

Meike Reinecke
Jette Pahlke

Interkulturelle Personalentwicklung

Anforderungsprofile, Auswahlverfahren, Fortbildungen

Interkulturelle Personalentwicklung – Anforderungsprofile, Auswahlverfahren, Fortbildungen

Inhalt

1	Einleitung	2
2	Stand der interkulturellen Personalentwicklung im Land Berlin	3
2.1	(Rechtliche) Rahmenbedingungen im Land Berlin	3
2.2	Bisherige Beschäftigung mit dem Thema der interkulturellen Personalentwicklung in der Berliner Verwaltung	6
3	Überprüfung interkultureller Kompetenz in den Auswahlverfahren	9
3.1	Erstellung des Anforderungsprofils	9
3.2	Auswahl der Methode zur Überprüfung interkultureller Kompetenz	10
3.3	Beobachtung interkultureller Kompetenz – Schulung der Beobachterinnen und Beobachter	15
3.4	Messung und Bewertung interkultureller Kompetenz	16
3.4.1	Messung interkultureller Kompetenz – theoretischer Hintergrund	16
3.4.2	Bewertung interkultureller Kompetenz in der Praxis	18
4	Strategien zur Implementierung interkultureller Kompetenz in Qualifizierungen ...	21
5	Ausblick	23
	Impressum	24

Autorinnen:
Meike Reinecke
Jette Pahlke

Rambøll Management Consulting GmbH
Saarbrücker Straße 20/21
10405 Berlin



1 Einleitung

Rambøll Management Consulting wurde im September 2009 vom Beauftragten des Berliner Senats für Integration und Migration damit beauftragt, ein Projekt zur Entwicklung von Verfahren und Standards zur interkulturellen Personalentwicklung durchzuführen. Dieses Projekt schließt an die Erkenntnisse an, die im Rahmen der Erstellung der „Expertise zur Interkulturellen Personalentwicklung in der Verwaltung“ Anfang 2009 gewonnen wurden.¹

Die vorliegende Handreichung soll zum einen beschreiben, wie interkulturelle Personalentwicklung bereits aktuell in der Berliner Verwaltung umgesetzt wird. Zum anderen soll sie eine praxisorientierte Anregung darstellen, wie interkulturelle Personalentwicklung im Hinblick auf die Bereiche Anforderungsprofile, Auswahlverfahren und Fortbildungen aussehen kann und welche Aspekte hier zu berücksichtigen sind. Somit dient diese Handreichung auch als Orientierungshilfe, insbesondere für Führungskräfte sowie für Personen, die an Auswahlverfahren teilnehmen oder sich mit dem Thema befassen wollen. Im Fokus der Betrachtung stehen Möglichkeiten und Wege zur Implementierung, Operationalisierung und Überprüfung interkultureller Kompetenz in Auswahlverfahren.²

Die hier zugrunde liegenden Ergebnisse resultieren aus einem mehrstufigen methodischen Vorgehen. Zentral waren dabei zunächst persönliche Interviews in den Senatsverwaltungen und nachgeordneten Behörden des Landes Berlin, um den aktuellen Stand der interkulturellen Personalentwicklung – insbesondere Definition, Implementierung und Überprüfung von interkultureller Kompetenz in Auswahlverfahren – zu erheben. Darüber hinaus wurden verschiedene Workshops mit Personalentwicklungsberaterinnen und -beratern aus den Verwaltungen und nachgeordneten Behörden durchgeführt, um die Überlegungen bezüglich der Verfahren und Standards zu reflektieren und weiterzuentwickeln.

Die Handreichung ist wie folgt aufgebaut:

- In **Kapitel 2** werden die (rechtlichen) Rahmenbedingungen und die bereits verfolgten Ansätze der interkulturellen Personalentwicklung im Land Berlin beschrieben. In diesem Kontext findet auch eine Begriffsklärung von „interkultureller Kompetenz“ statt.
- **Kapitel 3** fokussiert auf das Verfahren zur Überprüfung interkultureller Kompetenz in den Auswahlverfahren. Hier werden sowohl Möglichkeiten zur Operationalisierung und Messung interkultureller Kompetenz dargestellt als auch Anregungen dafür gegeben, wie diese in den einzelnen Senatsverwaltungen und nachgeordneten Behörden umgesetzt werden können. Dies geschieht anhand der für das Auswahlverfahren notwendigen Schritte.
- In **Kapitel 4** wird zunächst auf die spezielle Rolle von Führungskräften in der interkulturellen Personalentwicklung eingegangen. Anschließend werden Vorschläge skizziert, wie interkulturelle Kompetenz in bestehenden Fortbildungen stärker berücksichtigt werden kann und welche weiteren Notwendigkeiten und Möglichkeiten es gibt, um die interkulturelle Kompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Berliner Verwaltung zu erweitern.
- **Kapitel 5** enthält den Ausblick.

1 Im Rahmen einer bundesweiten Erhebung hat Rambøll Management Consulting hier analysiert, wie ausgewählte Verwaltungen und Wirtschaftsunternehmen Interkulturelle bzw. Diversity-Kompetenz in ihren Anforderungsprofilen für die Personalauswahl und Personalentwicklung definiert und implementiert haben und wie sie diese überprüfen.

2 Innerhalb des Projektes wurde interkulturelle Kompetenz dabei als Teil der sozialen Kompetenz betrachtet. Somit beziehen sich auch alle Ausführungen in der Handreichung bezüglich interkultureller Kompetenz auf diese Dimension.

2 Stand der interkulturellen Personalentwicklung im Land Berlin

2.1 (Rechtliche) Rahmenbedingungen im Land Berlin

Personen mit Migrationshintergrund bilden einen wachsenden Anteil der Gesamtbevölkerung in der Bundesrepublik Deutschland. In Berlin haben etwa 836.000 Personen einen Migrationshintergrund, dies entspricht einem Anteil von 24,3 Prozent.³ Diese Vielfalt bringt Chancen, aber auch Herausforderungen an die moderne Gesellschaft und ihre Institutionen mit sich. Wirtschaft und Verwaltung müssen sich auf Kundinnen und Kunden sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einem anderen kulturellen und sprachlichen Hintergrund einstellen.

Das Land Berlin hat der auch im bundesweiten Vergleich sehr hohen Quote an Menschen mit Migrationshintergrund und den damit verbundenen Herausforderungen und Chancen durch ein bereits im Jahr 2005 erstmalig formuliertes und 2007 weiterentwickeltes Integrationskonzept Rechnung getragen. Dieses umfasst Handlungsfelder, Ziele und Leitprojekte für die Legislaturperiode bis 2011.⁴ Einen zentralen Stellenwert im Berliner Integrationskonzept nimmt die „Interkulturelle Öffnung der Verwaltung“ ein, womit das Einlassen und das Anpassen der Verwaltung an die Anforderungen, die sich einer Kommune in einer durch Vielfalt geprägten Gesellschaft stellen, gemeint ist. Die diesbezügliche Strategie des Senats ist vor dem Hintergrund formuliert, dass eine erfolgreiche Integrationspolitik auch beinhaltet, Migrantinnen und Migranten in das staatliche System sozialer Versorgung und Unterstützung einzubeziehen und ihnen hier gleiche Chancen auf Teilhabe zu bieten. Dies setzt voraus, dass die allgemeinen Dienste und Einrichtungen für alle Bürgerinnen und Bürger gleichermaßen zugänglich sind und eine, im Vergleich zu heute, stärkere Kundenorientierung gegenüber Migrantinnen und Migranten entwickeln. Für eine gelingende Integration muss sich die Gesellschaft als Ganzes in einer Weise „interkulturell öffnen“, dass nicht nur die Bevölkerung sich offen zeigt, sondern gezielt auch die politisch-administrativen Systeme eine entsprechende Vorbildfunktion übernehmen. Eine erfolgreiche „interkulturelle Öffnung“ kann dazu beitragen, die Chancen des Zugangs von Migrantinnen und Migranten zu Behörden, Diensten und Einrichtungen sowie die Perspektive auf eine gleichwertige Versorgungsqualität zu verbessern.

