

Interkulturelles Personalmanagement

Anlage zum Personalmanagementkonzept
der Stadtverwaltung Koblenz



KOBLENZ
VERBINDET.

Interkulturelles Personalmanagement

Anlage zum Personalmanagementkonzept
der Stadtverwaltung Koblenz

Stadt Koblenz
Haupt- und Personalamt

Auskunft: Frau Julia Schughart
Tel.: (0261) 129 - 1824
Fax: (0261) 129 - 1200
Email: Julia.Schughart@Stadt.koblenz.de

Redaktionsschluss: April 2014

Drucklegung: Mai 2014

Postbezug: Stadtverwaltung Koblenz
Haupt- und Personalamt
Postfach 20 15 51
56015 Koblenz

Dieses Konzept wurde in Zusammenarbeit mit der Leitstelle für Integration
der Stadt Koblenz erstellt.

© Stadt Koblenz, 2014

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit vorheriger Zustimmung und
Quellenangabe gestattet.

KOBLENZ
VERBINDET.



Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	1
Abbildungsverzeichnis.....	2
1 Ausgangslage, Definition und Zielsetzung	3
2 Handlungsfelder des interkulturellen Personalmanagements	6
2.1 Personalmarketing	7
2.1.1 Personalmarketing allgemein	7
2.1.2 Gewinnung von Auszubildenden	8
2.2 Personalauswahl	10
2.3 Personalentwicklung	11
2.3.1 Ausbildung	11
2.3.2 Fortbildung	11
2.3.3 Führungskräfte-/Nachwuchsführungskräfteentwicklung	12
3 Literaturverzeichnis	14



Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Migrantenanteile in der Stadt Koblenz zum Stichtag 31.12.2013	4
Abb. 2: Migrantenanteile im Personalbestand der Stadtverwaltung Koblenz nach Altersgruppe zum Stichtag 31.12.2013.....	4
Abb. 3: Migrantenanteile im Personalbestand der Stadtverwaltung Koblenz in den einzelnen Statusgruppen zum Stichtag 31.12.2013.....	4
Abb. 4: Migrantenanteile im Personalbestand der Stadtverwaltung Koblenz nach (vergleichbaren) Einstiegsämtern zum Stichtag 31.12.2013	5
Abb. 5: Migrantenanteile im Personalbestand der Stadtverwaltung Koblenz nach Berufsgruppen zum Stichtag 31.12.2013.....	5
Abb. 6: Relevante Handlungsfelder des interkulturellen Personalmanagements.....	6



1 Ausgangslage, Definition und Zielsetzung

Der demografische Wandel stellt für das Personalmanagement der Stadtverwaltung Koblenz eine zentrale Herausforderung dar. Durch den Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials und dem sich aufzeigenden Fach- und Führungskräfte­mangel wird sich die Verwaltung zukünftig noch stärker dem Wettbewerb um junge Arbeitskräfte mit anderen Arbeitgebern ausgesetzt sehen. Es gilt hier, die eigene Position zu stärken, insbesondere im Hinblick darauf, dass bis 2025 über 30 % der städtischen Bediensteten altersbedingt ausscheiden werden.

Die demografische Entwicklung macht es erforderlich, im Rahmen eines proaktiven Personalmanagements Personen mit Migrationshintergrund **als neue Zielgruppe verstärkt anzusprechen**. In der Stadt Koblenz leben derzeit rund 109.222 Bürgerinnen und Bürger (Stand: 31.12.2013), von denen mehr als ein Viertel einen Migrationshintergrund besitzen (siehe Abbildung 1). Angesichts der Grundlinien der demografischen Entwicklung und der jüngeren Altersstruktur der Migrationsbevölkerung kann davon ausgegangen werden, dass der Anteil der Personen mit Migrationshintergrund an der Gesamtbevölkerung weiter zunehmen wird.

Bei der Stadtverwaltung Koblenz beträgt der Anteil der Beschäftigten mit Migrationshintergrund an der Gesamtmitarbeiterzahl 7,7 Prozent (siehe Abbildung 2 und 3.) Wie in der Abbildung 5 ersichtlich, spiegelt sich dieser Personenanteil vorwiegend in der Berufsgruppe des künstlerischen Personals wider. In klassischen Verwaltungsberufen und in Führungspositionen sind Personen mit Migrationshintergrund noch deutlich unterrepräsentiert (siehe Abbildung 4 und 5).

