf den kaufmännischen. Seit 1957 wurden 1781 MitarbeiterInnen ausgebildet, die Ausbildungsquote beträgt 5,25%. Im Jahr 2008 begannen 82 Auszubildende ihre Ausbildung (Steigerung von 12%).

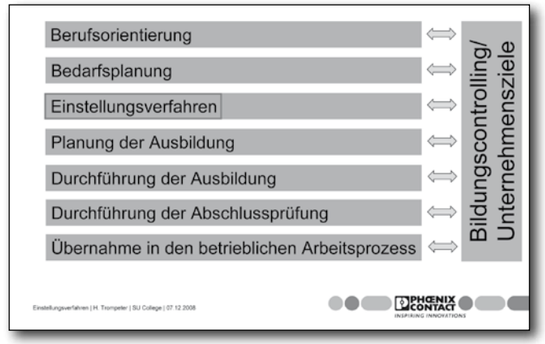
Phoenix Contact war mehrfach in der Ausbildung landesbester Betrieb in NRW und erhielt 2007 den Deutschen Arbeitgeberpreis. Zur Berufsorientierung werden viele verschiedene Aktivitäten mit Erfolg umgesetzt, u. a. Wettbewerbe, Fach- und Personalmessen, Bingo-Tag, Berufsinforationstag, Schnupper- und Lehrpraktika. Der enge Kontakt zu Schulen hat sich bewährt, um geeignete Auszubildende zu finden. Derzeit gibt es Kooperationen mit 50 Schulen.

Mit Blick auf die internationalen Beziehungen wird bei Phoenix Wert auf praxisorientiertes Englisch gelegt. Interkulturelle Trainings sind verpflichtende Bestandteile für die Arbeit im Ausland, z. B. in China. Das sensible und sichere Anwenden eines entsprechenden Benehmens sowie die Kenntnis über die jeweils andere Kultur ist wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Arbeit.

Das Einstellungsverfahren

Das Einstellungsverfahren ist eine wichtige Pforte für die Qualität und wird seit 1978 durchgeführt.

Kernprozesse der betrieblichen Bildung - bezogen auf die Unternehmensziele und das Bildungscontrolling sind:



Anforderungsprofile an Fachkräfte sind:

- Vermittlung von fachlichen, persönlichen und sozialen Kompetenzen
- Qualifizierung für die zukünftige Berufstätigkeit
- Individuelle Förderung der Auszubildenden

Ziel ist der Erwerb einer umfassenden **Handlungskompetenz**, die sich aus der Fach-, der Sozial-, der Methoden- und der Individualkompetenz zusammensetzt. Wichtig ist stets die Frage, welche Kompetenzen der jeweilige Betrieb benötigt. Die Ausbildungsabteilungen werden auch von den Auszubildenden bewertet mit der möglichen Konsequenz, dass eine Abteilung aufgrund der schlechten Bewertung keine Auszubildenden zugewiesen bekommt.

Kompetenz-Kategorien

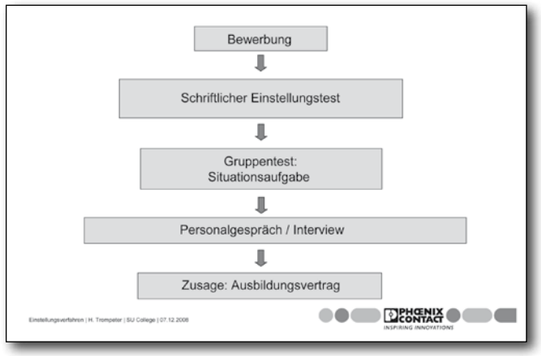
Zur Methodenkompetenz zählen u. a. analytische Fähigkeiten, systematisches Denken, Problemlösefähigkeiten sowie Vermittlungsfähigkeit, zur Sozialkompetenz u. a. Kooperations- und Teamfähigkeit und zur Individualkompetenz u. a. Verantwortungsfähigkeit sowie Reflexions- und Lernfähigkeit.

Berufsorientierung und Anwerbung

Phoenix Contact erhält ca. 1.500 Bewerbungen pro Jahr. Die Philosophie des Unternehmens wird in folgendem Zitat zum Ausdruck gebracht:
“Wir suchen nicht die Besten, wir suchen die Geeignetsten“.