Mit dem „Gesetz zur Regelung von Partizipation und Integration in Berlin“ (PartIntG) hat das Land Berlin im Dezember 2010 als erstes Bundesland ein Integrationsgesetz verabschiedet.⁵ Dieses soll Menschen mit Migrationshintergrund eine verbesserte Teilhabe am gesellschaftlichen Leben und Integration durch Partizipation ermöglichen. Artikel 4 des Gesetzes umfasst die „Gleichberechtigte Teilhabe und Interkulturelle Öffnung“.

3 Statistisches Bundesamt (2010): Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Bevölkerung mit Migrationshintergrund – Ergebnisse des Mikrozensus 2009. Fachserie 1, Reihe 2.2. im Internet unter: https://www-ec.destatis.de/csp/shop/sfg/bpm.html.cms.cBroker.cls?cmspath=struktur,sfgsuch-ergebnis.csp&action=newsearch&op_EVASNr=startswith&search_EVASNr=1252. Die genannten Zahlen beziehen sich auf Menschen mit Migrationshintergrund im engeren Sinne. In die Gruppe der „Menschen mit Migrationshintergrund“ fallen nach der im Mikrozensus benutzten Definition sowohl „Ausländer“, also Personen ohne deutsche Staatsbürgerschaft, als auch „zugewanderte Personen mit deutscher Staatsbürgerschaft“, wie z. B. Spätaussiedlerinnen und Spätaussiedler, eingebürgerte Zuwanderinnen und Zuwanderer sowie Migrantinnen und Migranten, die in Deutschland geboren sind, bei denen aber zumindest ein Elternteil zugewandert ist.

4 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. Im Jahr 2009 wurde überdies der erste Umsetzungsbericht zum Integrationskonzept veröffentlicht (Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales (2009): Erster Umsetzungsbericht zum Berliner Integrationskonzept 2007–2009. Im Internet unter: http://www.berlin.de/imperia/md/content/lb-integration-migration/publikationen/berichte/umsetzungsbericht_ik_2007_bf.pdf?start&ts=1288694030&file=umsetzungsbericht_ik_2007_bf.pdf)

5 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/ad0s/16/IIIPlen/vorgang/d16-3524.pdf>

§ 4 Gleichberechtigte Teilhabe und Interkulturelle Öffnung

(1) Alle Einrichtungen im Geltungsbereich dieses Gesetzes haben die Aufgabe, im eigenen Zuständigkeitsbereich für gleichberechtigte Teilhabe und interkulturelle Öffnung zu sorgen. Sie berücksichtigen dabei die Vielschichtigkeit der Einwanderungsgesellschaft und richten ihre Aufgabewahrnehmung bedarfs- und zielgruppengerecht aus.

(2) Bei Gesetzes- und Verordnungsvorhaben ist zu prüfen, ob die Ziele und Grundsätze dieses Gesetzes berücksichtigt werden.

(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.

(4) Der Senat strebt die Erhöhung des Anteils der Beschäftigten mit Migrationshintergrund entsprechend ihrem Anteil an der Bevölkerung an. Bei Stellenausschreibungen ist darauf hinzuweisen, dass Bewerbungen von Menschen mit Migrationshintergrund, die die Einstellungsvoraussetzungen erfüllen, ausdrücklich erwünscht sind.

(5) Der Senat legt Zielvorgaben zur Erhöhung des Anteils der Beschäftigten mit Migrationshintergrund und Maßnahmen zur interkulturellen Öffnung fest. Eine Überprüfung der Zielerreichung erfolgt über ein einheitliches Benchmarking. In der regelmäßigen Berichterstattung über die Personalentwicklung des öffentlichen Dienstes und der juristischen Personen des Privatrechts, an denen das Land Berlin Mehrheitsbeteiligungen hält, wird die Entwicklung des Anteils von Menschen mit Migrationshintergrund ausgewiesen.

(6) In den Gremien aller Einrichtungen ist eine stärkere Beteiligung von Vertreterinnen und Vertretern mit Migrationshintergrund anzustreben.

Dabei stellen interkulturell kompetente Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die entsprechenden Konzepte zur Personalplanung und Personalentwicklung neben der gezielten Fort- und Weiterbildung der bestehenden Mitarbeiterschaft oder der Erhöhung des Anteils von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Migrationshintergrund wichtige Bausteine einer ganzheitlichen Strategie zur interkulturellen Öffnung dar. Hierfür ist es wichtig, sowohl bei Neueinstellungen als auch bei internen Stellenausschreibungen sowie Beförderungsentscheidungen das Vorhandensein interkultureller Kompetenz vorauszusetzen sowie Verfahren anzuwenden, um dieses gezielt zu überprüfen.

Interkulturelle Kompetenz wird im PartIntG §4 Abs. 3 wie folgt definiert:

Interkulturelle Kompetenz ist eine auf Kenntnissen über kulturell geprägte Regeln, Normen, Wertehaltungen und Symbole beruhende Form der fachlichen und sozialen Kompetenz.

In diesem Kontext gibt es neben Fähigkeiten wie Fachwissen und Sprachkompetenz eine Reihe relevanter Persönlichkeitseigenschaften, die mit interkultureller Kompetenz assoziiert sind. Diese sind u. a.:

Perspektivwechsel

Bereitschaft und Fähigkeit, die personellen, 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, unbekannte und vielfältige Situationen durch schnelles Einstellen auf veränderte Umweltbedingungen und ein breites Verhaltensrepertoire zu bewältigen und Handlungspläne entsprechend zu modifizieren.

Ambiguitätstoleranz

Fähigkeit, Widersprüchlichkeiten, Unsicherheiten oder mehrdeutige und komplexe Informationsslagen in ihrer Vielschichtigkeit wahrzunehmen und sich davon nicht beeinträchtigt zu fühlen.

Der interkulturelle Handlungserfolg ist jedoch auch von dem situativen Kontext abhängig: Wer in der einen interkulturellen Situation erfolgreich ist, ist es nicht auch in jeder anderen. Somit kann „interkulturelle Kompetenz“ nicht ausschließlich auf den Bereich der oben genannten Persönlichkeitseigenschaften reduziert werden, sondern betrifft dazu die Fähigkeit, diese adäquat einzusetzen und sich in der jeweiligen Situation angemessen zu verhalten.

Bereits 2005 wurde im Verwaltungsreform-Grundsätze-Gesetz (VGG) die interkulturelle Öffnung der Verwaltung als Ziel verankert. In § 6 des VGG werden die Anforderungen an das Personalmanagement formuliert. Unter Absatz 3 heißt es: *„Die für den erfolgreichen Einsatz in einem Aufgabengebiet erforderlichen wesentlichen Fähigkeiten, Kenntnisse, Fertigkeiten und sonstigen Eigenschaften, auch soziale, interkulturelle und methodische Kompetenz, werden in einem Anforderungsprofil zusammengefasst. Es bildet die Grundlage für die dienstliche Beurteilung, eine Ausschreibung und das Auswahlverfahren nach Absatz 4.“*⁶ Dieser Aussage entsprechend wurde für Berlin ein Basisanforderungsprofil für die außerfachlichen Kompetenzen entwickelt, das die Grundlage zur Erstellung und Anpassung der Anforderungsprofile für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Berliner Verwaltung darstellt und in dieser Funktion zusätzlich als Basis für viele andere Instrumente des Personalmanagements wie z. B. Mitarbeitergespräche oder Beurteilungen dient.