Gleichwohl führt die unterschiedliche Herkunft der Bürgerinnen und Bürgern zu **veränderten Anforderungen an die Verwaltung**. Zur Erreichung der Dienstleistungsqualität sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erforderlich, die interkulturell kompetent mit dieser Vielfalt umgehen können. Die interkulturelle Kompetenz wird zu einer Schlüsselkompetenz der Zukunft. Die Menschen, die über interkulturelle Kompetenzen verfügen, bilden ein zunehmend wichtiger werdendes Potenzial, das erkannt, gefördert und genutzt werden muss.

Interkulturelles Personalmanagement bei der Stadtverwaltung Koblenz umfasst alle Maßnahmen, die dazu beitragen, Integration und Chancengleichheit zu erzielen, „neue“ Zielgruppen für eine Tätigkeit im öffentlichen Dienst zu gewinnen sowie interkulturelle Kompetenzen in der Organisation zu erkennen, zu fördern und zu nutzen, um den Anforderungen einer zunehmend multikulturellen Gesellschaft gerecht zu werden. Verschiedenheit wird dabei als Potenzial, Imagegewinn und Wettbewerbsvorteil gesehen.¹

¹ vgl. Voigt, I.; Lambertz, T. (2009), S. 77ff.



ABB. 1: MIGRANTENANTEILE IN DER STADT KOBLENZ ZUM STICHTAG 31.12.2013

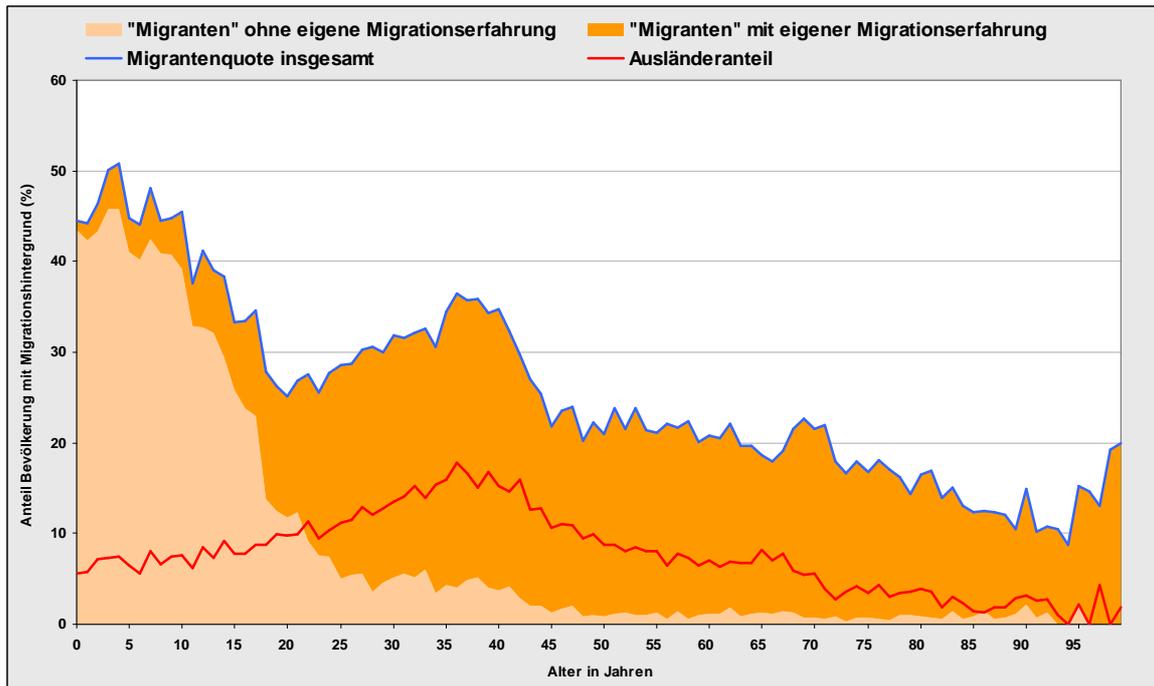