Es hat sich über die Jahr bewährt, viele Aktivitäten und Initiativen im Vorfeld zu investieren, um geeignete Bewerberinnen und Bewerber zu finden, u. a. :

Das **Einstellungsverfahren für Auszubildenden** besteht aus folgenden Schritten :



Dabei geht das Unternehmen davon aus, dass die Auswahlkriterien für Auszubildende andere sind als für Führungskräfte. Es geht darum, Entwicklungspotenziale mit Prognosewert für Fachkräfte in 5 Jahren zu treffen.

Inhalte des **schriftlichen Einstellungstestes** sind:
- Technische Fragen
- Deutsch
- Englisch bei kfm. Berufen
- Räumliches Vorstellungsvermögen
- Mathematische Grundlagen
- Konzentrationsaufgaben
- Drahtbiegeprobe
- Geschäftsbrief bei kfm. Berufen

Die **Gruppenaufgabe** sieht vor, eine Stadt mit Wohnhäusern, sozialen Einrichtungen, Verkehrsanbindung und Betrieben zu planen sowie das Gruppenergebnis zu präsentieren. Dabei geht es darum, sich in verschiedene Rollen einzufühlen und die jeweilige Positionen aus Politik, Verwaltung und Umweltschutz zu vertreten, z. B. als Bürgermeister oder Industrievertreter. Wichtige beobachtete Kriterien sind hier vor allem Zusammenarbeit/Kooperation, Teamfähigkeit bzw. Umgang in der Gruppe; die Rollen werden verlost.

Für die Einzelgespräche werden die Jugendlichen einzeln aus dem Gruppentest herausgezogen, so dass die Beobachter die Reintegration in die Gruppe beobachten können.

In einem persönlichen Gespräch werden Fragen über den schriftlichen Einstellungstest, zur Berufsfindung, über den Ausbildungsbetrieb und deren Produkte, über die Familie, Schulleistungen und den persönlichen Erwartungen des Bewerbers gestellt.

Die Entscheidung wird im Team von drei Beobachtern getroffen. Die Beobachter sind neutral und kennen zu diesem Zeitpunkt weder die Lebensläufe noch die Zeugnisse.

Zur **Entscheidungsfindung** dienen folgende Faktoren:

- Leistungen der schriftlichen Einstellungstestes
- Gruppenaufgabe
- Persönliches Gespräch
- Schulzeugnis
- Praktikum
- Motivation & Interesse des Bewerbers

Erfahrungen:

- Die Abbrecherquote der Auszubildenden ist kleiner als 1%
- Die Übernahmequote in ein Beschäftigungsverhältnis beträgt 95%
- Von 1781 eingestellten Azubis sind noch ca. 70% bei Phoenix Contact
- Es gab sieben Landesbeste seit 1994

Fazit:

- Die Auswahl muss objektiv und nachvollziehbar sein!
- Motivation und Lernbereitschaft des Bewerbers! (Ich will!)
- Passt der Bewerber von seiner Persönlichkeitsstruktur zur Unternehmenskultur?
- Einstellungstests können ein Praktikum nicht ersetzen!

Weiter Informationen
über die Website **www.phoenixcontact.com**

Diskussionspunkte und Verlauf in der Arbeitsgruppe 3:

Moderation: Herr Prof. Dr. Hafezi und Frau Fach

An dieser AG nehmen 12 Teilnehmerinnen und Teilnehmer teil, alle aus Kommunen verschiedener Städte oder aus der RAA, die sich mit Fragen der interkulturellen Ausrichtung des öffentlichen Dienstes und der stärkeren Beteiligung von Mitarbeitern mit Zuwanderungsgeschichte seit längeren auseinandersetzten und an einem Erfahrungsaustausch interessiert sind. Nach einer kurzen Vorstellungsrunde der Teilnehmenden hält Herr Trompeter seinen Powerpoint-gestützen Vortrag, der mit großem Interesse aufgenommen wird.

Ausgangsfrage für die AG ist: Wie können wir von den Erfahrungen aus dem Wirtschaftsbereich lernen?