Das Basisanforderungsprofil gliedert sich in die fünf Bereiche Fachkompetenzen, Leistungsverhalten, Sozialverhalten, kundenorientiertes Verhalten sowie Führungsverhalten. Außer für die Fachkompetenzen werden im Basisanforderungsprofil für jeden dieser Bereiche dienststellenbezogene Merkmale mit Leitbildcharakter als verbindlicher Bestandteil festgelegt (z. B. Belastbarkeit oder Organisationsfähigkeit im Bereich Leistungsverhalten). Bei der Erstellung des Anforderungsprofils soll jede dieser Kompetenzen durch im Alltag beobachtbares Verhalten passgenau und detailliert für die jeweilige Stelle beschrieben werden. Daneben können und sollen weitere Kompetenzen aus einem Kompetenzkatalog individuell ergänzt werden, je nachdem welche Anforderungen die Position für die Stelleninhaberin bzw. den Stelleninhaber umfasst.

6 Drittes Gesetz zur Reform der Berliner Verwaltung (Verwaltungsreform-Grundsätze-Gesetz – VGG) vom 17. Mai 1999 in der Fassung vom 21. Dezember 2005. Im Internet unter: http://www.berlin.de/imperia/md/content/verwaltungsmodernisierung/publikationen/vgg_fassung_2005.pdf

Interkulturelle Kompetenz ist im Basisanforderungsprofil aktuell als ein Teil von „Diversity-Kompetenz“ im Bereich Sozialverhalten aufgenommen. Diversity-Kompetenz beschreibt die *„Fähigkeit, die Verschiedenartigkeit von Menschen (u. a. hinsichtlich Alter, Geschlecht, Behinderung, ethnischer Herkunft, Religion) wahrzunehmen, in der Aufgabenwahrnehmung zu berücksichtigen und ein diskriminierungsfreies, wertschätzendes Arbeitsumfeld zu gestalten.“*⁷ Gleichwohl besteht bereits aktuell die Möglichkeit, interkulturelle Kompetenz als spezifisches Einzelmerkmal in das Anforderungsprofil aufzunehmen. Einige Verwaltungen haben beispielsweise in Masteranforderungsprofilen die interkulturelle Kompetenz als festes Einzelmerkmal implementiert.

Eine verbindliche Aufnahme von „interkultureller Kompetenz“ als Anforderungsmerkmal war bislang nicht festgeschrieben. Die Entscheidung zur Aufnahme dieser Kompetenz wird zurzeit im Einzelfall gefällt und basiert auf der Einschätzung der bzw. des Personalverantwortlichen, ob das Vorhandensein von „interkultureller Kompetenz“ für eine erfolgreiche Aufgabenbewältigung notwendig erscheint. Dies hat dazu geführt, dass interkulturelle Kompetenz bei vielen Senatsverwaltungen in der Regel kein Bestandteil von Anforderungsprofilen ist, da hier vielfach das Verständnis vorherrscht, dass diese Kompetenz vor allem dann relevant sei, wenn direkter Kundenkontakt und hier noch einmal speziell mit Kundinnen und Kunden mit Migrationshintergrund besteht. Selbst wenn Diversity-Kompetenz in das Anforderungsprofil aufgenommen wird, bedeutet dies nicht unbedingt, dass dann im Auswahlgespräch auch tatsächlich ein Fokus auf interkulturelle Kompetenz gelegt wird.

Im verabschiedeten PartIntG wird dagegen beschrieben, dass 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 abzustimmen. Soweit ausnahmsweise interkulturelle Kompetenz nicht als relevantes Qualifikationsmerkmal berücksichtigt wird, ist dies zu begründen.“*⁸ Somit impliziert das PartIntG, dass interkulturelle Kompetenz in Zukunft ein eigenständiges Merkmal ist und nicht mehr als Teil von Diversity-Kompetenz aufgenommen wird. Auch ist davon auszugehen, dass alle Personalentwicklungsberaterinnen und -berater sowie alle anderen an Auswahlverfahren beteiligten Personen (insbesondere Führungskräfte sowie Beobachterinnen und Beobachter) sich in Zukunft deutlich intensiver als bisher mit dem Thema „interkulturelle Kompetenz“ beschäftigen müssen.

2.2 Bisherige Beschäftigung mit dem Thema der interkulturellen Personalentwicklung in der Berliner Verwaltung

Die Berliner Senatsverwaltungen und nachgeordneten Behörden haben sich bisher in sehr unterschiedlichem Maße mit dem Thema der interkulturellen Personalentwicklung beschäftigt bzw. es für ihre eigene Verwaltung als relevant wahrgenommen. Diese Unterschiede liegen insbesondere in den jeweiligen Aufgabenbeschreibungen und Zuständigkeiten begründet. Insbesondere in Senatsverwaltungen, in denen es nur wenig direkten Kundenkontakt gibt, ist die Beschäftigung mit dem Thema bisher weniger ausgeprägt. Andere Senatsverwaltungen verfolgen dagegen schon seit Jahren entsprechende Ansätze. Grundsätzlich ist offensichtlich geworden, dass interkulturelle Kompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor allem im Kundenkontakt nach außen als wichtig erkannt wird. Für den Umgang zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern innerhalb der Organisation wird diese Kompetenz hingegen als weniger relevant eingestuft. Häufig wird argumentiert, dass es keine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund gebe und daher interkulturelle Kompetenzen nicht notwendig seien. Dabei wird nicht berücksichtigt, dass auch bei konzeptionellen Arbeiten häufig interkulturelle Kompetenzen erforderlich sind.

⁷ Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales. Anforderungsprofil nach AV BVVD

⁸ Abgeordnetenhaus Berlin (2010). Begründung zu §4 Abs. 3

Grundsätzlich konnten durch die Interviews in der Berliner Verwaltung drei „Typen“ von Senatsverwaltungen und nachgeordneten Behörden identifiziert werden:

In einzelnen Senatsverwaltungen und nachgeordneten Behörden ist das Thema *in der gesamten Organisation* relevant. Dahinter steht vielfach das Selbstverständnis, dass interkulturelle Kompetenz unabhängig von dem tatsächlichen Tätigkeitsbereich wichtig ist und auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne direkten Kundenkontakt diese Kompetenzen brauchen, weil ihre Entscheidungen beispielsweise in der Gesetzgebung oder bei Planungsprozessen Einfluss auf die ganze Gesellschaft, also ebenfalls auf Menschen mit Migrationshintergrund, haben. Auch die (zukünftig) durch Vielfalt geprägte Mitarbeiterschaft und der Wille, sich bereits jetzt darauf einzustellen, spielen hier eine Rolle. Entsprechend ist in diesen Fällen interkulturelle Kompetenz regelmäßig Bestandteil des Anforderungsprofils bzw. wird im Rahmen des Einzelmerkmals Diversity-Kompetenz überprüft – vom Sachbearbeiter bis zur Abteilungsleiterin.

Bei anderen Senatsverwaltungen und nachgeordneten Behörden wird interkulturelle Personalentwicklung *in einzelnen Abteilungen* als wichtig eingestuft und entsprechend beachtet. Dieses sind in der Regel Abteilungen, in denen hoher Kundenkontakt herrscht. Hier findet sich interkulturelle Kompetenz dann auch in den Anforderungsprofilen wieder, in der Regel als Bestandteil von „Diversity-Kompetenz“. In den anderen Einheiten gab es bisher noch *wenig bzw. keine Beschäftigung mit dem Thema*. Zum einen wird hier interkulturelle Personalentwicklung aufgrund der Tätigkeitsbereiche (kein Kundenkontakt) nicht als vorrangig betrachtet, zum anderen wird das Thema in Einzelfällen auch trotz Kundenkontakt von den Führungskräften nicht als relevant eingeschätzt und demgemäß noch nicht einbezogen. Entsprechend ist interkulturelle Kompetenz bei diesen Einheiten auch nicht in den Anforderungsprofilen zu finden.

