



Handreichung.
Interkulturelle Kompetenz in Anforderungsprofilen der Landesverwaltung
Nordrhein-Westfalen.

Handreichung. Interkulturelle Kompetenz in Anforderungsprofilen der Landesverwaltung Nordrhein-Westfalen.

Autoren: Prof. Dr. Martina Eckert, Prof. Dr. Thomas Wunsch

Im Dezember 2014 wurde vom Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales NRW ein Projektauftrag an die **FH für öffentliche Verwaltung NRW** vergeben. Gegenstand des Projekts war die Durchführung einer Explorationsstudie, in deren Rahmen geklärt werden sollte, wie Interkulturelle Kompetenz in den Anforderungsprofilen der Landesverwaltung verankert werden kann. In dieser Handreichung werden die Ergebnisse der Explorationsstudie und Empfehlungen dokumentiert. Sie enthält konkrete Vorschläge und Beispiele für die Ausgestaltung von Personalauswahlverfahren der Landesverwaltung NRW.

Inhalt

1	Zielsetzung und Struktur der Handreichung	3
2	Anforderungsprofile als Basis einer professionellen Personalauswahl	4
2.1	Interkulturelle Kompetenz als überfachliche Schlüsselkompetenz im Rahmenanforderungsprofil des Innenministeriums NRW (2009)	5
2.2	Kompetenzen im Anforderungsprofil – die Critical Incidents Technique (CIT) als Konkretisierungsinstrument	6
3	Interkulturelle Kompetenz in der Personalauswahl	8
4	Interkulturelle Kompetenz in der öffentlichen Verwaltung	10
4.1	Praxisbeispiele verschiedener Behörden	10
4.2	Interkulturelle Kompetenz im Gesetz zur Förderung der gesellschaftlichen Teilhabe und Integration in NRW	12
5	Interkulturelle Kompetenz zwischen sozialer und Fachkompetenz – ein strukturiertes Kompetenzmodell für das Verwaltungshandeln	14
6	Perspektivenübernahme, Interkulturelle Sozialkompetenz und Interkulturelle Fachkompetenz im Baukastensystem	18
6.1	Die Fähigkeit zur Perspektivenübernahme (PÜ)	18
6.1.1	Beobachtung und Bewertung von Perspektivenübernahme im Interview und Rollenspiel und mit Hilfe einer Arbeitsprobe	21
6.2	Interkulturelle Sozialkompetenz (ISK)	27
6.2.1	Soziale Kompetenzen mit Nähe zu Interkultureller Sozialkompetenz	31
6.2.2	Beobachtung und Bewertung von Interkultureller Sozialkompetenz im Rollenspiel	36
6.3	Interkulturelle Fachkompetenz (IFK)	42
6.3.1	Beobachtung und Bewertung Interkultureller Fachkompetenz im Interview und Rollenspiel und mit Hilfe einer Arbeitsprobe	44
7	Die Handreichung anwenden: Entscheidungshilfen für die Gestaltung von Personalauswahlverfahren	54
	Literatur	60
	Abbildungsverzeichnis	62
	Anhang	64

Zielsetzung und Struktur der Handreichung

Die vorliegende Handreichung fasst die Ergebnisse aus der „Explorationsstudie – Interkulturelle Kompetenz in Anforderungsprofilen der Landesverwaltung“ zusammen, die im Zeitraum von Dezember 2014 bis November 2015 im Auftrag des Ministeriums für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen durchgeführt wurde. Im Rahmen der Untersuchung wurden in drei Ministerien des Landes explorativ Anforderungsprofile für zu besetzende Stellen des höheren Dienstes hinsichtlich der aufgabenbezogenen Relevanz Interkultureller Kompetenzen entwickelt und damit korrespondierende Instrumente für das jeweilige Auswahlverfahren gestaltet. Diese Instrumente wurden anschließend erprobt und ihre Funktionalität in einem Auswertungsgespräch kritisch reflektiert.

Für die Ausrichtung der Handreichung waren zwei Qualitätsmerkmale rahmengebend. Zum einen sollen sich die möglichen Operationalisierungen von Interkultureller Kompetenz in Interview, Rollenspiel und Arbeitsproben möglichst nahtlos in die jeweils vorhandene Praxis der Personalauswahl der Landesverwaltung integrieren lassen. Daher wurden die Informationen der drei involvierten Ressorts zu ihren Vorgehensweisen im Personalauswahlprozess als instruktiver Rahmen berücksichtigt, an dem sich Inhalte, Methoden und mögliche Prozesse der Erarbeitung der interkulturellen Kompetenzbereiche im Anforderungsprofil ausrichten.

Zum zweiten wird in der Handreichung ein Baukastensystem zur Verfügung gestellt, das ausreichend differenzierte Optionen für verschiedene Stellen und damit verbundene Aufgabeninhalte anbietet und gleichzeitig einen pragmatischen Zugriff auf die einzelnen Bausteine erlaubt.

Darüber hinaus sollen mit der Beschreibung möglicher Vorgehensweisen in der Praxis Varianten skizziert werden, die den Einstieg in die Nutzung des Baukastens erleichtern.

Selbstverständlich sind alle Inhalte dieser Handreichung als Möglichkeiten anzusehen, die von den an Auswahlprozessen beteiligten Akteurinnen und Akteuren an ihre jeweiligen Verwendungsbedürfnisse angepasst werden können bzw. sollen.

Anforderungsprofile als Basis einer professionellen Personalauswahl

Als Ausgangspunkt für die Gestaltung von Auswahlverfahren wird in dieser Handreichung die Erstellung von Anforderungsprofilen empfohlen, um Aspekte Interkultureller Kompetenz passgenau zu platzieren. Denn die Fachwelt ist sich einig: Eine moderne und effektive Personalauswahl beginnt mit der systematischen Beschreibung der von der späteren Stelleninhaberin/dem späteren Stelleninhaber zu erfüllenden Anforderungen an Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, Persönlichkeitseigenschaften und/oder Kompetenzen. Ausgangspunkt für die professionelle und zukunftstaugliche Personalauswahl ist die Erstellung eines Anforderungsprofils (z. B. Weuster, 2012, S. 37 ff. Lorenz & Rohrschneider, 2009, S. 17 ff. Nerdinger et al., 2011, S. 225 ff. Marcus, 2011, S. 11 ff. speziell für den öffentlichen Sektor Gourmelon, 2009, S. 123 ff.), ein Instrument, das sich langsam in Behörden verbreitet (Gourmelon, 2009). Gerade weil die Notwendigkeit einer Erarbeitung von Anforderungsprofilen häufig aufgrund des damit verbundenen Arbeitsaufwands skeptisch beurteilt wird, bietet die Berücksichtigung Interkultureller Kompetenz im Personalauswahlverfahren einen Impuls zur Nutzung eines solchen Instruments.

Von Fach- und Personalabteilungen gemeinsam erstellte Anforderungsprofile erhöhen die Chance, unter Verwendung wirtschaftlicher Verfahren Mitarbeitende mit genau den richtigen Kompetenzen für die entsprechenden Stellen auszuwählen. Denn neben der Expertise aus der Personalabteilung für die Gestaltung von Personalauswahlprozessen ist für die Erstellung der Anforderungsprofile eine stellenbezogene Fachkenntnis unabdingbar. Diese liegt sehr häufig oder meist bei kontinuierlicher Qualifikationsstruktur in der Person der jeweiligen Fachvorgesetzten vor oder kann – z. B. bei diskontinuierlicher Qualifikationsstruktur – auch durch die Einbeziehung gegenwärtiger Stelleninhaber sichergestellt werden (Weuster, 2012, S. 38). Auch in der Organisation der Personalauswahlprozesse auf Ebene der Landesverwaltung haben sich verschiedene Formen der Zusammenarbeit zwischen Fach- und Personalabteilung

entwickelt und bewährt. Die Bedeutung „integrierter“ Anforderungsprofile kann als Ermutigung verstanden werden, die Kooperationszone zwischen Fach- und Personalabteilung an dieser Stelle auszudehnen, auch wenn – vor allem in der Anfangsphase – ein begrenzbarer Zusatzaufwand zu verzeichnen sein wird.

Die Kernintention der Explorationsstudie, deren Ergebnisse Ausgangspunkt für die vorliegende Handreichung sind, war es, aufgabenspezifische Anforderungen sichtbar zu machen, für die Interkulturelle Kompetenzen benötigt werden. Zusammen mit drei Ressorts wurden entsprechende Anforderungsprofile als Grundlage für die spätere Personalauswahl entwickelt. Es wird vorausgesetzt, dass in den Personalabteilungen der Landesverwaltung Kenntnisse zum grundsätzlichen Procedere vorhanden sind, sodass an dieser Stelle auf eine detaillierte Darstellung verzichtet wird. Jedoch wird in den späteren Abschnitten ausgeführt, wie man im Rahmen der Anforderungsprofilerstellung mit Interkultureller Kompetenz als Schlüsselkompetenz und im Stellenprofil spezifizierten Kompetenzen umgehen kann. In diesem Zusammenhang wird auch die Critical Incidents Technique (CIT) näher erläutert.

2.1 Interkulturelle Kompetenz als überfachliche Schlüsselkompetenz im Rahmenanforderungsprofil des Innenministeriums NRW (2009)

Neben den im Stellenprofil ausgewiesenen Kompetenzen sind aufgrund der überwiegend langfristigen Beschäftigungs- und Dienstverhältnisse im öffentlichen Dienst bei der Personalauswahl grundsätzlich Schlüsselkompetenzen zu berücksichtigen, die den breiten Personaleinsatz und eine vielfältige Verwendung ermöglichen. Die Wahrscheinlichkeit ist groß, dass Beschäftigte im Laufe ihrer Behördenzugehörigkeit den Aufgabenbereich mehrfach wechseln. Damit steigt das Gewicht, das im Auswahlverfahren auf entsprechende Schlüsselkompetenzen gelegt werden sollte – die jeweilige fachliche Eignung vorausgesetzt (Innenministerium NRW, 2003).

Auswahlverfahren sollten es folglich ermöglichen, neben den stellenspezifischen Anforderungen auch überfachliche Komponenten zu erheben und zu bewerten. Rahmenanforderungsprofile, in denen die strategisch wichtigen Kompetenzen aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einer allgemeinen, stellenspezifischen Form dargestellt werden, haben sich hier als hilfreiches Instrument erwiesen. Ein solches Rahmenanforderungsprofil wurde im Innenministerium des Landes Nordrhein-Westfalen (IM NRW) bereits 2009 erarbeitet (Innenministerium NRW, o. J.).

In Tabelle 3 werden die im Rahmenanforderungsprofil des Innenministeriums NRW definierten neun Schlüsselkompetenzen skizziert. Sie veranschaulicht: Das Ministerium hat Interkulturelle Kompetenz bereits im Jahr 2009 als überfachliche Schlüsselkompetenz für Mitarbeitende der Verwaltung in NRW zum Kanon relevanter Kompetenzen hinzugefügt. Die Rückmeldungen aus der Explorationsstudie lassen vermuten, dass sich Interkulturelle Kompetenz in der Praxis im Verhältnis zu den anderen acht Kompetenzen als überprüfungswürdiges Kriterium in Auswahlverfahren weniger stark durchgesetzt hat. Das

mag unter anderem an dem empfohlenen Vorgehen liegen: Das Rahmenanforderungsprofil stellt im Rahmen von Stellenbesetzungsverfahren einen Orientierungsrahmen dar, auf dem die Erstellung des stellenbezogenen Anforderungsprofils durch Auswahl und Gewichtung aufsetzt. Die Relevanz und die konkrete, erforderliche Ausprägung der einzelnen Schlüsselkompetenzen sind dann für jede zu besetzende Stelle aus den Rahmenanforderungen abzuleiten. Der Leitfaden des Innenministeriums NRW empfiehlt an dieser Stelle zunächst, jeweils 4 bis 8 Verhaltensbeschreibungen zu einer Kompetenz auszuwählen, die für die konkrete Stelle von besonderer Bedeutung sind, und dann für alle in dieser Form fokussierten Kompetenzen eine Gewichtung mit Punktwerten von 1 (weniger gefordert/nicht gefordert) bis 4 (unverzichtbar) vorzunehmen.

Obwohl diese Vorgehensweise sich mit der Grundkonzeption zur Erstellung von Anforderungsprofilen deckt, weil sie die für die Stelle benötigten Kompetenzen in den Vordergrund stellt, schafft es Interkulturelle Kompetenz nur selten in das Auswahlverfahren, weil das Rahmenanforderungsprofil für die Auseinandersetzung mit den spezifischen Anforderungsmerkmalen einer konkreten Stelle nur Empfehlungscharakter besitzt. Die Erfahrung zeigt, dass in Anlehnung an die Definition in Tabelle 3 Interkulturelle Kompetenz stark an die konkrete „Begegnung mit Menschen verschiedener Herkunft“ gekoppelt ist (hierzu Abschnitt 4). Diese Handreichung hat das Ziel, diese Einführung für die Personalarbeit in der Landesverwaltung, auch vor dem Hintergrund des 2012 verabschiedeten Gesetzes zur Förderung der gesellschaftlichen Teilhabe und Integration in NRW, zu überwinden.

	Schlüsselkompetenz	Beschreibung
I.	Fachkompetenz	Fähigkeit, das eigene Fachwissen zu entwickeln, zu aktualisieren und zu vertiefen sowie adäquat in wechselnde Arbeitssituationen einzubringen.
II.	Personalführungs-kompetenz	Fähigkeit zur zielgerichteten Steuerung sozialer Prozesse und Entscheidungsfindung mit Interaktionspartnern/-innen unterschiedlicher Hierarchieebenen, Fachbereichen und Funktionen.
III.	Wertevermittlung	Fähigkeit, die eigenen Handlungen und Einstellungen in Bezug auf Menschen und Ziele an objektiven Werten auszurichten sowie die Bereitschaft, diese Werte verantwortungsbewusst zu vertreten und zu leben.
IV.	Kooperationskompetenz	Fähigkeit, mit anderen Personen Kontakt aufzunehmen, sich auf sie einzustellen und partnerorientiert zusammenzuarbeiten.
V.	Kommunikations-kompetenz	Fähigkeit, Gespräche aufzunehmen und in Schrift, Sprache, Mimik und Gestik situations- und adressatengerecht zu gestalten.
VI.	Veränderungskompetenz	Fähigkeit, verschiedene Situationen souverän zu bestehen, auf Belastungssituationen angemessen zu reagieren sowie die Bereitschaft, sich neuen Anforderungen zu stellen.
VII.	Kundenorientierung	Fähigkeit, die Bedürfnisse von (internen und externen) Kundinnen und Kunden frühzeitig zu erkennen und sich auf diese einzustellen.
VIII.	Strategische Kompetenz	Zielorientierte Ausrichtung des eigenen Denkens und Handelns auf langfristig (politisch) realisierbare Lösungen unter Berücksichtigung von Gesamtinteressen und Rahmenbedingungen sowie des vorläufigen Leitbildes des Innenministeriums NRW.
IX.	Interkulturelle Kompetenz	Fähigkeit, Menschen verschiedenster Herkunft aufgeschlossen zu begegnen sowie die Bereitschaft, sich kulturspezifisches Wissen anzueignen und dieses anzuwenden.

Tabelle 1: Schlüsselkompetenzen der Beschäftigten des Innenministeriums NRW

2.2 Kompetenzen im Anforderungsprofil – die Critical Incidents Technique (CIT) als Konkretisierungsinstrument

Zentrales Anliegen von Anforderungsprofilen ist die Konkretisierung der erforderlichen Kompetenzen des Bewerbers/der Bewerberin. North et al. definieren Kompetenzen wie folgt:

„Kompetenz ist ein in den Grundzügen eingespielter Ablauf zur Aktivierung, Bündelung und zum Einsatz von persönlichen Ressourcen für die erfolgreiche Bewältigung von

anspruchsvollen und komplexen Situationen, Handlungen und Aufgaben. Kompetentes Handeln beruht auf einer Mobilisierung von Wissen, von kognitiven und praktischen Fähigkeiten sowie sozialen Aspekten und Verhaltenskomponenten wie Haltungen, Gefühlen, Werten und Motivation“. (North et al., 2013, S. 43)

Der Vorteil einer Beschreibung von Anforderungen in Form von Kompetenzen ist darin zu sehen, dass Kompetenzen immer situations- und aufgabenbezogen beschrieben werden müssen. Dies erfordert von den Verantwortlichen im Personalmanagement, sich genau zu überlegen, in welchen Handlungsfeldern welche Kompetenz durch welche Qualität der Handlung sichtbar würde. Denn:

„Messbar und erlebbar ist nicht die Kompetenz selbst, sondern das Ergebnis kompetenten Handelns, die sogenannte Performanz.“ (North et al., 2013, S. 43)

Kompetenzen können somit als Dispositionen selbstorganisierten Handelns in (in der Regel komplexeren) Situationen angesehen werden. Eben überall dort, wo eine gute Performanz aus der Fähigkeit resultiert, sich gut auf die konkrete Situation oder Aufgabe und die damit verbundenen Anforderungen im Sinne strategischer Ziele unter Berücksichtigung organisationaler Kultur und der Interessenlagen relevanter Stakeholder einstellen zu können, macht es Sinn, das Anforderungsprofil mittels der Beschreibung von Kompetenzen zu füllen. Dieser Zusammenhang macht Kompetenzmodelle sowohl besonders anschlussfähig an eine Verwendung im Kontext des Personalmanagements innerhalb der oberen Landesbehörden, deren Aufgaben und Handlungsfelder durch eine höhere Komplexität geprägt sind, als auch besonders geeignet für die Operationalisierung von Interkultureller Kompetenz und deren performative Konkretisierung.

Gerade durch die Kompetenzorientierung lässt sich die Anforderungsanalyse problemlos mit der hierfür häufig eingesetzten und nachfolgend dargestellten „Analyse erfolgskritischer Verhaltensweisen“ (Critical Incidents Technique; CIT) verbinden. Dieses Verfahren ist ursprünglich zum Zwecke der Leistungsbeurteilung konzipiert worden (Schuler, 1996, S. 64 f.). Das von Flanagan (1954) entwickelte Verfahren versucht durch Interviews mit für die betreffende Stelle sachkundigen Gesprächspartnern, konkrete erfolgsförderliche und erfolgshemmende Verhaltensweisen zu beschreiben. Das gelingt umso präziser, je mehr konkreten Aufgabenbezug die Reflexion erfolgskritischer Faktoren und Verhaltensweisen hat (Flanagan, 1954). Man kann die Vorgehensweise der CIT in drei Phasen zusammenfassen (Beschreibung in Anlehnung an Lorenz & Rohrschneider, 2009, S. 28 ff.).

- In der ersten Phase werden die erfolgskritischen Arbeitssituationen benannt, also diejenigen, deren Ausführung für die jeweilige Stelle in besonderer Weise wichtig ist, und in deren Ausführung sich leistungsstarke und erfolgreiche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von weniger erfolgreichen deutlich unterscheiden. Mit großer Wahrscheinlichkeit werden hier also beispielsweise Aufgaben wie „Erstellung von Konzepten“, „Abstimmung und Zusammenführen kontroverser Interessen“, „schwierige Verhandlungen“ und ähnliche eine hervorzuhebende, erfolgskritische Rolle spielen.
- In der zweiten Phase wird für jede Aufgabe die Beschreibung von Verhaltensweisen erarbeitet, die erfolgreiche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Situation gezeigt haben.
- An dieser Stelle muss auch herausgearbeitet werden, welche Fertigkeiten, Eigenschaften und Kompetenzen Bewerberinnen und Bewerber brauchen, wenn Sie ähnlich erfolgreiche Verhaltensweisen aufweisen sollen. Im Rahmen der durchgeführten Explorationsstudie wurde die Frage um die Analyse erforderlicher Interkultureller Kompetenzen erweitert.
- In einem dritten Schritt wird dann definiert, welches Verhalten im Auswahlprozess sichtbar/beobachtbar werden soll. Hieran schließt sich die Operationalisierung eines geeigneten Auswahlinstruments an.

Die aufgabenbezogene Analyse von Anforderungen und zu deren Erfüllung erforderlicher Kompetenzen besitzt den Vorteil, sehr konkrete Profile einer Stelle erarbeiten zu können. Und auch Wertorientierungen und strategischpolitische Aspekte können in der CIT berücksichtigt werden, solange sie in ihren aufgabenbezogenen Konsequenzen bzw. als erfolgsförderliche Verhaltensweisen beschrieben werden können.

Auch für die Ableitung relevanter Kriterien zur Erfassung Interkultureller Kompetenz hat sich die CIT bewährt. Sie bildete die Grundlage für die Konkretisierung der Kompetenzen im Rahmen der Explorationsstudie und wird deshalb auch für die Personalarbeit in diesem Bereich empfohlen.

Interkulturelle Kompetenz in der Personalauswahl

Spätestens mit einer sich im 20. Jahrhundert rasant globalisierenden Wirtschaftstätigkeit ist auch in Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft der Kulturaspekt für erfolgreiches internationales Handeln als zunehmend wichtige Ressource identifiziert worden. Ein wichtiger Antriebsfaktor war dabei die Erkenntnis, dass ein erheblicher Teil internationaler Expansion von Unternehmen nicht erfolgreich verläuft und dass durch entsprechende Fehlbesetzungen von Managementpositionen im Ausland erhebliche Kosten und Verluste auf ein Unternehmen zukommen können. So ist es nicht verwunderlich, dass die wirtschaftswissenschaftliche Literatur zum Thema Interkulturelle Kompetenz im Schwerpunkt mit der Frage der Auswahl geeigneter Fach- und Führungspersonen für einen erfolgreichen Auslandseinsatz (Expatriates) befasst ist. Weitere Handlungsfelder betrieblicher Organisation und Interaktion, für die die Relevanz Interkultureller Kompetenz konstatiert wurde, sind die Gestaltung kulturintegrierter und kohäsiver Organisationen und die Förderung gelingender interkultureller Teamarbeit (Gröschke, 2012, S. 139 ff.).

In allen drei Fällen ist die mit kultureller Heterogenität einhergehende Herausforderung anders gelagert. Grundlage einer erfolgreichen Auslandsentsendung ist eine individuelle Interkulturelle Kompetenz im engeren Sinne, die allerdings selten zur Grundlage für die Auswahl der zu entsendenden Fachkräfte gemacht wird, sondern vorbereitend in interkulturellen Trainings vermittelt wird (Gröschke, 2012, S. 142). Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit in interkulturellen Teams (entweder an einem Ort oder als virtuelle Teams an mehreren Orten) müssen ebenfalls zusätzliche soziale bzw. Interaktionskompetenzen entwickelt werden, um das höhere Potenzial für Missverständnisse und Konflikte in konstruktive Bahnen zu lenken, anfangs weniger vorhandenes Vertrauen zu generieren und den niedrigeren Gruppenzusammenhalt (Kohäsion) zu verbessern. Das Erlernen Interkultureller Kompetenz findet hierbei sowohl auf individueller als auch auf Grup-

penebene statt (Gröschke, 2012, S. 143 f.). Mit dem Anwachsen der Anteile von Menschen mit Migrationshintergrund in der Bevölkerung und im Arbeitskontext wurde auch jenseits von Auslandsentsendungen die Relevanz Interkultureller Kompetenz zunehmend beleuchtet. Basiskompetenzen, die mit Interkultureller Kompetenz in Verbindung gebracht werden, haben mit den ursprünglichen Merkmalen zur Auswahl von Auslandsentsendeten große Ähnlichkeit. Allerdings erhalten hier auf Reflexion und Informationsverarbeitung fokussierende Schwerpunkte mehr Gewicht. Es geht also weniger um die Anreicherung und Anwendung von Wissen, das sich aus der Unterschiedlichkeit der Wert-, Norm- und Handlungsmuster ergibt, als um die Verarbeitung von Fremdheit und um Selbstregulation. Leenen, Gross und Grosch (2002)¹ haben beispielsweise folgende Interkulturelle Basiskompetenzen extrahiert:

- Ausgeglichenheit, emotionale Elastizität
- Selbststeuerung, personale Autonomie
- Realismus, realistische Selbsteinschätzung
- Einfühlungsvermögen, Fähigkeit zur Perspektivenübernahme
- Ambiguitätstoleranz, Unsicherheitstoleranz
- Interesse an der anderen Kultur
- Sensibilität für Kultureinflüsse; Bewusstsein der generellen Kulturabhängigkeit
- Kognitive Flexibilität
- Humor
- Vertrautheit mit Mechanismen der interkulturellen Kommunikation und der Akkulturation

Zugleich zeigt sich bezogen auf diese Kompetenzen die Schwierigkeit, sie in Auswahlverfahren sichtbar zu machen, weil sie häufig als interne – z. B. informationsverarbeitende – Prozesse der Person nur vage aus dem Verhalten erschlossen werden können. Es wundert daher nicht, dass Interkulturelle Kompetenz dieses Charakters sich zwar im

Kontext von Personalentwicklung – also in Trainings – etablieren konnte, aber im Rahmen von Personalauswahlverfahren immer noch schwer zu operationalisieren ist. Im Bereich der Personalentwicklung dominierte anfänglich eine Defizitsicht. Aufhänger für interkulturelle Trainings waren häufig Probleme im Umgang mit der „fremden Klientel“. Folglich wurden im Konfliktfall neben der allgemeinen Sensibilisierung für Kultureinflüsse oft landeskundliche Elemente (kulturelles Wissen) sowie solche zur Verbesserung der Kommunikationsfähigkeiten nachgefragt.