Diskussion
Herr Prof. Dr. Hafezi stellt die Philosophie und das klare Profil des Unternehmens sowie das Kooperationsvorhaben mit Schulen heraus und eröffnet die Diskussion. Die Diskussion verläuft äußerst lebhaft, es gibt vor allem Rückfragen und Kommentare zur Situation in verschiedenen Kommunen. Herr Prof. Hafezi und Frau Fach wechseln sich mit der Moderation ab.

Kooperation mit Schulen
Es hat sich bewährt, schon früh Zeit zu investieren, um später geeignete Auszubildende zu finden. Der Prozess hat sich über 10 Jahre entwickelt, gute Erfahrungen wurden z. B. mit „Tag der offenen Tür“ gemacht, wozu auch die Lehrer von Praktikanten eingeladen werden. Schulleiter und Vertreter der IHK werden z. B. jährlich zum Nikolauskaffee eingeladen. Zum Abschluss der Veranstaltungen gibt es für die Kontaktpersonen Vorträge, z. B. über Projektmanagement und den professionellen Aufbau einer Powerpoint-Präsentation.

Phoenix verschenkt 5 Ausbildungsplätze pro Jahr und hat gute Erfahrungen gemacht, auf diesem Wege geeignete Bewerber zu finden. Die Zusammenarbeit mit Schulen - auch zu Grundschulen und Berufsschulen - läuft konstruktiv: die Lehrer sind für den 1. Ausbildungsteil verantwortlich. Es hat sich als „Türöffner“ herausgestellt, einen festen Ansprechpartner in den Schulen zu haben.

Marketingkonzept
Phoenix Contact ist der größte Arbeitgeber der Region und bekannt in seinem Verhalten Mitarbeitern gegenüber und seiner Leistung.

Als Fazit einer längeren Diskussion wird herausgestellt, dass es wichtig ist, **eine Marke, ein eigenes Profil, ein klares Image des Unternehmens** aufzubauen. Leitfrage muss sein: „Warum sollten wir ausgerechnet für Phoenix bzw. die Kommune XY arbeiten?“ Hierfür ist ein Marketingkonzept zu entwicklen, das Profilschärfe zeigt.

Mit Blick auf eine mögliche Übertragbarkeit auf den Öffentlichen Dienst wird diskutiert, ob dies auch Leitlinie hierfür sein kann. Zur Personalbesetzung wird festgestellt, dass derzeit viele Mitarbeiter in Rente gehen, die Personalverwaltung sollte sich rechtzeitig um neue Mitarbeiter kümmern und Transparenz über die

Arbeit in der Kommune herstellen. Bürger müssen früh in Prozesse eingebunden werden. Es wird gefragt, inwieweit die Berufsorientierung die Aufgabe von Kommunen sein kann. Hier herrsche vielfach ein Zuständigkeitsgerangel statt einer gelebten Verantwortung.

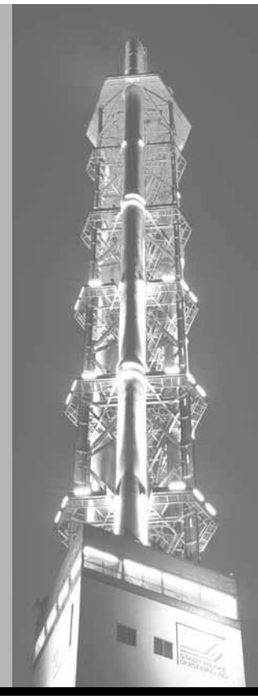
Kritisiert wird, dass beim Einsatz von Migranten oft Ressourcen verschwendet werden, da sie oft nicht gemäß ihrer Kompetenzen eingesetzt werden, z. B. ihre Mehrsprachigkeit nicht genutzt wird. Es bestehe folgender **Widerspruch**:

„Mehrsprachigkeit ist eine interkulturelle Kompetenz, aber die Benutzung der Fremdsprache in Kundenkontakten wird nicht gerne gesehen.“

Erhöhung des Migrantenanteils unter den Azubis:
Wie können wir **gezielt Migranten motivieren**? Phoenix beschäftigt vorwiegend Aussiedler, so gut wie keine Migranten anderer Ethnien. Der Anteil von Migranten an den Azubis ist unbekannt und sekundär; alle Mitarbeiter sollen sich wohl fühlen. In der Auswahl wird Wert gelegt auf Teamtraining, Elternbezug und den Besuch von Moscheen. Inwieweit interkulturelle Aspekte gezielt eine Rolle in der Auswahl spielen bzw. gezielt abgefragt werden, bleibt unklar. Kritisch wird gefragt, ob die Gruppenaufgabe (Planung einer Stadt) nicht Männer bevorzuge. Auf dem Foto sind nur junge Männer zu sehen.

