

Meike Reinecke
Christiane von Bernstorff

Interkulturelle Kompetenz als Fachkompetenz

Empfehlungen zur Weiterentwicklung
von Anforderungsprofilen

Interkulturelle Kompetenz als Fachkompetenz

Empfehlungen zur Weiterentwicklung von Anforderungsprofilen

Inhalt

1.	Interkulturelle Personalentwicklung im Land Berlin	2
1.1	Politische Rahmenbedingungen	2
1.2	Aktueller Stand bei der Implementierung interkultureller Kompetenz als Fachkompetenz in den Anforderungsprofilen	4
2.	Implementierung interkultureller Kompetenz als Fachkompetenz in den Anforderungsprofilen	6
2.1	Identifizierung von Stellenprofilen, bei denen interkulturelle Kompetenz als Fachkompetenz relevant ist	6
2.2	Vorschläge für die Implementierung interkultureller Kompetenz als Fachkompetenz in den Anforderungsprofilen	8
2.3	Ausblick	15
	Impressum	16

Autorinnen:

Meike Reinecke

Christiane von Bernstorff

Rambøll Management Consulting GmbH

Saarbrücker Straße 20/21

10405 Berlin



1. Interkulturelle Personalentwicklung im Land Berlin

1.1 Politische Rahmenbedingungen

Das Land Berlin unternimmt bereits seit vielen Jahren eine Reihe von Anstrengungen, um die Integration von Menschen mit Migrationshintergrund zu fördern und die interkulturelle Öffnung der Verwaltung voranzutreiben. Eine wichtige handlungsleitende Grundlage stellt dabei das im Jahr 2005 erstmalig formulierte und 2007 weiterentwickelte Integrationskonzept dar.¹ Die interkulturelle Öffnung der Verwaltung erhält auch bei dem seit November 2011 amtierenden Senat weiterhin eine wichtige Bedeutung und wurde entsprechend in die Koalitionsvereinbarung zwischen SPD und CDU aufgenommen. In Kapitel 3 „Leistungsfähiges Berlin: Solide Finanzen. Bürgernahe Verwaltung“ wird die interkulturelle Öffnung als wichtiges Merkmal einer modernen und kundenorientierten Verwaltung benannt und wichtige Aktivitäten hierfür beschrieben: *„Die Koalition wird die interkulturelle Öffnung der Verwaltung fortsetzen und dafür die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter qualifizieren. Ebenso wird die Koalition mehr Menschen mit Migrationshintergrund für den öffentlichen Dienst und landeseigene Unternehmen gewinnen. Die interkulturelle Öffnung aller sozialen Angebote ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe.“*²

*Interkulturelle Personalentwicklung ist dabei ein Kernbestandteil der Gesamtstrategie des Berliner Senats zur interkulturellen Öffnung: „Fördermaßnahmen werden weitergeführt und neu entwickelt, um bei Wahrung der Leistungsanforderungen des öffentlichen Dienstes und bei Wahrung des Grundprinzips des Zugangs zu öffentlichen Ämtern nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung eine angemessene Partizipation von Menschen mit Migrationshintergrund sicherzustellen. Die interkulturelle Kompetenz und die Europafähigkeit der Verwaltung wird die Koalition stärken“.*³

Diese Ausführungen stützen somit auch das bereits im Dezember 2010 verabschiedete „Gesetz zur Regelung von Partizipation und Integration in Berlin“ (PartIntG). Dort wurde das Thema interkulturelle Kompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung bereits umfassender beschrieben:⁴

§ 4 Gleichberechtigte Teilhabe und Interkulturelle Öffnung

(3) Interkulturelle Kompetenz ist eine auf Kenntnissen über kulturell geprägte Regeln, Normen, Wertehaltungen und Symbole beruhende Form der fachlichen und sozialen Kompetenz. Der Erwerb von und die Weiterbildung in interkultureller Kompetenz sind für alle Beschäftigten durch Fortbildungsangebote und Qualifizierungsmaßnahmen sicherzustellen. Die interkulturelle Kompetenz soll bei der Beurteilung der Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung im Rahmen von Einstellungen und Aufstiegen der Beschäftigten im öffentlichen Dienst grundsätzlich berücksichtigt werden.

Darüber hinaus wird innerhalb dieses Gesetzes beschrieben, dass soziale interkulturelle Kompetenz grundsätzlich ein relevantes Merkmal ist und daher auch in die Anforderungsprofile aufgenommen werden soll. Geschieht dies nicht, muss es speziell begründet werden: *„Interkulturelle Kompetenz wird in der Regel in allen Stellen des Berliner öffentlichen Dienstes ein relevantes Merkmal sein. Die konkreten Anforderungen hinsichtlich interkultureller Kompetenz sind je nach Arbeitsbereich unterschiedlich und jeweils*

1 Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales (2007): „Vielfalt fördern – Zusammenhalt stärken“. Das Berliner Integrationskonzept. Im Internet unter: http://www.berlin.de/imperia/md/content/lb-integration-migration/publikationen/berichte/integrationskonzept_2007_bf.pdf?start&ts=1297939546&file=integrationskonzept_2007_bf.pdf.