Hinsichtlich der Operationalisierung interkultureller Kompetenz sowie der Überprüfung in den Auswahlverfahren ist das Vorgehen sehr heterogen. Dies gilt zum einen für die Merkmale, die mit interkultureller Kompetenz verbunden werden. So gibt es auch Senatsverwaltungen, die Merkmale interkultureller Kompetenz bei anderen Kompetenzen, beispielsweise der Kommunikationsfähigkeit, implementiert haben (interkulturelle Kompetenz als Querschnittskompetenz) bzw. bei denen Merkmale interkultureller Kompetenz im Rahmen von „Diversity-Kompetenz“ berücksichtigt werden. Zum anderen gibt es aber auch Unterschiede dahingehend, welche Bedeutung interkulturelle Kompetenz erhält, also mit welchem Wert eine Gewichtung stattfindet.⁹ Auch zur Überprüfung von interkultureller Kompetenz werden unterschiedliche Formen wie Interviewfragen, Fallbeispiele, Rollenspiele oder Präsentationen eingesetzt. (Unter 3.2 wird auf die einzelnen Methoden noch einmal vertiefend eingegangen.)

Immer wieder wurde in diesem Kontext die Rolle der Beobachterinnen und Beobachter betont, die in der Lage sein müssten, diese Kompetenz im Auswahlverfahren auch entsprechend beobachten und bewerten zu können. Hierfür gibt es zwar sowohl spezielle Beobachterschulungen als auch einen „Roten Faden für Beobachter/innen in Auswahlverfahren“.¹⁰ Allerdings sind darin aktuell noch keine spezifischen Ausführungen zu interkultureller Kompetenz enthalten.

Neben den Auswahlverfahren stellen auch das Beurteilungswesen sowie die Fortbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wichtige Aspekte einer interkulturellen Personalentwicklung dar. Die Möglichkeit einer Aufnahme von interkultureller Kompetenz in das Beurteilungswesen wird insbesondere durch die rechtlichen Rahmenbedingungen beeinflusst. So kann interkulturelle Kompetenz nur dort in eine Beurteilung einfließen, wo sie bereits im Anforderungsprofil stand. Darüber hinaus gibt es hier durch das VGG noch einmal unterschiedliche Regelungen für Beamtinnen und Beamten sowie Angestellte. Entsprechend ist interkulturelle Kompetenz als Teil der Mitarbeiterbewertung aktuell eher die Ausnahme.

⁹ Die Gewichtungsstufen reichen dabei von 1 (= erforderlich) über 2 (= wichtig) und 3 (= sehr wichtig) bis hin zu 4 (= unabdingbar).

¹⁰ Senatsverwaltung für Gesundheit, Soziales und Verbraucherschutz (2005): Der Rote Faden für Beobachter/innen in Auswahlverfahren nach §6 Verwaltungsreform-Grundsätze-Gesetz (VGG)

Mit Blick auf die interkulturelle Sensibilisierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Rahmen von Trainings oder Fortbildungen ist deutlich geworden, dass hier in vielen Senatsverwaltungen und nachgeordneten Behörden erst ein geringer Teil der Mitarbeiterschaft an entsprechenden Angeboten teilgenommen hat. Dies wird insbesondere damit begründet, dass die wenigen Ressourcen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter insgesamt für Trainings zur Verfügung haben, zu einer anderen Priorisierung bei der Kursauswahl führen. Zudem regen viele Führungskräfte solche Trainings bei ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kaum an.

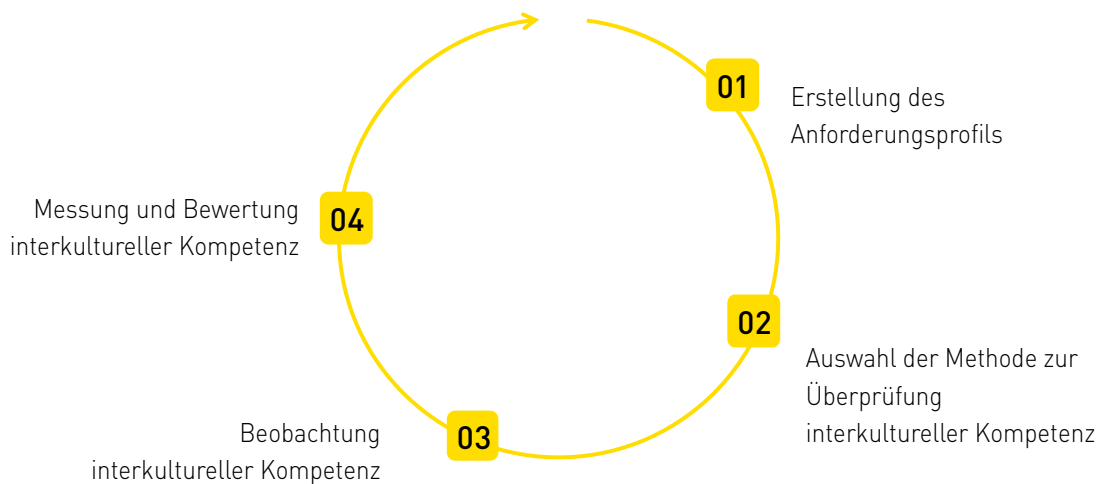
In diesem Kontext der Sensibilisierung wurde die spezielle Rolle von Führungskräften bei der Umsetzung des Themas noch einmal offensichtlich. Sie müssen interkulturelle Kompetenz vorleben bzw. die Wichtigkeit erkennen und in die Abteilung hineinragen. Allerdings nehmen noch nicht alle Führungskräfte diese Aufgabe wahr. Entsprechend kommt der interkulturellen Sensibilisierung der Führungskräfte eine zentrale Bedeutung zu. In einzelnen Senatsverwaltungen bzw. Abteilungen haben zwar auch schon alle bzw. hat ein großer Teil der Führungskräfte solche Qualifizierungen besucht, allerdings noch nicht in der gesamten Breite der Verwaltung.¹¹

11 In Kapitel 4 wird noch einmal vertiefend auf Möglichkeiten und Chancen zur interkulturellen Qualifizierung eingegangen.

3 Überprüfung interkultureller Kompetenz in den Auswahlverfahren

Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, dass in der Berliner Verwaltung bereits gute Ansätze der interkulturellen Personalentwicklung vorliegen, gleichzeitig aber eine große Heterogenität hinsichtlich der Beschäftigung mit dem Thema besteht. Durch die Vielfalt innerhalb der Bevölkerung, das Streben nach einer interkulturellen Öffnung der Verwaltung sowie nicht zuletzt durch das PartIntG kommt diesem Aspekt eine zunehmende Bedeutung zu. Wichtig ist dabei, dass die interkulturelle Personalentwicklung auf die spezifischen Rahmenbedingungen und jeweiligen Voraussetzungen angepasst sein muss. Daher sollen durch die folgenden Beschreibungen und Beispiele Anregungen gegeben werden, um die Berliner Verwaltung darin zu bestärken, weitere Schritte im Rahmen der interkulturellen Personalentwicklung zu gehen. Der Fokus wird dabei auf den Möglichkeiten zur Implementierung und Überprüfung interkultureller Kompetenz in den Auswahlverfahren (bei Neueinstellungen bzw. Neubesetzung von Stellen) liegen. Um auch Personen praxisnah zu unterstützen, die sich bisher weniger mit dem Thema beschäftigt haben, wird die Erläuterung anhand der für das Auswahlverfahren notwendigen Schritte geschehen:

Abbildung 1: Schritte im Rahmen eines Auswahlverfahrens



Die einzelnen Schritte werden im Folgenden vertiefend beschrieben.