Wichtig ist die **aufsuchende Arbeit** weit vor dem Einstellungsgespräch, es lohnt sich, vorher zu investieren! Wichtig ist das Vertrauen in den Arbeitgeber, die Fragen: „Wen können wir ansprechen? Wie arbeiten wir kommunal?“ müssen transparent sein. Im Öffentlichen Dienst darf das Personal nicht nur aus Deutschen bestehen.

Das ganze **Konzept ist systematisch durchdacht als überzeugendes Personalentwicklungskonzept**, im Öffentlichen Dienst wird meistens erst bei der Stufe 3 „Einstellungsverfahren“ ohne Bedarfsplanung und Berufsorientierung zu berücksichtigen, angesetzt.



Vorstellung der Arbeitsgruppenergebnisse, Thesen und Fragestellungen, Rückfragen und Diskussion

Nach der Arbeit in den drei Arbeitsgruppen treffen sich alle Anwesenden zu einem Austausch im Plenum, das von Herrn Reuter moderiert wird. Die Referenten und Moderatoren der drei Arbeitsgruppen berichten über interessante Diskussionspunkte bzw. Ergebnisse, die hier thesenartig zusammengefasst werden.

Petrick / Ruhdorfer-Ritt

- Die Stadt München hat eine Arbeitgebermarke entwickelt, die der Stadt ein Gesicht gibt und wirbt mit Sinnhaftigkeit, Flexibilität und Vielfalt
- Die Marketingmaßnahmen der Stadt basieren auf einem interkulturellen Konzept
- Es gibt einen neuen Studiengang: Bachelor of Public Management
- Facetten der Ausbildung:
  - Ausbilder haben in der Arbeitsplatzbeschreibung Ausbildung als Bestandteil
  - Mehrsprachigkeit ist ein Pluspunkt im Bewerbungsverfahren
  - Vor dem AGG hatten Migranten einen Bonus beim Deutsch-Test
  - Umgang mit Gesetzestexten / Fallfragen
  - Über den Sinn von Rollenspielen wird in München z.Z. nachgedacht
  - Interkulturelles Training ist Bestandteil der Ausbildung

Pater / Lotzkat

- Die Stadt Hamburg legt jährlich einen Richtwert für den Anteil der Jugendlichen mit Zuwanderungsgeschichte als Zielwert fest: für 2011 geplanter Anteil Migranten 20%. Der Anteil wurde in 2 Jahren von 5,2% auf 12% erhöht
- Eine zielgenaue Ansprache bei Eltern, in Migrantenorganisationen und Schulen ist eine bewährte Strategie der Gewinnung geeigneter Jugendlicher
- Das Auswahlverfahren besteht aus einer Gruppenaufgabe und Einzelgesprächen
- Die eigentliche Hürde bei der Beteiligung von zugewanderten Jugendliche ist offenbar der Eignungstest

Hafezi / Trompeter

- Das Unternehmen Phoenix Contact verfolgt eine Ausbildungsstrategie, die nicht beim Auswahlverfahren, sondern bei der Berufsorientierung beginnt
- Firmenphilosophie ist die Vernetzung strategischer Partner.
- Für Kommunen sollte die Frage gestellt werden: "Wer sind die geeignetsten Bewerber für die Stadtverwaltung?"
- Die Handlungskompetenz umfasst personale, soziale und kognitive Kompetenzen und weist Parallelen zum Auswahlverfahren in Duisburg auf
- In Verwaltungen geht es oft um Zuständigkeiten statt um Verantwortlichkeiten
- Ist es für eine Kommune möglich, eine Marke zu bilden? Die Verankerung in der Öffentlichkeit erfordert Zeit; ein funktionierendes Beziehungsnetzwerk ist der Grundstein für Qualität in der Ausbildung, Unternehmenskultur und Werte sollten transparent gemacht werden

Ausblick

Prof. Dr. Walid Hafezi, Fachhochschule Wiesbaden

Die Ergebnisse des Workshops und der Erfahrungsaustausch mit den Expertinnen und Experten haben in beeindruckender Weise deutlich gemacht, dass viele Kommunen für die Thematik der interkulturellen Ausrichtung von Auswahlverfahren aufgeschlossen sind und bereits erste erfolgreiche Ansätze in dieser Richtung vorweisen können.