Inzwischen hat sich in Wirtschaftsunternehmen ein breiteres Verständnis und Verwendungsinteresse von Interkultureller Kompetenz entwickelt, das eine enge Verbindung zum Thema „Diversity“ aufweist. Dahinter verbirgt sich neben ursprünglich auf „ethnische Zielmärkte“ ausgerichteter Marketing- und Vertriebskompetenz heute auch stark die Erkenntnis, dass die Funktionalität von Organisationen sich verbessert, wenn die vorhandene Vielfalt nicht nur erlaubt, sondern sogar als besondere Ressource anerkannt und genutzt wird (Aretz & Hansen, 2003). Daraus abgeleitet ist es heute selbstverständlich, dass Mitarbeitende über Interkulturelle Kompetenz verfügen müssen, weil Vielfalt und Plurikulturalität zum Charakteristikum der modernen Gesellschaft und Arbeitswelt geworden sind. Interkulturell kompetente Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tragen in diesem Sinne dazu bei, dass sie mit Angehörigen der eigenen Gesellschaft oder Kollegen/-innenschaft kultursensibel und wertschätzend umgehen können und zudem Zusammenarbeit und Kommunikation vor dem Hintergrund erweiterten Wissens und Bewusstseins gelingt. Die Kriterien, die sich im Kontext der öffentlichen Verwaltung bewährt haben, werden im folgenden Kapitel detaillierter beschrieben.

1 Eine Übersicht, die in den Ressorts im Rahmen der Explorationsstudie zur Unterstützung der Information von Personalverantwortlichen verwendet wurde, findet sich im Anhang.

Interkulturelle Kompetenz in der öffentlichen Verwaltung

4.1 Praxisbeispiele verschiedener Behörden

Es ist zweifellos so, dass Interkulturelle Kompetenz für Mitarbeitende der öffentlichen Verwaltung zu den wesentlichen Schlüsselkompetenzen gehört. Wie bereits dargestellt, wurde Interkultureller Kompetenz auch im Rahmenanforderungsprofil des MIK NRW aus dem Jahr 2009 große Bedeutung beigemessen. Angesichts des Demographischen Wandels, der jüngsten gesellschaftlichen Entwicklungen und der inzwischen in Nordrhein-Westfalen geschaffenen gesetzlichen Grundlage (Teilhabe und Integrationsgesetz NRW, 2012) ist davon auszugehen, dass dieser Kompetenzbereich zunehmend an Gewicht gewinnt.

In Anwendungsbeispielen von Behörden sind zur Interkulturellen Kompetenz verschiedenartige Operationalisierungen zu finden, die allerdings die Gemeinsamkeit aufweisen, dass sie einen deutlichen Fokus auf die Frage der Ausprägung einer interkulturell tauglichen Interaktionskompetenz legen und somit durch eine entsprechende Nähe zum Bereich der sozialen und kommunikativen Kompetenzen charakterisiert sind.

Ein anschauliches Beispiel für die Operationalisierung Interkultureller Kompetenz findet sich in der städteübergreifenden Integrationszusammenarbeit der Ruhrgebietsstädte Bochum, Dortmund, Duisburg, Essen, Gelsenkirchen, Herne, Mülheim an der Ruhr und Oberhausen (Städtekooperation Integration. Interkommunal). Diese Arbeitsgemeinschaft definiert e Kompetenz wie folgt:

„Interkulturelle Kompetenz bedeutet die Fähigkeit, in Situationen, in denen Menschen mit kulturell unterschiedlichem (vielfältigem) Hintergrund zusammenkommen, angemessen und effektiv miteinander umzugehen. Dies bedeutet, dass die damit verbundenen Haltungen und Einstellungen sowie die besonderen Handlungs- und Reflexionsfähigkeiten auf der Basis der Anerkennung von Vielfalt als Normalität gelebt werden.“ (Städtekooperation Integration. Interkommunal, 2014, S. 6)

Diese Definition betont somit die für die auf kommunaler Ebene größere interkulturelle Begegnungsintensität erforderlichen Interaktionskompetenzen und verweist darauf, dass diese mit einer Vielfalt in unserer Gesellschaft offen gegenüberstehenden Grundhaltung einhergehen. Die Städtekooperation definiert Interkulturelle Kompetenz als Teilbereich der jeweiligen persönlichen, fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen und hat – ähnlich wie oben beschrieben – auf der Basis der Analyse von Critical Incidents für Stellen in verschiedenen Aufgabenfeldern der kommunalen Ebene Anforderungsprofile erarbeitet.

Ein weiteres Beispiel stammt von den Berliner Verwaltungsbehörden. Grundlage für die Personalauswahl ist hier die Erstellung stellenindividueller Anforderungsprofile. Um diesen Prozess zu erleichtern bzw. zu unterstützen, wurde ein sogenanntes Basisanforderungsprofil entwickelt, das aus den fünf Segmenten Fachkompetenzen, Leistungsverhalten, Sozialverhalten, kundenorientiertes Verhalten und Führungsverhalten besteht. Außer für die Fachkompetenzen, die stellenbezogen zu beschreiben sind, wurden für alle anderen Segmente dienststellenbezogene „Merkmale mit Leitbildcharakter“ festgelegt. Wenn Interkulturelle Kompetenz als Anforderung im stellenbezogenen Anforderungsprofil verankert wird, ist sie nicht nur für den Auswahlprozess relevant, sondern auch für spätere Beurteilungen (Reinecke et al., 2009, S. 5).

Unter Interkultureller Kompetenz versteht die Berliner Senatsverwaltung die „Fähigkeit, Menschen verschiedener Herkunft aufgeschlossen zu begegnen, sich kulturspezifisches Wissen anzueignen und dieses anzuwenden“ (Reinecke et al., 2009, S. 5).

Zur Unterstützung einer besseren Operationalisierung in der Personalauswahl werden ergänzend die folgenden Beobachtungsmerkmale aufgezählt (Reinecke et al., 2009, S. 5):

- Erkennt kulturell geprägte Wahrnehmungs- und Bewertungstereotype bei sich und anderen
- Kennt die Lebensbedingungen zugewanderter Bevölkerungsgruppen
- Kann mit Fremdheitserfahrungen und den daraus resultierenden Spannungen umgehen
- Berücksichtigt im Umgang mit Menschen aus anderen Kulturen deren spezifische Konzepte der Wahrnehmung, des Denkens, Fühlens und Handelns
- Kann dieses Wissen in problemlösende Handlungsstrategien umsetzen
- Stellt sich auf andere Kulturen ein

Es zeigt sich allerdings: Die Definition hat eine stark interaktive Konnotation und einige der beschriebenen Beobachtungsmerkmale sind noch zu abstrakt, um im Kontext von Auswahlinstrumenten eine passgenaue Erhebung Interkultureller Kompetenz zu ermöglichen. Der inhaltliche Zuschnitt der Interkulturellen Kompetenz im Rahmenanforderungsprofil des Innenministeriums in Nordrhein-Westfalen entspricht dem in der Berliner Senatsverwaltung, betont allerdings darüber hinaus das handlungsfeldbezogene interkulturelle Wissen und die Erfahrung. Das nordrhein-westfälische Innenministerium definiert Interkulturelle Kompetenz konsequenterweise auch leicht abweichend als „Fähigkeit, Menschen verschiedenster Herkunft aufgeschlossen zu begegnen sowie die Bereitschaft, sich kulturspezifisches Wissen anzueignen und dieses anzuwenden“ (Innenministerium NRW, o. J., S. 33).

Akzentuiert diese Definition Interkultureller Kompetenz das kulturspezifische Wissen, das wiederum vor allem zur Interaktion mit Vertreterinnen und Vertretern spezifischer Kulturen befähigt, so ist im Konzept der Städtekooperation Integration. Interkommunal ein weiteres Verständnis interkulturellen Wissens erarbeitet worden, dessen inhaltliche Ausrichtung mit Blick auf typische Einsatzfelder und Auf-

gabenbereiche in der Kommunalverwaltung unmittelbar überzeugend und nützlich ist. Die Städtekooperation (2014, S. 21) definiert dieses als Wissen über:

- „die Dynamik und Mehrdimensionalität von Kultur,
- Vielfalt von Kulturen und Weltanschauungen,
- soziokulturelle Kontexte,
- Lebenslagen von Migrantinnen und Migranten,
- rechtliche Regelungen,
- Religionen,
- Fremdsprachen,
- die Entstehung und Folgen von Diskriminierung,
- die Bedeutung von Fremdheit und Heimatlosigkeit
- sowie die Gründe und Folgen von Migration.“

In dieser Variante wird eine Ausrichtung interkulturellen Wissens als Anforderung an Verwaltungsmitarbeiter/-innen angedeutet, das eine ergänzende Facette Interkultureller Kompetenz beschreibt, allerdings auch für die Anwendung auf abstraktere bzw. konzeptionelle Tätigkeiten in oberen Landesbehörden adaptiert werden muss.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass es bereits in der öffentlichen Verwaltung praktizierte Modelle der Implementierung Interkultureller Kompetenz in Prozesse der Personalauswahl, -entwicklung und -beurteilung gibt, die allerdings eine gewisse Verengung der Perspektive auf den Aspekt interkultureller Interaktion sowie auf interkulturelles Wissen aufweisen. Dieser begrenzte Fokus ist vor dem Hintergrund des anders gelagerten Aufgabenschnitts in der Landesverwaltung zu beschränkt und erlaubt keine adäquat komplexe und differenzierte Beschreibung der verschiedenen Aspekte interkultureller Anforderungen. Wie der nachfolgende Blick auf das Teilhabe- und Integrationsgesetz in NRW zeigt, existiert dort bereits eine rechtliche Grundlage, die einem breiteren Verständnis Interkultureller Kompetenz gerecht wird.

4.2 Interkulturelle Kompetenz im Gesetz zur Förderung der gesellschaftlichen Teilhabe und Integration in NRW

Für Instrumente der Personalauswahl, die die Kompetenzen in Berufs- und Stellenprofilen in den oberen Landesbehörden adäquat erheben können, bedarf es vor dem Hintergrund der oben beschriebenen Beispiele aus der öffentlichen Verwaltung verschiedener Bedeutungsdimensionen. Sie sollen den besonderen Auftrag und die Aufgaben der Landesverwaltung realistisch abbilden. Zur Bestimmung solcher Bedeutungsdimensionen liefert das Gesetz zur Förderung der gesellschaftlichen Teilhabe und Integration in Nordrhein-Westfalen vom 14. Februar 2012 eine umfangreiche und weit über die Interaktionsanforderungen hinausreichende Definition von Interkultureller Kompetenz. In §4, Abs. 2 heißt es:

„Interkulturelle Kompetenz im Sinne dieses Gesetzes umfasst:

1. die Fähigkeit, insbesondere in beruflichen Situationen mit Menschen mit und ohne Migrationshintergrund erfolgreich und zur gegenseitigen Zufriedenheit agieren zu können,
2. die Fähigkeit bei Vorhaben, Maßnahmen, Programmen etc. die verschiedenen Auswirkungen auf Menschen mit und ohne Migrationshintergrund beurteilen und entsprechend handeln zu können sowie
3. die Fähigkeit, die durch Diskriminierung und Ausgrenzung entstehenden integrationshemmenden Auswirkungen zu erkennen und zu überwinden.“

Damit werden neben der interaktiven Relevanz von Interkultureller Kompetenz (Abs. 1) deren Bedeutung für kognitive Bewertungsprozesse (Abs. 2) aber auch eine integrationsfördernde Handlungsrelevanz (Abs. 3) thematisiert.

Hieraus ergibt sich: Zur Aufgabenerfüllung kann es mit Blick auf eine Landesverwaltung, die dem gesetzlichen Auftrag gerecht werden will, nicht ausreichen, sich auf die oben beschriebenen Kriterien Interkultureller Kompetenz aus den Beispielbehörden (Sozial- und Interaktionskompetenz, interkulturelles Wissen, Abschnitt 4.1) zu beschränken. Sie benötigt darüber hinaus Komponenten Interkultureller Kompetenz, die stark konzeptioneller und steuernder Natur sind. In diesem Sinne erfüllt ein solcher Schwerpunkt eher den Charakter einer Fachkompetenz. Möltgen und Otten (2012) konkretisieren Interkulturelle Kompetenz dieser Couleur auch als „[...] die Kompetenz, Situationen in der Einwanderungsgesellschaft einschätzen und die Folgen des Verwaltungshandelns auf unterschiedliche Bevölkerungsgruppen angemessen berücksichtigen zu können“ (Möltgen & Otten, 2012, S. 15).



Interkulturelle Kompetenz zwischen sozialer und Fachkompetenz – ein strukturiertes Kompetenzmodell für das Verwaltungshandeln

Ziel der vorliegenden Handreichung ist es, ein verwaltungstaugliches Modell zur Beschreibung Interkultureller Kompetenz vorzustellen, das es einerseits erlaubt, sich von der dominanten Vorstellung eines Kompetenzbegriffs, welcher die „Kulturbegegnung“ in den Mittelpunkt stellt, zu emanzipieren. Zugleich sollen relevante Kriterien für Kompetenzen eines professionellen Verwaltungshandelns in der Zuwanderungsgesellschaft gebündelt werden.

Der selektive Einblick in die bereits existente Operationalisierung Interkultureller Kompetenz in ausgewählten Behörden der kommunalen und der Landesebene hat gezeigt, dass es das eine, allgemeingültige Verständnis Interkultureller Kompetenz nicht gibt. Dafür verantwortlich ist die Tatsache, dass vielfältige Wissenschaftsdisziplinen an der Erfindung und Ausgestaltung des Konzepts beteiligt sind, aber auch, dass das Nachdenken über die Inhalte Interkultureller Kompetenz stark von dem jeweils beleuchteten Aufgabenbereich oder Handlungsfeld abhängig ist. So macht es eben einen Unterschied, ob es in erster Linie um das Verhandlungs-, Kommunikations-, Abstimmungs- und Organisationsgeschick ins Ausland entsandter Fach- und Führungskräfte geht, um die möglichst zielorientierte und nicht-diskriminierende Interaktion mit Menschen mit Migrationshintergrund oder die abstraktere Berücksichtigung von Anforderungen, die sich aus den Herausforderungen unserer Zuwanderungsgesellschaft ergeben, wie sie z. B. im Teilhabe- und Integrationsgesetz NRW spezifiziert wurden.

Der Überblick hat ferner gezeigt, dass der bisherige Schwerpunkt Interkultureller Kompetenzen sowohl im Kontext gewerblicher Wirtschaftsunternehmen als auch für Aufgabenfelder der Verwaltung auf der Interaktionskompetenz in kulturellen Überschneidungssituationen liegt. Diese für die sinnvolle Berücksichtigung Interkultureller Kompetenz in der Personalauswahl öffentlicher Verwaltungen zu enge Perspektive wird im Rahmen dieser Handreichung nun erweitert. Ausgangspunkt dafür ist die Entwicklung eines Struk-

turmodells zur Interkulturellen Kompetenz, das sowohl aus der wissenschaftlichen Literatur als auch den konkreten Erfahrungen in den Behörden und den Erkenntnissen der Explorationsstudie abgeleitet wurde (siehe Abb. 1, S. 17).

Zur Würdigung des vorliegenden, für die Landesverwaltung gewählten Ansatzes, der sich aus dem Strukturmodell ergibt, sind drei Perspektiven relevant. Eine betrifft den Status von Interkultureller Kompetenz als eigenständiger Kompetenzbereich: Obwohl es keinen Zweifel gibt, dass Interkulturelle Kompetenz für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der öffentlichen Verwaltung in einer plurikulturellen und vielfältigen Gesellschaft unabdingbar ist, war man sich lange nicht darüber einig, inwiefern diese im bunten Strauß der Kompetenzen eine eigenständige Position einnimmt, oder ob es nicht etwa ausreicht, bei Vorhandensein allgemeiner sozialer Kompetenzen auch von einer hohen Interkulturellen Kompetenz auszugehen, welche sodann nur noch durch spezifisches interkulturelles Wissen (z. B. über landeskundliche Kenntnisse) anzureichern wäre. Im Rahmen dieser Handreichung wird davon ausgegangen, dass es eine eigenständige Interkulturelle Sozialkompetenz gibt, was u. a. in die Definition der sogenannten Interkulturellen Sozialkompetenz eingeflossen ist (S. 24).

Die zweite Perspektive orientiert sich an jüngeren Ansätzen zur Beschäftigung mit Interkultur (z. B. Leenen et al., 2013). Diese stellen heraus, dass die Eingrenzung auf soziale Kompetenzen und das Vorhandensein interkulturellen Wissens nicht weit genug greifen. Vielmehr sei im Sinne eines erweiterten Verständnisses anzustreben, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Lage sind, dem Aspekt Kultur bei der Wahrnehmung und Beurteilung von Menschen in einer plurikulturellen Gesellschaft generell Aufmerksamkeit zu widmen (culture awareness) und zur Verhinderung der Wirkung sogenannter kulturgeprägter Wahrnehmungen (culture biases) sich selbst stärker kulturkritisch und den/die Andere/n kultursensibel zu betrachten. Diese Kompetenzen haben

aber weit weniger mit sozialen, als mit kognitiven und reflexiven Aspekten zu tun, wodurch Wahrnehmungs-, Informations- und Bewertungsprozesse in den Blick geraten. Es geht gewissermaßen um einen Wechsel von der Fokussierung auf die/den Fremde/-n zu einer Betrachtung der eigenen Person. Eine Schlüsselrolle nimmt hier die Fähigkeit zur Perspektivenübernahme ein.

Schließlich liefern uns moderne Überlegungen zur Diversität in Unternehmen und Institutionen einen dritten Ansatzpunkt für die Ausweitung des interkulturellen Kompetenzbegriffs jenseits einer eindimensionalen Sozial- oder Interaktionskompetenz. Dort nämlich wird mehr Wert auf den Nutzen eines Denkens in Gemeinsamkeiten gelegt, statt Unterschiede zu betonen, was uns den Weg für ein strategisches, handlungsorientiertes Verständnis im Umgang mit Heterogenität ebnet. „[Es] wird in der neuen Diversitätsphilosophie die Unterschiedlichkeit von Menschen positiv konnotiert und aus der Human Resource-Perspektive als produktive Ressource für Organisationen betrachtet, um die Herausforderungen einer wachsenden gesellschaftlichen Heterogenität und globaler Wirtschaftszusammenhänge erfolgreich zu meistern.“ (Leenen et al., 2013, S. 25)

Hierbei darf schließlich die öffentliche Verwaltung grundsätzlich nicht außer Acht lassen, dass sie in besonderem Maße dafür Verantwortung trägt, dass Ungleichbehandlung unter Berücksichtigung integrationsrelevanter und interkultureller Aspekte minimiert wird und Strukturen für die Verwirklichung übergeordneter Integrationsziele zu schaffen sind. In Nordrhein-Westfalen wurde dieser Anspruch, wie oben bereits dargestellt, gesetzlich festgeschrieben. Bezogen auf den Integrationsförderungsauftrag erhält das „Wie“ und „Womit“ unter diesem Vorzeichen den Charakter einer Interkulturellen Fachkompetenz. Terkessidis spricht in diesem Zusammenhang von der institutionellen Verantwortung für die Gestaltung von „Interkultur“ in unserer Gesellschaft. Dabei geht es aber nicht nur um die Gestal-

tung zusätzlicher Politiken und Programme unter der Überschrift „Integration“.

„Es gilt vielmehr, den Kern der Institutionen zu befragen, sie daraufhin abzuklopfen, ob die Räume, die Leitideen, die Regeln, die Routinen, die Führungsstile, die Ressourcenverteilungen sowie die Kommunikation nach außen im Hinblick auf die Vielheit gerecht und effektiv sind.“ (Terkessidis, 2013, S. 132)

Die vorliegende Handreichung bemüht sich bei der Bündelung verwaltungsrelevanter Kriterien bezogen auf die Kompetenzklassen Interkulturelle Sozialkompetenz, Fähigkeit zur Perspektivenübernahme sowie Interkulturelle Fachkompetenz um eine Balance zwischen den folgenden Anforderungen:

- Sie setzt auf den gemeinsamen Nenner der verschiedenen theoretischen Ansätze zu Interkultureller Kompetenz (wissenschaftliche Anschlussfähigkeit).
- Sie strukturiert die Kompetenzbereiche dergestalt, dass eine Integration interkultureller Kompetenzdimensionen in die bereits etablierten Verfahren zur Überprüfung sozialer, kommunikativer und anderer (Schlüssel-)Kompetenzen in der Landesverwaltung ohne großen Aufwand möglich ist (prozedurale Anschlussfähigkeit).
- Sie strukturiert die Bereiche Interkultureller Kompetenz in einer Art und Weise, die durch den starken Aufgabenbezug eine möglichst praxisnahe und gleichzeitig „vollständige“ Auswahl und Gewichtung der interkulturellen Teilkompetenzen vereinfacht (Plausibilität und Praxisrelevanz).

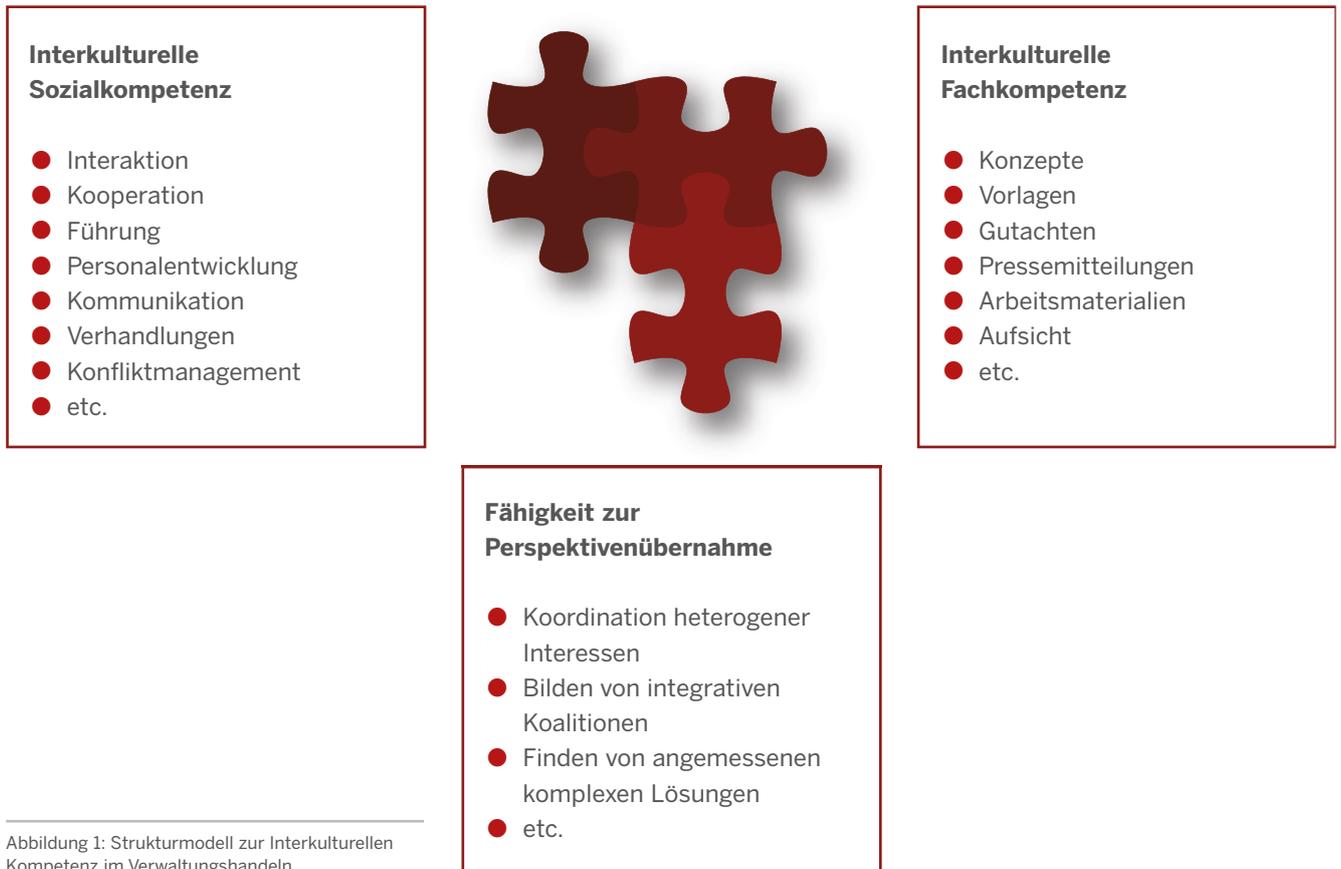


Abbildung 1: Strukturmodell zur Interkulturellen Kompetenz im Verwaltungshandeln

Die vielfältigen konzeptionellen Wurzeln und Anforderungen der Praxis berücksichtigend, wurde ein Modell zur Strukturierung der interkulturellen Kompetenzbereiche speziell für ein behördliches Aufgabenspektrum entwickelt (siehe Abbildung 1). Es verdeutlicht, für welche beispielhaften Tätigkeits- und Aufgabenbereiche die ausgewählten Kompetenzbereiche in der Landesverwaltung im besonderen Maße benötigt werden.