3.1 Erstellung des Anforderungsprofils

01 In einem ersten Schritt gilt es, das Anforderungsprofil für die zu besetzende Stelle zu erstellen. Wie bereits oben beschrieben, soll interkulturelle Kompetenz als Teil von „Sozialverhalten“ dabei in Zukunft regelmäßig als Einzelmerkmal in die Anforderungsprofile aufgenommen werden.¹² Darüber hinaus sollte an dieser Stelle auch entschieden werden, welche Bedeutung diesem Merkmal im Auswahlverfahren zukommt und welcher Gewichtungsfaktor daraufhin gewählt wird.

¹² Je nach den zukünftigen Aufgabenbereichen und den damit verbundenen Anforderungen, wenn z. B. für die Arbeit die Kenntnis von spezifischen rechtlichen Grundlagen erforderlich ist, könnte es darüber hinaus sinnvoll sein, interkulturelle Kompetenz auch als eine fachliche Kompetenz ins Anforderungsprofil aufzunehmen. Diesbezügliche Möglichkeiten wurden aufgrund des Fokus auf interkultureller Kompetenz als soziale Kompetenz im laufenden Projekt allerdings nicht vertiefend betrachtet.

Anschließend werden die Merkmale, die im Rahmen von Bewerbungsverfahren und im Beurteilungswesen zur Kompetenzüberprüfung zugrunde gelegt werden sollen, in das Anforderungsprofil integriert. Im PartIntG werden folgende Merkmale von interkultureller Kompetenz beschrieben:¹³

Die/der Bewerber/-in, die/der zu Beurteilende

- nimmt kulturelle Unterschiede wahr, setzt sie in Beziehung zueinander und leistet kulturelle Übersetzungsarbeit,
- respektiert unterschiedliche kulturelle Gruppen als gleichwertig,
- reflektiert die eigene Sichtweise und das Orientierungs- und Regulationssystem der eigenen Kultur emotional und kognitiv,
- tritt vorurteilsfrei gegenüber fremden Orientierungs- und Regulationssystemen der Wahrnehmung, des Denkens, Empfindens, Urteilens und Handelns auf,
- erkennt rechtzeitig, wodurch interkulturelle Konflikte entstehen, und lässt die Erkenntnis in sein/ihr Handeln einfließen.

Zur tatsächlichen Überprüfung innerhalb der Auswahlverfahren sind verschiedene Aspekte relevant. Dazu gehören Verständnis und Klarheit darüber, welche Eigenschaften und Merkmale mit interkultureller Kompetenz verbunden werden und welche Bedeutung sie für die Gestaltung des Auswahlverfahrens sowie die Schulung der Beobachterinnen und Beobachter haben. Diese Aspekte werden unter 3.3 vertiefend erläutert.

3.2 Auswahl der Methode zur Überprüfung interkultureller Kompetenz

02 Nach der Erstellung des Anforderungsprofils gilt es zu entscheiden, mit welcher Methode interkulturelle Kompetenz im Auswahlgespräch überprüft werden soll. In den Senatsverwaltungen und nachgeordneten Behörden, die aktuell bereits interkulturelle Kompetenz in den Auswahlgesprächen überprüfen, werden verschiedene Methoden eingesetzt, die auch im Rahmen anderer Auswahlverfahren üblich sind: Fallbeispiele, Rollenspiele, themenspezifische diskursive Fragestellungen oder Präsentationen. Welche Methode tatsächlich am besten geeignet ist, hängt von Faktoren wie der zu besetzenden Position, der Gestaltung des Auswahlverfahrens insgesamt, der Schulung der Beobachterinnen und Beobachter sowie den bisherigen Erfahrungen ab. Im Folgenden wird kurz auf die Methoden eingegangen:¹⁴

In **Fallbeispielen** wird den Bewerberinnen und Bewerbern ein bestimmtes Szenario geschildert und diese werden anschließend aufgefordert, dazu Stellung zu nehmen. Dieses Verfahren wird in vielen Senatsverwaltungen und nachgeordneten Behörden angewendet und daher im Folgenden vertiefend beschrieben.

Die folgenden Beispiele sollen einen Eindruck davon geben, wie Fallbeispiele zur Überprüfung interkultureller Kompetenz aussehen können. Je nach Aufgabenbereich oder Position können dabei Situationen mit ganz unterschiedlicher Ausrichtung relevant sein.

¹³ Einzelbegründung zu § 4 Gleichberechtigte Teilhabe und Interkulturelle Öffnung (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/adoss/16/IIIPlen/vorgang/d16-3524.pdf>

¹⁴ Unter 3.4.2 wird beschrieben, wie eine Bewertung interkultureller Kompetenz erfolgen kann.

Fallbeispiel 1:

Eine junge Auszubildende im Bürgeramt, Frau K. türkischer Herkunft, schildert ihrer Ausbildungsleitung, Frau F., folgendes Problem:

Sie wird von Kolleginnen und Kollegen häufig auf ihre muslimische Religionszugehörigkeit angesprochen. Die Kolleginnen und Kollegen stellen ihr viele Fragen, z. B. ...

- ... wie es käme, dass sie die Ausbildung absolvieren dürfe, obwohl in ihrer Religion keine selbstständigen Frauen erwünscht seien?
- ... ob auch sie der Gefahr ausgesetzt sei, zwangsverheiratet zu werden?

Frau K. findet die Fragen nervig und absurd und bittet ihre Ausbildungsleiterin um Unterstützung. Am liebsten wäre es ihr, wenn Frau F. dafür sorgen könnte, dass die Kolleginnen und Kollegen zukünftig solche Fragen unterlassen würden, die im Zusammenhang mit Frau K.s Religion stehen.

Wie würden Sie sich in der Situation von Frau F. verhalten?

Quelle: IntMig

Fallbeispiel 2:

In Ihrer Abteilung/Ihrem Referat/Ihrem Sachgebiet wird darüber diskutiert, inwieweit es sinnvoll ist, den Kundinnen und Kunden Informationsmaterial in der von ihnen gesprochenen Sprache anzubieten. Hierzu gehen die Meinungen auseinander.

Welche Vor- und Nachteile sehen Sie darin, sich sprachlich auf die Kundinnen und Kunden einzustellen?

Quelle: LABO

Fallbeispiel 3:

Herr H. mit vietnamesischem Migrationshintergrund möchte sich im Einwohnermeldeamt ummelden. Er ist in Deutschland geboren und spricht sehr gut Deutsch. Bereits bei der Antwort auf seine Frage nach dem richtigen Zimmer im Eingangsbereich des Einwohnermeldeamtes ärgert er sich darüber, dass ihm in sehr langsamer und einfacher Sprache der Weg erklärt wird, und schließt daraus, dass sein Gegenüber denkt, er sei der deutschen Sprache nicht mächtig. Als er vor der Sachbearbeiterin sitzt und erläutert, was er heute hier will, schaut die ihn erstaunt an und sagt „Sie sprechen aber gut Deutsch, wo kommen Sie denn her?“. Herr H. antwortet pampig: „Aus Charlottenburg“.

Wie können Sie sich die Reaktion erklären?

Quelle: IntMig

Fallbeispiel 4:

Sie haben einer Kundin mit russischem Migrationshintergrund, die erst seit zwei Jahren in Deutschland lebt, eine sehr wichtige Sachlage erklärt und stellen ihr abschließend die Frage, ob sie – trotz der Sprachprobleme – alles verstanden hat, was Sie ihr gesagt haben. Die Kundin antwortet mit „Ja“. Sie stellen aber nach weiteren Fragen fest, dass sie Sie nicht verstanden hat.

Warum sagt sie erst „Ja“, wie erklären Sie sich das Verhalten? Welche Verhaltensalternativen sind für Sie denkbar?