Gute und nachahmenswerte Beispiele hierfür sind die im Rahmen des Workshops vorgestellten Initiativen aus München, Hamburg und Duisburg. Wie die Wirtschaft Personalgewinnung und Auswahl organisiert, stellte Phoenix Contact GmbH & Co. KG überzeugend vor.

Die Intention der Expertenworkshops ist geglückt: Es gab lebhafte Diskussionen und einen konstruktiven Austausch zwischen den Teilnehmern. Dabei wurden nicht nur methodische Aspekte der Auswahl im engeren Sinne diskutiert, sondern u.a. auch Fragen der Berufsorientierung, eines umfassenden Marketingkonzeptes der Personalgewinnung, der begleitenden Fortbildung für Auszubildende und Fachkräfte, der engen Zusammenarbeit mit Schulen und der Jugendhilfe an der Schnittstelle Ausbildung/Beruf.

Für weitere Diskussionen und den Erfahrungsaustausch ist festzuhalten, dass

- Personalgewinnung und Personalauswahl mit einer interkulturellen Ausrichtung von lokalen Gegebenheiten, nämlich von der Bevölkerungsstruktur, den Möglichkeiten und Anforderungen der Verwaltung vor Ort sowie vom politischen Willen, Instrumente der Personalentwicklung in diese Richtung zu modifizieren, abhängig sind,

- eine Neuausrichtung des Auswahlverfahrens mit interkulturellen Aspekten immer eingebettet sein sollte in ein Personalentwicklungskonzept und

- großer Handlungsbedarf darin besteht, mit Blick auf die Erfordernisse des Dienstleistungsauftrages der Verwaltungen, klare Anforderungsprofile für ihr Personal zu erstellen, die interkulturelle Aspekte nicht ausklammern.

Letztendlich geht es in künftigen Diskussionen darum, dass die verantwortlichen Akteure sich darüber verständigen, welches Personal sie unter Berücksichtigung interkultureller Aspekte in der öffentlichen Verwaltung jetzt und zukünftig benötigen, bevor sie in einem zweiten Schritt deutlich die daraus abzuleitenden Konsequenzen für die Weiterentwicklung von Auswahlverfahrenskonzepten öffentlicher Verwaltungen formulieren. In den Worten von Robert F. Mager:

„Wenn man nicht genau weiß, wohin man will, landet man leicht da, wo man gar nicht hin wollte."

Programm der Veranstaltung

09.30 Uhr **Anmeldung und Empfang** bei einem Stehkaffee

10.00 Uhr **Grußworte**
Adolf Sauerland, Oberbürgermeister der Stadt Duisburg
Christiane Bainski, Leiterin der Hauptstelle RAA NRW

Fachlicher Input zur Thematik aus der Auslandsperspektive
Harrie van Onna, Department of Social Affairs, Rotterdam

Kurzer Überblick über die Arbeit der Veranstalter /
Einführung in das Thema der Arbeitsgruppen:
Gabriele Petrick, Stadt Duisburg und Christine Fach, freie Trainerin

Kaffee/Überleitung zu den Arbeitsgruppen

11.30 – 15.00 Uhr (Mittagspause 13.00 – 14.00 Uhr)

Arbeit in 3 parallelen Arbeitsgruppen –
Praxisbeispiele von externen Referenten/-innen und inhaltlicher Austausch

Instrumente in Auswahlverfahren unter methodischen Aspekten
Welche Instrumente und Methoden sind auch unter dem interkulturellen Aspekt geeignet?

Für AG 3 zusätzlich:
Welche Transfermöglichen gibt es von Verfahren in Unternehmen für die öffentliche Verwaltung?