ABB. 2: MIGRANTENANTEILE IM PERSONALBESTAND DER STADTVERWALTUNG KOBLENZ NACH ALTERSGRUPPE ZUM STICHTAG 31.12.2013

Alter	31_12_2012	31_03_2013	30_06_2013	30_09_2013	31_12_2013
	Prozentualer Anteil bezogen auf den gesamten Personalbestand				
unter 20	1,5	-	-	-	-
20 bis 29	12,3	11,2	11,4	11,5	11,5
30 bis 39	11,2	13,4	13,2	12,7	13,5
40 bis 49	5,1	5,3	5,4	5,4	5,4
50 bis 54	5,1	4,5	5,0	4,8	4,3
55 bis 59	7,3	7,1	7,1	6,9	6,9
60 plus	11,1	9,4	9,1	9,1	9,3
Summe	7,5	7,6	7,7	7,6	7,7

Datenquelle: Melderegister Stadt Koblenz, Aufbereitung: Kommunale Statistikstelle Stadt Koblenz

ABB. 3: MIGRANTENANTEILE IM PERSONALBESTAND DER STADTVERWALTUNG KOBLENZ IN DEN EINZELNEN STATUSGRUPPEN ZUM STICHTAG 31.12.2013

	Personal am Stichtag...				
	31_12_2012	31_03_2013	30_06_2013	30_09_2013	31_12_2013
Prozentualer Anteil bezogen auf den gesamten Personalbestand					
Beamte	2,3	2,6	2,5	2,5	2,5
Tariflich Beschäftigte	9,2	9,1	9,2	9,1	9,2
Anwärter	-	-	-	-	-
Auszubildende	3,4	3,4	3,7	8,0	8,0
Summe	7,5	7,6	7,7	7,6	7,7

Datenquelle: Melderegister Stadt Koblenz, Aufbereitung: Kommunale Statistikstelle Stadt Koblenz



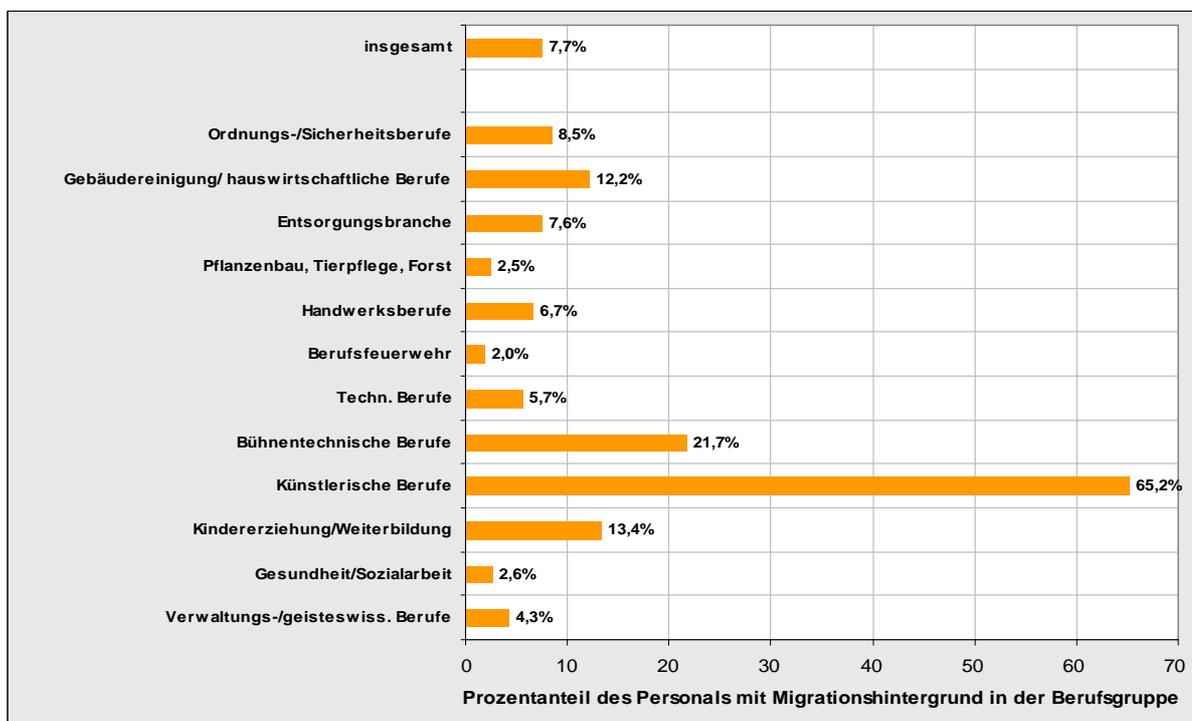
ABB. 4: MIGRANTENANTEILE IM PERSONALBESTAND DER STADTVERWALTUNG KOBLENZ NACH (VERGLEICHBAREN) EINSTIEGSÄMTERN ZUM STICHTAG 31.12.2013