Quelle: Projektarbeitsgruppe

Fallbeispiel 5:

Sie sind für städtische Planungsprozesse zuständig und haben die Aufgabe, ein Bürgerbeteiligungsverfahren in Zusammenhang mit einer Freiraumgestaltung zu organisieren. Sie wissen, dass in diesem Sozialraum ein hoher Anteil der Bevölkerung einen Migrationshintergrund hat.

Welche Herausforderungen für das Bürgerbeteiligungsverfahren können sich Ihrer Ansicht nach hieraus ergeben?

Welche Möglichkeiten sehen Sie, um die gleichberechtigte Teilhabe aller Menschen im Sozialraum an dem Bürgerbeteiligungsverfahren zu gewährleisten?

Quelle: SenStadt

Fallbeispiel 6:

Sie sind Leiterin einer Abteilung mit 6 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, in der vor einer Woche eine neue Kollegin mit polnischem Migrationshintergrund begonnen hat. Nach einigen Tagen werden Sie zufällig Zeugin eines Gespräches zwischen dreien Ihrer Mitarbeiter, in dem diese ihren Unmut über die neu eingestellte Kollegin äußern. Diese drei hatten sich gewünscht, ein anderer Kollege, der ebenfalls am Bewerbungsverfahren teilgenommen hatte, hätte die Stelle bekommen. Das Gespräch wird beendet mit der Aussage: „Nehmen die uns jetzt also auch schon die Arbeitsplätze weg, na, wo soll das noch hinführen?“

Wie gehen Sie als Führungskraft mit dieser Situation um?

Quelle: Projektarbeitsgruppe

Bei der Entwicklung von adäquaten Fallbeispielen hat es sich bewährt, auf Basis des Anforderungsprofils zunächst gemeinsam die damit verbundenen Erwartungen zu definieren, um dann zu überlegen, mit welchem Fallbeispiel diese am besten überprüft werden können. In der Umsetzung könnte das beispielsweise bedeuten, dass im Team überlegt wird, welche Situationen es in der Vergangenheit gab, die von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern interkulturell kompetentes Verhalten verlangt haben, um diese dann als praxisnahes Fallbeispiel zu nutzen. Gleichwohl ist dabei zu beachten, dass Stigmatisierungen vermieden und bestehende Vorurteile nicht unüberlegt bestärkt werden (z. B. türkische Jugendliche kommen zu spät zu einem Termin, arabischer Vater hat keinen Respekt vor der deutschen Schulleiterin, mangelnde Gleichberechtigung von Frauen etc.).

Diese Fallbeispiele können aber ebenso eingesetzt werden, um andere Einzelmerkmale zu überprüfen. Dieses Vorgehen trägt der Erkenntnis Rechnung, dass interkulturelle Kompetenz auch als eine Quer-

schnittskompetenz begriffen werden kann, die sich in anderen Einzelmerkmalen wiederfindet.¹⁵ Im Folgenden wird ein Fallbeispiel dargestellt, mit dem neben der interkulturellen Kompetenz auch die Einzelmerkmale Konfliktfähigkeit oder Führungsverhalten überprüft werden können:

Fallbeispiel 7:

Ihrer Arbeitsgruppe gehört ein Kollege muslimischen Glaubens an. An einem Montag fehlt dieser Kollege unentschuldig. Erst am Dienstagmorgen geht eine Mail bei der Büroleitung ein, in der sich der Mitarbeiter für sein Fehlen entschuldigt und um Urlaub bis zum Ende der Woche bittet, da er aufgrund eines Trauerfalls kurzfristig in die Türkei fliegen musste. Der am Sonntag überraschend verstorbene Onkel seiner Frau müsse gemäß den Bestattungsregeln des Islam binnen 24 Stunden beerdigt werden und die Trauerfeierlichkeiten würden sich noch bis zum Wochenende hinziehen.

Wie gehen Sie mit dieser Situation um? Was tun Sie konkret, insbesondere, wenn der Kollege am kommenden Montag wieder zum Dienst erscheint?

Quelle: *SenInnSport*

In **Rollenspielen** werden kritische und elementare Situationen, welche die interkulturelle Kompetenz herausfordern, nachgestellt. Dies können auch die oben in den Fallbeispielen beschriebenen Gegebenheiten sein. Die Bewerberin bzw. der Bewerber spielt aus ihrem bzw. seinem eigenen Hintergrund heraus. Die zweite Person des Rollenspiels verfügt im Idealfall über einen anderen kulturellen Hintergrund, sodass eine möglichst hohe Authentizität gewährleistet wird. Hier sollten in der Regel erfahrene und geschulte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund eingesetzt werden, die in der Lage sind, diese Situationen in vergleichbarer Qualität zu reproduzieren.

Dabei können auch Rollenspiele dazu genutzt werden, um unterschiedliche Einzelmerkmale zu überprüfen. So bietet es sich beim Einsatz von Rollenspielen z. B. zur Überprüfung der Kommunikationsfähigkeit oder des Konfliktverhaltens an, bewusst solche Szenarien einzusetzen, mit deren Hilfe nicht nur primär Einzelmerkmale getestet, sondern gleichzeitig auch Verhaltensweisen in interkulturellen Überschneidungssituationen beobachtet werden können. Die Entwicklung von Rollenspielen sollte ähnlich wie bei Fallbeispielen möglichst praxisnah erfolgen, wobei auch hier darauf zu achten ist, Stigmatisierungen zu vermeiden.

Bei **diskursiven Fragestellungen** werden während des Auswahlverfahrens direkte Fragen an die Bewerberinnen und Bewerber adressiert. Ein Beispiel hierfür wäre: „Was ist interkulturelle Begegnung für Sie?“. Abhängig vom Antwortverhalten (Fokus auf dem Nebeneinander, Miteinander bzw. synergetischen Verständnis) kann die Einstellung der Person eingeschätzt werden. Eine andere Frage wäre: „In welchen Lebensbereichen hatten Sie bereits Berührungspunkte mit Situationen, in denen interkulturelle Kompetenz notwendig war, und wie haben Sie dort agiert?“. Auch hier können anhand des Antwortverhaltens Rückschlüsse auf die Einstellung der Person gezogen werden. Allerdings ist bei dieser Methode zu beachten, dass es über diskursive Fragestellungen nicht möglich ist, das Verhalten der Bewerberin bzw. des Bewerbers in einer bestimmten Situation oder bei bestimmten Ereignissen zu bewerten.

Eine weitere Möglichkeit zur Überprüfung interkultureller Kompetenz in Auswahlverfahren ist die **Präsentation**. Hier erhalten die Bewerberinnen und Bewerber im Rahmen des Auswahlverfahrens eine kurze Aufgabe oder Fragestellung, die sie innerhalb einer bestimmten Zeit bearbeiten und anschließend vor den Beobachterinnen und Beobachtern präsentieren. Folgende Themen sind Beispiele dafür, wie interkulturelle Kompetenz anhand einer Präsentation überprüft werden kann:

¹⁵ Die unter 4.3.2 beschriebenen Beobachtungsanker verdeutlichen dieses und können entsprechend universell eingesetzt werden.

Präsentationsthema 1:**„Vielfalt fördern – Zusammenhalt stärken“**

Unter diesem Motto steht das Integrationskonzept des Landes Berlin. Eines der Handlungsfelder ist dabei die interkulturelle Öffnung der Berliner Verwaltung. Zum einen sollen Menschen unterschiedlichster kultureller Prägungen als Beteiligte an Verwaltungsverfahren in der Vielfalt ihrer Werthaltungen und Lebensentwürfe als gleichberechtigt respektiert werden. Zum anderen soll der öffentliche Dienst des Landes Berlin die kulturelle Vielfalt der Stadt in der Zusammensetzung seiner Beschäftigten durch bewusste Öffnung des Zugangs z. B. für Nachwuchskräfte widerspiegeln.