2 Koalitionsvereinbarung zwischen der Sozialdemokratischen Partei Deutschlands (SPD) Landesverband Berlin und der Christlich Demokratischen Union (CDU) Landesverband Berlin für die Legislaturperiode 2011-2016 Berliner Perspektiven für starke Wirtschaft, gute Zusammenarbeit und sozialen Zusammenhalt Koalitionsvertrag zwischen SPD und CDU für die Legislaturperiode 2011 bis 2016. S. 46. Im Internet unter: <http://www.berlin.de/rbmskzl/koalitionsvereinbarung/>

3 Ebd. S. 42

4 PartIntG § 4 Abs. 3. Senatsverwaltung für Justiz (2010): Gesetz- und Verordnungsblatt für Berlin vom 15. Dezember 2010. Die Begründung des Gesetzes ist dem folgenden Dokument zu entnehmen: Abgeordnetenhaus Berlin (2010): Vorlage – zur Beschlussfassung – Gesetz zur Regelung von Partizipation und Integration in Berlin. Drucksache 16/3524, 29.09.2010. Im Internet unter: <http://www.parlament-berlin.de/ad05/16/IIIPlen/vorgang/d16-3524.pdf>

abzustimmen. Soweit ausnahmsweise interkulturelle Kompetenz nicht als relevantes Qualifikationsmerkmal berücksichtigt wird, ist dies zu begründen.“⁵

In diesem Kontext wurden vom Beauftragten für Integration und Migration des Berliner Senats bereits verschiedene Projekte angestoßen, die sich im Rahmen interkultureller Personalentwicklung mit dem Schwerpunkt Implementierung der sozialen interkulturellen Kompetenz beschäftigt haben. Diese Projekte wurden durch das Verwaltungsmodernisierungsprogramm ServiceStadtBerlin finanziert.

Folgende Projekte wurden durchgeführt:

- Erstellung einer Expertise zur Interkulturellen Personalentwicklung in der Verwaltung⁶
- Interkulturelle Personalentwicklung – Anforderungsprofile, Auswahlverfahren, Fortbildungen⁷

Im Fokus der Projekte standen Möglichkeiten zur Definition, Implementierung und Überprüfung von interkultureller Kompetenz als Teil des Sozialverhaltens. Interkulturelle Kompetenz als Sozialkompetenz wird insbesondere durch die folgenden Persönlichkeitseigenschaften charakterisiert:

- *Perspektivwechsel*: Bereitschaft und Fähigkeit, die persönlichen, situativen und kulturellen Beweggründe einer anderen Person wahrzunehmen, aktiv zu erschließen und bei der Situationsinterpretation adäquat zu berücksichtigen, auch wenn dies bedeutet, gewohnte Denkmuster zu hinterfragen und ggf. aufzugeben.
- *Offenheit*: Bereitschaft und Fähigkeit, sich auf Neues einzulassen und es in seinem Verhalten wertschätzend zu berücksichtigen.
- *Flexibilität*: Fähigkeit, vielfältige unbekannte Situationen durch schnelles Einstellen auf veränderte Umweltbedingungen mit einem breiten Verhaltensrepertoire zu bewältigen sowie Handlungspläne entsprechend zu modifizieren.
- *Ambiguitätstoleranz*: Fähigkeit, Widersprüchlichkeiten, Unsicherheiten oder mehrdeutige und komplexe Informationslagen in ihrer Vielschichtigkeit wahrzunehmen und sich davon nicht beeinträchtigt zu fühlen.

Gleichzeitig ist in den Diskussionen aber deutlich geworden, dass dieses Verständnis den Aufgaben der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Berliner Verwaltung sowie den Anforderungen im beruflichen Alltag nicht gänzlich gerecht wird. Vielmehr bedarf es häufig auch Kompetenzen, die ein Verständnis von interkultureller Kompetenz als Fachkompetenz zugrunde legen. Diese können wie folgt definiert werden: „Spezielle Fachkompetenzen umfassen spezifische interkulturelle Kenntnisse, Hintergrundwissen und Methodenkompetenz, die für die konkreten Arbeitsfelder der Betroffenen wichtig und notwendig sind. Diese speziellen Fachkenntnisse müssen für die jeweiligen Praxisfelder individuell bestimmt werden.“⁸ Zu den speziellen Fachkompetenzen, die in der Literatur hier subsumiert werden, gehören spezifische interkulturelle Kenntnisse, Hintergrundwissen über Migration, Zuwanderung und Motive der Zuwanderung sowie ein umfassendes Repertoire an Methoden⁹. In Abhängigkeit vom jeweiligen Arbeitsbereich ist somit das Vorhandensein interkultureller Fachkompetenzen eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Aufgabenerfüllung.

5 Abgeordnetenhaus Berlin (2010). Begründung zu § 4 Abs. 3

6 Reinecke, Meike / von Bernstorff, Christiane / Stern, Tobias (2009): Expertise zur interkulturellen Personalentwicklung in der Verwaltung. Im Internet unter: http://www.berlin.de/imperia/md/content/lb-integration-migration/themen/expertise_interkulturelle_personalentwicklung_final_bf.pdf?start&ts=1273157136&file=expertise_interkulturelle_personalentwicklung_final_bf.pdf

7 Reinecke, Meike / Pahlke, Jette (2012): Interkulturelle Personalentwicklung: Anforderungsprofile, Auswahlverfahren, Fortbildungen. Im Internet unter: http://www.berlin.de/imperia/md/content/lb-integration-migration/publikationen/ikoe/personalentwicklung_bf.pdf?start&ts=1328874268&file=personalentwicklung_bf.pdf

8 Projekt ikarus (o. J.): Projekt ikarus – Innovation und Qualitätsentwicklung in Einrichtungen und Netzwerken der Jugendberufshilfe. Kapitel 4.5.8. Einschätzungsbogen interkulturelle Kompetenz. Im Internet unter: http://www.ikarus-esf.de/extern/produkte/evaluierung/pdf/4_5_8.pdf. Letzter Aufruf: 31.01.2012

9 Simon-Hohm, Hildegard (2002): Interkulturelle Arbeit in der Einwanderungsgesellschaft: Aufgaben – Konzepte – Kompetenzen. In: Storz, Henning / Reißland, Carolin (Hrsg.): Staatsbürgerschaft im Einwanderungsland Deutschland. Handbuch für die interkulturelle Praxis in der Sozialen Arbeit, im Bildungsbereich, im Stadtteil. Leske + Budrich, Opladen 2002, S. 145–155

Im Folgenden wird kurz der aktuelle Stand bei der Implementierung interkultureller Kompetenz als Fachkompetenz in den Anforderungsprofilen dargestellt. Auf dieser Grundlage werden anschließend Überlegungen beschrieben, wie eine Implementierung der interkulturellen Kompetenz als Fachkompetenz in den Anforderungsprofilen aussehen könnte.