(vergleichbare) Einstiegsämter	31_12_2012	31_03_2013	30_06_2013	30_09_2013	31_12_2013
	Prozentualer Anteil bezogen auf den gesamten Personalbestand				
Erstes Einstiegsamt	12,7	12,4	12,8	12,5	11,7
Zweites Einstiegsamt	6,3	6,5	6,3	6,6	7,0
Drittes Einstiegsamt	4,1	4,0	4,0	3,9	4,0
Viertes Einstiegsamt	-	-	-	-	-
ohne Zuordnung*	68,3	66,7	67,4	67,4	68,2
Summe	7,5	7,6	7,7	7,6	7,7

* Künstlerisches Personal (CHOR, TANZ)

Datenquelle: Melderegister Stadt Koblenz, Aufbereitung: Kommunale Statistikstelle Stadt Koblenz

ABB. 5: MIGRANTENANTEILE IM PERSONALBESTAND DER STADTVERWALTUNG KOBLENZ NACH BERUFSGRUPPEN ZUM STICHTAG 31.12.2013



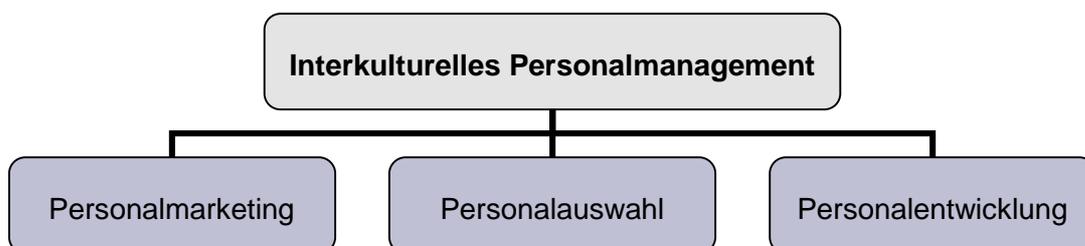
Datenquelle: Melderegister Stadt Koblenz, Aufbereitung: Kommunale Statistikstelle Stadt Koblenz



2 Handlungsfelder des interkulturellen Personalmanagements

Interkulturelles Personalmanagement ist Teil des Personalmanagements der Stadtverwaltung Koblenz. Die in dem Personalmanagementkonzept (2012) aufgezeigten Handlungsfelder und Instrumente sind daher mit dem zusätzlichen Fokus der (inter)kulturellen Komponente betrachtet worden. Die Handlungsfelder Personalmarketing, Personalauswahl und Personalentwicklung sind im interkulturellen Kontext von besonderer Relevanz. Hier wurden operative Maßnahmen entwickelt, die in den kommenden Jahren, parallel zum Personalmanagementkonzept, umgesetzt werden. Dabei nimmt die kommunale Ausbildung einen besonderen Stellenwert ein.

ABB. 6: RELEVANTE HANDLUNGSFELDER DES INTERKULTURELLEN PERSONALMANAGEMENTS



Nachfolgend werden die einzelnen Handlungsfelder näher erläutert und konkrete Maßnahmen zur Umsetzung aufgezeigt.



2.1 Personalmarketing

Zu unterscheiden ist zunächst zwischen einer Innen- und Außenperspektive, denn Personalmarketing zielt zum einen auf die Gewinnung von außen als auch auf die Personalbindung von vorhandenen Bediensteten ab.

Gerade in Zeiten von Fachkräftemangel kommt dem Personalmarketing nach innen zur Personalerhaltung und -bindung eine immer größere Bedeutung zu. Auch die Beschäftigten mit Migrationshintergrund müssen sich in der Verwaltung Wert geschätzt fühlen. Ziel ist eine offene Verwaltungskultur und ein gutes Betriebsklima.