- Welche Herausforderungen sehen Sie bei der Umsetzung der skizzierten strategischen Überlegungen zur interkulturellen Öffnung der Berliner Verwaltung?
- Welche Aspekte sind aus Ihrer Sicht bei der Umsetzung des zweiten Teils des Mottos („... Zusammenhalt stärken“) zu beachten?

Quelle: SenInnSport

Präsentationsthema 2:**Bitte stellen Sie sich im Rahmen einer Selbstpräsentation kurz vor!**

Sie haben 5 Minuten Zeit, frei zu sprechen, und können das Flipchart und/oder die Pinnwand für Ihre Präsentation nutzen.

Beziehen Sie bitte folgende Frage mit ein:

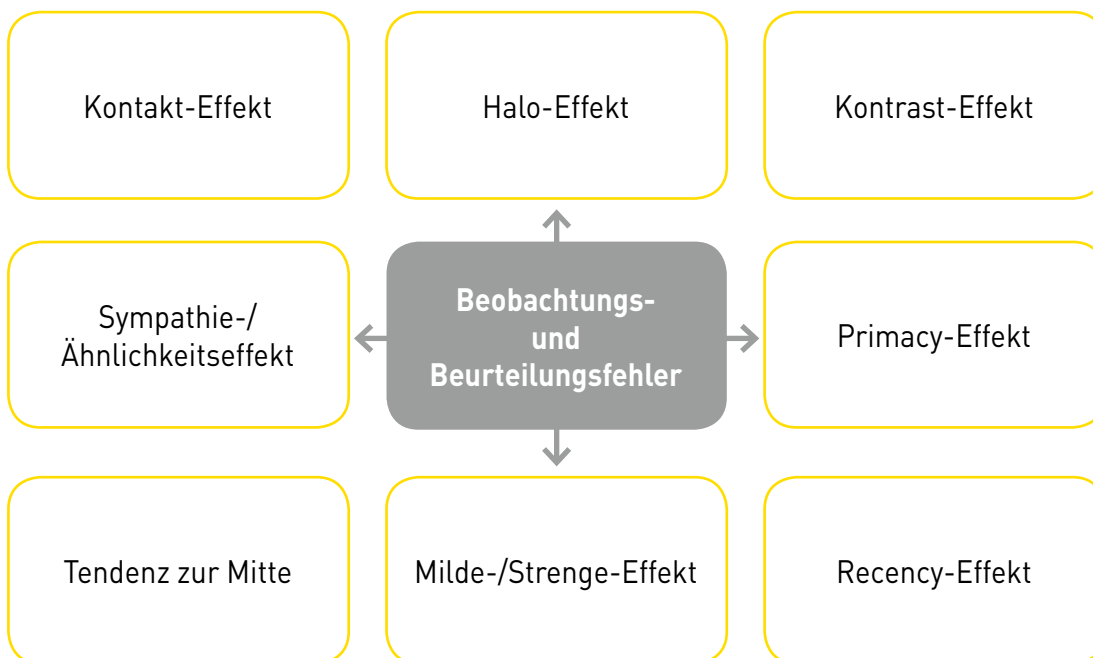
- Welche interkulturellen Herausforderungen sehen Sie in Hinblick auf dieses (neue) Aufgabengebiet?

Quelle: IntMig

3.3 Beobachtung interkultureller Kompetenz – Schulung der Beobachterinnen und Beobachter

03 Die Beobachterinnen und Beobachter achten auf die in den Anforderungsprofilen beschriebenen Einzelmerkmale und bewerten sie im Rahmen des Auswahlverfahrens. Dies erfordert verschiedene persönliche und fachliche Kompetenzen, die unter anderem über spezielle Beobachterschulungen oder den „Roten Faden für Beobachter/innen in Auswahlverfahren“ gestärkt werden sollen. Insbesondere die kritische Selbstreflexion über mögliche Beobachtungs- und Beurteilungsfehler soll dabei helfen, solche Fehler zu vermeiden bzw. sich dieser bewusst zu sein. Die folgende Grafik verdeutlicht die Gründe für mögliche Wahrnehmungsverzerrungen:

Abbildung 2: Gründe für mögliche Wahrnehmungsverzerrungen



Kontakt-Effekt: Beurteilungen fallen umso besser aus, je häufiger die/der Beurteilende mit den Beurteilten Kontakt hatte.

Halo-Effekt: Ein (positives) Merkmal überstrahlt ein zweites, unabhängiges Merkmal.

Kontrast-Effekt: Eine Beurteilung einer durchschnittlichen Leistung fällt positiver aus, wenn eine negative Beurteilung vorausging und umgekehrt.

Primacy-Effekt: Das zuerst Gehörte bleibt besonders gut im Gedächtnis haften und kann andere Eindrücke überlagern.

Recency-Effekt: Das zuletzt Gehörte bleibt besonders gut im Gedächtnis haften und kann andere Eindrücke überlagern.

Milde-/Strenge-Effekt: Eine Verschiebung der Beurteilungswerte in Richtung positives/negatives Skalenende findet statt.

Tendenz zur Mitte: Eine Verschiebung der Beurteilungswerte in Richtung Mitte findet statt.

Sympathie-/Ähnlichkeitseffekt: Der oder dem Beurteilenden sympathische Menschen werden positiver bewertet, wobei Sympathie mit wahrgenommener Ähnlichkeit gleichzusetzen ist.

Wie in jedem Auswahlkontext besteht auch bei der Beurteilung interkultureller Kompetenz die Gefahr, dass aufgrund dieser Beobachtungsfehler Beurteilung und tatsächliches Verhalten nicht übereinstimmen.

Bei der Beobachtung und Bewertung von Bewerberinnen und Bewerbern mit Migrationshintergrund kann es darüber hinaus aufgrund möglicherweise vorhandener Stereotype zu spezifischen Wahrnehmungsverzerrungen kommen. Durch übergeneralisierte und vereinfachte Kategorisierung einer Gruppe von Menschen (in diesem Fall mit einem spezifischen Migrationshintergrund) werden der Bewerberin bzw. dem Bewerber bestimmte Charakteristika zugeschrieben, die häufig im weiteren Verlauf des Gesprächs auch aufgrund selektiver Wahrnehmung bestätigt werden. Somit wäre zu überlegen, diesen Aspekt zusätzlich in die Beobachtungs- und Beurteilungsfehler aufzunehmen oder ihn in einen der bereits genannten Gründe zu integrieren – beispielsweise beim „Sympathie-/Ähnlichkeitseffekt“.

Speziell vor dem Hintergrund, dass interkulturelle Kompetenz aktuell in Auswahlverfahren nur vereinzelt überprüft wird und es in Zukunft somit zahlreiche Beobachterinnen und Beobachter geben wird, die erstmalig mit der Bewertung dieser Kompetenz in Auswahlverfahren betraut werden, ist es erforderlich, das Thema in die Beobachterschulungen einzubeziehen. Auf diese Weise können alle Beobachterinnen und Beobachter ein Verständnis dessen aufbauen, was interkulturelle Kompetenz bedeutet, sowie grundlegende Theorien zum interkulturellen Handeln und Lernen kennenlernen. Ein eigenes Modul zur persönlichen interkulturellen Sensibilisierung wäre hier der Idealfall. Hinsichtlich der Zusammensetzung der Beobachtergruppe sollte darauf geachtet werden, dass diese die Vielfalt der Mitarbeiterschaft widerspiegelt, sofern dies realisierbar ist.