AG 1: Daniela Ruhdorfer-Ritt, Stadt München
Moderation: Gabriele Petrick, Stadt Duisburg

AG 2: Petra Lotzkat, Zentrum Aus- und Fortbildung, Senatsverwaltung Hamburg
Moderation: Elisabeth Pater, Stadt Duisburg

AG 3: Hermann Trompeter, Unternehmen Phoenix Contact
Moderation: Prof. Dr. Walid Hafezi, FH Wiesbaden
und Christine Fach, freie Trainerin

15.30 Uhr **Plenum**
Vorstellung der Arbeitsgruppenergebnisse, Thesen und Fragestellungen, Rückfragen und Diskussion

16.45 Uhr **Ausblick**
Harrie van Onna, Department of Social Affairs, Rotterdam

17.00 Uhr **Ende**

Moderation : Wolfgang Reuter, Geschäftsführer des Bundesverbandes Berufliche Qualifizierung (Q-Verband)

Kontaktdaten der Veranstalter

Elisabeth Pater
Stadt Duisburg
Dezernat des Oberbürgermeisters
Referat zur Förderung von Kindern und
Jugendlichen aus Zuwandererfamilien/RAA
Bergiusstraße 27
47119 Duisburg-Ruhrort
Telefon: +49 (0) 203 / 800 95 - 34
Telefax: +49 (0) 203 / 800 95 - 57
Mail: e.pater@stadt-duisburg.de

Gabriele Petrick
Stadt Duisburg
Der Oberbürgermeister
Volkshochschule
Ehem. Zentrum für Personalentwicklung
Ausbildung, Fortbildung, Studieninstitut
Lüderitzallee 27
47049 Duisburg
Telefon: +49 (0) 203 / 283 2063
Telefax: +49 (0) 203 283 4134
Mail: g.petrick@stadt-duisburg.de

Brigitte Rimbach
Hauptstelle RAA NRW
Tiegelstraße 27
45141 Essen
Telefon: +49 (0) 201 / 8328 - 303
Telefax: +49 (0) 201 / 8328 - 333
Mail: rimbach.hauptstelle@raa.de

Prof. Dr. Walid Hafezi
Fachhochschule Wiesbaden
Fachbereich Sozialwesen
Kurt-Schumacher-Ring 18
65197 Wiesbaden
Telefon: +49 (0) 611 / 9495 - 1318
Mail: hafezi@sozialwesen.fh-wiesbaden.de

Christine Fach
Auf dem Hunsrücken 7
53545 Linz /Rhein
Telefon: +49 (0) 2644 / 2128
Mail: Christine.Fach@t-online.de

Im Rahmen des Projektes ist es gelungen, mehr zugewanderte Jugendliche für eine Ausbildung im öffentlichen Dienst – insbesondere für den mittleren Dienst bei der Stadtverwaltung in Duisburg - zu motivieren und gezielt vorzubereiten. Nähere Informationen zum VBÖ-Projekt unter www.duisburg.de/raa,dort unter Projekte.

Kontaktdaten der Referentinnen und Referenten

Petra Lotzkat
Senat der Freien und Hansestadt Hamburg - Personalamt
Zentrum für Aus- und Fortbildung
Geschäftsführung
Normannenweg 26
20537 Hamburg
Telefon: +49 (0) 40 / 428 31 2551
Mail: Petra.Lotzkat@zaf.hamburg.de

Daniela Ruhdorfer-Ritt
Aus- und Fortbidlung P 6.1
Personal-und Organisationsreferat
Ruppertstraße 11
80337 München
Telefon: +49 (0) 89 / 233 - 44079
Telefax: +49 (0) 89 / 233 - 44025
Mail: daniela.ruhdorfer-ritt@muenchen.de

Harrie van Onna,
Senior Berater der Stadt Rotterdam
Dienst Sociale Zaken en Werkgelegenheid / Department of Social Affairs
Centre for Social Policy Studies
and International Affairs
Social Affairs and Employment
City of Rotterdam
PO Box 1024
3000 BA Rotterdam
The Netherlands
Tel: 0031 / 10 45 33324
Mail: hjf.vanonna@sozawe.rotterdam.nl

Hans Broere
Manager der Service- und Dienstleistungsorganisation DAAD in Rotterdam
Postbus 20
3000 AA Rotterdam
Telefon: 010 / 8509777
Telefax: 010 / 8509778
Mail: info@daadwerkt.nl