2.1.1 Personalmarketing allgemein

Positionierung als attraktiver Arbeitgeber

Durch eine bürgernahe Personalstruktur wird das Image der Verwaltung als Arbeitgeber positiv geprägt. In Bereichen mit ausgeprägtem Kundenkontakt werden regelmäßig Kundenbefragungen durchgeführt.

Bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter achtet die Stadtverwaltung Koblenz auf den Migrationshintergrund der Bewerberinnen und Bewerber und fördert interkulturell gemischte Teamzusammensetzungen.

Anpassung von Stellenausschreibungen

In einzelnen Stellenausschreibungen erfolgt seit einigen Jahren eine explizite Ansprache von Personen mit Migrationshintergrund. Diese Praxis wird auf die Stellenausschreibungen (externe Langfassung im Internet und interne Stellenausschreibungen) erweitert.

Darüber hinaus wird bei jeder Stellenausschreibung geprüft, ob und in welcher Ausprägung die Anforderung „Interkulturelle Kompetenz“ in das jeweilige Anforderungsprofil aufzunehmen ist.



2.1.2 Gewinnung von Auszubildenden

Vielen Schülern/innen sind die beruflichen Chancen in einer Kommunalverwaltung nicht bekannt. Insbesondere die direkte Ansprache von jungen Menschen gilt als eine sehr wirksame Personalmarketing-Methode. Auch das Angebot von Praktikumsstellen nimmt eine bedeutsame Schlüsselrolle ein, wenn es darum geht, junge Menschen von den Vorteilen einer Kommunalverwaltung zu überzeugen.²

Gezielte Ansprachekonzepte

Es erfolgt eine gezielte und direkte Ansprache der potenziellen Auszubildenden mit Migrationshintergrund. Hier bedarf es einer vorherigen Festlegung, ob und gegebenenfalls welche Herkunftsländer/ Bevölkerungsgruppen gezielt angesprochen werden sollen, wo und wie man diese potenziellen Bewerber/innen erreichen kann und wie diese unterschiedlichen nationalen und ethnischen Gruppen motiviert werden können. Eltern und Verbindungslehrer werden als wichtige Zielgruppe erkannt und angesprochen.

Systematische Information und Werbung im Internet

Internetplattformen lösen immer mehr die traditionellen externen Ausschreibungen ab. Insofern entwickelt sich das Internet auch für Schüler/innen zu der am häufigsten genutzten Informationsquelle im Berufswahlprozess. Die Vertrautheit der Jugendlichen mit neuen Medien verlangt nach einer Änderung der kommunalen Marketingstrategie, u. a. auch deshalb, weil Jugendliche mit Migrationshintergrund stark über (soziale) Netzwerke miteinander verbunden sind.

Informationsveranstaltungen vor Ort

Kommunale Ausbildungsberufe sollten noch gezielter in den Schulen und auf Ausbildungsmessen vorgestellt werden. Gerade für Schüler mit Migrationshintergrund würde sich hier bspw. der Herkunftssprachenunterricht als Plattform anbieten. Bei den Informationsveranstaltungen sollten auch Mitarbeiter/innen mit Migrationshintergrund als Vorbilder gezielt eingesetzt werden. Weiterhin ist es möglich, dass einmal jährlich Koblenzer Schulabgänger mit Migrationshintergrund in direkter Ansprache zu einer Informationsveranstaltung eingeladen werden.

² vgl. KGSt-Materialien Nr. 7/2010, S. 3.



Einsatz von Auszubildenden als „Botschafter“

Erfahrungsberichte von jungen Menschen, die bereits in der Verwaltung beschäftigt sind oder sich in der Ausbildung befinden, sind eine wichtige Informationsquelle für Schülerinnen und Schüler. Sie können am besten ihre eigene Altersgruppe von den Vorzügen einer Beschäftigung in der Verwaltung überzeugen. Eine Platzierung als Vorbilder, bspw. im Rahmen von Informationsveranstaltungen, ist daher sinnvoll. Von Bedeutung ist dabei, dass die Personen gerne bei der Verwaltung arbeiten, sich mit dieser identifizieren und dies auch authentisch vermitteln können.

Zusammenarbeit mit Migrantorganisationen und -netzwerken

Die städtische Leitstelle für Integration sowie der Beirat für Migration und Integration verfügen über gute Kontakte zu Migrantorganisationen und -netzwerken. Diese sollen in Zukunft mehr genutzt werden, um Eltern und Schüler/innen über eine mögliche Ausbildung bei der Stadtverwaltung Koblenz zu informieren.