Das Strukturmodell beschreibt Interkulturelle Kompetenz in drei Kompetenzbereichen:

- Fähigkeit zur Perspektivenübernahme
- Interkulturelle Sozialkompetenz
- Interkulturelle Fachkompetenz

Bei der Spezifizierung (siehe Abschnitt 6) in Form konkreter Verfahrensvorschläge für die Personalarbeit (z. B. Interview, Rollenspiel und Arbeitsprobe) wurde darauf geachtet, dass die ausgewählten Merkmale nicht zu umfangreich, daher gut handhabbar und miteinander kombinierbar sind und dass die drei Kompetenzbereiche gut ineinandergreifen.

Die Fähigkeit zur Perspektivenübernahme

Bestärkt durch die Diskussionen um mögliche Anknüpfungspunkte für Interkulturelle Kompetenz in Anforderungsprofilen der Landesverwaltung, in der die Fähigkeit zur Perspektivenübernahme in unterschiedlichen Akzentuierungen durchgängig als praxisrelevant identifiziert werden konnte, wurde diese als eigenständiger Bereich Interkultureller Kompetenz konzipiert. Die Fähigkeit zur Perspektivenübernahme ist die Grundvoraussetzung für allgemeine soziale Kompetenzen, Interkulturelle Sozialkompetenz

und Interkulturelle Fachkompetenz – sie bahnt ein konstruktives Verständnis von Heterogenität und hat einen stark kognitivanalytischen Schlüsselcharakter. Die Fähigkeit zur Perspektivenübernahme ist dafür verantwortlich, dass der/die Einzelne Hintergründe, die Gesamtsituation (Steins & Wicklund, 1993) oder die Emotionen der/des anderen überhaupt erfassen oder rekonstruieren kann, warum jemand sich so verhält, wie er/sie sich verhält.

Interkulturelle Sozialkompetenz

Auch wenn in der Beschreibung der bisherigen Praxis im Umgang mit Interkultureller Kompetenz in der starken Akzentuierung interkultureller Begegnungssituationen eine Engführung gesehen wurde, ist auf der anderen Seite genauso selbstverständlich festzustellen, dass Elemente Interkultureller Sozialkompetenz für ein solches Strukturmodell unverzichtbar sind. Bereits heute lassen sich inner- und außerbehördliche Interaktionssituationen aufzählen, die durch interkulturelle Überschneidungssituationen gekennzeichnet sind, deren Volumen und behördliche Verbreitung insgesamt zunehmen wird.

Interkulturelle Fachkompetenz

Als Neuentwicklung ist der dritte Kompetenzbereich des Strukturmodells anzusehen: die Interkulturelle Fachkompetenz. Sie drückt sich in einer systematischen Berücksichtigung relevanter Aspekte der Zuwanderungsgesellschaft in Form einer „reflexiven Aufgabenbearbeitung“ aus. Dies kann sich sowohl auf Regelaufgaben beziehen, wird aber stärker noch bei konzeptionellen Tätigkeiten wichtig. Die Gestaltung von Programmen, die Erstellung von Materialien, das Mitwirken an Gesetzesentwürfen etc. sind Aufgaben, deren Ergebnisse bzw. Produkte verschiedene Bevölkerungsgruppen (im engen ethnischen Sinn,

Die Interkulturelle Sozialkompetenz ist nicht unabhängig von anderen Sozialkompetenzen, weshalb sie auch nicht vollkommen unabhängig von der Erhebung üblicher Sozialkompetenzen in Auswahlverfahren operationalisiert und erfasst werden kann. Wer gut kommuniziert, kann dies wahrscheinlich auch gut in interkulturellen Kontexten unter Beweis stellen. Dennoch zeichnet sich Interkulturelle Sozialkompetenz zusätzlich dadurch aus, dass interkulturelles Wissen im Kontext eines realen oder antizipierten Sozialkontaktes leicht abgerufen und strategisch eingesetzt werden kann, bzw. in besonderem Maße kultursensibel entschieden bzw. gehandelt wird.

aber ggf. auch in einem allgemeineren Sinn differenzierter Gesellschaften) unterschiedlich betreffen können. Interkulturelle Kompetenz würde hierbei sowohl die Fähigkeit umfassen, die Relevanz interkultureller Gestaltungsaspekte selbstreflexiv oder auch im Gespräch mit anderen analysieren, definieren und ggf. auch zurückweisen bzw. ausschließen zu können. Die Kompetenz, die Relevanz interkultureller Aspekte in der Aufgabe operationalisieren zu können, setzt wiederum mindestens interkulturelles Wissen voraus.

Ethnische Bezüge von Interkultureller Kompetenz

Für alle drei Kompetenzbereiche gilt, dass man, je nach Breite des oben beschriebenen Diversitätsansatzes, Interkulturelle Kompetenz in einem engen und einem weiten Sinne verstehen kann. Mit Blick auf die Sozial- und Kommunikationskompetenzen, aber auch für Teile der Fähigkeit zur Perspektivenübernahme kann gefragt werden: Ab wann beginnen sozialisierende Prägungen und gesellschaftliche und soziale Erfahrungen einer Person für die Bewertung oder Einschätzung durch eine andere eine Herausforderung bzw. Irritation darzustellen? Wie viel Verschiedenheit muss vorliegen, damit wir eine Interaktion nicht mehr als reibungslos wahrnehmen, sondern die (u.U. auch kulturelle) Differenz für handlungsrelevant erachten? Kulturelle Verschiedenheit kann nach diesem Verständnis in einem weiteren Sinne bereits dort handlungsbeeinflussend sein, wo verschiedene (Herkunfts-)Milieus, Gruppenidentitäten bzw. -zugehörigkeiten aufeinandertreffen, ohne dass es sich um ethnische Gruppen handeln muss. Und

die Wahrnehmung dieser Art von Verschiedenheit kann selbstverständlich auch durch ethnokulturelle Differenz hervorgerufen werden.

Für den Bereich der Interkulturellen Kompetenz als Fachkompetenz ist die Unterscheidung eines engen und weiten Kulturbegriffs sinnvoll. Bei der Berücksichtigung gruppenbezogener bzw. kollektiver Betroffenheit, wenn es z.B. um die Gestaltung von Gesetzesvorlagen geht, sollten sowohl Aspekte der ethnisch-kulturellen Vielfalt einbezogen werden als auch die Differenzierung, die sich durch weitere soziale Kategorien ergibt, wie z.B. durch Alter, Geschlecht und Behinderung. Gleichzeitig wird interkulturell kompetentes Handeln auch in einem strategisch erfolgreichen Umgang mit vielfältigen Akteursperspektiven, Stakeholderinteressen und Organisationskulturen unterschiedlicher Behörden und Institutionen sichtbar.

Perspektivenübernahme, Interkulturelle Sozialkompetenz und Interkulturelle Fachkompetenz im Baukastensystem

Die drei Kompetenzbereiche **Perspektivenübernahme**, **Interkulturelle Sozialkompetenz** und **Interkulturelle Fachkompetenz** werden im Folgenden im Sinne eines Baukastens präsentiert. Für jeden Kompetenzbereich findet man in den folgenden Abschnitten folglich jeweils:

- eine kurze Beschreibung des Kompetenzbereichs,
- eine tabellarische Übersicht mit Beobachtungsmerkmalen zum Kompetenzbereich sowie
- konkrete Beispiele für den Einsatz im Interview, im Rollenspiel und/oder im Kontext einer Arbeitsprobe.

Im sich daran anschließenden Abschnitt 7 werden Entscheidungshilfen zur Verfügung gestellt, mit deren Hilfe sich die Auswahl passender Merkmale und Methoden für das konkrete Personalauswahlverfahren vereinfachen lässt. Sie dienen sozusagen der Navigation.

6.1 Die Fähigkeit zur Perspektivenübernahme (PÜ)

Die Fähigkeit, die Perspektive des Interaktions- oder Kommunikationspartners (engl. perspective taking) einzunehmen und vom persönlichen Selbstverständnis zu abstrahieren, hat einen Schlüsselcharakter für Interkulturelle Kompetenz. Sozialpsychologische Studien belegen (z.B. Batson et al., 1999; Galinsky & Moslowitz, 2000; Galinsky & Ku, 2004): Perspektivenübernahme wirkt sich positiv auf die Reduzierung von Vorurteilsdenken und Stereotypisierung aus und verringert sogenannte kognitive, oft unbewusste Voreingenommenheiten (Biases) gegenüber einer (Fremd-)Gruppe. Sie fördert insgesamt prosoziales Verhalten und reduziert das Risiko eines Konflikts zwischen Personengruppen oder Kulturen.

Die Fähigkeit, die Perspektive des/der anderen zu übernehmen, wird im Laufe der Sozialentwicklung des Individuums erworben und beinhaltet auf der affektiven Ebene das Erfassenkönnen des Bewusstseins und der Emotionen des Gegenübers und auf der konzeptuellen Ebene das Verständnis von der Gesamtsituation der Sicht des Anderen.

Das Grundprinzip von Perspektivenübernahme ist denkbar simpel: „Perspective taking entails the active consideration of another’s point of view, imagining what the person’s life and situation are like, walking a mile in the person’s shoes.“ (Galinsky & Ku, 2004, p. 596)

Die Fähigkeit korrespondiert auf der kognitiv/analytischen Ebene mit interkulturell relevanten Kompetenzen, wie z.B. mit Ambiguitätstoleranz bzw. mit kognitiver Flexibilität (Leenen et al., 2002), im affektiv/emotionalen Bereich mit Empathie und der Sensibilität im Umgang mit anderen und zudem mit dem Wissen über kulturelle Besonderheiten und über die Abhängigkeit von der eigenen kulturellen Prägung.

Im Kontext interkulturellen Lernens wird davon ausgegangen, dass interkulturell handlungskompetente Personen mit einer guten Perspektivenübernahme-Kompetenz sogar dazu in der Lage sind, „auf der Basis einer multiperspektivischen Situationsbeurteilung ziel- und personenorientiert zu agieren. Es bleibt nicht beim Verstehen des Orientie-

zungssystems und seiner Implikationen auf die Gedanken und Gefühle des fremdkulturellen Interaktionspartners stehen, sondern setzt dieses Verstehen in konkrete Handlungen um“ (Kammhuber, 2000, S. 105) .

Die Fähigkeit zur Perspektivenübernahme ist die Grundvoraussetzung für eine hohe Sozialkompetenz und Reflexionsfähigkeit. Aufgrund ihres ganzheitlichen Charakters gehört sie dennoch nicht zum Kanon Interkultureller Sozialkompetenzen. Sie wird im Folgenden als eigenständiger Kompetenzbereich vorgestellt.

Von der Fähigkeit zur Perspektivenübernahme profitiert man nicht nur im Umgang mit ethnisch bedingten Besonderheiten, sondern auch in Situationen, in denen „Arbeitskulturen“, gesellschaftliche Gruppen unterschiedlicher sozialer Herkunft, Milieus oder „Subkulturen“ (z.B. Generationen) aufeinandertreffen. Als Interkulturelle Kompetenz erhält diese Fähigkeit daher in Personalauswahlverfahren hohe Akzeptanz und findet auch dort Anwendung, wo man davon ausgehen muss, dass Bewerberinnen und Bewerber

in ihrem Arbeitsfeld nicht in direktem interkulturellen Kontakt – z.B. mit Menschen mit Migrationshintergrund – stehen.

Bei Personen mit einer sehr guten oder guten Fähigkeit zur Perspektivenübernahme kann man davon ausgehen, dass sie sich nicht nur auf die vielfältigen Perspektiven innerhalb der eigenen Kultur einstellen können – was z. B. auch für den Bereich der schulischen Inklusion und für Kontexte, in denen verschiedene Positionen zu berücksichtigen oder Reformen zu realisieren sind, relevant ist. Sie können sich auch leichter auf interkulturell relevante Besonderheiten oder Handlungs- und Denkmuster einstellen. Dies gilt umso eher, je positiver die grundsätzliche Haltung gegenüber kultureller Vielfalt ausgeprägt ist. Ist die Fähigkeit, die Perspektive anderer zu übernehmen, generell defizitär ausgeprägt, ist hingegen auch mit Defiziten im Bereich Interkultureller Sozial- und Interkultureller Fachkompetenz zu rechnen.

Kriterien für Perspektivenübernahme im Baukasten

Für den vorliegenden Baukasten wurden sechs Kriterien für die Fähigkeit zur Perspektivenübernahme generiert. Vier Kriterien sind eher grundsätzlicher Natur und spannen sich zwischen der allgemeinen Wahrnehmung von Komplexität, Kommunikation, Entscheidungsfindung und Problemlösung auf.

Weitere zwei Kriterien des Baukastens beziehen sich eindeutig auf die Anwendung im Sinne eines engen interkulturellen, also ethnisch relevanten Kontextes. Je nach Schwerpunkt des konkreten Auswahlverfahrens lassen

sich die Kriterien zusammenstellen oder miteinander kombinieren (siehe Abschnitt 7). Schwerpunkt und Beobachtungsmerkmal werden in der folgenden Übersicht dargestellt. Dabei wird hinsichtlich der Verarbeitungsebenen kognitiv, affektiv und strategisch unterschieden.

Fähigkeit zur Perspektivenübernahme (PÜ) – Beobachtungsmerkmale

Kennung	Schwerpunkt	negative Ausprägung	positive Ausprägung
PÜ-1	<ul style="list-style-type: none"> – kognitive Ebene – Komplexität erfassen 	erkennt nicht die Komplexität der Hintergründe und Zusammenhänge	erkennt die Komplexität der Hintergründe und Zusammenhänge
PÜ-2	<ul style="list-style-type: none"> – affektive, kognitive Ebene – Orientierung auf die Situation des Gesprächspartners/der Gesprächspartnerin 	ist überwiegend darauf fokussiert, eigene vorgefasste Hypothesen zu bestätigen	kann sich in die Situation des Gesprächspartners/der Gesprächspartnerin kognitiv und emotional hineinversetzen
PÜ-3	<ul style="list-style-type: none"> – kognitive Ebene – IK-relevantes Kriterium mit einem engen ethnischen Bezug – allgemeine Orientierung auf das Gegenüber 	lässt kulturell bedingte, abweichende Deutungsmuster und Perspektiven nicht gelten	ist aufmerksam gegenüber kulturell geprägten Sichtweisen und erkennt kulturell bedingte Wahrnehmungs- und Deutungsmuster als gleichwertig an
PÜ-4	<ul style="list-style-type: none"> – affektive, kognitive, reflexive Ebene – IK-relevantes Kriterium mit einem engen ethnischen Bezug – Orientierung auf interne Verarbeitungsprozesse 	reflektiert nicht die eigene Kulturabhängigkeit. In interkulturellen Begegnungssituationen sind überwiegend die Deutungs- und Handlungsmuster der eigenen Kultur handlungsleitend	kann sich selbst kulturkritisch betrachten und bezieht im Kontext interkultureller Begegnungssituationen die Sichtweise des Gegenüber in eigene Überlegungen ein
PÜ-5	<ul style="list-style-type: none"> – strategische Ebene – Entscheidungs- und Lösungsfindung 	wechselt nicht zwischen Perspektiven und Alternativen bei der Entscheidungs- und Lösungsfindung	bezieht verschiedene, auch widersprüchlich erscheinende Perspektiven/Positionen bei der Entscheidungs- und Lösungsfindung ein
PÜ-6	<ul style="list-style-type: none"> – Veränderungskompetenz – strategische Ebene – Lösungsfindung im sozialen Kontext (z. B. Zusammen- und Teamarbeit) 	realisiert Lösungen, die die situativen Anforderungen und Ressourcen unberücksichtigt lassen	berücksichtigt bei Lösungsansätzen die situativen Anforderungen und Ressourcen des Gesprächspartners

Tabelle 2: Die Fähigkeit zur Perspektivenübernahme

6.1.1 Beobachtung und Bewertung von Perspektivenübernahme im Interview und Rollenspiel und mit Hilfe einer Arbeitsprobe

Im Folgenden werden Instrumente für die Beobachtung und Bewertung von Perspektivenübernahme beispielhaft

vorge stellt. In Abschnitt 7 finden Sie Entscheidungshilfen für die Planung einer konkreten Auswahlmethodik.

Fähigkeit zur Perspektivenübernahme (PÜ) – Interview

Kennung	Schwerpunkt	Beobachtungsmerkmal	Beispiele für Interviewfragen
PÜ-1	<ul style="list-style-type: none"> – kognitive Ebene – Komplexität erfassen 	<p>Positive bzw. starke Ausprägung: erkennt die Komplexität der Hintergründe und Zusammenhänge</p> <p>Negative bzw. schwache Ausprägung: erkennt nicht die Komplexität der Hintergründe und Zusammenhänge</p>	<p>Möglichst eine aktuelle Problemstellung skizzieren, die sich auf Aufgaben aus der Stellenausschreibung bezieht und bei der verschiedene, nicht nur ein enger, verwaltungsimmanenter Blickwinkel möglich sind (z. B. im Kontext der Einführung oder Novellierung von Gesetzen und Verordnungen). Mögliche Frage: Welche verschiedenen Perspektiven erkennen Sie? Welche Perspektive(n) haben für Sie Priorität bzw. könnten für Sie handlungsleitend sein? Abgerufen werden: die Quantität und die Qualität der Nennungen und Ausführungen.</p> <p>Für eine hohe Fähigkeit zur Perspektivenübernahme würde sprechen, wenn der Bewerber/die Bewerberin verschiedene Perspektiven skizzieren kann und trotz der eigenen Priorisierung weniger priorisierten Sichtweisen genug Platz einräumt.</p>
PÜ-2	<ul style="list-style-type: none"> – affektive, kognitive Ebene – Orientierung auf die Situation des Gesprächspartners/der Gesprächspartnerin 	<p>Positive bzw. starke Ausprägung: kann sich in die Situation des /der Gesprächspartners/-in kognitiv und emotional hineinversetzen</p> <p>Negative bzw. schwache Ausprägung: ist überwiegend darauf fokussiert, eigene vorgefasste Hypothesen zu bestätigen</p>	<p>Es wird zunächst ein geeigneter Kontext aus der Stellenbeschreibung ausgewählt. Mögliche Frage: Im Rahmen Ihrer Tätigkeit werden Sie unter anderem Kontakte zu (anderen, nachgeordneten) Behörden haben und dort als Repräsentant/-in der Aufsichtsbehörde agieren. Wie stellen Sie sicher, dass Sie trotz Ihrer Rolle auf der Arbeitsebene mit der Zielgruppe vertrauensvoll zusammenarbeiten?</p> <p>Für eine hohe Fähigkeit zur Perspektivenübernahme würde sprechen, wenn der Bewerber/die Bewerberin in der Lage ist, die Gesamtsituation der Zielgruppe in Augenschein zu nehmen und neben den sachlichen auch affektive, kommunikationsrelevante Aspekte zu thematisieren.</p>

Fähigkeit zur Perspektivenübernahme (PÜ) – Interview

Kennung	Schwerpunkt	Beobachtungsmerkmal	Beispiele für Interviewfragen
PÜ-6	<ul style="list-style-type: none"> – strategische Ebene – IK-relevantes Kriterium mit einem engen ethnischen Bezug – allgemeine Orientierung auf die Gesprächspartner 	<p>Positive bzw. starke Ausprägung ist aufmerksam gegenüber kulturell geprägten Sichtweisen und erkennt kulturell bedingte Wahrnehmungs- und Deutungsmuster als gleichwertig an</p> <p>Negative bzw. schwache Ausprägung lässt kulturell bedingte, abweichende Deutungsmuster und Perspektiven nicht gelten</p>	<p>Für die Interviewfrage muss die Problemstellung aus dem Arbeitsfeld vorbereitet und präzise vorgeben werden. Mögliche Frage: Stellen Sie sich vor, Sie hätten im Kontext Ihrer Arbeit einer Zuhörerschaft, zu der auch Menschen eines anderen kulturellen und/oder religiösen Hintergrunds gehören, eine Konzeption oder Vorgehensweisen vorzustellen. Sie wissen, dass es Punkte gibt, die in Abhängigkeit von der kulturellen Herkunft von einigen kritisch gesehen werden bzw. wenig Akzeptanz finden. Wie gehen Sie in der Vorbereitung und in der Situation hiermit um? Beispiel: Spezifische Muster bzgl. des Entscheidungsverhaltens bei Unternehmensgründungen.</p> <p>Für eine hohe Fähigkeit zur Perspektivenübernahme würde sprechen, wenn der Bewerber/die Bewerberin kulturell bedingte Wahrnehmungs- und Deutungsmuster richtig reproduzieren kann und sich Gedanken darüber macht, wie diese zu berücksichtigen sind. Der Bewerber/die Bewerberin erkennt, dass z.B. ein Ignorieren oder Leugnen entsprechender Muster den Erfolg der eigenen Vorarbeiten einschränken kann.</p> <p>Für das Interview wird eine Szenario vorgegeben, das von dem Bewerber/der Bewerberin beurteilt werden soll. Beispiel: In dem Arbeitsfeld, in dem Sie zukünftig arbeiten sollen, haben wir in der Vergangenheit manchmal die Erfahrung gemacht, dass wir bei der Umsetzung vor allem Schwierigkeiten mit Personengruppen hatten, die einen Migrationshintergrund haben (hier ein echtes Hindernis/Problem auswählen). Was sollten wir in diesen Fällen zukünftig besser machen? Abgerufen werden Analysen, Vorschläge oder Alternativen. Beispiel: Aktivierung von Eltern mit Migrationshintergrund im Kontext schulischer Angebote zur Berufsorientierung.</p> <p>Für eine hohe Fähigkeit zur Perspektivenübernahme würde sprechen, wenn der Bewerber/die Bewerberin in der Lage ist, kulturell bedingte Faktoren stereotypfrei zu benennen und erfolgskritische Kriterien herauszuarbeiten, die erkennen lassen, dass er/sie sich mit der kulturellen Gruppe bzw. mit interkulturellen Prozessen beschäftigt hat. Bezogen auf das schulische Beispiel würde es nicht ausreichen, wenn lediglich auf Sprachbarrieren bzw. den notwendigen Dolmetschereinsatz hingewiesen würde.</p>