Die Abstimmungsprozesse darüber, ob und wenn ja welche dieser Leistungsmerkmale in Zukunft als Bestandteil der Definition von interkultureller Kompetenz als Fachkompetenz für bestimmte Aufgabebereiche herangezogen werden, befinden sich aktuell noch in einer offenen Diskussionsphase. Durch diese Handreichung soll diese Diskussion unterstützt und vorangetrieben werden.

1.2 Aktueller Stand bei der Implementierung interkultureller Kompetenz als Fachkompetenz in den Anforderungsprofilen

Innerhalb der bisherigen Projekte zur interkulturellen Personalentwicklung wurden sowohl Interviews mit Personalentwicklungsberaterinnen und -beratern aus Berliner Senatsverwaltungen geführt als auch verschiedene Anforderungsprofile analysiert. Dabei ist deutlich geworden, dass interkulturelle Kompetenz als Teil des Sozialverhaltens an Bedeutung gewinnt. Interkulturelle Kompetenz als Teil der Fachkompetenzen ist dagegen nur vereinzelt in Anforderungsprofilen zu finden. Konkrete Beispiele hierfür sind die Stellenprofile des Beauftragten für Kirchen, Religions- und Weltanschauungsgemeinschaften sowie für die Referatsleitung in der Ausländerbehörde.

Tabelle 1: Anforderungsprofil Referatsleiter/-in Zuwanderung¹⁰

3.	Leistungsmerkmal	Gewichtung ¹¹			
		1	2	3	4
3.1	Fachkompetenzen				
3.1.6	Umfassende Fachkenntnisse des deutschen Ausländerrechts einschließlich der ausländerrechtlichen Vorschriften der Europäischen Union (insbesondere AufenthG, Freizüg/EU, ARB 1/80, AZRG, AsylVfG, SDÜ, GK, EMRK) <ul style="list-style-type: none"> ■ findet sicher und schnell die anzuwendende Rechtsgrundlage ■ wendet die Normen zutreffend an ■ kennt die einschlägige Rechtsprechung 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X

Anhand des Beispiels wird deutlich, dass rechtliche Aspekte im Vordergrund stehen.

¹⁰ LABO, Stand April 2009, Auszug aus dem Anforderungsprofil.

¹¹ 1 = erforderlich; 2 = wichtig; 3 sehr wichtig; 4 = unabdingbar

Gleichwohl wurde eine Reihe von Beispielen identifiziert, die veranschaulichen, welche Aspekte interkulturelle Kompetenz als Fachkompetenz umfassen kann:

- Kenntnisse um die Situation in den Herkunftsländern
- Wissen um unterschiedliche Religionen und die damit verbundenen Anforderungen (bspw. Speiseplangestaltung)
- Sprachkenntnisse
- Methodische Kenntnisse bspw. zu Planungs- und Beteiligungsverfahren, die eine gleichberechtigte Einbeziehung von Menschen mit und ohne Migrationshintergrund sicherstellen
- Kompetenz zur Bewertung von Konzepten und Projektanträgen hinsichtlich ihrer interkulturellen Ausrichtung
- Wissen um die Berücksichtigung von Kriterien der interkulturellen Offenheit in öffentlichen Vergabeverfahren (z. B. bei der Erstellung von Leistungsbeschreibungen)

Vor diesem Hintergrund ist davon auszugehen, dass es in der Berliner Verwaltung bereits verschiedene Erfahrungen in der Definition, Implementierung und Überprüfung interkultureller Kompetenz als Fachkompetenz gibt. Bei einer Vertiefung des Themas müssten diese Erfahrungen systematisch erfasst und auf ihr Transferpotenzial untersucht werden.

2 Implementierung interkultureller Kompetenz als Fachkompetenz in den Anforderungsprofilen

2.1 Identifizierung von Stellenprofilen, bei denen interkulturelle Kompetenz als Fachkompetenz relevant ist

Wie oben beschrieben, ist die Implementierung interkultureller Kompetenz als Fachkompetenz in den Anforderungsprofilen der Berliner Verwaltung aktuell eher die Ausnahme. Gleichwohl gibt es eine Reihe von Aufgaben, zu deren erfolgreicher Bewältigung interkulturelle Kompetenz als Fachkompetenz notwendig ist. Denn angesichts der Vielfalt in der Berliner Bevölkerung bedarf es einer ständigen Weiterentwicklung der öffentlichen Verwaltung, damit Menschen mit Migrationshintergrund die gleichen Chancen auf Teilhabe erhalten. Die interkulturelle Kompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellt in dieser Entwicklung einen wichtigen Baustein dar – auch als Fachkompetenz. Entsprechend muss bei der Erstellung von Anforderungsprofilen überprüft werden, inwieweit zu den Fachkompetenzen im jeweiligen Anforderungsprofil auch interkulturelle Kompetenz gehört.

Dabei gilt es zu bedenken, dass interkulturelle Kompetenz auch dann relevant sein kann, wenn kein direkter Kundenkontakt besteht. Im Folgenden werden verschiedene Beispiele dafür gegeben.