Hermann Trompeter
Director
Head of Phoenix Contact College
Flachsmarktstraße 8
32825 Blomberg, Germany
Telefon: +49 (0) 52 35 / 3-4 14 02
Telefax: +49 (0) 52 35 / 3-4 20 84
Mail: htrompeter@phoenixcontact.com

Wolfgang Reuter (Moderation)
Geschäftsführer des Bundesverbandes Berufliche Qualifizierung (Q-Verband)
Enfieldstraße 112
45966 Gladbeck
Telefon: +49 (0) 2043 / 489628
Telefax: +49 (0) 2043 / 489627
Mail: qualification@t-online.de

Regionale Arbeitsstellen zur Förderung von Kindern und Jugendlichen aus Zuwandererfamilien in NRW

Hauptstelle RAA,
Leiterin: Christiane Bainski
Tiegelstr. 27
45141 Essen
http://www.raa.de
Telefon: 0201/8328-301
Telefax: 0201/8328-333
eMail: ilic.hauptstelle@raa.de

RAA Aachen,
Leiterin: Sevim Dogan
Mozartstraße 2-10
52064 Aachen
Telefon: 0241/432 45510
Telefax: 0241/4324066
eMail: raa@mail.aachen.de

RAA Bielefeld,
Leiterin: Gabriele Sonnenberg
Ravensberger Straße 12
33602 Bielefeld
Telefon: 0521/51-8123
0521/51-3789
Telefax: 0521/51-2370
eMail: raa@bielefeld.de

RAA Bochum,
Leiterin: Nurhan Dogruer-Rütten
Stadt Bochum
Integrationsbüro/RAA
Junggesellenstraße 8
44787 Bochum
http://www.bochum.de/raa
Telefon: 0234/910-3840
Telefax: 0234/9101119
eMail: pnowack@bochum.de

RAA Bottrop,
Leiter: Frank Raphael
Verwaltungsgebäude
Gladbecker Straße 79
46236 Bottrop
Telefon: 02041704741
Telefax: 02041/
eMail: raa@bottrop.de

RAA Dortmund,
Leiterin: Ulrike Klingsporn
Burgholzstr. 150
44145 Dortmund
http://www.home-t-online.de/home/RAA-Dortmund
Telefon: 0231/50-25830-39
Telefax: 0231/50-26744
eMail: uklingsporn@stadtdo.de

RAA Düsseldorf,
Leiterin: Ingeborg Barnikol-Demirok
Burgplatz 2
40213 Düsseldorf
Telefon: 0211/89-2 40 63
0211/89-2 40 60-68
Telefax: 0211/89-2 93 76
eMail: raa@stadt.duesseldorf.de

RAA Duisburg,
Leiterin: Elisabeth Pater
Bergiusstr. 27
47119 Duisburg
Telefon: 0203/8009531
Telefax: 0203/8009557
eMail: raa@stadt-duisburg.de

RAA Essen,
Leiter: Dr. Helmuth Schweitzer
Tiegelstr. 27
45141 Essen
Telefon: 0201/8328-401/501
Telefax: 0201/8328-555
eMail: info@raa-interkulturellesbuero.essen.de

RAA Gelsenkirchen,
Leiterin: Wolfgang Paulssen
Wissenschaftspark Gelsenkirchen
Munscheidstr. 14
45886 Gelsenkirchen
Telefon: 0209/169-8562/ 63
/64/65/66/68/69/70
Telefax: 0209/169-8567
eMail: annette.duda@gelsenkirchen.de

RAA Gladbeck,
Leiterin: Anja Venhoff
Horsterstr. 96-98
45968 Gladbeck
Telefon: 02043/6858-0
02043/6858-12/19
Telefax: 02043/6858-20
eMail: raa@stadt-gladbeck.de

RAA Hagen,
Leiterin: Monika Kostewitz
Stadtteilhaus Vorhalle
Vorhaller Straße 36
58089 Hagen
Telefon: 02331/207-5566
Telefax: 02331/207-2054
eMail: monika.kostewitz@stadt-hagen.de