Fähigkeit zur Perspektivenübernahme (PÜ) – Rollenspiel

Kennung	Schwerpunkt	Beobachtungsmerkmal	Beispiele für ein Rollenspiel
PÜ-2	<ul style="list-style-type: none"> – affektive, kognitive Ebene – Orientierung auf die Situation des Gesprächspartners/der Gesprächspartnerin 	<p>Positive bzw. starke Ausprägung: kann sich in die Situation des Gesprächspartners/der Gesprächspartnerin kognitiv und emotional hineinversetzen</p> <p>Negative bzw. schwache Ausprägung: ist überwiegend darauf fokussiert, eigene vorgefasste Hypothesen zu bestätigen</p>	<p>Benötigt wird ein Rollenspielssetting, in dem es möglich ist, dass die Perspektive/Bedürfnislage der Zielperson/der Zielgruppe in Teilen nicht bekannt ist. Hierfür sind die Instruktionen eines Rollenspiels nicht nur für die Bewerberin/den Bewerber zu formulieren, sondern auch für die Zielperson/Zielgruppe.</p> <p>Beispiel: Das Verhalten der Zielperson (z. B. Mitarbeiter/-in) gibt Anlass zur Kritik. Der Bewerber/die Bewerberin soll im Rollenspiel ein Gespräch mit dem/der Mitarbeiter/-in führen und Veränderung einfordern. Der Bewerber/die Bewerberin verfügt über plausibel klingende (über Dritte transportierte), aber nicht über ausreichende Informationen über die Zielperson in deren Arbeitskontext.</p> <p>Für eine hohe Fähigkeit zur Perspektivenübernahme würde sprechen, wenn der Bewerber/ die Bewerberin in der Lage ist, die Gesamtsituation der Zielperson in Augenschein zu nehmen, jenseits von Plausibilitäten Information zu generieren und im Gespräch noch unbekannte Hintergründe aufzudecken.</p>
PÜ-3	<ul style="list-style-type: none"> – kognitive Ebene – IK-Relevantes Kriterium mit einem engen ethnischen Bezug – Orientierung auf den Gesprächspartner/die Gesprächspartnerin 	<p>Positive bzw. starke Ausprägung: ist aufmerksam gegenüber kulturell geprägten Sichtweisen und erkennt kulturell bedingte Wahrnehmungsmuster und Deutungsmuster als gleichwertig an</p> <p>Negative bzw. schwache Ausprägung: lässt kulturell bedingte, abweichende Deutungsmuster und Perspektiven nicht gelten</p>	<p>Im Rollenspiel bringt eine Mitarbeiterin/Kollegin bzw. ein Mitarbeiter/Kollege in einer Diskussionsrunde überraschend Einwände zu einem fachlichen Problem/einem fachlich begründeten Vorgehen ein, die er/sie mit kulturellen Unterschieden begründet. Sie/er gibt zu verstehen, dass ihre/seine Einwände sich aus den eigenen Erfahrungen (eigener Migrationshintergrund bzw. Migrationshintergrund einer nahestehenden Person) speisen. Die Reaktion der anderen Diskussions Teilnehmer zeigt, dass sie den Einwand aus fachlicher Sicht für nicht relevant halten.</p> <p>Beispiel: Beratung für Unternehmensgründer/-innen.</p> <p>Für eine hohe Fähigkeit zur Perspektivenübernahme würde sprechen, wenn der Bewerber/die Bewerberin kulturell bedingte Wahrnehmungs- und Deutungsmuster richtig reproduzieren kann und sich Gedanken darüber macht, wie diese zu berücksichtigen sind. Der Bewerber/die Bewerberin erkennt, dass z. B. ein Ignorieren entsprechender Muster den Erfolg der eigenen Vorarbeiten einschränken kann.</p>

Fähigkeit zur Perspektivenübernahme (PÜ) – Rollenspiel

Kennung	Schwerpunkt	Beobachtungsmerkmal	Beispiele für ein Rollenspiel
PÜ-4	<ul style="list-style-type: none"> – affektive, kognitive, reflexive Ebene – IK-relevantes Kriterium mit einem engen ethnischen Bezug – interne Prozesse 	<p>Positive bzw. starke Ausprägung: kann sich selbst kulturkritisch betrachten und bezieht im Kontext interkultureller Begegnungssituationen die Sichtweise des Gegenübers in eigene Überlegungen ein</p> <p>Negative bzw. schwache Ausprägung: reflektiert nicht die eigene Kulturabhängigkeit. In interkulturellen Begegnungssituationen sind überwiegend die Deutungs- und Handlungsmuster der eigenen Kultur handlungsleitend</p>	<p>Im Rollenspiel bringt eine Mitarbeiterin/Kollegin bzw. ein Mitarbeiter/Kollege in einer Diskussionsrunde überraschend Einwände zu einem fachlichen Problem/ einem fachlich begründeten Vorgehen ein, die er/sie mit kulturellen Besonderheiten begründet. Sie/er gibt zu verstehen, dass ihre/seine Einwände sich aus den eigenen Erfahrungen (eigener Migrationshintergrund bzw. Migrationshintergrund einer nahestehenden Person) speisen. Die Reaktion der anderen Diskussionssteilnehmer zeigt, dass sie den Einwand aus fachlicher Sicht für nicht relevant bzw. für schlecht (z. B. nur unter unangemessenem Einsatz zusätzlicher Ressourcen) umsetzbar halten.</p> <p>Für eine hohe Fähigkeit zur Perspektivenübernahme würde sprechen, wenn der Bewerber/die Bewerberin nicht nur die Position des Gegenübers wertschätzend anhört, sondern deutlich wird, dass sie/er auch die eigene Haltung/eigene Überlegungen kritisch beleuchtet. Sie/er sollte kulturell bedingte Faktoren stereotypfrei benennen und erfolgskritische Kriterien herausarbeiten können, die erkennen lassen, dass er/sie sich mit der kulturellen Gruppe bzw. mit interkulturellen Prozessen beschäftigt hat.</p>
PÜ-5	<ul style="list-style-type: none"> – strategische Ebene – Entscheidungs- und Lösungsfindung 	<p>Positive bzw. starke Ausprägung: bezieht verschiedene, auch widersprüchlich erscheinende Perspektiven/Positionen bei der Entscheidungs- und Lösungsfindung ein</p> <p>Negative bzw. schwache Ausprägung: wechselt nicht zwischen Perspektiven und Alternativen bei der Entscheidungs- und Lösungsfindung</p>	<p>Das Rollenspielsetting ist eine Gruppendiskussion. Benötigt werden neben dem Bewerber/der Bewerberin mindestens drei weitere Rollenspieler/-innen. Im Rollenspiel werden unterschiedliche Positionen von verschiedenen Menschen (z. B. in einer Arbeits- oder Projektgruppe) vertreten – manche sind widersprüchlich. Mindestens eine Position wird dabei affektiv aufgeladen vorgetragen. Die Bewerberin/der Bewerber soll die Gruppendiskussion moderieren und an deren Ende seine/ihre Entscheidung vor der Gruppe präsentieren.</p> <p>Für eine hohe Fähigkeit zur Perspektivenübernahme würde sprechen, wenn der Bewerber/die Bewerberin in der Lage ist, zunächst allen Positionen mit Offenheit zu begegnen und bei den „Gegnern“ gegenseitige Akzeptanz zu wecken. Bei der Begründung der Entscheidungsfindung sollte deutlich werden, dass sich die Bewerberin/der Bewerber um Abwägung bemüht hat und dennoch hinter ihrer/seiner Entscheidung steht.</p>

Fähigkeit zur Perspektivenübernahme (PÜ) – Rollenspiel

Kennung	Schwerpunkt	Beobachtungsmerkmal	Beispiele für ein Rollenspiel
PÜ-6	<ul style="list-style-type: none"> – strategische Ebene – Lösungsfindung im sozialen Kontext (z. B. Zusammen- und Teamarbeit) 	<p>Positive bzw. starke Ausprägung: berücksichtigt bei Lösungsansätzen die situativen Anforderungen und Ressourcen des Gesprächspartners/der Gesprächspartnerin</p> <p>Negative bzw. schwache Ausprägung: realisiert Lösungen, die die situativen Anforderungen und Ressourcen unberücksichtigt lassen</p>	<p>Im Rollenspiel sollte deutlich werden, dass für den Bewerber/die Bewerberin Entscheidungs- und Lösungsdruck vorherrscht. Beispiel: Innerhalb eines engen Zeitfensters muss von einem Mitarbeiter/einer Mitarbeiterin (einem Kollegen/einer Kollegin innerhalb einer Arbeitsgruppe) eine Leistung erbracht werden. Die Zielperson stellt die Leistung umgehend in Aussicht, signalisiert aber indirekt (z. B. nonverbal), dass sie/er nicht ganz darauf vertraut, dass die Aufgabe auch von ihr bewältigt werden kann.</p> <p>Für eine hohe Fähigkeit zur Perspektivenübernahme würde sprechen, wenn der Bewerber/die Bewerberin nicht auf eine zügig gemachte Zusage eingeht, sondern Sensibilität für die indirekten Signale zeigt und bei konkret zu treffenden Vereinbarungen den Spielraum der/des Gegenüber eruiert und berücksichtigt.</p>

Fähigkeit zur Perspektivenübernahme (PÜ) – Arbeitsprobe

Kennung	Schwerpunkt	Beobachtungsmerkmal	Beispiel für eine Arbeitsprobe
PÜ-1	<ul style="list-style-type: none"> – kognitive Ebene – Komplexität erfassen 	<p>Positive bzw. starke Ausprägung: erkennt die Komplexität der Hintergründe und Zusammenhänge</p> <p>Negative bzw. schwache Ausprägung: erkennt nicht die Komplexität der Hintergründe und Zusammenhänge</p>	<p>Es wird eine aktuelle, komplexe Fragestellung/ein komplexes Fachproblem vorgegeben. Die Bewerberin/der Bewerber soll ohne die Möglichkeit des Rückgriffs auf zusätzliche Informationen darstellen, auf welche möglichen Quellen er/sie zurückgreifen würde, um die Fragestellung zu behandeln.</p> <p>Für eine hohe Fähigkeit zur Perspektivenübernahme würde sprechen, wenn der Bewerber/die Bewerberin in der Lage ist, verschiedene Perspektiven einzubeziehen und diese entsprechend zu gewichten.</p>
PÜ-5	<ul style="list-style-type: none"> – strategische Ebene – Entscheidungs- und Lösungsfindung 	<p>Positive bzw. starke Ausprägung: bezieht verschiedene, auch widersprüchlich erscheinende Perspektiven/Positionen bei der Entscheidungs- und Lösungsfindung ein</p> <p>Negative bzw. schwache Ausprägung: wechselt nicht zwischen Perspektiven und Alternativen bei der Entscheidungs- und Lösungsfindung</p>	<p>Die Bewerberin/der Bewerber erhält Informationen zu einer Fachfrage, zu der es verschiedene Positionen gibt (z.B. Inklusion, TTIP, Prävention, Reformvorhaben, kontroverse Vorstellung bei Gesetzgebungsverfahren). Sie/er soll einen Lösungsvorschlag/einen Prozessvorschlag erarbeiten, wie im Rahmen des eigenen Arbeitsfeldes mit der Sache verfahren werden kann.</p> <p>Für eine hohe Fähigkeit zur Perspektivenübernahme würde sprechen, wenn der Bewerber/die Bewerberin in der Lage ist, zunächst allen Positionen mit Offenheit zu begegnen. Bei der Begründung der Entscheidungsfindung sollte deutlich werden, dass sich die Bewerberin/der Bewerber um Abwägung bemüht hat und dennoch ihre/seine konkrete Entscheidung stark vertreten kann.</p>

6.2 Interkulturelle Sozialkompetenz (ISK)

Interkulturelle Sozialkompetenz wird im Zusammenhang mit sozialen Kontakten und Interaktion unter Beweis gestellt. Sie zeichnet sich dadurch aus, dass interkulturelles Wissen im Kontext eines realen oder antizipierten Sozialkontaktes leicht abgerufen und strategisch eingesetzt werden kann, bzw. in besonderem Maße kultursensibel kommuniziert, entschieden oder gehandelt wird.

Interkulturelle Sozialkompetenz korrespondiert mit weiteren sozialen Kompetenzen wie z. B. Kommunikationsfähigkeit, Sensibilität im Umgang mit anderen oder Konfliktfähigkeit. Das sind zugleich die Kompetenzen, die im Rahmen von Personalentwicklung bzw. Trainings zu sozialer Kompetenz vorrangig gestärkt werden sollen. Wird die Erhebung Interkultureller Sozialkompetenz im Rahmen von Auswahlverfahren in Erwägung gezogen, wird häufig kritisch bemerkt, dies erbrächte gegenüber der Erhebung anderer sozialer Kompetenzen keinen Mehrwert. Man geht davon aus: Wer kompetent kommuniziert, tut dies auch im interkulturellen Kontext. Das ist aber nicht der Fall. Interkulturelle Sozialkompetenz greift einerseits zusätzlich auf interkulturelles Wissen (nicht nur im Sinne eines ethnisch definierten Kulturverständnisses) zurück. Andererseits können interkulturell sozial kompetente Personen in besonderem Maße Ungleichheit austarieren und in Kommunikations-, Konflikt- und Verhandlungssituationen ihr Augenmerk auf Gemeinsamkeiten richten und sich in Interaktionen auf Augenhöhe dennoch sicher positionieren.

Es macht vor dem Hintergrund eines solchen Verständnisses Sinn, Interkulturelle Sozialkompetenz nicht „statt“ einer anderen sozialen Kompetenz in den Kanon der zu erhebenden Merkmale in Auswahlverfahren aufzunehmen, sondern sie als Ergänzung zu betrachten. Sie kann gerade dann als Schwerpunktkompetenz besonders wichtig und aussagekräftig sein, wenn viel Wert auf die Aspekte „Ausgleich“, „Respekt“ und „Weitsichtigkeit“ gelegt wird. In einem solchen Fall lohnt sich die Ergänzung um ein Merkmal aus diesem Kompetenzbereich z. B. neben einem Merkmal zur „allgemeinen Kommunikationsfähigkeit“. Um Verfahren dennoch nicht zu überfrachten oder Redundanzen zu erzeugen, ist genau darauf zu achten, dass Interkulturelle Sozialkompetenz Elemente enthält, die auf andere Sozialkompetenzen aufbauen, die in den etablierten Verfahren der Behörde bereits erhoben werden oder diese in idealer Weise ergänzen können.

Im Rahmen der Explorationsstudie wurde Wert darauf gelegt, Interkulturelle Sozialkompetenz zu den üblicherweise beleuchteten sozialen Kompetenzen in den Verfahren der Landesverwaltung anschlussfähig zu machen. Hier aber war bezogen auf die konkreten Verfahren der Ressorts eine Herausforderung zu bewältigen: Interkulturelle Sozialkompetenz ließ sich in Verfahren der teilnehmenden Behörden nicht einfach zu den verwendeten Merkmalen zu sozialen Kompetenzen addieren, weil dies an einigen Stellen den Verlust von Trennschärfe nach sich gezogen hätte. Es hätte möglicherweise Dopplungen oder Abgrenzungsprobleme gegeben. Als Lösung des Problems erwies es sich als günstig, zwei Schritte vorzulagern:

1. Die üblicherweise in den Ministerien verwendeten Merkmallisten zu sozialen Kompetenzen wurden dahingehend untersucht, inwiefern sie eine besondere Nähe zu Interkultureller Sozialkompetenz aufweisen. Diejenigen mit der größten Überschneidungsfläche wurden übernommen bzw. vertieft betrachtet.
2. Daraufhin wurden die ausgewählten Sozialkompetenzen so operationalisiert, dass sie einerseits zueinander eine hohe Trennschärfe aufwiesen. Andererseits sollte sich Interkulturelle Sozialkompetenz gut und ebenfalls trennscharf an verschiedene soziale Kompetenzen anfügen lassen.

Fünf soziale Kompetenzen erfüllen das Kriterium einer besonderen Nähe zu Interkultureller Sozialkompetenz²:

- Sensibilität im Umgang mit anderen (SeU³)
- Kooperationsfähigkeit (Koop)
- Kommunikationsfähigkeit (Kom)
- Konfliktfähigkeit (Konf)
- Entscheidungs- und Überzeugungsfähigkeit (EÜ)

² Teilweise mussten im vorliegenden Zusammenhang gegenüber den in den Zielministerien verwendeten Merkmallisten andere Titel generiert bzw. Merkmalklassen zusammengefasst werden.

³ In den folgenden Auflistungen werden für die einzelnen Kompetenzen Kennungen verwendet.

Kriterien für Interkulturelle Sozialkompetenz im Baukasten

Für alle fünf Kompetenzbereiche lagen Beispiele aus den Zielbehörden vor. Die Merkmallisten durchliefen eine Feinabstimmung und wurden z. T. neu operationalisiert. In jedem Kompetenzbereich konnten zusätzlich Merkmale für Interkulturelle Sozialkompetenz generiert werden. Insgesamt stehen somit 12 Merkmale für Interkulturelle Sozialkompetenz zur Verfügung.

Interkulturelle Sozialkompetenz wird einerseits durch Merkmale charakterisiert, die einen engen ethnischen Bezug aufweisen. Das heißt, in solchen Fällen ist an die Anwendung in Kontexten gedacht, in denen es einen expliziten Bezug zu Fragen der Migration bzw. der Interaktion mit Menschen aus einem fremden Kulturkreis geht. Im Sinne eines weiten Kulturbezugs, wie er z. B. in Ansätzen zu Diversity oder Inklusion vorliegt, werden ebenfalls Vorschläge unterbreitet.

Die folgende Übersicht (Tabelle 3) weist außerdem aus, zu welchen der fünf ausgewählten sozialen Kompetenzen (Sensibilität im Umgang mit anderen, Kooperationsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit und Entscheidungs- und Überzeugungsfähigkeit) das jeweilige Merkmal Interkultureller Sozialkompetenz zugeordnet werden kann. Der Vollständigkeit halber schließen sich an Tabelle 3 Übersichten zu den sozialen Teilkompetenzen an, in die Merkmale zu Interkultureller Sozialkompetenz eingruppiert wurden.

Die Frage darüber, wie sich im Auswahlverfahren Interkulturelle Sozialkompetenz mit anderen sozialen Kompetenzen kombinieren lassen, lässt sich beispielhaft folgendermaßen beantworten: Man möchte einerseits einen allgemeinen Schwerpunkt im Bereich der Konfliktfähig-

keit bilden, welchen man aufgrund der Aufgaben des/der zukünftigen Stelleninhabers/-in Stelleninhaberin mit kognitiver Ausrichtung wählt⁴. Weil man in besonderem Maße die affektive Anpassungsfähigkeit an fremd erscheinende Situationen erfassen möchte, wählt man bewusst zusätzlich einen Merkmalsbereich der Interkulturellen Sozialkompetenz aus. Hierfür kommen je nach Stellenprofil mehrere Zugänge in Frage. Man könnte z. B. ein Kriterium aus dem Bereich Konfliktfähigkeit⁵ oder aus dem Bereich Sensibilität im Umgang mit anderen⁶ wählen. Aus der skizzierten Kombination könnten sich gegenüber der üblicherweise (eher homogenen) Ausrichtung sozialer Kompetenzen ohne interkulturelle Konnotation interessante Perspektiven und Erkenntnisse im Auswahlprozess ergeben.

⁴ z. B. „behält das Ziel bei angemessener Kompromissbereitschaft im Auge“

⁵ z. B. „reagiert auf kulturell bedingte „Andersartigkeit“ im Denken und Verhalten des Gegenübers gelassen und neugierig“

⁶ z. B. „erkennt und akzeptiert Grenzen und Tabus in der Interaktion und Kommunikation“

Interkulturelle Sozialkompetenz (ISK) – Beobachtungsmerkmale

Kennung	zugehörige soziale Kompetenz	Schwerpunkt	negative Ausprägung	positive Ausprägung
ISK-1	SeU-3	<ul style="list-style-type: none"> – affektive Ebene – IK-relevantes Kriterium mit einem engen ethnischen Bezug – Respekt gegenüber Normen und Rollen 	fordert die Anpassung an das Rollen- und Normverständnis der Mehrheitsgesellschaft/-gruppe ein	respektiert kulturell bedingte Normen und Rollen, die von denen der Mehrheitsgesellschaft/-gruppe abweichen
ISK-2	SeU-5	<ul style="list-style-type: none"> – affektive, kognitive Ebene – IK-relevantes Kriterium mit einem weiten Kulturbezug – Selbstregulation in Kommunikationssituationen 	verkennt bzw. ignoriert Grenzen und Tabus in der Interaktion und Kommunikation	erkennt und akzeptiert Grenzen und Tabus in der Interaktion und Kommunikation
ISK-3	Koop-1	<ul style="list-style-type: none"> – affektive, kognitive Ebene – IK-relevantes Kriterium mit einem weiten Kulturbezug – Offenheit mit dem Ziel, Wahrnehmungsverzerrung zu vermeiden 	schenkt Gesprächs- und Kooperationspartnern gleichen Hintergrunds (fachlich, kulturell, interessenorientiert) mehr Aufmerksamkeit als Personen mit unterschiedlichem Hintergrund	schenkt Gesprächs- und Kooperationspartnern unabhängig von ihrem Hintergrund (fachlich, kulturell, interessenorientiert) Aufmerksamkeit
ISK-4	Koop-2	<ul style="list-style-type: none"> – affektive Ebene – IK-relevantes Kriterium mit einem engen ethnischen Bezug bzw. weiten Kulturbezug – Haltung 	erlebt (kulturelle) Vielfalt eher als Ballast und ist in Kooperationsprozessen eher auf Einheitlichkeit bedacht	erlebt (kulturelle) Vielfalt als Gewinn und ruft verschiedene Sichtweisen in Kooperationsprozessen ab
ISK-5	Koop-5	<ul style="list-style-type: none"> – strategische, soziale Ebene – IK-relevantes Kriterium mit einem weiten Kulturbezug – (Selbst-)Regulation in Kooperations- und Kommunikationssituationen 	stellt bezogen auf Entscheidungen und Problemlösungen Unterschiede stärker heraus als Gemeinsamkeiten	stellt bezogen auf Entscheidungen und Problemlösungen Gemeinsamkeit stärker heraus als Unterschiede
ISK-6	Kom-2	<ul style="list-style-type: none"> – affektive, kognitive Ebene – IK-relevantes Kriterium mit einem engen ethnischen Bezug – Flexibilität im sprachlichen Ausdruck 	reagiert unangemessen sprachlich vereinfachend oder sprachlich zu komplex auf Gesprächspartner/-innen mit nicht-deutscher Muttersprachlichkeit	reagiert sprachlich angemessen komplex und wertschätzend auf Gesprächspartner/-innen mit nicht-deutscher Muttersprachlichkeit

Tabelle 3: Interkulturelle Sozialkompetenz

Interkulturelle Sozialkompetenz (ISK) – Beobachtungsmerkmale

Kennung	zugehörige soziale Kompetenz	Schwerpunkt	negative Ausprägung	positive Ausprägung
ISK-7	Kom-3	<ul style="list-style-type: none"> – affektive, kognitive Ebene – IK-relevantes Kriterium mit einem weiten Kulturbezug – Sensitivität und Flexibilität 	zeigt bezogen auf die Kommunikationsbedürfnisse des/des Gegenübers wenig Flexibilität	bemüht sich um Verständigung und stellt sich auf die Kommunikationsbedürfnisse des Gegenübers situationsabhängig ein
ISK-8	Kom-5	<ul style="list-style-type: none"> – kognitive Ebene – IK-relevantes Kriterium mit einem engen ethnischen Bezug – Anpassung an interkulturelle Kommunikationssituationen 	verkennt kulturell bedingte kommunikative Muster – variiert nicht den eigenen Kommunikationsstil	erkennt kulturell bedingte, von den eigenen divergierende Kommunikationsmuster und stellt sich darauf ein
ISK-9	Konf-3	<ul style="list-style-type: none"> – affektive Ebene – IK-relevantes Kriterium mit einem weiten Kulturbezug – Selbstregulation 	reagiert auf kulturell bedingte „Andersartigkeit“ offensichtlich irritiert, konfrontativ oder wenig wertschätzend	reagiert auf kulturell bedingte „Andersartigkeit“ im Denken und Verhalten des Gegenübers gelassen und neugierig
ISK-10	Konf-7	<ul style="list-style-type: none"> – kognitive, strategische Ebene – IK-relevantes Kriterium mit einem engen ethnischen Bezug – interkulturelles Wissen 	reagiert im Konflikt bezogen auf kulturelle Unterschiede stereotypisierend bzw. zu wenig kultursensibel	erkennt kulturell bedingte Konflikt- und Problemlösemuster und stellt sich darauf ein
ISK-11	EÜ-2	<ul style="list-style-type: none"> – strategische Ebene – IK-relevantes Kriterium mit einem weiten Kulturbezug – Kritikfähigkeit 	nutzt kritisch-konstruktive Auffassungen zur Absicherung der Umsetzung eines Vorhabens nicht	setzt sich mitkritisch-konstruktiven Auffassungen auseinander und räumt diesen Platz ein
ISK-12	EÜ-5	<ul style="list-style-type: none"> – strategische, soziale Ebene – IK-relevantes Kriterium mit einem weiten Kulturbezug – Verbündete auf Augenhöhe gewinnen und binden 	nutzt Partizipation nicht als Mittel seiner Überzeugungsarbeit und zur Umsetzung von Entscheidungen	nutzt Partizipation als Mittel seiner Überzeugungsarbeit und zur Umsetzung von Entscheidungen