Beispiel 1: Planung, Konzeption, Beteiligung

Planerische und konzeptionelle Aufgaben in der Verwaltung betreffen immer auch Menschen mit Migrationshintergrund. Entsprechend muss gewährleistet sein, dass ihre Bedürfnisse gleichermaßen berücksichtigt werden. Gleiches gilt für die Gestaltung von Bürgerbeteiligungsverfahren. Dabei ist es wichtig sicherzustellen, dass die Berücksichtigung unterschiedlicher Bedürfnisse tatsächlich erfolgt und alle Bürgerinnen und Bürger die gleichen Chancen auf Partizipation erhalten. Dies kann auch bedeuten, dass die Bevölkerung auf unterschiedliche Weise adressiert wird und verschiedene Formen zu ihrer Einbeziehung gefunden werden müssen. Ein Beteiligungsverfahren bspw. zur Umgestaltung einer Grünfläche, das ausschließlich in deutscher Sprache informiert, wird einen Teil der betroffenen Bewohnerinnen und Bewohner nicht erreichen. Somit müssen Wege gefunden werden (durch Übersetzung, Veranstaltungen in interkulturellen Treffpunkten o. Ä.), über die tatsächlich alle Menschen in dem jeweiligen Gebiet bzw. Stadtteil erreicht werden. An diesem Beispiel zeigen sich zwei Aspekte: Erstens sind bestehende Verfahren nicht immer geeignet, um tatsächlich alle Menschen gleichermaßen zu erreichen und einzubinden. Zweitens reicht es nicht aus, alle Menschen gleich zu behandeln. Vielmehr gilt es, Chancengleichheit herzustellen – was auch bedeuten kann, einzelne Bevölkerungsgruppen mit unterschiedlichen Methoden und Instrumenten anzusprechen.

Beispiel 2: Zusammenarbeit mit Vereinen, Verbänden und Initiativen

Vereine, Verbände und Initiativen von Menschen mit Migrationshintergrund gewinnen zunehmend an Bedeutung. Wenn das Arbeits- und Aufgabengebiet innerhalb der Verwaltung die Information von oder Zusammenarbeit mit Vereinen, Initiativen und Verbänden umfasst, müssen diese Migranten-selbstorganisationen in entsprechender Form angesprochen und gleichberechtigt einbezogen werden. Auch hierzu bedarf es spezifischer interkultureller Fachkompetenzen.

Beispiel 3: Wissen zu religiösen Bestimmungen

Hinzu kommt – je nach Arbeits- und Aufgabengebiet – spezifisches Wissen zu religiösen Bestimmungen. Die Mittagsverpflegung für kommunale Kindergärten und Schulen sowie das Essen in öffentlichen Kantinen müssen so geplant werden, dass es immer mindestens ein Gericht ohne Schweinefleisch gibt (dieses sollte auch nicht das fleischlose Gericht sein). Gleiches gilt für die Speisepläne für Seniorenheime. Vor dem Hintergrund der zunehmenden Anzahl älterer Menschen mit Migrationshintergrund, die in Seniorenheimen leben, muss bei entsprechenden Planungsprozessen ebenfalls bedacht werden, dass ggf. nicht nur eine Kapelle, sondern auch ein muslimischer Gebetsraum gebraucht wird. Bei der Zuständigkeit für Friedhöfe bedarf es einer Auseinandersetzung mit muslimischen Bestattungen, um in Todesfällen adäquat zu reagieren.

Diese Beispiele verdeutlichen, dass es vielfältige Aufgabengebiete gibt, die interkulturelle Fachkompetenz erfordern. Sie zeigen auch, dass es nicht immer eines direkten Kundenkontakts bedarf, damit diese Kompetenz relevant wird. Ergänzend zu den genannten Beispielen können auch die folgenden Fragen Führungskräfte bei der Beurteilung unterstützen, inwieweit interkulturelle Fachkompetenz für das zukünftige Aufgabenfeld der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters relevant sein könnte:

Wird die Stelleninhaberin bzw. der Stelleninhaber ...

- ... in städtische Planungsprozesse involviert sein?
- ... an Aktivitäten teilnehmen, die Bürgerbeteiligungsprozesse einschließen können?
- ... mit den Themen Ernährung und/oder Speisenzubereitung in Verbindung stehen?
- ... in den Bereichen Gesundheit und/oder Pflege arbeiten?
- ... viel Kundenkontakt haben und somit (verbale) Kommunikation als einen wichtigen Bestandteil der Tätigkeit nutzen (bspw. Polizei, Feuerwehr, Krankenhäuser)?
- ... mit Vereinen und Verbänden zusammenarbeiten oder diese beraten?
- ... Leistungsbeschreibungen erstellen bzw. an der Auswahl von Konzepten und Projektanträgen beteiligt sein?
- ... Aufgaben mit gesamtstädtischen Auswirkungen einschließlich Entscheidungen für nachgeordnete Behörden übernehmen?

Wenn eine oder mehrere dieser Fragen mit „Ja“ beantwortet werden können, ist dies ein Hinweis darauf, dass interkulturelle Kompetenz als Fachkompetenz in das entsprechende Anforderungsprofil aufgenommen werden sollte.

2.2 Vorschläge für die Implementierung interkultureller Kompetenz als Fachkompetenz in den Anforderungsprofilen

Interkulturelle Kompetenz als Teil des Sozialverhaltens ist bereits in vielen Anforderungsprofilen der Berliner Senatsverwaltungen aufgenommen. Folgendes Beispiel stellt dar, wie interkulturelle Kompetenz (als Teil des Sozialverhaltens) operationalisiert werden kann:

Tabelle 2: Interkulturelle Kompetenz als Teil des Sozialverhaltens (Außerfachliches Ergänzungseinzelformat im Anforderungsprofil)¹²

<p>Interkulturelle Kompetenz</p> <p><i>Fähigkeit, Menschen verschiedenster Herkunft aufgeschlossen zu begegnen, sich kulturspezifisches Wissen anzueignen und dieses anzuwenden</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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.
--	---

Wie unter 2.1. beschrieben, stellt die Implementierung interkultureller Kompetenz als Fachkompetenz dagegen aktuell eher die Ausnahme dar. Gleichwohl finden sich in einer Reihe von Anforderungsprofilen durchaus Leistungsmerkmale, die um interkulturelle Aspekte erweitert werden können. In der folgenden Tabelle wird anhand ausgewählter Leistungsmerkmale beschrieben, wie eine solche Erweiterung aussehen könnte. Der Vorteil dieses Vorgehens ist, dass auf bereits erprobten Leistungsmerkmalen aufgebaut wird und somit eine praxisorientierte Umsetzung erfolgen kann.