Angebot von Schülerpraktika

Praktika bieten sich an, um Schülern/innen einen Einblick in den Berufsalltag der Verwaltung zu geben und sie über Ausbildungsmöglichkeiten zu informieren. Darüber hinaus dienen sie als Multiplikatoren für ihre Schulen. Schüler/innen mit Migrationshintergrund sollten offensiv auf Praktikumsplätze hingewiesen werden.



2.2 Personalauswahl

Eine Personalpolitik, die sowohl das Ziel verfolgt, Chancengleichheit herzustellen als auch den Prozess der interkulturellen Öffnung zu unterstützen, muss gewährleisten, dass sich Menschen mit Migrationshintergrund an Bewerbungs- und Auswahlverfahren beteiligen und durchsetzen können. Mehrsprachigkeit und Erfahrungen aus anderen Kulturkreisen sind oft hilfreich im Umgang mit Bürgerinnen und Bürgern als auch mit Kolleginnen und Kollegen. In zukünftigen Auswahlverfahren sollen Personen, sofern dies für die jeweilige Stelle von Relevanz ist, mit diesen Kompetenzen bei gleicher Eignung verstärkt Berücksichtigung finden.

Anpassung von Anforderungsprofilen

Anforderungsprofile sind die Grundlage einer professionellen Personalauswahl. Hier ist stellenspezifisch das Anforderungsmerkmal „Interkulturelle Kompetenz“ aufzunehmen, welches sich -in Abhängigkeit von der zu besetzenden Stelle- weiter konkretisieren lässt, u.a. spezielle Fremdsprachenkenntnisse, Anpassungs- und Einfühlungsvermögen, entsprechendes Verhaltensrepertoire etc.

Berücksichtigung besonderer Potenziale und Kompetenzen

Bei der Personalauswahl, insbesondere im Ausbildungsbereich, wird der Blick auf mögliche Potenziale und persönliche soziale Kompetenzen gerichtet. Selbstverständlich ist die Amtssprache deutsch und Deutschkenntnisse sind für die Einstellung von großer Relevanz. Eventuelle Defizite in diesem Bereich können jedoch durch andere spezifische Kompetenzen ausgeglichen werden, bspw. anhand von Testverfahren (Intelligenz-/Persönlichkeitstests), Arbeitsproben etc.

In Anbetracht des steigenden Anteils von Menschen mit Migrationshintergrund kommt darüber hinaus dem Ausbau der Fremdsprachenkompetenz von städtischen Bediensteten zunehmend eine größere Bedeutung zu. Je nach Anforderungen der zu besetzenden Stellen kann das Vorhandensein einer zusätzlichen Sprachkompetenz auf muttersprachlichem Niveau berücksichtigt werden.

Interkulturelle Kompetenz der Auswahlkommission

Interkulturelle Kompetenz nimmt bei den an Personalauswahlverfahren beteiligten Personen einen wichtigen Stellenwert ein. Es werden regelmäßige Fortbildungsveranstaltungen für diese Zielgruppe organisiert.



2.3 Personalentwicklung

Personalentwicklung ermöglicht, die Bedarfe einer Organisation mit den Potenzialen und Motiven der Bediensteten in Einklang zu bringen. Der zunehmende Bedarf an interkulturellen Kompetenzen fordert die Personalentwicklung in zweierlei Hinsicht; zum einen geht es darum, vorhandene Potenziale zu aktivieren und nutzbar zu machen. Darüber hinaus müssen individuelle und gruppenspezifische Entwicklungsbedarfe erkannt und bedient werden.

2.3.1 Ausbildung

Systematische Grundlagenvermittlung interkultureller Kompetenzen

Interkulturelle Kompetenz fördert die Fähigkeit, sich auf Menschen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen einzustellen und mit diesen aufgeschlossen und respektvoll umgehen zu können. Die Auszubildenden sollen im Rahmen ihrer betrieblichen Ausbildung diese Kenntnisse erlernen, bspw. durch spezifische Fortbildungen, Einsatz in Ämtern/Eigenbetrieben mit Kundenkontakt, Auslandspraktika etc.