6.2.1 Soziale Kompetenzen mit Nähe zu Interkultureller Sozialkompetenz (ISK)

Sensibilität im Umgang mit anderen (SeU) – Beobachtungsmerkmale

Kennung	Schwerpunkt	negative Ausprägung	positive Ausprägung
SeU-1	<ul style="list-style-type: none"> – affektive Ebene – emotionale Einfühlung 	übergeht oder ignoriert die Gefühle, Rollen und Normen des Gegenübers	kann sich in sein/ihr Gegenüber hineinversetzen (Gefühle, Rollen, Normen) und lässt ihm/ihr Raum zum Einbringen seiner/ihrer Interessen und Positionen
SeU-2	<ul style="list-style-type: none"> – kognitive Ebene – Sensitivität in Kommunikationssituationen 	übersieht oder ignoriert indirekte, verbale und nonverbale Signale des Gegenübers	nimmt versteckte, indirekte, verbale und nonverbale Signale auf und reagiert auf diese angemessen
SeU-3	<ul style="list-style-type: none"> – affektive Ebene – IK-relevantes Kriterium mit einem engen ethnischen Bezug – Respekt gegenüber Normen und Rollen 	fordert die Anpassung an das Rollen- und Normverständnis der Mehrheitsgesellschaft/-gruppe ein	respektiert kulturell bedingte Normen und Rollen, die von denen der Mehrheitsgesellschaft/-gruppe abweichen
SeU-4	<ul style="list-style-type: none"> – soziale Ebene – Sensitivität in Kommunikationssituationen 	redet mehr als er/sie zuhört, unterbricht	sorgt für ein angemessenes Verhältnis zwischen Reden und Zuhören, unterbricht nicht
SeU-5	<ul style="list-style-type: none"> – affektive, kognitive Ebene – IK-relevantes Kriterium mit einem weiten Kulturbezug – Selbstregulation in Kommunikationssituationen 	verkennt bzw. ignoriert Grenzen und Tabus in der Interaktion und Kommunikation	erkennt und akzeptiert Grenzen und Tabus in der Interaktion und Kommunikation

Tabelle 4: Sensibilität im Umgang mit anderen

Kooperationsfähigkeit (Koop) – Beobachtungsmerkmale

Kennung	Schwerpunkt	negative Ausprägung	positive Ausprägung
Koop-1	<ul style="list-style-type: none"> – kognitive, affektive Ebene – IK-relevantes Kriterium mit einem weiten Kulturbezug – Offenheit mit dem Ziel, Wahrnehmungsverzerrung zu vermeiden 	schenkt Kooperationspartnern gleichen Hintergrunds (fachlich, kulturell, interessenorientiert) mehr Aufmerksamkeit als Personen mit unterschiedlichem Hintergrund	schenkt Kooperationspartnern unabhängig von ihrem Hintergrund (fachlich, kulturell, interessenorientiert) Aufmerksamkeit
Koop-2	<ul style="list-style-type: none"> – affektive Ebene – IK-relevantes Kriterium mit einem engen ethnischen Bezug bzw. weiten Kulturbezug – Haltung 	erlebt (kulturelle) Vielfalt eher als Ballast und ist in Kooperationsprozessen eher auf Einheitlichkeit bedacht	erlebt (kulturelle) Vielfalt als Gewinn und ruft verschiedene Sichtweisen in Kooperationsprozessen ab
Koop-3	<ul style="list-style-type: none"> – kognitive, strategische Ebene – Personenbeurteilung 	hat kein Auge für die Potenziale des/der Gesprächspartners/-in, kann die Potenziale nicht heben	schätzt die Potenziale des/der Gesprächspartners/-in richtig ein und fördert sie/ihn
Koop-4	<ul style="list-style-type: none"> – affektive, kognitive Ebene – Wertschätzung und Akzeptanz 	stellt die eigenen Standpunkte und Interessen über die der anderen. Zeigt keine Akzeptanz für die Meinung anderer	zeigt Verständnis für Standpunkte und Interessen anderer
Koop-5	<ul style="list-style-type: none"> – strategische, soziale Ebene – IK-relevantes Kriterium mit einem weiten Kulturbezug – (Selbst-)Regulation in Kooperations- und Kommunikationssituationen 	stellt bezogen auf Entscheidungen und Problemlösungen Unterschiede stärker heraus als Gemeinsamkeiten	stellt bezogen auf Entscheidungen und Problemlösungen Gemeinsamkeit stärker heraus als Unterschiede
Koop-6	<ul style="list-style-type: none"> – strategische, soziale Ebene – Kooperation im Team 	hemmt, behindert oder blockiert kooperative Arbeitsprozesse	sorgt aktiv für ein positives, Kooperation förderndes Arbeitsklima
Koop-7	<ul style="list-style-type: none"> – soziale Ebene – Initiative 	verhält sich passiv und abwartend	geht aktiv auf andere zu
Koop-8	<ul style="list-style-type: none"> – soziale Ebene – Unterstützung 	bietet Unterstützung nicht an, ist nicht hilfsbereit	bietet Unterstützung an, ist hilfsbereit
Koop-9	<ul style="list-style-type: none"> – soziale Ebene – konstruktive Prozesssteuerung 	kontrastiert und polarisiert, zeigt keine Wege auf, widersprüchliche Interessen zusammenzubringen	führt widersprüchliche Interessen zusammen
Koop-10	<ul style="list-style-type: none"> – strategische Ebene – Lösungskompetenz 	akzeptiert unverbindliche Verabredungen	strebt verbindliche Vereinbarungen an

Tabelle 5: Kooperationsfähigkeit

Kommunikationskompetenz (Kom) – Beobachtungsmerkmale

Kennung	Schwerpunkt	negative Ausprägung	positive Ausprägung
Kom-1	<ul style="list-style-type: none"> – kognitive Ebene – Konzentration auf das Gesprächsziel 	verliert die Kontrolle/Steuerung im Gespräch	behält im Gespräch den Überblick bzw. den roten Faden
Kom-2	<ul style="list-style-type: none"> – affektive, kognitive Ebene – IK-relevantes Kriterium mit einem engen ethnischen Bezug – Flexibilität im sprachlichen Ausdruck 	reagiert unangemessen sprachlich vereinfachend oder sprachlich zu komplex auf Gesprächspartner/-innen mit nicht-deutscher Muttersprachlichkeit	reagiert sprachlich angemessen komplex und wertschätzend bei Gesprächspartnern/-innen mit nicht-deutscher Muttersprachlichkeit
Kom-3	<ul style="list-style-type: none"> – affektive, kognitive Ebene – IK-relevantes Kriterium mit einem weiten Kulturbezug – Sensitivität und Flexibilität 	zeigt bezogen auf die Kommunikationsbedürfnisse des Gegenübers wenig Flexibilität	bemüht sich um Verständigung und stellt sich auf die Kommunikationsbedürfnisse des Gegenübers situationsabhängig ein
Kom-4	<ul style="list-style-type: none"> – kognitive, affektive Ebene – Selbstregulation und Kongruenz 	drückt eigene Interessen und Kommunikationsbedürfnisse unangemessen oder uneindeutig aus	drückt eigene Interessen und Kommunikationsbedürfnisse angemessen und nachvollziehbar aus
Kom-5	<ul style="list-style-type: none"> – kognitive Ebene – IK-relevantes Kriterium mit einem engen ethnischen Bezug – Anpassung an interkulturelle Kommunikationssituationen 	verkennt kulturell bedingte kommunikative Muster – variiert nicht den eigenen Kommunikationsstil	erkennt kulturell bedingte, von eigenen divergierende Kommunikationsmuster und stellt sich darauf ein
Kom-6	<ul style="list-style-type: none"> – strategische Ebene – Offenheit in lösungsorientierten Kommunikationssituationen 	hält starr an seiner/ihrer Meinung/Position fest	zeigt sich aufgeschlossen gegenüber der Argumentation anderer und ist deren Lösungsvorschlägen zugänglich
Kom-7	<ul style="list-style-type: none"> – affektive, strategische Ebene – Bemühung um Symmetrie in Kommunikationssituationen 	stellt bei Problemen seine/ihre (fachliche, persönliche, hierarchische) Überlegenheit heraus (asymmetrische Kommunikation)	kommuniziert auch bei Problemen (symmetrisch) auf Augenhöhe
Kom-8	<ul style="list-style-type: none"> – strategische Ebene – Anwendung von Gesprächsführungstechniken 	nutzt keine aktivierenden oder dialogfördernden Techniken	aktiviert Gesprächspartner/-innen, nutzt dialogfördernde Elemente (z. B. Rückfragen, Zusammenfassen, non-verbales Feedback, aktives Zuhören)

Tabelle 6: Kommunikationskompetenz

Konfliktfähigkeit (Konf) – Beobachtungsmerkmale

Kennung	Schwerpunkt	negative Ausprägung	positive Ausprägung
Konf-1	– kognitive Ebene – Konzentration auf ein Ziel	verliert das eigene Ziel aus dem Auge, zeigt unangemessene Kompromissbereitschaft	behält das eigene Ziel bei angemessener Kompromissbereitschaft im Auge
Konf-2	– affektive Ebene – Selbstregulation	zieht sich im Konflikt zurück, vertritt die eigene Meinung nicht bzw. zu offensiv	bleibt im Konfliktfall gelassen und aktiv
Konf-3	– affektive Ebene – IK-relevantes Kriterium mit einem engen ethnischen Bezug – Selbstregulation	reagiert auf kulturell bedingte „Andersartigkeit“ offensichtlich irritiert, konfrontativ oder wenig wertschätzend	reagiert auf kulturell bedingte „Andersartigkeit“ im Denken und Verhalten des Gegenübers gelassen und neugierig
Konf-4	– affektive Ebene – Reziprozität	reagiert auf Emotionen des Gegenübers unangemessen oder ausweichend	reagiert auf Emotionen des Gegenübers angemessen und wertschätzend
Konf-5	– affektive Ebene – Selbstregulation, Bewältigung von Vermeidungstendenzen	kann den Dialog nicht aufrecht erhalten	bleibt kontinuierlich im Dialog
Konf-6	– strategische, affektive Ebene – argumentative Stärke	geht nicht auf Argumente ein	geht auf Argumente ein
Konf-7	– kognitive, strategische Ebene – IK-relevantes Kriterium mit einem engen ethnischen Bezug – interkulturelles Wissen	reagiert im Konflikt bezogen auf kulturelle Unterschiede stereotypisierend bzw. zu wenig kultursensibel	erkennt kulturell bedingte Konflikt- und Problemlösemuster und stellt sich darauf ein
Konf-8	– strategische Ebene – Deeskalationstechnik	findet keinen Ansatzpunkt für Deeskalation	agiert deeskalierend und konstruktiv
Konf-9	– strategische Ebene – zielorientierte Gesprächssteuerung	verliert (phasenweise) die Kontrolle und beendet die Konfliktsituation mit einem diffusen bzw. nicht-konstruktiven Ergebnis	steuert die Konfliktsituation bis hin zu einem konstruktiven und verbindlichen Gesprächsausgang
Konf-10	– strategische Ebene – konstruktive Durchsetzungskraft	gibt bei starken Widerständen eigene Positionen auf bzw. nimmt in Kauf, dass die Durchsetzung zu einer Verschlechterung der Zusammenarbeit führt	kann auch gegen Widerstände eigene Positionen durchbringen ohne die Zusammenarbeit zu belasten

Tabelle 7: Konfliktfähigkeit

Entscheidungs- und Überzeugungsfähigkeit (EÜ) – Beobachtungsmerkmale

Kennung	Schwerpunkt	negative Ausprägung	positive Ausprägung
EÜ-1	<ul style="list-style-type: none"> – kognitive, analytische Ebene – Informationsgenerierung 	informiert nicht situations-, sach- und personenangemessen	informiert situations-, sach- und personenangemessen
EÜ-2	<ul style="list-style-type: none"> – affektive, kognitive Ebene – IK-relevantes Kriterium mit einem weiten Kulturbezug – Kritikfähigkeit 	nutzt kritisch-konstruktive Auffassungen zur Absicherung der Umsetzung eines Vorhaben nicht	setzt sich mit kritisch-konstruktiven Auffassungen auseinander und räumt diesen Platz ein
EÜ-3	<ul style="list-style-type: none"> – strategische Ebene – Überzeugungskraft 	wirkt unsicher, kann nicht überzeugen	wirkt souverän, kann überzeugen
EÜ-4	<ul style="list-style-type: none"> – strategische, soziale Ebene; – Motivierung 	kann andere nicht für die Umsetzung von Zielen und Vorhaben motivieren	kann andere für die Umsetzung von Zielen und Vorhaben motivieren
EÜ-5	<ul style="list-style-type: none"> – strategische Ebene – IK-relevantes Kriterium mit einem weiten Kulturbezug – Verbündete auf Augenhöhe gewinnen und binden 	nutzt Partizipation nicht als Mittel seiner Überzeugungsarbeit und zur Umsetzung von Entscheidungen	nutzt Partizipation als Mittel seiner Überzeugungsarbeit und zur Umsetzung von Entscheidungen
EÜ-6	<ul style="list-style-type: none"> – strategische, soziale Ebene – Moderation und Steuerung 	führt gegensätzliche Auffassungen nicht in gebotener Weise zielführenden Lösungen zu	führt gegensätzliche Auffassungen sachlich und kompetent zielführenden Lösungen zu
EÜ-7	<ul style="list-style-type: none"> – strategische Ebene – Entscheidungsfindung 	benötigt für sachgerechte Entscheidungen zu viel Zeit, strahlt hinsichtlich der Entscheidungen Unsicherheit aus oder nimmt unsichere Entscheidungen hin	kommt in angemessener Zeit zu sachgerechten und sicheren Entscheidungen
EÜ-8	<ul style="list-style-type: none"> – strategische Ebene – Umsetzungsfähigkeit 	gibt Verantwortung für Entscheidungen an andere ab, vernachlässigt die Umsetzung	übernimmt Verantwortung für gefällte Entscheidungen und widmet sich gezielt der Umsetzung

Tabelle 8: Entscheidungs- und Überzeugungsfähigkeit

6.2.2 Beobachtung und Bewertung von Interkultureller Sozialkompetenz im Rollenspiel

Im Folgenden wird beispielhaft vorgestellt wie Interkulturelle Sozialkompetenz im Auswahlverfahren beobachtet und bewertet werden kann. Wegen des stark interaktiven Charakters dieses Kompetenzbereichs wird das Rollen-

spiel als Instrument empfohlen. In Abschnitt 7 finden Sie Entscheidungshilfen für die Planung einer konkreten Auswahlmethodik.

Interkulturelle Sozialkompetenz – Rollenspiel

Kennung	Schwerpunkt	Beobachtungsmerkmal	Beispiel für ein Rollenspiel
ISK-1 SeU-3	<ul style="list-style-type: none"> – Affektive Ebene – IK-relevantes Kriterium mit einem engen ethnischen Bezug – Respekt gegenüber Normen und Rollen 	<p>Positive bzw. starke Ausprägung: respektiert kulturell bedingte Normen und Rollen, die von denen der Mehrheitsgesellschaft/-gruppe abweichen</p> <p>Negative bzw. schwache Ausprägung: fordert die Anpassung an das Rollen- und Normverständnis der Mehrheitsgesellschaft/-gruppe ein</p>	<p>Beschwerdesituation schildern: Ein/e Mitarbeiter/-in berichtet darüber, dass sie mit einer Kollegin/einem Kollegen im Rahmen eines Außentermins (für die Stelle spezifizieren!) bei ihren Gesprächspartnern auf erhebliche Irritationen gestoßen ist, weil die Kollegin/der Kollege aufgrund des Ramadans beim gemeinsamen Mittagessen nichts essen wollte. Außerdem sei die Kollegin/der Kollege während der Fastenzeit deutlich weniger leistungsfähig, er/sie mache auch mehr Fehler. Sie/er möchte im Gespräch mit dem/der Vorgesetzten nun erreichen, dass sie/er entweder mit der Kollegin/dem Kollegen nicht mehr zusammenarbeiten muss bis der Ramadan beendet ist bzw. dass diese/-r aufgefordert wird, zumindest bei Außenterminen etwas zu essen. Aufgabe ist es, im Rollenspiel mit dem/der Mitarbeiter/-in eine Lösung herbeizuführen. Alternativ: Gespräch unter Kollegen/-innen, bei dem sich zu dem Thema ausgetauscht wird und man Rat sucht, mit welchem Wunsch man an die/den Vorgesetzte/-n herantreten soll.</p> <p>Für hohe Interkulturelle Sozialkompetenz würde sprechen, wenn der Bewerber/die Bewerberin in der Lage ist, die Situation differenziert zu betrachten und unabhängig von der abschließenden Lösung das religiös bedingte Normverständnis der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters mit Migrationshintergrund verteidigt.</p> <p>Für niedrige Interkulturelle Sozialkompetenz würde sprechen, wenn der Bewerber/die Bewerberin, ohne dass sie/er verschiedene Aspekte abwägt, als einzige Lösung anbietet, dass die Kollegin/der Kollege zukünftig ihr Essverhalten anpasst bzw. den/ die Beschwerde führende Mitarbeiter/-in vorerst nicht begleitet.</p>

Interkulturelle Sozialkompetenz – Rollenspiel

Kennung	Schwerpunkt	Beobachtungsmerkmal	Beispiel für ein Rollenspiel
ISK-2 SeU-5	<ul style="list-style-type: none"> – affektive, kognitive Ebene – IK-relevantes Kriterium mit einem weiten Kulturbezug – Selbstregulation in Kommunikationssituationen 	<p>Positive bzw. starke Ausprägung: erkennt und akzeptiert Grenzen und Tabus in der Interaktion und Kommunikation</p> <p>Negative bzw. schwache Ausprägung: verkennt bzw. ignoriert Grenzen und Tabus in der Interaktion und Kommunikation</p>	<p>In einer Diskussionssituation (mind. 4 Personen) zu einem Thema hält sich ein/eine Teilnehmer/-in ab einem bestimmten Punkt stark zurück und beteiligt sich nicht mehr. Dies kann z.B. zurückzuführen sein auf religiöse Tabus, persönliche Betroffenheit oder die situationsbedingte Befürchtung, sich mit der eigenen Meinung zu diskreditieren. Der Bewerber/die Bewerberin ist Moderator/-in. Er/sie hat die Aufgabe, möglichst alle im Gespräch zu aktivieren.</p> <p>Für hohe Interkulturelle Sozialkompetenz würde sprechen, wenn der/die Moderator/-in die Zurückhaltung wahrnimmt, Aktivierung versucht, aber die Grenzen der/des anderen akzeptiert und nicht unangemessen auf ihn/sie einwirkt.</p>
ISK-3 Koop-1	<ul style="list-style-type: none"> – affektive, kognitive Ebene – IK-relevantes Kriterium mit einem weiten Kulturbezug – Offenheit mit dem Ziel, Wahrnehmungsverzerrungen zu vermeiden 	<p>Positive bzw. starke Ausprägung: schenkt Gesprächs- oder Kooperationspartnern unabhängig von ihrem Hintergrund (fachlich, kulturell, interessenorientiert) Aufmerksamkeit</p> <p>Negative bzw. schwache Ausprägung: schenkt Gesprächs- oder Kooperationspartnern gleichen Hintergrunds (fachlich, kulturell, interessenorientiert) mehr Aufmerksamkeit als Personen mit unterschiedlichem Hintergrund</p>	<p>In einer interdisziplinär zusammengesetzten Diskussionsrunde (z.B. Ressort übergreifende Arbeitsgruppe, mind. 4 Personen) wird ein Thema (evtl. mit einem interkulturellen Bezug) erörtert (z.B. Maßnahmen zur Stadtentwicklung, Wirtschaftsförderung, Berufs- und Familienbildung). Verschiedene Positionen werden vertreten. Beobachtet wird, ob der Bewerber/die Bewerberin denjenigen Positionen mehr Raum gibt, die mit ihm/ihr konform gehen.</p> <p>Für hohe Interkulturelle Sozialkompetenz würde sprechen, wenn der Bewerber/die Bewerberin den Diskussionspartnern/-innen unabhängig von der eigenen Position oder fachlichen Ausrichtung gleiche Sprechanteile zugesteht bzw. Personen mit fachfremden oder widersprechenden Positionen ermuntert, sich zu beteiligen.</p>

Interkulturelle Sozialkompetenz – Rollenspiel

Kennung	Schwerpunkt	Beobachtungsmerkmal	Beispiel für ein Rollenspiel
ISK-4 Koop-2	<ul style="list-style-type: none"> – affektive Ebene – IK-relevantes Kriterium mit einem engen ethnischen Bezug bzw. einem weiten Kulturbezug – Haltung 	<p>Positive bzw. starke Ausprägung: erlebt (kulturelle) Vielfalt als Gewinn und ruft verschiedene Sichtweisen in Kooperationsprozessen ab</p> <p>Negative bzw. schwache Ausprägung: erlebt (kulturelle) Vielfalt eher als Ballast und ist in Kooperationsprozessen eher auf Einheitlichkeit bedacht</p>	<p>In der zukünftigen Arbeitsgruppe (mind. 4 Personen; können teilweise ebenfalls Bewerber/-innen sein; mind. eine Person ist Konföderierte/-r) soll erörtert werden, nach welchen Kriterien eine Projektgruppe zusammengestellt werden soll. Dabei soll ein Thema ausgesucht werden, bei dem es eine gut etablierte Praxis für Projekte gibt. Der Vorschlag der/des Konföderierten geht dahin, die Projektgruppe für eine weitere Person zu öffnen, die eher eine erweiterte, evtl. kontroverse Perspektive einbringen würde (auf Logik achten!). Ein Bewerber/eine Bewerberin moderiert die Gruppendiskussion.</p> <p>Für hohe Interkulturelle Sozialkompetenz würde sprechen, wenn der Bewerber/die Bewerberin in der Lage ist, den Nutzen der Erweiterung der Projektgruppe zu erkennen und dafür zu werben bzw. wenn der Bewerber/die Bewerberin als Teilnehmer/-in der Gesprächsrunde hierfür positive Argumente einbringt.</p>
ISK-5 Koop-5	<ul style="list-style-type: none"> – strategische, soziale Ebene – IK-relevantes Kriterium mit einem weiten Kulturbezug – (Selbst-)Regulation in Kooperations- und Kommunikationssituationen 	<p>Positive bzw. starke Ausprägung: stellt bezogen auf Entscheidungen und Problemlösungen Gemeinsamkeiten stärker heraus als Unterschiede</p> <p>Negative bzw. schwache Ausprägung: stellt bezogen auf Entscheidungen und Problemlösungen Unterschiede stärker heraus als Gemeinsamkeiten</p>	<p>In einem Gespräch mit einem Kollegen/einer Kollegin soll ein Umsetzungsvorschlag diskutiert werden. Der Bewerber/die Bewerberin hat den Auftrag, am Ende das Ergebnis des Gesprächs zusammenzufassen, weil er/sie den/die Vorgesetzte/n über das Diskussionsergebnis in Kenntnis setzen soll. Der Gesprächspartner vertritt sachlich eine grundsätzlich andere Position. Die Diskrepanz kann erhöht werden, wenn jemanden aus einer anderen Fachabteilung bzw. aus dem Bereich Öffentlichkeitsarbeit o.ä. ausgewählt wird.</p> <p>Für hohe Interkulturelle Sozialkompetenz würde sprechen, wenn der Bewerber/die Bewerberin im Rahmen des Gesprächs und bei der späteren Zusammenfassung Zielsetzungen oder Handlungsvorschläge mit großer Überschneidungsfläche stärker in den Fokus nimmt als Unterschiede oder Trennendes. Bei Bestehen eines Dissenses am Ende der Diskussion beinhalten die Zusammenfassungen Ideen zu dessen Überwindung.</p>