Tabelle 3: Möglichkeiten zur Weiterentwicklung von Leistungsmerkmalen in bestehenden Anforderungsprofilen

Leistungsmerkmale in bestehenden Anforderungsprofilen	Mögliche Nutzung / Ergänzung um interkulturelle Kompetenz (fett gekennzeichnet)
Fachkenntnisse Frauenförderung / Gleichstellung / Gender Mainstreaming (GM) / Integration ¹³ bezüglich ...	Fachkenntnisse Interkulturelle Öffnung / Interkulturelle Personalentwicklung / Cultural Mainstreaming / Integration bezüglich ...
... Forschungsstand, Literatur, politischer Diskussion, Stand der Fort- und Weiterbildung zum Thema im Land Berlin, in anderen Landes- und Bundesverwaltungen sowie in der EU	... Forschungsstand, Literatur, politischer Diskussion hinsichtlich interkultureller Kompetenz und interkultureller Öffnung
	... der sozial- und integrationspolitischen Leitlinien des Senats, anderer Landes- und Bundesverwaltungen sowie der EU

¹² Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales: Kompetenzkatalog zur Ergänzung des Basisanforderungsprofils. Stand: Juli 2007

¹³ BasisAP, Stand Juli 2007

Leistungsmerkmale in bestehenden Anforderungsprofilen	Mögliche Nutzung / Ergänzung um interkulturelle Kompetenz (fett gekennzeichnet)
... Konzepten und Strategien gegen die Benachteiligung von Frauen oder von Menschen mit Behinderungen	... Konzepten und Strategien gegen die Benachteiligung von Menschen mit Migrationshintergrund
... geschlechtsspezifischer, frauenspezifischer etc. Förderinstrumente und -strategien sowie Forschung und Implementierung	... migrationspezifischer und integrations-spezifischer Förderinstrumente und -strategien sowie Forschung und Implementierung
... Gleichstellungspolitik und Genderforschung	... Integrationspolitik und Integrations-/Migrationsforschung
Kenntnisse zu Inhalten und Zielen von sowie Erfahrungen mit Gesetzen ...	
... des AGG ¹⁴ , LGG ¹⁵ , SGB IX ¹⁶ , PersVG ¹⁷ und Ausländerrechts ¹⁸ einschließlich der ausländerrechtlichen Vorschriften der Europäischen Union (insb. AufenthG, FreizügG/EU, ARB1/80, AZRG, AsylVfG, SDÜ, GK, EMRK) ¹⁹	... des PartIntG , des Ausländerrechts einschließlich der ausländerrechtlichen Vorschriften der Europäischen Union (insb. AufenthG, FreizügG/EU, ARB1/80, AZRG, AsylVfG, SDÜ, GK, EMRK)
... bezüglich der aktiven Umsetzung des Landesgleichstellungsgesetzes und des Frauenförderplans ²⁰	... bezüglich der aktiven Umsetzung des PartIntG
... über Gleichstellung und Teilhabe Benachteiligter ²¹	... über Gleichstellung und Teilhabe von Menschen mit Migrationshintergrund
... des Gender Mainstreamings und Gender Budgetings ²²	... des Cultural Mainstreamings, der interkulturellen Kompetenz und interkulturellen Öffnung
Sprachkenntnisse, Sprechsicherheit und Verhandlungsfähigkeit ...	
... in Englisch und/oder Französisch ²³ ... in einer weiteren relevanten Sprache ²⁴	... in einer innerhalb der Berliner Bevölkerung häufig gesprochenen Sprache (Arabisch, Englisch, Französisch, Russisch, Türkisch etc.)

→ weiter siehe Seite 10

14 Masterprofil Gruppenleiterin, SenInnSport, Stand 10/2008

15 BasisAP, Stand Juli 2007

16 SenBWF

17 Masterprofil Gruppenleiterin 10/2008

18 Anforderungsprofil Juristen, SenInnSport, Stand 2010

19 Referatsleiter/-in Zuwanderung, LABO, Stand April 2009

20 Masterprofil Gruppenleiterin, SenInnSport, Stand 10/2008

21 BasisAP, Stand Juli 2007

22 SenBWF

23 Anforderungsprofil Juristen, SenInnSport, Stand 2010

24 BasisAP, Stand Juli 2007, Fachkenntnisse „Europafähigkeit“

Leistungsmerkmale in bestehenden Anforderungsprofilen	Mögliche Nutzung / Ergänzung um interkulturelle Kompetenz (fett gekennzeichnet)
Kenntnisse von Inhalten, Methoden und Instrumenten ...	
... der Organisationsentwicklung und des Projektmanagements ²⁵	... zur interkulturellen Organisationsentwicklung innerhalb der eigenen Verwaltung
	... zur externen Beratung für eine interkulturelle Organisationsentwicklung bei anderen Vereinen, Verbänden und Institutionen
... des Personalmanagements und der Personalentwicklung, -planung, -führung ²⁶	... des interkulturellen Personalmanagements und der interkulturellen Personalentwicklung, -planung, -führung

Darüber hinaus kann es sinnvoll sein, weitere Leistungsmerkmale aufzunehmen, die aktuell noch nicht erfasst werden. Dazu können z. B. die folgenden Punkte gehören:

Tabelle 4: Mögliche Leistungsmerkmale für interkulturelle Kompetenz als Fachkompetenz

Mögliche Leistungsmerkmale für interkulturelle Kompetenz als Fachkompetenz
Kenntnisse über die Gestaltung von Organisationsstrukturen und Prozessen zur interkulturellen Öffnung (interkulturelle Organisationsentwicklung und interkulturelle Sensibilisierung)
Kenntnisse für die Beurteilung und Bewertung von Konzepten (zur interkulturellen Öffnung)
Fachkenntnisse bezüglich Konzepten, strategischer Steuerung und Koordinierung der Migrations- und Integrationspolitik
Kenntnisse zur Führung bzw. Teambildung multikulturell zusammengesetzter Arbeitsteams
Kenntnisse für eine fachliche Beratung zur (Weiter-)Entwicklung von Beurteilung und Bewertung von Konzepten, interkulturellen Prozessen, Teambildung und Organisationsstrukturen
Grundlegende Fähigkeiten, um Problemstellungen mit interkulturellem Bezug zu verstehen, passende Lösungskonzepte zu entwickeln und diese erfolgreich umzusetzen
Interkulturelle Kenntnisse, die kulturspezifisches Wissen über Politik, den Arbeitsmarkt und das Bildungssystem anderer Länder sowie über deren Alltagskultur wie Umgangsformen, Lebensweise und Mentalität beinhalten
Fähigkeit, eigene Fachkenntnisse unter Berücksichtigung anderer kultureller Traditionen des eigenen Bereichs (z. B. im Bereich Bildung, Soziales und Gesundheit) vermitteln zu können
Kulturspezifische Kenntnisse im Rahmen der jeweiligen konkreten fachlichen Arbeitsaufgaben

Dabei ist zu berücksichtigen, dass diese Vorschläge zunächst erste Überlegungen darstellen, die in der kommenden Zeit weiter konkretisiert und ausformuliert werden müssen.

²⁵ BasisAP, Stand Juli 2007

²⁶ BasisAP, Stand Juli 2007

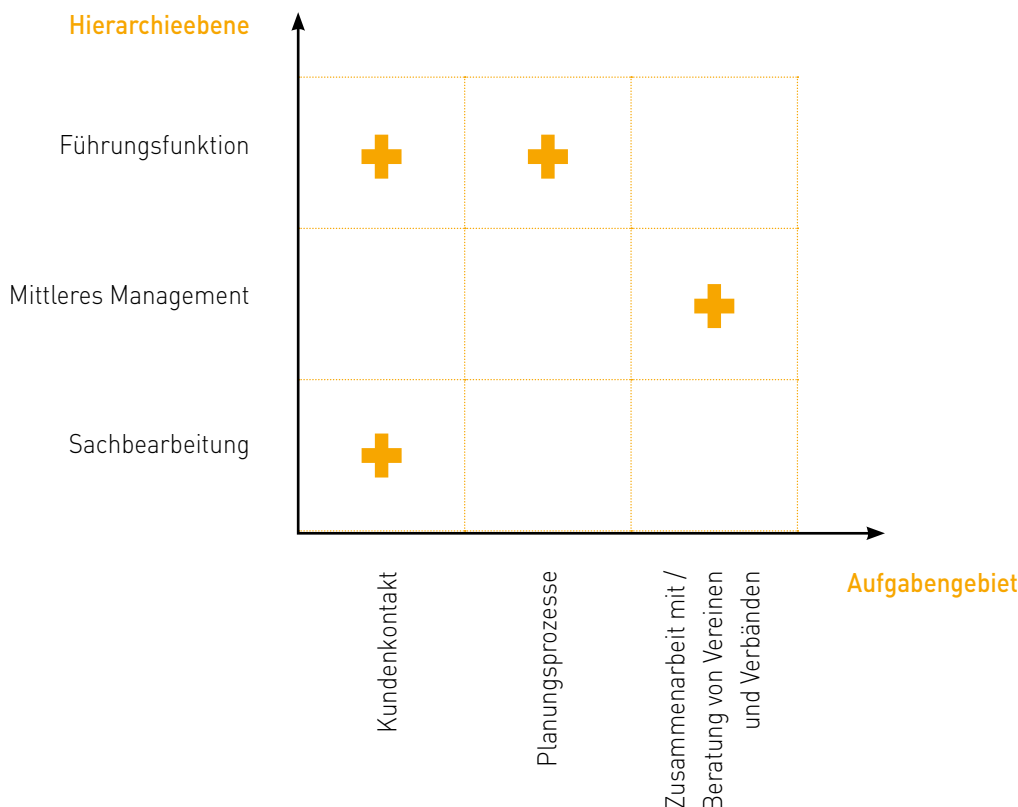
Ausgehend von den identifizierten Leistungsmerkmalen kann überlegt werden, für welche Tätigkeitsbereiche in der Berliner Verwaltung diese relevant sein könnten. Grundsätzlich gibt es hier zwei Möglichkeiten zur Unterscheidung:

- nach Hierarchieebene
- nach Aufgabengebiet

Allerdings liegen diese beiden Dimensionen quer zueinander, sodass es nicht ausreicht, nur eine der Dimensionen zu betrachten. Daraus folgt, dass nicht alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer bestimmten Hierarchieebene per se die gleichen Kompetenzen benötigen, sondern dass immer auch das zukünftige Aufgabengebiet und die Zuständigkeiten berücksichtigt werden müssen. Umgekehrt stellt ein bestimmtes Aufgabengebiet unterschiedliche Anforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – je nach ihrer Position innerhalb der Hierarchie. Grundsätzlich ist in diesem Zusammenhang davon auszugehen, dass die Notwendigkeit interkultureller Kompetenz mit der Verantwortung in der Organisation zunimmt.²⁷

Folgende Abbildung soll dieses Verständnis verdeutlichen.