Aufnahme von „Interkultureller Kompetenz“ als Bestandteil des Qualifizierungskonzeptes der Ausbilder/innen in den Ämter/Eigenbetrieben

Qualifizierung der Lehrenden des Kommunalen Studieninstituts in Bezug auf interkulturelle Kompetenz.

2.3.2 Fortbildung

Weiterentwicklung spezifischer Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten im Hinblick auf interkulturelle Kompetenzen

Interkulturelle Kompetenz umfasst ein Bündel von sozialen, personalen, kulturallgemeinen und kulturspezifischen Fähigkeiten, die es ermöglichen, in komplexen Situationen kompetent zu handeln. Im Rahmen von Fort- und Weiterbildungen lernen die Mitarbeiter/innen die Besonderheiten der eigenen Kultur und Ihre Wirkung auf Angehörige anderer Kulturen einschätzen zu können. Darüber hinaus geht es um den Transfer von kulturellen Differenzen und Besonderheiten im Umgang miteinander.



Förderung interkultureller Teamstrukturen

Durch die Veränderung von Personalzusammensetzungen können gezielt Bedienstete mit unterschiedlichen Migrationshintergründen zusammenarbeiten. Ziel ist ein Anstieg der Lösungsfähigkeit und der Kreativität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Insbesondere in Ämtern/Eigenbetrieben mit Bürgerkontakt führt der verstärkte Einsatz von interkulturellen Teams zu einer verbesserten Dienstleistungsqualität und einer erhöhten Bürgerorientierung.

2.3.3 Führungskräfte-/Nachwuchsführungskräfteentwicklung

Führungskräfte sind in verschiedener Hinsicht gefordert. Im Rahmen ihrer Vorbildfunktion ist es von Bedeutung, dass sie die interkulturelle Öffnung der Verwaltung aktiv unterstützen. Darüber hinaus obliegt ihnen die Verantwortung, interkulturell gemischte Teams zu führen und die Potenziale von Bediensteten mit Migrationshintergrund zu erkennen, zu nutzen und zu fördern. Die unterschiedlichen Erwartungen der Bediensteten mit Migrationshintergrund an das Führungsverhalten stellt eine weitere Herausforderung dar.

Qualifizierung und Sensibilisierung von Führungskräften im Bereich interkultureller Kompetenzen.

Einsatz von Coaching als einzelfallspezifisches Personalentwicklungsinstrument

Coaching ermöglicht es einer Führungskraft, eigene Ressourcen und Potenziale in Entwicklungsprozessen zu reflektieren und zu aktivieren. In der beruflichen Entwicklung werden persönliche Ziele erarbeitet und professionell begleitet. In diesem Prozess können interkulturelle Aspekte relevant sein.

Aufnahme des Diversity-Gedankens in die Leitlinien über Zusammenarbeit und Mitarbeiter/innen-Führung.

Weiterentwicklung von Mitarbeitergesprächen mit dem Ziel, individuelle Entwicklungsmöglichkeiten von Mitarbeiter/innen mit Migrationshintergrund zu fordern und zu fördern.



**Aufnahme der Qualifizierungsinhalte „Interkulturelle Kompetenz“ in das
Nachwuchs- Qualifizierungskonzept.**



3 Literaturverzeichnis

- Faupel, H. (2009): Migration: Handlungsimplikationen für die Auswahlverfahren der DGP. In: Information der Deutschen Gesellschaft für Personalwesen e.V., 51. Jahrgang, Heft 60, S.83-88.
- Interkulturelle Personalentwicklung- Ein Gemeinschaftsprojekt der Städte Bielefeld, Hamm und Münster, 2011.
- Voigt, I.; Lambertz, T. (2009): Interkulturelles Personalmanagement: Erfolgsfaktoren in einer globalisierten Arbeitswelt. In: Information der Deutschen Gesellschaft für Personalwesen e.V., 51. Jahrgang, Heft 60, S.77-82.

Berichte und Materialien der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt)

- Ausbildungsmarketing für Kommunen der GK 5 und 6: Ergebnisse einer Schülerbefragung, Materialien Nr. 7/2010.
- Der demografische Wandel in Kommunalverwaltungen: Strategische Ausrichtung und Handlungsansätze des Personalmanagements, Bericht 3/2010.
- Interkulturelles Personalmanagement, Bericht 2/2011.