Interkulturelle Sozialkompetenz – Rollenspiel

Kennung	Schwerpunkt	Beobachtungsmerkmal	Beispiel für ein Rollenspiel
ISK-6 Kom-2	<ul style="list-style-type: none"> – affektive, kognitive Ebene – IK-relevantes Kriterium mit einem engen ethnischen Bezug – Flexibilität im sprachlichen Ausdruck 	<p>Positive bzw. starke Ausprägung: reagiert sprachlich angemessen komplex und wertschätzend auf Gesprächspartner/-innen mit nicht-deutscher Muttersprachlichkeit</p> <p>Negative bzw. schwache Ausprägung: reagiert unangemessen sprachlich vereinfachend oder sprachlich zu komplex auf Gesprächspartner/-innen mit nicht-deutscher Muttersprachlichkeit</p>	<p>Im Gespräch mit einer Kollegin/einem Kollegen bzw. einer Bewerberin/einem Bewerber mit starkem Akzent oder gebrochenem Deutsch soll ein fachliches Thema erörtert werden.</p> <p>Für hohe Interkulturelle Sozialkompetenz würde sprechen, wenn der Bewerber/die Bewerberin sprachlich weder vereinfachend noch zu komplex reagiert, dem Gegenüber nicht ins Wort fällt und Gelassenheit und Wertschätzung gegenüber der Fachlichkeit des/ der anderen signalisiert.</p>
ISK-7 Kom-3	<ul style="list-style-type: none"> – IK-relevantes Kriterium mit einem weiten Kulturbezug – Sensitivität und Flexibilität 	<p>Positive bzw. starke Ausprägung: bemüht sich um Verständigung und stellt sich auf die Kommunikationsbedürfnisse des/ der Gesprächspartner/-in situationsabhängig ein</p> <p>Negative bzw. schwache Ausprägung: zeigt bezogen auf die Kommunikationsbedürfnisse des/ der Gesprächspartner/-in wenig Flexibilität</p>	<p>Es wird für das Rollenspiel ein fester, enger zeitlicher Rahmen vorgegeben. In diesem Gespräch unter Zeitdruck soll möglichst zügig eine fachliche Entscheidung getroffen werden. Der Bewerber/die Bewerberin trifft auf eine Zielperson, die ihre Vorarbeiten ausführlicher vorstellen will, was aber Zeit kosten würde.</p> <p>Für hohe Interkulturelle Sozialkompetenz würde sprechen, wenn der Bewerber/die Bewerberin es kommunikativ ermöglichen würde, dass der Gesprächspartnerin/dem Gesprächspartner für sein/ ihr Anliegen Raum zur Verfügung steht und zugleich die Ansprache es ermöglicht, das Ziel zu erreichen (z.B. wertschätzende Kommunikation bei starkem (direktem) Appell ohne unangemessen schroffe Unterbrechung oder negative Emotionalität).</p>
ISK-8 Kom-5	<ul style="list-style-type: none"> – kognitive Ebene – IK-relevantes Kriterium mit einem engen ethnischen Bezug – Anpassung an interkulturelle Kommunikationssituationen 	<p>Positive bzw. starke Ausprägung: erkennt kulturell bedingte, von den eigenen divergierende Kommunikationsmuster und stellt sich darauf ein</p> <p>Negative bzw. schwache Ausprägung: verkennt kulturell bedingte kommunikative Muster - variiert nicht den eigenen Kommunikationsstil</p>	<p>Kommunikationsmuster mit interkultureller Bedeutung finden sich z.B. in der Low- oder High-Kontext-Kommunikation. Im Rollenspiel würde dieser Aspekt schnell stereotypisierend wirken. Es wird empfohlen, ihn in Zusammenhang mit einer Arbeitsprobe zu erheben.</p>

Interkulturelle Sozialkompetenz – Rollenspiel

Kennung	Schwerpunkt	Beobachtungsmerkmal	Beispiel für ein Rollenspiel
ISK-9 Konf-3	<ul style="list-style-type: none"> – affektive Ebene – IK-relevantes Kriterium mit einem weiten ethnischen Bezug – Selbstregulation 	<p>Positive bzw. starke Ausprägung: reagiert auf kulturell bedingte „Andersartigkeit“ im Denken und Verhalten des Gegenübers gelassen und neugierig</p> <p>Negative bzw. schwache Ausprägung: reagiert auf kulturell bedingte „Andersartigkeit“ offensichtlich irritiert, konfrontativ oder wenig wertschätzend</p>	<p>In einem Gespräch in einem Kollegen/einer Kollegin soll ein Umsetzungsvorschlag diskutiert werden. Der Gesprächspartner vertritt sachlich eine grundsätzlich andere Position oder trägt einen Vorschlag vor, der für die Herangehensweise eher ungewöhnlich ist. Die Diskrepanz kann erhöht werden, wenn man jemanden aus einer anderen Fachabteilung bzw. aus dem Bereich Öffentlichkeitsarbeit o. ä. wählt und das Gespräch zeitlich einengt.</p> <p>Für hohe Interkulturelle Sozialkompetenz würde sprechen, wenn der Bewerber/die Bewerberin im Rahmen des Gesprächs auf die Vorschläge offen eingeht und sich eher neugierig als ablehnend oder abwertend (sich lustig machend) zeigt.</p>
ISK-10 Konf-7	<ul style="list-style-type: none"> – kognitive, strategische Ebene – IK-relevantes Kriterium mit einem engen ethnischen Bezug – interkulturelles Wissen 	<p>Positive bzw. starke Ausprägung: erkennt kulturell bedingte Konflikt- und Problemlösemuster und stellt sich darauf ein</p> <p>Negative bzw. schwache Ausprägung: reagiert im Konflikt bezogen auf kulturelle Unterschiede stereotypisierend bzw. zu wenig kultursensibel</p>	<p>Mehrere Bewerber/-innen haben in einer Gruppendiskussion ein interkulturelles Problem zu diskutieren, das im Rahmen der fachlichen Bearbeitung einer Aufgabe aufgefallen ist (z. B. im Zusammenhang mit Unternehmensgründern mit Migrationshintergrund). Es wurde beobachtet, dass die bisherigen Arbeitsweisen/Informationswege der Behörde von der Zielgruppe mit Migrationshintergrund ignoriert oder kritisiert worden sind bzw. die Bemühungen der Behörde ins Leere gelaufen sind. Die Bewerber/-innen sollen gemeinsam eine Strategie entwickeln.</p> <p>Für hohe Interkulturelle Sozialkompetenz würde sprechen, wenn Bewerberinnen und Bewerber kulturelle Unterschiede und Konfliktpotenzial erkennen und kultursensibel Vorschläge erarbeiten können.</p>

Interkulturelle Sozialkompetenz – Rollenspiel

Kennung	Schwerpunkt	Beobachtungsmerkmal	Beispiel für ein Rollenspiel
ISK-11 EÜ-2	<ul style="list-style-type: none"> – strategische Ebene – IK-relevantes Kriterium mit einem weiten Kulturbezug – Kritikfähigkeit 	<p>Positive bzw. starke Ausprägung: setzt sich mit kritisch-konstruktiven Auffassungen auseinander und räumt diesen Platz ein</p> <p>Negative bzw. schwache Ausprägung: nutzt kritisch-konstruktive Auffassungen zur Absicherung der Umsetzung eines Vorhaben nicht</p>	<p>In einem Gespräch mit einem Kollegen/einer Kollegin soll ein Umsetzungsvorschlag diskutiert werden. Der Gesprächspartner vertritt sachlich eine grundsätzlich andere Position oder trägt einen Vorschlag vor, der die bisherige Herangehensweise offen kritisiert. Die Diskrepanz kann erhöht werden, wenn man jemanden aus einer anderen Fachabteilung bzw. aus dem Bereich Öffentlichkeitsarbeit o.ä. wählt und das Gespräch zeitlich einengt.</p> <p>Für hohe Interkulturelle Sozialkompetenz würde sprechen, wenn der Bewerber/die Bewerberin im Rahmen des Gesprächs die Kritik kommunikativ entschärfen kann, auf die Vorschläge offen eingeht und Anregungen konstruktiv für die Umsetzung nutzt.</p>
ISK-12 EÜ-5	<ul style="list-style-type: none"> – IK relevantes Kriterium mit einem weiten Kulturbezug – Verbündete auf Augenhöhe gewinnen und binden 	<p>Positive bzw. starke Ausprägung: nutzt Partizipation als Mittel seiner Überzeugungsarbeit und zur Umsetzung von Entscheidungen</p> <p>Negative bzw. schwache Ausprägung: nutzt Partizipation nicht als Mittel seiner Überzeugungsarbeit und zur Umsetzung von Entscheidungen</p>	<p>Der Bewerber/die Bewerberin trägt einen zuvor erarbeiteten Vorschlag zu einem Fachproblem einer Gruppe von Kollegen/Kolleginnen (mind. 3 Personen) vor, die ihn/sie teilweise stützen, teilweise zunächst nicht. Geachtet wird darauf, inwiefern der Bewerber/die Bewerberin die Hintergründe/Argumente der Gesprächspartner/-innen partizipativ einbindet und welche Mittel er/sie nutzt, um die Gesprächspartner zu überzeugen.</p> <p>Für hohe Interkulturelle Sozialkompetenz spricht, wenn der Bewerber/die Bewerberin in der Lage ist, konvergierende und divergierende Impulse wertschätzend zur Unterstützung/Stärkung seines/ihrer Vorschlags zu nutzen und es ihm/ihr durch ein angemessenes Zurückspiegeln und Einbinden gelingt, überzeugend zu wirken.</p>

6.3 Interkulturelle Fachkompetenz (IFK)

Bisher sucht man nach Instrumenten zu Interkultureller Fachkompetenz in gängigen fachwissenschaftlichen Konzeptionen zu Interkultureller Kompetenz vergeblich. Dies ist u. a. auf die starke Betonung sozialer und wissensbezogener Faktoren, wie sie an anderer Stelle bereits ausgeführt wurden, zurückzuführen. Dass im Rahmen der Auswahlverfahren für Bedienstete der Landesverwaltung auf Interkulturelle Fachkompetenz viel Wert gelegt wird und dieser neue Kompetenzbereich in die vorliegende Handreichung aufgenommen wurde, hat mit folgenden Überlegungen zu tun:

Die Landesverwaltung hat als Verwaltung auf der Ministerialebene, als Impulsgeber für gesamtgesellschaftliche Entwicklungen des Landes und Aufsicht für nachgeordnete Behörden in besonderem Maße Verantwortung für die Durchsetzung politischer Ziele, die Gesetzgebung des Landes und den Integrationsfortschritt. In einem integrationsstarken Land wie Nordrhein-Westfalen hat Interkulturelle Kompetenz als Sozial- und Fachkompetenz daher eine besondere Bedeutung. Deshalb wurde sie bereits im Jahr 2009 als Schlüsselkompetenz in das Rahmenanforderungs-

profil des Innenministeriums NRW und 2012 in das Teilhabe- und Integrationsgesetz aufgenommen.

Repräsentantinnen und Repräsentanten der Landesverwaltung benötigen, diesem Verständnis folgend, insbesondere dann Interkulturelle Fachkompetenz, wenn es darum geht, den Integrationsfortschritt im Sinne einer gesamtgesellschaftlichen Aufgabe zu sichern. Vor diesem Hintergrund hat sie den Charakter eines „Cultural Mainstreaming“, wie es für „Gender Mainstreaming“ bereits bekannt und anerkannt ist.

Interkulturelle Fachkompetenz zielt nach diesem Verständnis darauf ab, im Sinne einer für die öffentliche Verwaltung sehr wichtigen Steuerungskompetenz integrationsrelevante Prozesse zu initiieren und Integrationsfortschritt im konkreten, aber auch im/in zukünftigen Arbeitsgebiet/en sicherzustellen. Sie hat einen stark strategischen Charakter und korrespondiert zudem mit einer Teilhabe und Vielfalt begrüßenden Grundhaltung.

Kriterien für Interkulturelle Fachkompetenz im Baukasten

Sieben Kriterien wurden für Interkulturelle Fachkompetenz generiert. Wie im Rahmen der Detailbeschreibungen zur Fähigkeit zur Perspektivenübernahme und zu Interkultureller Sozialkompetenz wurden auch für Interkulturelle Fachkompetenz verschiedene Zuordnungsebenen indiziert (kognitiv, affektiv, strategisch):

- Auf der kognitiven Ebene ist Interkulturelle Fachkompetenz mit der Fähigkeit gleichzusetzen, sich im Arbeitsgebiet auf Einflüsse der Zuwanderungsgesellschaft einzustellen und systematisch Wissen zu generieren, abzurufen und zu interpretieren, durch das Integrationsfortschritt angemessen befördert werden kann.
- Auf der affektiven Ebene hat Interkulturelle Fachkompetenz den Charakter einer Fähigkeit, die eigenen Werte, Überzeugungen und Empfindungen mit integrationsrelevanten Aspekten in eine produktive Balance zu bringen, konstruktive Handlungsfähigkeit daraus abzuleiten und sich mit Begeisterung für entsprechende Prozesse einzusetzen.

- Die strategische Seite Interkultureller Fachkompetenz betrifft die Fähigkeit, Herausforderungen, Spielräume und Widerstände bei der Umsetzung integrationsrelevanter oder -sensibler Konzepte, Projekte und Maßnahmen zu antizipieren und dies in die Gestaltung und Planung derselben einfließen zu lassen.

Es versteht sich von selbst, dass Interkulturelle Fachkompetenz mit einer Integration begrüßenden Grundhaltung einhergeht. Die im Baukasten gewählte Operationalisierung Interkultureller Fachkompetenz erlaubt es sozusagen mittelbar, üblicherweise in Auswahlverfahren schwer zu erfassende Handlungsvariablen zur berücksichtigen. Da Interkulturelle Fachkompetenz grundsätzlich auf Integrationsaspekte ausgerichtet ist, wird hier eine Spezifizierung im Sinne eines engen ethnischen bzw. weiten Kulturbezugs – wie sie für die anderen bereits vorgestellten Kompetenzbereiche realisiert wurde – nicht benötigt.

Interkulturelle Fachkompetenz (IFK) – Beobachtungsmerkmale

Kennung	Schwerpunkt	negative Ausprägung	positive Ausprägung
IFK-1	<ul style="list-style-type: none"> – kognitive Ebene – Informationsverarbeitung 	ignoriert bei einer Recherche relevante interkulturelle/integrationsrelevante und gesamtgesellschaftliche Herausforderungen	recherchiert seriös und objektiv bei gleichzeitiger Inaugenscheinnahme interkultureller/integrationsrelevanter und gesamtgesellschaftlicher Herausforderungen
IFK-2	<ul style="list-style-type: none"> – kognitive Ebene – Berücksichtigung gesellschaftlicher Perspektiven bei der Entscheidungsfindung 	übersieht bei fachlichen Entscheidungen gesellschaftlich relevante Perspektiven, die sich auf das Miteinander von Menschen verschiedener Kulturen (ethnischer, Arbeits- und Fachkulturen usw.) beziehen	bezieht in fachliche Entscheidungen gesellschaftlich relevante Perspektiven ein, die sich auf das Miteinander von Menschen verschiedener Kulturen (ethnischer, Arbeits- und Fachkulturen usw.) beziehen
IFK-3	<ul style="list-style-type: none"> – affektive Ebene – Umgang mit Diskrepanzen 	verzichtet bei der Auflösung fachlicher Diskrepanzen darauf, integrationsrelevante Aspekte zu berücksichtigen	löst mögliche fachliche Diskrepanzen konstruktiv auf, ohne integrationsrelevante Aspekte zu vernachlässigen
IFK-4	<ul style="list-style-type: none"> – affektive Ebene – Begeisterung 	kann integrationsrelevante Positionen nicht glaubwürdig vertreten, kann andere nicht für dieses Thema begeistern und auch nicht von dessen Relevanz überzeugen	vertritt glaubwürdig integrationsrelevante Positionen, kann andere hierfür begeistern und von deren Relevanz überzeugen
IFK-5	<ul style="list-style-type: none"> – strategische Ebene – Umgang mit Widerständen 	vermag nicht, inhaltlich und affektiv begründete Widerstände gegenüber Ansätzen und Maßnahmen zu Integrationsaspekten zu erkennen	erkennt inhaltlich und affektiv begründete Widerstände gegenüber Ansätzen und Maßnahmen zu Integrationsaspekten
IFK-6	<ul style="list-style-type: none"> – strategische Ebene – Spielräume erkennen 	erkennt im Fachgebiet keine Spielräume für die Unterstützung integrationsrelevanter Prozesse, kann keine konkreten Strategien und Maßnahmen benennen und entwickeln	erkennt im Fachgebiet Spielräume für die Unterstützung integrationsrelevanter Prozesse, kann konkrete Strategien und Maßnahmen benennen und entwickeln
IFK-7	<ul style="list-style-type: none"> – strategische Ebene – Überzeugungsfähigkeit 	vertritt integrationsrelevante Positionen nicht glaubwürdig	vertritt glaubwürdig integrationsrelevante Positionen

Tabelle 9: Interkulturelle Fachkompetenz

6.3.1 Beobachtung und Bewertung Interkultureller Fachkompetenz im Interview und Rollenspiel und mit Hilfe einer Arbeitsprobe

Im Folgenden werden Instrumente für die Beobachtung und Bewertung Interkultureller Fachkompetenz beispiel-

haft vorgestellt. In Abschnitt 7 finden Sie Entscheidungshilfen für die Planung einer konkreten Auswahlmethodik.

Interkulturelle Fachkompetenz (IFK) – Interview

Kennung	Schwerpunkt	Beobachtungsmerkmal	Beispiele für Interviewfragen
IFK-2	<ul style="list-style-type: none"> – kognitive Ebene – Berücksichtigung gesellschaftlicher Perspektiven bei der Entscheidungsfindung 	<p>Positive bzw. starke Ausprägung: bezieht in fachliche Entscheidungen gesellschaftlich relevante Perspektiven mit ein, die sich auf das Miteinander von Menschen verschiedener Kulturen (ethnischer, Arbeits- und Fachkulturen usw.) beziehen</p> <p>Negative bzw. schwache Ausprägung: übersieht bei fachlichen Entscheidungen gesellschaftlich relevante Perspektiven, die sich auf das Miteinander von Menschen verschiedener Kulturen (ethnischer, Arbeits- und Fachkulturen usw.) beziehen</p>	<p>Allgemeine Ausrichtung einer Interviewfrage Mögliche Fragen: Wenn Sie an Ihr zukünftiges Arbeitsfeld denken, an welchen Stellen lassen sich integrationsrelevante Aspekte berücksichtigen? Wo sind diese irrelevant?</p> <p>In Deutschland hat inzwischen jede fünfte Person einen Migrationshintergrund, in NRW jede vierte – inwiefern hat das Auswirkungen auf Ihre spezifischen Aufgaben ... (evtl. einengen: ... im Bereich X)?</p> <p>Für hohe Interkulturelle Fachkompetenz würde sprechen, wenn konkrete Vorschläge gemacht werden bzw. überzeugend abgewogen wird oder wenn Aspekte herausgestellt werden, die tatsächlich unabhängig von interkulturellen Einflüssen sind.</p> <p>Fach- bzw. fallspezifische Ausrichtung einer Interviewfrage Es ist möglichst eine aktuelle Fragestellung zu skizzieren, die sich auf Aufgaben aus der Stellenausschreibung bezieht, aber nicht auf den ersten Blick eine integrationspezifische Perspektive nahelegt, obwohl es aus fachlicher/gesellschaftlicher Sicht Anknüpfungspunkte gäbe. Abgerufen werden: Umsetzungsvorschläge, Prioritätenliste usw.</p> <p>Für hohe Interkulturelle Fachkompetenz würde sprechen, wenn der Bewerber/die Bewerberin auch ohne expliziten Hinweis einen interkulturellen Zusammenhang entwickeln kann bzw. auf Nachfrage einen solchen entwickeln kann.</p> <p>Aufgabenszenario vorgeben, das für das Aufgabengebiet typisch ist und möglichst einen aktuellen Bezug hat. Dabei kann der IK-Bezug explizit oder implizit sein. Mögliche Frage: Stellen Sie sich vor, Sie arbeiten an einer Vorlage des Landes für eine Novellierung [...] (möglichst konkret) mit. Inwiefern sollten hierbei Aspekte der Zuwanderungsgesellschaft berücksichtigt werden? Abgerufen werden: Vorschläge, Argumentationsschlüssigkeit, konkrete Empfehlungen.</p>

Interkulturelle Fachkompetenz (IFK) – Interview

Kennung	Schwerpunkt	Beobachtungsmerkmal	Beispiele für Interviewfragen
IFK-2			Für hohe Interkulturelle Fachkompetenz würde sprechen, wenn der Bewerber/die Bewerberin eine Priorisierung der Relevanz interkultureller Aspekte sowohl beschreiben (inkl. Zurückweisung) als auch begründen kann.
IFK-3	<ul style="list-style-type: none"> – affektive Ebene – Umgang mit Diskrepanzen 	<p>Positive bzw. starke Ausprägung: löst mögliche fachliche Diskrepanzen konstruktiv auf, ohne integrationsrelevante Aspekte zu vernachlässigen</p> <p>Negative bzw. schwache Ausprägung: verzichtet bei der Auflösung fachlicher Diskrepanzen darauf, integrationsrelevante Aspekte zu berücksichtigen</p>	<p>Allgemeine Ausrichtung einer Interviewfrage Mögliche Frage: Es gibt Positionen, die dafür werben, dass die öffentliche Verwaltung ähnlich dem „Gender Mainstreaming“ ein „Cultural Mainstreaming“ verfolgen sollte. Das heißt, dass bei allen Entscheidungen und in allen Aufgabengebieten Aspekte der Teilhabe und Integration mitgedacht werden sollen. Wo sehen Sie bezogen auf Ihr Fachgebiet fachlich begründete Grenzen?</p> <p>Für hohe Interkulturelle Kompetenz würde sprechen, wenn der Bewerber/die Bewerberin diesen Ansatz grundsätzlich ernst nähme, aber bezogen auf das eigene Aufgabengebiet differenziert antwortet.</p> <p>Fach- bzw. fallspezifische Ausrichtung einer Interviewfrage Vorgeben eines Dilemmas aus dem Aufgabenfeld und Abfragen einer möglichen Lösung. Dabei könnte die Berücksichtigung integrationsrelevanter Gestaltungsaspekte z.B. dem allgemeinen Prinzip der Wirtschaftlichkeit des Verwaltungshandelns entgegenstehen – z.B. das Vorhalten mehrsprachiger Informationsmedien/-materialien. Mögliche Frage: Wie würden Sie sich bei Bestehen dieses Dilemmas hinsichtlich der Umsetzung entscheiden? Für welche Lösung möchten/würden Sie werben? Weiterführend: Wie würden Sie vorgehen, um die integrationssensible Variante durchzusetzen, obwohl diese kostspielig ist bzw. für diese aktuell wenig Akzeptanz herrscht?</p> <p>Für hohe Interkulturelle Fachkompetenz würde sprechen, wenn der Bewerber/die Bewerberin in der Lage ist, die Diskrepanz/Brisanz zu erkennen, nicht vor-schnell einfache Lösungen bevorzugt und konstruktive Vorschläge machen kann, die Problematik aufzulösen.</p>