Abbildung 1: Verschränkung der Dimensionen „Hierarchieebene“ und „Aufgabengebiet“



²⁷ An dieser Stelle sei noch einmal darauf hingewiesen, dass in der Grafik und in den folgenden Ausführungen ausschließlich eine Bezugnahme auf interkulturelle Kompetenz als Fachkompetenz erfolgt. Die Bedeutung von interkultureller Kompetenz als Teil des Sozialverhaltens nach PartIntG § 4 Abs. 3 bleibt davon unberührt.

Erläuterung der Beispiele²⁸

Die Aufnahme interkultureller Kompetenz als Fachkompetenz in das Anforderungsprofil für eine Person auf Sachbearbeitungsebene wird dann wichtig, wenn die zukünftige Aufgabe auch Kundenkontakt einschließt. Ein relevantes Einzelmerkmal sind hier Sprachkenntnisse. Bei Sachbearbeiterinnen und -bearbeitern, die bspw. ausschließlich für finanztechnische Abrechnungen zuständig sind, kann dagegen auf interkulturelle Kompetenz als Fachkompetenz verzichtet werden.

Auch bei Personen, die bspw. als Referentinnen und Referenten (mittlere Hierarchieebene) arbeiten, ist interkulturelle Kompetenz als Fachkompetenz in Abhängigkeit von den Aufgabengebieten unterschiedlich relevant. So sollten Personen, die mit Verbänden und Vereinen zusammenarbeiten bzw. diese beraten, nicht nur über entsprechende Sprachkenntnisse verfügen, sondern auch über Wissen zur interkulturellen Organisationsentwicklung, sodass sie ihre Zielgruppe diesbezüglich unterstützen können.

Ähnliches gilt für Führungspersonen, denen bspw. bei Planungsprozessen eine besondere Verantwortung zukommt. Fachkenntnisse zu migrations- und integrationsspezifischen Förderinstrumenten und -strategien können dabei helfen, alle Bevölkerungsgruppen gleichermaßen in sie betreffende Prozesse einzubeziehen und/oder passende Konzepte und Strategien zu entwickeln.

Ausgehend von diesem Verständnis kann im nächsten Schritt für jede der Dimensionen überlegt werden, welche Formen interkultureller Kompetenz als Fachkompetenz relevant sein können. Die folgenden beiden Tabellen veranschaulichen dieses Vorgehen.²⁹

Tabelle 5: Bedeutung von Einzelmerkmalen interkultureller Kompetenz als Fachkompetenz – nach Hierarchieebenen

Fachkompetenz	Hierarchieebene		
	Führungsfunktion	Mittleres Management	Sachbearbeitung
Fachkenntnisse Interkulturelle Öffnung / Interkulturelle Personalentwicklung / Cultural Mainstreaming / Integration bezüglich ...			
... Forschungsstand, Literatur, politischer Diskussion hinsichtlich interkultureller Kompetenz und interkultureller Öffnung	X	X	
... der sozial- und integrationspolitischen Leitlinien des Senats, anderer Landes- und Bundesverwaltungen sowie der EU	X	X	
... Konzepten und Strategien gegen die Benachteiligung von Menschen mit Migrationshintergrund	X	X	X

28 Die Beispiele dienen nur der Veranschaulichung und sollen nicht implizieren, dass Sachbearbeitung nur Kundenkontakt hätte oder mittleres Management nur mit der Beratung von Vereinen und Verbänden betraut wäre.

29 Die genannten Fachkompetenzen in den Tabellen 5 und 6 sind die oben in Tabelle 3 beschriebenen Kompetenzen. Diese finden sich somit bereits aktuell genau so bzw. in ähnlicher Form in verwendeten Anforderungsprofilen der Berliner Verwaltung wieder. Die Vorschläge aus Tabelle 4 für eine mögliche Ergänzung dieser Kompetenzen wurden dort noch nicht aufgenommen. Wie oben erwähnt, sollten diese in der kommenden Zeit konkretisiert und dann entsprechend ergänzt werden.

Fachkompetenz	Hierarchieebene		
	Führungsfunktion	Mittleres Management	Sachbearbeitung
... migrationspezifischer und integrationspezifischer Förderinstrumente und -strategien sowie Forschung und Implementierung	X	X	
... Integrationspolitik und Integrations-/ Migrationsforschung	X		
Kenntnisse zu Inhalten und Zielen von sowie Erfahrungen mit Gesetzen ...			
... des PartIntG, des Ausländerrechts einschließlich der ausländerrechtlichen Vorschriften der Europäischen Union (insb. AufenthG, FreizügG/EU, ARB1/80, AZRG, AsylVfG, SDÜ, GK, EMRK)	X	X	X
... über die Gleichstellung und Teilhabe von Menschen mit Migrationshintergrund	X	X	X
... bezüglich der aktiven Umsetzung des PartIntG	X	X	
... des Cultural Mainstreamings, der interkulturellen Kompetenz und interkulturellen Öffnung	X	X	
Sprachkenntnisse, Sprechsicherheit und Verhandlungsfähigkeit ...			
... in einer innerhalb der Berliner Bevölkerung häufig gesprochenen Sprache (Arabisch, Englisch, Französisch, Russisch, Türkisch etc.)		X	X
Kenntnisse von Inhalten, Methoden und Instrumenten ...			
... zur interkulturellen Organisationsentwicklung innerhalb der eigenen Verwaltung	X	X	
... zur externen Beratung für eine interkulturelle Organisationsentwicklung bei anderen Vereinen, Verbänden und Institutionen	X	X	
... des interkulturellen Personalmanagements und der interkulturellen Personalentwicklung, -planung, -führung	X	X	