RAA Hamm,
Leiterin: Angelika Langenohl-Weyer
Pädagogisches Zentrum
Stadthausstr. 3
59065 Hamm
http://www.hamm.de
Telefon: 02381/17-5040-44
Telefax: 02381/17-2882
eMail: raa@stadt.hamm.de

RAA Herne,
Leiterin: Radojka Mühlenkamp
Michaelstr. 16
44649 Herne
Telefon: 02325/6589-313
Telefax: 02325/6589-314
eMail: raa@herne.de

RAA Köln,
Leiterin: Dr. Beate Blüggel
Stadthaus
Willy-Brandt-Platz 3
50679 Köln
Telefon: 0221/221-292 92
Telefax: 0221/221-291 66
eMail: uta.klevenow@stadt-koeln.de

RAA Krefeld,
Leiter: Martin R. Becker
Im Behnischhaus
Petersstraße 120
47798 Krefeld
http://raakr.krefeld.schulen.net
Telefon: 02151/862502
02151/862506
Telefax: 02151/862590
eMail: mrbecker@krefeld.schulen.net

RAA Leverkusen,
Leiter: Andreas Deimann
Manforter Str. 184
51373 Leverkusen
http://www.stadt.leverkusen.de
Telefon: 0214/406-5220/21
/23/24/25
Telefax: 0214/406-5222
eMail: chiara.rudat@stadt.leverkusen.de

RAA Mönchengladbach,
Leiterin: Jutta Michanickl-Albers
Alexianerstr. 4
41061 Mönchengladbach
Telefon: 02161/294360
Telefax: 02161/2943629
eMail: jutta.michanickl-albers@moenchengladbach.de

RAA Mülheim,
Leiterin: Martina Kleinewegen
Arndtstraße 26-28
45473 Mülheim a.d. Ruhr
Telefon: 0208/455-4570-4574
Telefax: 0208/455-4579
eMail: Info.RAA@stadt-mh.de

RAA Oberhausen,
Leiter: Dieter Kalthoff,
Günter Lippke
Mülheimer Str. 200
46045 Oberhausen
http://www.oberhausen.de
Telefon: 0208/305 760 10
Telefax: 0208/305 760 25
eMail: bereich.regionale_arbeitsstelle@oberhausen.de

RAA Remscheid,
Leiter: Dr. Hakan Akgün
Kreuzbergstraße 15
42899 Remscheid
Telefon: 02191/16-2865
02191/16-2871
Telefax: 02191/16-2803
eMail: raars@str.de

RAA Siegen,
Leiter: Jean-Pierre De-Nil
Stadt Siegen
Hüttenstr. 14
57078 Siegen
Telefon: 0271/890 87 43/44
Telefax: 0271/890 87 45
eMail: info@raa-siegen.de

RAA Solingen,
Leiterin: Anne Wehkamp
Schlagbaumer Str. 126
42653 Solingen
Telefon: 0212/290 25 51
Telefax: 0212/290 25 49
eMail: raa@solingen.de

RAA Wuppertal,
Leiterin: Karin Glowienka
Gathe 6
42107 Wuppertal
Telefon: 0202/5632094-98
Telefax: 0202/5638456
eMail: raa@stadt.wuppertal.de

RAA Kreis Aachen,
Leiter: Dietmar Havenith
Zollernstraße 10/16
52070 Aachen
http://www.kreis-aachen.de/raa
Telefon: 0241/5198-3730/31
/32/33
Telefax: 0241/9433-740
eMail: dietmar-havenith@kreis-aachen.de

RAA Kreis Düren,
Leiter: Georg Henseler
Bismarckstr. 16
52351 Düren
Telefon: 02421/222153
Telefax: 02421/222586
eMail: raa@kreis-dueren.de

RAA Rheinisch-Bergischer Kreis,
Leiterin: Caterina Caperle
Hauptstr. 71
51465 Bergisch Gladbach
http://www.rbk-online.de
Telefon: 02202/139111
Telefax: 02202/139110
eMail: raa@rbk-online.de

RAA Kreis Unna,
Leiterin: Marina Raupach
Schulstr. 8
59192 Bergkamen
Telefon: 02307/92488-6
Telefax: 02307/92488-88
eMail: raa@kreis-unna.de

www.raa.de

gefördert vom:

Ministerium für Generationen,
Familie, Frauen und Integration
des Landes Nordrhein-Westfalen