Interkulturelle Fachkompetenz (IFK) – Interview

Kennung	Schwerpunkt	Beobachtungsmerkmal	Beispiele für Interviewfragen
IFK-5	<ul style="list-style-type: none"> – strategische Ebene – Umgang mit Widerständen 	<p>Positive bzw. starke Ausprägung: erkennt inhaltlich und affektiv begründete Widerstände gegenüber Ansätzen und Maßnahmen zur Integration</p> <p>Negative bzw. schwache Ausprägung: vermag nicht, inhaltlich und affektiv begründete Widerstände gegenüber Ansätzen und Maßnahmen zur Integration zu erkennen</p>	<p>Allgemeine Ausrichtung einer Interviewfrage Mögliche Frage: Mit welchen Widerständen müssen Sie als Aufsicht führende Behörde rechnen, wenn sie das Thema Interkulturelle Kompetenz in Besprechungen z.B. mit nachgeordneten Behörden/anderen Ressorts/Kooperationspartnern usw. einbringen? (bei Führungskräften: in einer Besprechung mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern)</p> <p>Für hohe Interkulturelle Fachkompetenz würde sprechen, wenn der Bewerber/die Bewerberin in der Lage ist, sowohl die inhaltlich begründeten als auch die affektiv/motivational begründeten Hemmnisse zu benennen und Lösungen bzw. eine Strategie anzubieten.</p> <p>Fach- bzw. fallspezifische Ausrichtung einer Interviewfrage Entscheidungsszenario vorgeben, das für das Aufgabengebiet typisch ist und möglichst einen aktuellen Bezug hat. Dabei kann der IK-Bezug explizit oder implizit sein. Mögliche Frage: In welchem Umfang sollen Arbeitshilfen für Job-Center auf die Zielgruppe der Migranten/-innen und Flüchtlinge eingehen? Wie prominent kann/sollte das Thema „Integration“ herausgehoben werden, damit die Akzeptanz positiv ausfällt? Abgerufen werden: Schlüssigkeit der Argumentation, Qualität der Empfehlung.</p> <p>Für hohe Interkulturelle Fachkompetenz würde sprechen, wenn der Bewerber/die Bewerberin die potenzielle Akzeptanz der Vorschläge einschätzen kann und für mögliche Widerstände geeignete Vorgehensweisen oder Argumente entwickeln kann.</p>
IFK-6	<ul style="list-style-type: none"> – strategische Ebene – Spielräume erkennen 	<p>Positive bzw. starke Ausprägung: erkennt im Fachgebiet Spielräume für die Unterstützung integrationsrelevanter Prozesse, kann konkrete Strategien und Maßnahmen benennen und entwickeln</p>	<p>Allgemeine Ausrichtung einer Interviewfrage Mögliche Frage: Zu Ihren Aufgaben als Referent/-in gehört ... (hier Aufgabenbereich auswählen). Inwiefern sehen Sie dort Möglichkeiten zur Unterstützung integrationsrelevanter Prozesse oder Maßnahmen?</p> <p>Für Referenten/-innen: Zu welchen Strategien oder Maßnahmen würden Sie Ihrem/Ihrer Vorgesetzten raten, um im Kontext Ihres Aufgabenfeldes den Gedanken von Integration und Teilhabe nach vorne zu bringen?</p> <p>Für Führungskräfte: Was würden Sie auswählen und wie würden Sie vorgehen, wenn Sie im Kontext Ihres Verantwortungsbereichs Maßnahmen umzusetzen wollten, die dem Integrationsfortschritt dienen?</p>

Interkulturelle Fachkompetenz (IFK) – Interview

Kennung	Schwerpunkt	Beobachtungsmerkmal	Beispiele für Interviewfragen
IFK-6		<p>Negative bzw. schwache Ausprägung: erkennt im Fachgebiet keine Spielräume für die Unterstützung integrationsrelevanter Prozesse, kann keine konkreten Strategien und Maßnahmen benennen und entwickeln</p>	<p>Für hohe Interkulturelle Fachkompetenz würde sprechen, wenn der Bewerber/die Bewerberin in der Lage ist, konkret die Möglichkeiten und Grenzen für integrationsspezifisches Engagement zu benennen, wenn er/sie Strategien der Landesverwaltung kennt und übertragen kann und wenn er/sie Vorschläge bezüglich verschiedener Umsetzungsebenen macht (behördenintern, bezogen auf das eigene Fachgebiet, Öffentlichkeit usw.).</p> <p>Fach- bzw. fallspezifische Ausrichtung einer Interviewfrage Für die Frage wird von der/dem Fragenden ein Arbeitsgebiet in den Blick genommen, in dem landläufig keine interkulturelle/integrationsbezogene Relevanz vorliegt. Die Frage wird daher zu Beginn offen formuliert. Mögliche Frage: Ihnen ist sicher bekannt, dass NRW als einwanderungsstarkes Bundesland viel Wert auf Integration und Teilhabe legt. Trotzdem lässt sich der Gedanke nicht auf jede Aufgabe oder jeden Fall übertragen. Haben Sie ein Beispiel hierfür? Wenn kein Beispiel genannt wird, sollte eines von dem Interviewer/der Interviewerin geliefert werden.</p> <p>Für hohe Interkulturelle Fachkompetenz würde sprechen, wenn der Bewerber/die Bewerberin ein entsprechendes Aufgabenfeld benennen kann, gleichzeitig aber mögliche Spielräume in einem ähnlichen oder anderen Kontext identifiziert.</p> <p>Skizziert werden soll zunächst ein Negativbeispiel aus der Praxis. Der Bewerber/die Bewerberin soll anhand eines Beispiels erklären, warum das Bemühen um Interkulturelle Kompetenz, interkulturelle Öffnung oder Integration in der Praxis bisher nicht oder wenig erfolgreich war. Er/sie soll Alternativen vorschlagen. (z.B. bisher gescheiterte Anregung der Aufsicht führenden Behörde zur Fort- und Weiterbildung der Mitarbeiter/-innen im Bereich Interkulturelle Kompetenz).</p> <p>Für hohe Interkulturelle Fachkompetenz würde sprechen, wenn der Bewerber/die Bewerberin in der Lage ist, behindernde Faktoren zu benennen und erfolgskritische Kriterien für Alternativen zur Förderung von Integration und Interkultureller Kompetenz herauszuarbeiten.</p>

Interkulturelle Fachkompetenz (IFK) – Interview

Kennung	Schwerpunkt	Beobachtungsmerkmal	Beispiele für Interviewfragen
IFK-7	<ul style="list-style-type: none"> – strategische Ebene – Überzeugungsfähigkeit 	<p>Positive bzw. starke Ausprägung: vertritt glaubwürdig integrationsrelevante Positionen</p> <p>Negative bzw. schwache Ausprägung: kann integrationsrelevante Positionen nicht glaubwürdig vertreten</p>	<p>Allgemeine Ausrichtung einer Interviewfrage Mögliche Frage: Welche Argumente würden Sie benutzen, um in Ihrem Arbeitsgebiet die Relevanz von Integration und Teilhabe gegenüber der Zielgruppe ... (hier Zielgruppe spezifizieren: z.B. Kollegen, Auskunfts- und Ratsuchende, Mitarbeitende, Angehörige einer nachgeordneten Behörde) herauszustellen?</p> <p>Für hohe Interkulturelle Fachkompetenz würde sprechen, wenn der Bewerber/die Bewerberin in der Lage ist, potenziell überzeugende Argumente zu nennen, diese zu untermauern und in eine überzeugende Struktur einzufügen.</p> <p>Fach- bzw. fallspezifische Ausrichtung einer Interviewfrage Mögliche Frage: Im Rahmen der Erarbeitung des Konzepts zu ... (möglichst konkreten, realistischen Aufgabenbezug herstellen) ist die Berücksichtigung interkultureller Aspekte (nachvollziehbare Beispiele konstruieren) aus Ihrer Sicht sinnvoll. Mit welchen Argumenten überzeugen Sie Ihre Kolleginnen und Kollegen davon, dass ein kalkulierbarer Mehraufwand hier gerechtfertigt ist?</p> <p>Für hohe Interkulturelle Fachkompetenz würde sprechen, wenn der Bewerber/die Bewerberin in der Lage ist, potenziell überzeugende Argumente zu nennen, diese zu untermauern und in eine überzeugende Struktur einzufügen.</p>

Interkulturelle Fachkompetenz (IFK) – Rollenspiel

Kennung	Schwerpunkt	Beobachtungsmerkmal	Beispiel für ein Rollenspiel
IFK-4	<ul style="list-style-type: none"> – affektive Ebene – Begeisterung 	<p>Positive bzw. starke Ausprägung: vertritt glaubwürdig integrationsrelevante Positionen, kann andere hierzu begeistern und von der Relevanz überzeugen.</p> <p>Negative bzw. schwache Ausprägung: kann integrationsrelevante Positionen nicht glaubwürdig vertreten, kann andere nicht für dieses Thema begeistern und auch nicht von dessen Relevanz überzeugen.</p>	<p>Instruktionsbeispiel mit einem allgemeinen Bezug Mögliche Instruktion: Sie sitzen mit einigen Kolleginnen und Kollegen beim Mittagessen in der Kantine. Eine Kollegin erzählt, dass sie sich zu einer Fortbildung zum Thema Interkulturelle Kompetenz angemeldet hat. Von anderen Kollegen wird die Sinnhaftigkeit einer solchen Fortbildung (grundsätzlich vs. bezogen auf Ihr Aufgabengebiet) in Frage gestellt. Unterstützen Sie Ihre Kollegin und versuchen Sie die Kollegen von der Sinnhaftigkeit interkultureller Kompetenztrainings zu überzeugen.</p> <p>Für hohe Interkulturelle Fachkompetenz würde sprechen, wenn der Bewerber/die Bewerberin in der Lage ist, potenziell überzeugende Argumente zu nennen und diese glaubwürdig in der Diskussion zu vertreten oder in der Präsentation zu transportieren.</p> <p>Instruktionsbeispiel mit einem spezifischen Fall- bzw. Fachbezug Mögliche Instruktion: Sie sind zu der Überzeugung gelangt, dass im Rahmen der Erarbeitung des Konzepts zu ... (möglichst konkreten, realistischen Aufgabenbezug herstellen) einige interkulturelle Aspekte (möglichst leicht nachvollziehbare Beispiele konstruieren) Berücksichtigung finden sollten. Überzeugen Sie Ihre Kolleginnen und Kollegen davon, dass der kalkulierbare Mehraufwand hier gerechtfertigt ist.</p> <p>Für hohe Interkulturelle Fachkompetenz würde sprechen, wenn der Bewerber/die Bewerberin in der Lage ist, potenziell überzeugende Argumente zu nennen und diese glaubwürdig in der Diskussion zu vertreten.</p>

Interkulturelle Fachkompetenz (IFK) – Arbeitsprobe

Kennung	Schwerpunkt	Beobachtungsmerkmal	Beispiele für eine Arbeitsprobe/Präsentation
IFK-1	<ul style="list-style-type: none"> – kognitive Ebene – Informationsverarbeitung 	<p>Positive bzw. starke Ausprägung: recherchiert seriös und objektiv bei gleichzeitiger Inaugenscheinnahme interkultureller/integrationsrelevanter und gesamtgesellschaftlicher Herausforderungen</p> <p>Negative bzw. schwache Ausprägung: ignoriert bei einer Recherche relevante interkulturelle/integrationsrelevante und gesamtgesellschaftliche Herausforderungen</p>	<p>Mögliche Instruktion: Der Wettbewerb um die abnehmende Zahl an Fachkräften erfordert auch von den Personalabteilungen der Landesministerien mehr Kreativität. Sie sind von Ihrer Personalabteilung angesprochen worden, eine Präsentation zu erstellen. Hier sollen Sie die die Attraktivität Ihres Arbeitsgebietes herausstellen. Sie sollen dabei auf verschiedene relevante Zielgruppen eingehen.</p> <p>Recherchieren Sie, dokumentieren Sie Ihre Recherche in Stichpunkten (Fragestellung inkl. Begründung, Rechercheergebnis, Bewertung).</p> <p>Für hohe Interkulturelle Fachkompetenz würde sprechen, wenn der Bewerber/die Bewerberin auch ohne expliziten Hinweis einen interkulturellen Zusammenhang thematisieren kann bzw. auf Nachfrage einen solchen entwickeln kann.</p> <p>Variation 1: Hierbei werden Informationsmaterialien zur Verfügung gestellt bzw. die Informationssuche obliegt der Bewerberin/dem Bewerber selbst. Es sollte ein Thema gewählt werden, für das interkulturelle Bezüge naheliegend sind. Der interkulturelle Aspekt wird aber nicht thematisiert. (Beispiel: Erarbeiten und Präsentieren Sie einen Vorschlag für....)</p> <p>Variation 2: Es wird vorgegeben, dass interkulturelle Aspekte des Themas nach Möglichkeit berücksichtigt werden sollen.</p> <p>Für hohe Interkulturelle Fachkompetenz würde sprechen, wenn der Bewerber/die Bewerberin eine Priorisierung der Relevanz interkultureller Aspekte beschreiben (inkl. Zurückweisung) als auch begründen kann.</p>

Interkulturelle Fachkompetenz (IFK) – Arbeitsprobe

Kennung	Schwerpunkt	Beobachtungsmerkmal	Beispiele für eine Arbeitsprobe/Präsentation
IFK-4	<ul style="list-style-type: none"> – affektive Ebene – Begeisterung 	<p>Positive bzw. starke Ausprägung: vertritt glaubwürdig integrationsrelevante Positionen, kann andere hierzu begeistern und von der Relevanz überzeugen</p> <p>Negative bzw. schwache Ausprägung: kann integrationsrelevante Positionen nicht glaubwürdig vertreten, kann andere nicht für dieses Thema begeistern und auch nicht von dessen Relevanz überzeugen</p>	<p>Instruktionsbeispiel mit einem allgemeinen Bezug Mögliche Instruktion zum Arbeitsauftrag Präsentation: Der Abteilungsleiter/die Abteilungsleiterin hat Sie gebeten, für die kommende Abteilungsklausur eine Präsentation zum Thema „Sinn und Nutzen Interkultureller Kompetenz für die Aufgabenausführung unserer Abteilung“ vorzubereiten. Sie wissen, dass Sie die Kolleginnen und Kollegen für das Thema erst noch „erwärmen“ müssen. Bereiten Sie eine Impuls-Präsentation von 5 Minuten vor und simulieren Sie anschließend den Vortrag vor den Kolleginnen und Kollegen.</p> <p>Für hohe Interkulturelle Fachkompetenz würde sprechen, wenn der Bewerber/die Bewerberin in der Lage ist, potenziell überzeugende Argumente zu nennen und diese glaubwürdig in der Diskussion zu vertreten bzw. in der Präsentation zu transportieren.</p> <p>Instruktionsbeispiel mit einem spezifischen Fach- bzw. Fallbezug Mögliche Instruktion zum Arbeitsauftrag Präsentation: Im Rahmen der Projektgruppe zur Erarbeitung von ... (möglichst konkreten, realistischen Aufgabenbezug herstellen) möchten Sie bei der nächsten Sitzung des Projektteams in einem kurzen Impulsvortrag verdeutlichen, dass einige interkulturelle Aspekte Berücksichtigung finden sollten. Bereiten Sie eine Impuls-Präsentation von 5 Minuten vor, mit der Sie die Kolleginnen und Kollegen, die Sie für das Thema erst noch „erwärmen“ müssen, überzeugen können. Simulieren Sie anschließend den Vortrag vor den Kolleginnen und Kollegen.</p> <p>Für hohe Interkulturelle Fachkompetenz würde sprechen, wenn der Bewerber/die Bewerberin in der Lage ist, potenziell überzeugende Argumente zu nennen und diese glaubwürdig in der Diskussion zu vertreten oder in der Präsentation zu transportieren.</p>

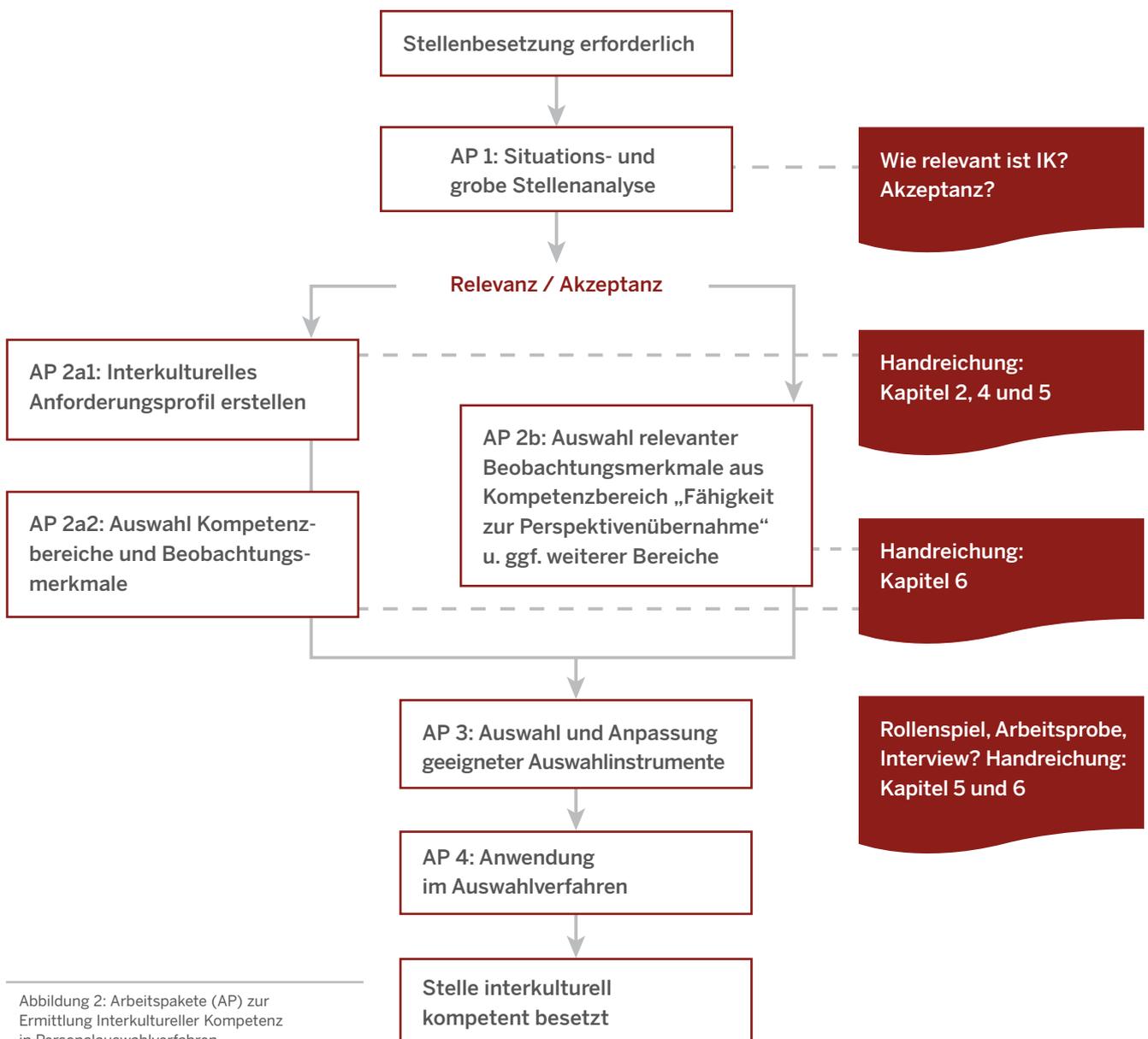
Interkulturelle Fachkompetenz (IFK) – Arbeitsprobe

Kennung	Schwerpunkt	Beobachtungsmerkmal	Beispiele für eine Arbeitsprobe/Präsentation
IFK-6	<ul style="list-style-type: none"> – strategische Ebene – Spielräume erkennen 	<p>Positive bzw. starke Ausprägung: erkennt im Fachgebiet Spielräume für die Unterstützung integrationsrelevanter Prozesse, kann konkrete Strategien und Maßnahmen benennen und entwickeln</p> <p>Negative bzw. schwache Ausprägung: erkennt im Fachgebiet keine Spielräume für die Unterstützung integrationsrelevanter Prozesse, kann keine konkreten Strategien und Maßnahmen benennen und entwickeln</p>	<p>Aufgabe ist die Erstellung einer Präsentation. Die Bewerberin/der Bewerber soll zu einer fachlich relevanten Frage erarbeiten, inwiefern und welche interkulturellen Aspekte bei der Planung, Umsetzung oder Bewertung einer Maßnahme berücksichtigt werden müssen oder ob dies unnötig ist.</p> <p>Für eine hohe Interkulturelle Fachkompetenz würde sprechen, wenn der Bewerber/die Bewerberin Spielräume erkennt und erweitert, indem er/sie kulturell bedingte Faktoren stereotypfrei benennt und erfolgskritische Kriterien herausarbeiten kann, die erkennen lassen, dass er/sie sich mit der kulturellen Gruppe bzw. mit interkulturellen Prozessen beschäftigt hat. Dabei gibt es je nach Fragestellung zwei Varianten:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Die Bewerberin/der Bewerber erkennt kulturell bedingte Unterschiede und zieht die richtigen Schlüsse. 2. Die Bewerberin/der Bewerber geht so vor, dass sie/er den Einfluss verschiedener kulturspezifischer Faktoren beleuchtet und richtig zu dem Schluss kommt, dass manche Faktoren für die Fragestellung relevant, andere eher irrelevant sind.

Die Handreichung anwenden: Entscheidungshilfen für die Gestaltung von Personalauswahlverfahren

Mit diesem abschließenden Teil der vorliegenden Handreichung möchten wir eine Unterstützung dafür zur Verfügung stellen, den „Baukasten“ zur Interkulturellen Kompetenz effizient zu nutzen oder ihn als Inspiration für eine angemessene Anpassung an das konkrete Verfahren zu ver-

stehen. Dazu sollen an dieser Stelle in der Chronologie des nachfolgenden Flussdiagramms Entscheidungshilfen als ein durch Fragen strukturiertes Vorgehen präsentiert werden.



AP 1: Situations- und grobe Stellenanalyse

Wie relevant ist IK? Akzeptanz?

Es ist allzu plausibel, dass die Kompetenzen der Kandidatinnen und Kandidaten im Auswahlverfahren notwendigerweise nur selektiv erhoben oder getestet werden können, da dies ansonsten den zur Verfügung stehenden Zeiträumen und auch die einzusetzenden Ressourcen überlasten würde. Zudem hat sich vielleicht bereits ein Auswahlverfahren bewährt, mit dem alle beteiligten Akteure zufrieden sind, sodass Sie Veränderungen nur mit gutem Grund vornehmen wollen. Von besonderer Bedeutung ist daher ein erster Prüfschritt auf dem Weg zur Entscheidung über ein geeignetes Vorgehen: die Situations- und grobe Stellenanalyse (siehe Arbeitspaket 1 im Flussdiagramm). Hierbei werden zunächst zwei Fragen auf der Basis Ihrer Einschätzung beantwortet:

- Lassen sich interkulturelle Anforderungen im Stellenprofil mit hoher Wahrscheinlichkeit identifizieren?
- Wie schätzen Sie die Akzeptanz anderer Beteiligter, vor allem der Kolleginnen und Kollegen der Fachabteilung, bezüglich der Erweiterung des Anforderungskatalogs um interkulturelle Aspekte ein?

Wie dem Flussdiagramm zu entnehmen ist, bietet es sich in der Vorbereitung des Verfahrens an, bei starker oder offensichtlicher Ausprägung der Relevanz und/oder hoher Akzeptanz des Themas Interkulturelle Kompetenzen ein differenziertes Anforderungsprofil unter gemeinsamer Beteiligung von Fachabteilung und Personalabteilung zu erstellen, wobei die Vertreter/-innen der Personalabteilung stärker die Rolle der Prozessverantwortlichen und die der Fachabteilung die Rolle der Stellenexpert/-innen übernehmen. Wenn Sie ein interkulturelles Anforderungsprofil erstellen, sind alle drei Kompetenzbereiche identifizierbar: die Interkulturelle Fachkompetenz, die Interkulturelle Sozialkompetenz und die Fähigkeit zur Perspektivenübernahme.

Wenn entweder zu vermuten ist, dass weder auf der fachlichen noch auf der interaktionalen Ebene Interkulturelle Kompetenzen von hervorgehobener Bedeutung für das Anforderungsprofil sind, oder Sie eine geringe Offenheit gegenüber diesem Thema wahrnehmen oder vermuten, werden Sie wahrscheinlich etwas vorsichtiger mit der Einführung eines „neuen“ Auswahlkriteriums verfahren wollen. In dieser Situation bietet es sich an, für den eigenen Verantwortungsbereich im Auswahlverfahren einen Testlauf zu initiieren. In jedem Fall geeignet könnte der Bereich der „Fähigkeit zur Perspektivenübernahme“ sein, da diese Kompetenz die erfolgreiche Durchführung von Aufgaben unterstützt, die sich in fast jedem Anforderungsprofil finden lassen.