Tabelle 6: Bedeutung von Einzelmerkmalen interkultureller Kompetenz als Fachkompetenz – nach Aufgabengebieten

Fachkompetenz	Aufgabengebiet		
	Kundenkontakt	Fachaufsicht / Planung / Steuerung	Projekt-/ Träger-/ Vereinsarbeit
Fachkenntnisse Interkulturelle Öffnung / Interkulturelle Personalentwicklung / Cultural Mainstreaming / Integration bezüglich ...			
... Forschungsstand, Literatur, politischer Diskussion hinsichtlich interkultureller Kompetenz und interkultureller Öffnung	X	X	
... der sozial- und integrationspolitischen Leitlinien des Senats, anderer Landes- und Bundesverwaltungen sowie der EU	X	X	X
... Konzepten und Strategien gegen die Benachteiligung von Menschen mit Migrationshintergrund		X	
... migrationsspezifischer und integrationspezifischer Förderinstrumente und -strategien sowie Forschung und Implementierung	X	X	X
... Integrationspolitik und Integrations-/ Migrationsforschung		X	
Kenntnisse zu Inhalten und Zielen von sowie Erfahrungen mit Gesetzen ...			
... des PartIntG, des Ausländerrechts einschließlich der ausländerrechtlichen Vorschriften der Europäischen Union (insb. AufenthG, FreizügG/EU, ARB1/80, AZRG, AsylVfG, SDÜ, GK, EMRK)	X	X	X
... über die Gleichstellung und Teilhabe von Menschen mit Migrationshintergrund	X	X	X
... bezüglich der aktiven Umsetzung des PartIntG		X	
... des Cultural Mainstreamings, der interkulturellen Kompetenz und interkulturellen Öffnung	X	X	X
Sprachkenntnisse, Sprechsicherheit und Verhandlungsfähigkeit ...			
... in einer innerhalb der Berliner Bevölkerung häufig gesprochenen Sprache (Arabisch, Englisch, Französisch, Russisch, Türkisch etc.)	X		X

Fachkompetenz	Aufgabengebiet		
	Kunden- kontakt	Fachaufsicht / Planung / Steuerung	Projekt-/ Träger-/ Vereinsarbeit
Kenntnisse von Inhalten, Methoden und Instrumenten ...			
... zur interkulturellen Organisationsentwicklung innerhalb der eigenen Verwaltung		X	
... zur externen Beratung für eine interkulturelle Organisationsentwicklung bei anderen Vereinen, Verbänden und Institutionen		X	X
... des interkulturellen Personalmanagements und der interkulturellen Personalentwicklung, -planung, -führung		X	

Bei der Erstellung eines Anforderungsprofils kann das „Übereinanderlegen“ der beiden Tabellen dabei helfen, konkrete Hinweise darauf zu bekommen, welche Merkmale tatsächlich für die konkrete Stelle relevant sind.

2.3 Ausblick

Diese Handreichung fasst erste Überlegungen zusammen, wie die Implementierung interkultureller Kompetenz als Fachkompetenz in den Anforderungsprofilen der Berliner Verwaltung aussehen könnte. Dabei handelt es sich in der Breite der Betrachtung um ein relativ neues Feld – anders als bei interkultureller Kompetenz als Teil des Sozialverhaltens, welches auch im PartIntG verbindlich verankert ist. Gleichzeitig sehen die Schritte zur Entscheidung und Erstellung des Anforderungsprofils ähnlich wie bei anderen Stellenbesetzungen aus. Zunächst ist zu entscheiden, inwieweit interkulturelle Kompetenz als Fachkompetenz relevant ist und ob sie somit in das Anforderungsprofil aufgenommen werden sollte. Die in Kapitel 2.1 aufgeführten Fragen können hier eine wichtige Unterstützung darstellen. Ausgehend von dieser Entscheidung muss dann überlegt werden, welche spezifischen Merkmale wichtig sind und im Anforderungsprofil entsprechend konkretisiert werden sollen. Diese Handreichung hat gezeigt, dass es bereits eine Reihe von Merkmalen in den bestehenden Anforderungsprofilen gibt, die in ihrer vorhandenen bzw. einer leicht angepassten Form genutzt werden können. Die Darstellung weiterer Merkmale, die zusätzlich aufgenommen werden könnten, macht darüber hinaus deutlich, dass es aufgabenbezogen neue Merkmale geben kann, die individuell definiert und implementiert werden sollten.

Somit wurde durch diese Handreichung eine fundierte Grundlage für weiterführende Überlegungen und Konzeptionen geschaffen.

Impressum

Autorinnen:

Meike Reinecke
Christiane von Bernstorff

Rambøll Management Consulting GmbH
Saarbrücker Straße 20/21
10405 Berlin
Tel.: +49 (0)30 / 30 20 20-0
Fax: +49 (0)30 / 30 20 20-199
Internet: www.ramboll-management.de

Redaktion:

Silvia Machon, Doris Nahawandi

Herausgeber:

Der Beauftragte des Senats von Berlin für Integration und Migration
Potsdamer Straße 65
10785 Berlin
Tel.: 030 / 90 17 23 51
Fax: 030 / 90 17 23 20
E-Mail: Integrationsbeauftragter@intmig.berlin.de
Internet: www.integrationsbeauftragter.berlin.de

Finanziert durch:

Senatsverwaltung für Inneres und Sport
Verwaltungsmodernisierung im Land Berlin
Senatsprogramm „ServiceStadtBerlin“
Klosterstraße 47
10179 Berlin

Gestaltung:

Satzinform Christoph Holzki
Internet: www.satzinform.de

Druck:

AZ Druck und Datentechnik GmbH
Berlin
Internet: www.az-druck.de

Copyright

© 2012 Der Beauftragte des Senats von Berlin für Integration und Migration

Berlin, Juni 2012