Für den Fall, dass Sie für die zu besetzende Stelle zumindest teilweise Interaktionsaufgaben in interkulturellen Überschneidungssituationen für erfolgsrelevant erachten, bietet der Baukasten ausreichend Möglichkeiten aus dem Bereich der Interkulturellen Sozialkompetenz. In der Regel haben Sie mit den betroffenen Kolleginnen und Kollegen bereits zusammengearbeitet und können diese hinsichtlich der Frage nach der Akzeptanz einschätzen. Wenn Sie sich nicht sicher sind, ist dies vielleicht der geeignete Zeitpunkt, um in einem Vorgespräch in Erfahrung zu bringen, wie groß die Hürden sind. Sinnvoll könnte sein, diese Erkundung in ein Abstimmungsgespräch zur grundsätzlichen Festlegung der stellenrelevanten Auswahlkriterien einzubetten. So wird der Austausch hierüber mit mehr Beiläufigkeit versehen und als zu erwartender Bestandteil eines Abstimmungsprozesses „normalisiert“. Rechnen Sie mit einer eher positiven Resonanz, spricht nichts gegen dieselbe Vorgehensweise. Darüber hinaus würde dann der Vorschlag, ein differenziertes Anforderungsprofil gemeinsam zu erstellen, auf ein grundsätzliches Einverständnis stoßen.

Sie fragen sich vielleicht, wie Sie denn feststellen können, ob und wenn ja, welcher Kompetenzbereich aufgrund des Aufgabenzuschnitts einer Stelle besonders naheliegend und überzeugend ist. Auch wenn hierzu präzise Informationen nur durch ein Anforderungsprofil generiert werden können, gibt es doch Hinweise, die eine erste, begründete Vermutung ermöglichen. Die im Rahmen der Explorationsstudie gemachten Erfahrungen werden zu diesem Zweck in einer verallgemeinerten Form zusammengefasst:

- Es gibt Stellen im Bereich der oberen Landesbehörden, bei denen die Anforderung Interkultureller Kompetenz an die Stelleninhaber/-innen offensichtlich ist. Das gilt z. B. für Stellen, die fachlich eng mit dem Thema Integration verbunden sind. Das kann aber auch für selektive Stellen innerhalb von Ressorts gelten, bei denen Fragen der Gestaltung von Integration, Zuwanderung und interkultureller Interaktion nicht im Vordergrund stehen, wie im Wirtschaftsministerium, wenn es z. B. um den Bereich Außenwirtschaft oder das Gründungsgeschehen in Mittelstand und Handwerk geht. Etliche Anknüpfungspunkte lassen sich auch für die Handlungsfelder Gesundheit, Familie, Schule, Kommunales, Arbeit, Wohnen, Wissenschaft, Kinder, Jugend, Pflege, Emanzipation etc. denken. Für all diese Aufgabenbereiche ist es sehr wahrscheinlich, dass Interkulturelle Kompetenzen in verschiedenen Kombinationen wichtig für eine erfolgreiche Aufgabenausführung sind. Interkulturelle Kompetenz wird hier neben der Fähigkeit zur Perspektivenübernahme auch die Interkulturelle Fachkompetenz und Teilkompetenzen der Interkulturellen Sozialkompetenz umfassen.
- Daneben gibt es Ressorts, deren thematische Zuständigkeiten eine starke Ausprägung Interkultureller Kompetenz weniger vermuten lassen. Hierzu gehören bspw. die Themen Umwelt, Finanzen, Energie, Justiz. Hier mögen dennoch auch in Einzelfällen Bezüge zu einer Interkulturellen Fachkompetenz vorhanden sein, die aber wiederum nur in einer Anforderungsanalyse sichtbar würden.
- Häufiger wird es vorkommen, dass für eine zu besetzende Stelle Interkulturelle Sozialkompetenzen – im Sinne von souveräner Interaktionsfähigkeit – als relevant erachtet werden. Das setzt Aufgaben im Stellenprofil voraus, in denen Stelleninhaber und Stelleninhaberinnen mit großer Wahrscheinlichkeit kulturellen Überschneidungssituationen im engeren oder weiteren Sinne ausgesetzt sind.
- Selbst bei Stellen, die keine offensichtliche Anbindung an interkulturelle Interaktionsbezüge aufweisen, erhöht die Verantwortlichkeit für Aufgaben, die mit der Bearbeitung komplexer, ressortübergreifender Fragestellungen zu tun haben, die Wahrscheinlichkeit, dass die Stelleninhaber/-innen für die erfolgreiche Ausführung ihrer Tätigkeit zumindest auf einen der interkulturellen Kompetenzbereiche zurückgreifen können sollten, nämlich auf die Fähigkeit zur Perspektivenübernahme.
- Schließlich stellt sich vor dem Hintergrund der gesetzlichen Regelungen im Gesetz zur Förderung der gesellschaftlichen Teilhabe und Integration in NRW die Frage, ob Interkulturelle Fachkompetenz nicht grundsätzlich zum Kompetenzprofil von Mitarbeitenden gehören sollte, die mit konzeptionellen und strategischen Aufgaben befasst sind. Dies könnte beispielsweise für Referentinnen und Referenten in den Ressorts der Landesverwaltung in NRW gelten.

AP 2a1: Interkulturelles Anforderungsprofil erstellen

Handreichung:
Kapitel 2, 4 und 5

Wie schon in Kapitel 1 dargestellt, hat sich eine Erarbeitung des Anforderungsprofils in Anlehnung an die Methode der Critical Incidents von Flanagan (1954) bewährt. Hierbei kann die Vorgehensweise flexibel den eigenen Kooperations- und Kommunikationsgewohnheiten angepasst werden. Eine mögliche Gestaltung einer Erhebungsmatrix, die dieses Arbeitspaket unterstützt, könnte folgendermaßen aussehen: Für jedes Aufgabenfeld und für jede Teilaufgabe werden verschiedene Arbeitsschritte durchlaufen. In Anlehnung an Abbildung 3 vollzieht sich dies jeweils von links nach rechts.

Aufgabenschwerpunkt/ erfolgsrelevante Teilaufgabe	Aufgabenbezogenes Ziel und Zielkriterien (Indikatoren)	Interkulturelle Spezifikation des Ziels/ der Zielkriterien (Hat die Aufgabe eine interkulturelle Dimension? Wenn ja, welche?)	Situationsbeschreibung (Welche konkreten Handlungen sind erfolgreich?)	Beitrag zur Zielerreichung (Was war entscheidend?); ansatzweise Beobachtungsmerkmale
Sensibilität im Umgang mit anderen (SeU) – Beobachtungsmerkmale				
Teilaufgabe				
Teilaufgabe				
Teilaufgabe				

Abbildung 3: Vorgehensweise bei der Erhebung von Critical Incidents (angelehnt an Flanagan, 1954)

Die einzelnen Arbeitsschritte stellen sich wie folgt dar:

Erfolgsrelevante Aufgaben: Für den Stellenerfolg werden zunächst die allgemeinen, relevanten Anforderungen indiziert.

Aufgabenbezogenes Ziel bzw. Zielkriterien: Im nächsten Erarbeitungsschritt sollen die erfolgsrelevanten Aufgaben durch ihre Zielstellungen und die Beschreibung von Indikatoren der Zielerreichung veranschaulicht werden.

Interkulturelle Spezifikation: Dieser Schritt umfasst die kritische Prüfung, ob die benannte Aufgabe und ihre Zielstellung eine interkulturelle Dimension enthält. Der Erarbeitungsschritt dient auch als „Sollbruchstelle“: Sind keine interkulturellen Implikationen relevant, wird die Bearbeitung mit dem nächsten Aufgabenbereich/der nächsten Teilaufgabe fortgesetzt. Werden interkulturelle Implikationen identifiziert, werden die nachfolgenden Arbeitsschritte ausgeführt.

Situationsbeschreibungen/konkrete Handlungen: Hier wird mit der Fokussierung des interkulturellen Gehalts der Aufgabe nach weiteren Details der Situation und nach erfolgreichen Handlungsweisen gefragt, um möglichst konkrete Hinweise auf die spezifischen Kompetenzanforderungen zu erhalten.

Beitrag zur Zielerreichung: Dieser Arbeitsschritt bietet die Möglichkeit, das erfolgsrelevante Verhalten noch einmal in anderen Formulierungen zu beschreiben und sich dabei schon der Benennung der relevanten interkulturellen Beobachtungsmerkmale anzunähern.

Um eine möglichst zügige Erarbeitung der interkulturellen Anforderungsprofile zu gewährleisten, können die Arbeitsschritte teilweise zusammengefasst oder pragmatisch verkürzt werden. Es hat sich bewährt, den Erarbeitungsprozess in dieser differenzierten Gründlichkeit zu starten, damit die damit verbundene Logik verinnerlicht wird.

Spätestens aber, wenn ähnliche Teilkompetenzen oder Beobachtungsmerkmale wiederholt benannt werden, kann der Prozess auch abgekürzt werden, indem man nur noch Aufgaben beleuchtet, die mit hoher Wahrscheinlichkeit weitere, anders gelagerte Interkulturelle Kompetenzen erforderlich machen.

AP 2b: Auswahl relevanter Beobachtungsmerkmale aus Kompetenzbereich „Fähigkeit zur Perspektivenübernahme“ u. ggf. weiterer Bereiche

AP 2a2: Auswahl Kompetenzbereiche und Beobachtungsmerkmale

Handreichung:
Kapitel 6

Sie haben jetzt entweder in einer abteilungsübergreifenden Arbeitsgruppe ein interkulturelles Anforderungsprofil erstellt oder in einer strukturierten Diskussion innerhalb des Zuständigkeitsbereichs der Personalabteilung die rele-

vanten interkulturellen Anforderungen benannt. Wählen Sie nun die Beobachtungsmerkmale aus, die Ihrer Ansicht nach die erwünschte Kompetenz am besten beschreiben.

**AP 3: Auswahl und Anpassung
geeigneter Auswahlinstrumente**

**Rollenspiel, Arbeitsprobe, Interview?
Handreichung: Kapitel 6**

Wenn eine Entscheidung für eine Teilkompetenz und die entsprechenden Beobachtungsmerkmale gefallen ist, folgt im nächsten Schritt die Auswahl des Instrumentes und dessen Gestaltung.

Die zentrale Entscheidung lautet hierbei: Lässt sich die als wichtig identifizierte Interkulturelle Kompetenz besser durch ein Rollenspiel, eine oder mehrere Fragen im Interview oder auch durch eine Arbeitsprobe beobachten und bewerten?

Auch wenn Sie hier eine bewährte Zuordnung von Kompetenzen und Auswahlinstrumenten bereits entwickelt haben, soll Sie diese Handreichung dazu animieren, die Vielzahl der im Baukasten formulierten Vorschläge als Inspiration für die eine oder andere Erprobung und Erweiterung der eingesetzten Instrumente im Auswahlverfahren zu nutzen.

AP 4: Anwendung im Auswahlverfahren

Viel Erfolg bei der Anwendung!

Literatur

Aretz, H.-J., Hansen, K. (2003): Erfolgreiches Management von Diversity. Die multikulturelle Organisation als Strategie zur Verbesserung einer nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit. Zeitschrift für Personalforschung, 17(1), S. 9–36.

Batson, C. D., Ahmad, N., Yin, J., Bedell, S. J., Johnson, J. W., Templin, C. M., & Whiteside, A. (1999): Two threats to the common good: Self-interested egoism and empathy-induced altruism. Personality and Social Psychology Bulletin, 25, pp. 3–16.

Blickle, G. (2011): Personalauswahl. In F. W. Nerdinger, G. Blickle, N. Schaper (Hrsg.): Arbeits- und Organisationspsychologie, S. 225–252. Wiesbaden: Springer Gabler.

Flanagan, J. C. (1954): The Critical Incident Technique. Psychological, Bulletin 51(4).

Galinsky, A.D. & Ku, G. (2004): The effects of perspective-taking on prejudice: The moderating role of self-evaluation. Personality and Social Psychology Bulletin, 30(5), pp. 594–604.

Galinsky, A.D. & Moskowitz, G. B. (2000): Perspective-taking: Decreasing stereotype impression, stereotype accessibility, and ingroup favoritism. Journal of Personality and Social Psychology, 78(4), pp. 708–724.

Gesetz zur Förderung der gesellschaftlichen Teilhabe und Integration in Nordrhein-Westfalen und zur Anpassung anderer gesetzlicher Vorschriften vom 14. Februar 2012 (TIntG NRW, Gesetz- und Verordnungsblatt (GV. NRW.) Ausgabe 2012 Nr. 5 vom 24. Februar 2012, S. 95–106).

Gourmelon, A. (2009): Anforderungsprofile als Grundlage für die Personalauswahl. In A. Gourmelon, Ch. Kirbach, S. Etzel (Hrsg.): Personalauswahl im öffentlichen Sektor (2. Auflage, S. 73–84). Baden-Baden: Nomos.

Gourmelon, A. (2009): Die eignungsdiagnostische Norm DIN 33430 und ihre Bedeutung für den öffentlichen Sektor. In A. Gourmelon, Ch. Kirbach, S. Etzel (Hrsg.): Personalauswahl im öffentlichen Sektor (2. Auflage, S. 133–137). Baden-Baden: Nomos.

Gröschke, D. (2012): Interkulturelle Kompetenz für eine globalisierte Arbeitswelt. In K. Draheim, F. Liebetanz, S. Vogler-Lipp (Hrsg.): Schreiben(d) lernen im Team, S. 139–155. Wiesbaden: Springer VS.

Innenministerium des Landes Nordrhein-Westfalen (2003): Zukunft des öffentlichen Dienstes – Öffentlicher Dienst der Zukunft. Düsseldorf.

Innenministerium des Landes Nordrhein-Westfalen (o. J.): Leitfaden. Das Rahmenanforderungsprofil für die Beschäftigten des Innenministeriums NRW. Informationen und Handlungsempfehlungen für die Verwaltungspraxis des Hauses. Düsseldorf.

Kammhuber, S. (2000): Interkulturelles Lernen und Lehren. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag

Kealey, D.J. (1996): The challenge of international personal selection. In D. Landis & R.S. Bhagat (Eds.), Handbook of intercultural training (2nd Ed., pp. 80–105). Thousand Oaks: Sage.

Leenen, W. R., Gross, A. & Grosch, H. (2002): Interkulturelle Kompetenz in der sozialen Arbeit. In G. Auernheimer (Hrsg.): Interkulturelle Kompetenz und pädagogische Professionalität, S. 81–202. Opladen: Leske und Budrich.

Leenen, W. R., Grosch, H. & Gross, A. (2005): Bausteine zur interkulturellen Qualifizierung der Polizei. Münster: Waxmann.

Lorenz, M., Rohrschneider, U. (2009): Erfolgreiche Personalauswahl. Sicher, schnell und durchdacht. Wiesbaden: Gabler.

Marcus, B. (2011): Personalpsychologie. Wiesbaden: Springer VS.

Möltgen, K., Otten, H. R. (2012): Förderung interkultureller Kompetenzen und interkultureller Personalentwicklung der Beschäftigten des Landes Nordrhein-Westfalen. Gutachten im Rahmen der Landesinitiative „Mehr Migrantinnen und Migranten in den öffentlichen Dienst – Interkulturelle Öffnung der Landesverwaltung“. Im Auftrag des Ministeriums für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen.

North, K., Renhardt, K., Sieber-Suter, B. (2013): Kompetenzmanagement in der Praxis. Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln (2. Auflage). Wiesbaden: Springer.

Reinecke, M., von Bernstorff, C., Stern, T. (2009): Expertise zur Interkulturellen Personalentwicklung in der Verwaltung. Hrsg. von der Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales. Berlin.

Schuler, H. (1996): Psychologische Personalauswahl. Einführung in die Berufseignungsdiagnostik. Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.

Städtekooperation Integration. Interkommunal (2014): Vielfalt schafft Zukunft. Kommunen als zukunftsfähige Arbeitgeberinnen. Interkulturelle Kompetenz in Personalauswahlverfahren (Heft 6).

Steins, G. & Wicklund, R. A. (1996): Perspective-taking, conflict and press: Drawing an E on your forehead. *Basic and Applied Social Psychology*, 18, pp. 319–346.

Terkessidis, M. (2013): Interkultur (5. Auflage). Berlin: Suhrkamp.

Weuster, A. (2012): Personalauswahl I. Internationale Forschungsergebnisse zu Anforderungsprofil, Bewerbersuche, Vorauswahl, Vorstellungsgespräch und Referenzen (3. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.

Abbildungsverzeichnis

Tabelle 1	Schlüsselkompetenzen der Beschäftigten des Innenministeriums NRW	6
Tabelle 2	Die Fähigkeit zur Perspektivenübernahme	20
Tabelle 3	Interkulturelle Sozialkompetenz	29
Tabelle 4	Sensibilität im Umgang mit anderen	31
Tabelle 5	Kooperationsfähigkeit	32
Tabelle 6	Kommunikationskompetenz	33
Tabelle 7	Konfliktfähigkeit	34
Tabelle 8	Entscheidungs- und Überzeugungsfähigkeit	35
Tabelle 9	Interkulturelle Fachkompetenz	43
Abbildung 1	Strukturmodell zur Interkulturellen Kompetenz im Verwaltungshandeln	16
Abbildung 2	Arbeitspakete zur Ermittlung Interkultureller Kompetenz in Personalauswahlverfahren	54
Abbildung 3	Vorgehensweise bei der Erhebung der Critical Incidents (angelehnt an Flanagan, 1954)	57

Anhang

Kultur als nicht ethnisch begrenzter Begriff: „Kultur ist als die Menge des Alltagswissens, der alltäglichen Praktiken und der diese stützenden Sinnstrukturen zu verstehen, die eine große Gruppe von Menschen zu einem bestimmten Zeitpunkt miteinander als ihre soziale Wirklichkeit teilen.

Kultur entsteht in einem Prozess, in dem eine Kommunikations- und Handlungsgemeinschaft ihre soziale Umwelt praktisch produziert und reproduziert.“ (Leenen et al., 2005, S. 90)

Interkulturelle Fachkompetenz (IFK)			
Übergeordnete Dimension	Dimension	Beschreibung	Quelle
Beziehungsfähigkeit – diese Dimension bahnt als allg. Sozialkompetenz insbesondere IK	Einfühlungsvermögen, Fähigkeit zur Perspektivenübernahme	Sich hineinversetzen können in die Ziele, Normen und Rollen des Gegenübers. Respekt gegenüber (von der Mehrheitsgesellschaft) abweichenden kulturellen Orientierungen	Kealey, 1996 (ursprünglich entwickelt im Kontext von IK als Kompetenz für entsandte Kräfte). Leenen, Gross & Grosch, 2002
	Anpassungsfähigkeit – diese Dimension bahnt als allg. Sozialkompetenz insbesondere IK	Hartnäckigkeit	Suche nach Wegen zur Beseitigung von Hindernissen
	Kontaktorientierung	Interesse am Kontakt mit Menschen. Zuhören und Pflege vertrauensvoller, kooperierender Beziehungen	Kealey, 1996
Konkrete interkulturelle Fähigkeiten – diese Kompetenzen definieren IK im engeren Sinn	Selbstvertrauen	Kennen der eigenen Stärken und Schwächen. Zuversicht in das eigene Handeln	Kealey, 1996
	Verhaltensflexibilität	Fähigkeit, aufgrund einer Situationsanalyse angemessene Handlungsweisen auszuwählen und Kompromisse einzugehen	Kealey, 1996
	Stresstoleranz	Breites Spektrum an Bewältigungsstrategien	Kealey, 1996
	Geduld	Fähigkeit, auch in Anfeindungssituationen gelassen und standfest zu bleiben und zu warten	Kealey, 1996
	Ausgeglichenheit, emotionale Elastizität	Emotionale Ausgeglichenheit. Große Spannbreite möglicher emotionaler Reaktionen und deren Regulation	Kealey, 1996, Leenen, Gross & Grosch, 2002
	Selbststeuerung, personale Autonomie	Unabhängigkeit von der Wertschätzung und vom Einfluss anderer bezogen auf eigene Entscheidungen	Kealey, 1996, Leenen, Gross & Grosch, 2002

Interkulturelle Fachkompetenz (IFK)

Übergeordnete Dimension	Dimension	Beschreibung	Quelle
	Realismus, realistische Selbsteinschätzung	Bewusstheit der Vor- und Nachteile des eigenen Tuns und realistische Einschätzung der eigenen Qualifikation	Kealey, 1996, Leenen, Gross & Grosch, 2002
	Einfühlungsvermögen, Fähigkeit zur Perspektivenübernahme	Sich versetzen können in die Ziele, Normen und Rollen des Gegenübers. Respekt gegenüber (von der Mehrheitsgesellschaft) abweichenden kulturellen Orientierungen	Kealey, 1996, Leenen, Gross & Grosch, 2002
	Ambiguitätstoleranz, Unsicherheitstoleranz	Mehrdeutigkeit und Unvorhersehbarkeit ertragen können und Verzicht auf vor-schnelle Bewertung des Fremden	Kealey, 1996, Leenen, Gross & Grosch, 2002
	Interesse an der anderen Kultur	Interesse an den Gepflogenheiten des Gegenübers und Bereitschaft zu Annäherung	Kealey, 1996, Leenen, Gross & Grosch, 2002
	Sensibilität für Kultur-einflüsse; Bewusstsein der generellen Kultur-abhängigkeit	Erkennen kultureller Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen der eigenen Kultur und dem „Fremden“. Erkenntnis, dass kulturelle Prägung das eigene Handeln und Denken steuert	Kealey, 1996, Leenen, Gross & Grosch, 2002
	Kognitive Flexibilität	Fähigkeit zur Distanzierung von eigenen Denkmustern und Entscheidungen. Einnehmen anderer Perspektiven. Finden alternativer Lösungen	Leenen, Gross & Grosch, 2002
	Humor	Emotionale und kognitive Distanzierung von gängigen Mustern mit positiver Konnotation	Leenen, Gross & Grosch, 2002
	Vertrautheit mit Mechanismen der interkulturellen Kommunikation und der Akkulturation	Kennen kommunikationsrelevanter Prozesse und Mechanismen sowie Kenntnis von intrapsychischen Prozessen, die Menschen durchlaufen, die in eine für sie neue Kultur hineinwachsen	Leenen, Gross & Grosch, 2002

Literatur

Kealey, D. J. (1996): The challenge of international personal selection. In D. Landis & R. S. Bhagat (Eds.): Handbook of intercultural training (2nd. Ed., pp. 80–105). Thousand Oaks: Sage.

Leenen, W. R., Gross, A. und Grosch, H. (2002): Interkulturelle Kompetenz in der sozialen Arbeit. In G. Auernheimer (Hrsg.): Interkulturelle Kompetenz und pädagogische Professionalität, S. 81–202. Opladen: Leske und Budrich.

Leenen, W. R., Grosch, H., Gross, A. (2005): Bausteine zur interkulturellen Qualifizierung der Polizei. Münster: Waxmann.

Herausgeber

Ministerium für Arbeit,
Integration und Soziales
des Landes Nordrhein-Westfalen
Fürstenwall 25
40219 Düsseldorf
Fax 0211 855-3211
info@mais.nrw.de
www.mais.nrw

Autoren

Prof. Dr. Martina Eckert,
Prof. Dr. Thomas Wünsch

Kontakt

Fachhochschule für öffentliche
Verwaltung Nordrhein-Westfalen
Studienort Dortmund
Telefon 0231 97617340
martina.eckert@fhoev.nrw.de
thomas.wunsch@fhoev.nrw.de
www.fhoev.nrw.de

Gestaltung wppt:kommunikation GmbH

Druck Hausdruck

© MAIS, Juni 2016

Diese Publikation kann bestellt oder
heruntergeladen werden:
www.mais.nrw/broschuerenservice



Handreichung. Interkulturelle Kompetenz
in Anforderungsprofilen der Landesver-
waltung Nordrhein-Westfalen.

im Auftrag des
Ministeriums für Arbeit, Integration und
Soziales Nordrhein-Westfalen
Fürstenwall 25
40219 Düsseldorf

Telefon 0211 855-5
Fax 0211 855-3211
info@mais.nrw.de
www.mais.nrw

Dortmund/Köln im Juni 2016