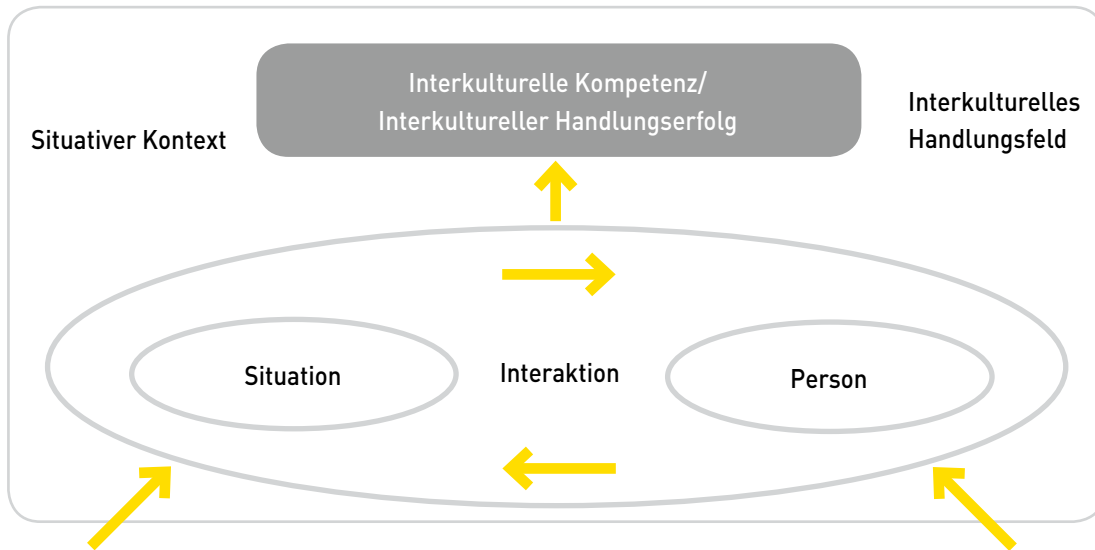
3.4 Messung und Bewertung interkultureller Kompetenz

04 Im Auswahlverfahren ist die valide Messung und Bewertung interkultureller Kompetenz von zentraler Bedeutung. Im Folgenden wird daher zunächst theoretisch hergeleitet, wie eine Messung der interkulturellen Kompetenz als Teil des Sozialverhaltens erfolgen kann. Anschließend wird beschrieben, wie diese im Auswahlverfahren konkret umgesetzt werden kann.

3.4.1 Messung interkultureller Kompetenz – theoretischer Hintergrund

Interkulturelle Kompetenz ist eine Schlüsselkompetenz, die sich aus der sozialen sowie der Selbst-, Methoden- und Fachkompetenz eines Menschen zusammensetzt. All diese Fähigkeiten gilt es in einer interkulturellen Situation dem jeweiligen Kontext angemessen einzusetzen. Während es in dem einen Kontext beispielsweise angemessen und erwünscht ist, mit hoher Kontaktfreudigkeit auf andere Menschen zuzugehen, kann dies in einem anderen Zusammenhang als Distanzlosigkeit wahrgenommen werden. Es ist also erforderlich, entsprechende Signale erkennen und sein Verhalten entsprechend anpassen zu können. Folglich muss interkulturelles Handeln stets als ein Prozess verstanden werden, in dem Person und Situation zusammenwirken. Die folgenden Abbildungen verdeutlichen diese Anforderungen:

Abbildung 3: Modell zur Diagnose interkultureller Handlungskompetenz



Situationsbezogene Diagnosemerkmale

- **Anforderungsanalyse**
- Sammlung kritischer Ereignisse und erfolgreicher/nicht erfolgreicher Verhaltensweisen
- Ableitung von verhaltensbezogenen Anforderungen
- **Anforderungsprofil**

Personenbezogene Diagnosemerkmale

Persönlichkeitseigenschaften
z. B. Offenheit, Flexibilität, Perspektivwechsel

Fähigkeiten/Fertigkeiten
z. B. Sprachkompetenz

Situationsbezogene Diagnosemerkmale

Anforderungsanalyse
„Wie erfasse ich den spezifischen situativen Kontext?“

- Sammlung von kritischen Ereignissen und erfolgreichen/nicht erfolgreichen Ereignissen
- Ableitung von verhaltensbezogenen Anforderungen

Anforderungsprofil
„Was bedeutet dies für die auszu wählende Person?“

- Ableitung von Fähigkeiten und Eigenschaften zur Bewältigung der Anforderungen

Personenbezogene Diagnosemerkmale

Persönlichkeitseigenschaften

- Flexibilität
- Ambiguitätstoleranz
- Offenheit
- Perspektivwechsel
- ...

Fähigkeiten/ Fertigkeiten

- Fachwissen
- Sprachkompetenz
- Verständnis von eigenen interkulturellen Prozessen usw.

Es besteht in der interkulturellen Forschung Einigkeit darüber, dass interkulturelle Handlungskompetenz keine isolierte Fähigkeit darstellt, sondern eine enge Beziehung zur sozialen Handlungskompetenz aufweist. Folglich kann sie mithilfe geeigneter Testverfahren sowie in strukturierten Interviews gemessen werden.

3.4.2 Bewertung interkultureller Kompetenz in der Praxis

Die Verhaltensbeobachtung auf Grundlage der definierten Kriterien obliegt den Beobachterinnen und Beobachtern. Dies sollten Personen sein, die bereits ein Training zur interkulturellen Sensibilisierung besucht haben und über Grundlagenwissen zur interkulturellen Kompetenz verfügen.

Um neben der grundsätzlichen Qualifikation des Beobachtens auch tatsächlich ein ähnliches Verständnis vom „erwünschten“ Verhalten zu gewährleisten, ist es wichtig, dass sich die Beobachterinnen und Beobachter vor dem Auswahlgespräch zusammensetzen und das gewählte Fallbeispiel mit den damit verbundenen zu beobachtenden Verhaltensweisen diskutieren.

Zur Bewertung während des Gespräches werden in der Regel Beobachtungsbögen eingesetzt, die für alle im Rahmen des Auswahlgespräches zu überprüfenden Kompetenzen entsprechende Bewertungsbereiche beinhalten. Speziell zur Bewertung interkultureller Kompetenz ist es dabei möglich, auf Basis der oben beschriebenen Persönlichkeitsvariablen sogenannte „Beobachtungsanker“ zu entwickeln, die einen Transfer von den Anforderungsdimensionen auf die Verhaltensebene ermöglichen. Die folgende Tabelle gibt eine Anregung dafür, wie Beobachtungsanker für die angesprochenen Persönlichkeitsmerkmale aussehen könnten:

Persönlichkeitsmerkmal	Beobachtungsanker	Anmerkung
Perspektivwechsel	macht sich Gedanken zur Befindlichkeit anderer Personen	
	zeigt/äußert Verständnis für die Situation/Reaktion einer anderen Person	
	ist interessiert an Hintergrundinformationen, um das Verhalten anderer verstehen zu können	
	versucht Probleme über die Ursachenzuschreibung von Kultur/Religion/Herkunft hinaus zu beleuchten	
Offenheit	zeigt Respekt vor unterschiedlichen Kulturen/Religionen	
	macht an die Situation angepasste Lösungsvorschläge	
	kann sich verschiedene Lösungswege vorstellen	
	erkennt Chancen und Potenziale in Veränderungsprozessen	
Flexibilität	hat originelle Ideen und kreiert neue Lösungsoptionen	
	kann sich schnell auf veränderte Anforderungen und Situationen einstellen	
	zeigt einen produktiven Umgang mit den Problemen anderer	
	kann gewohnte Handlungsmuster verlassen	

Ambiguitätstoleranz	reagiert gelassen auf unstrukturierte Situationen	
	sieht schwierige oder scheinbar unlösbare Situationen als Herausforderung	
	reagiert auf schwer kontrollierbare Situationen mit einer humorvollen Bemerkung	
	kann gut mit kulturell bedingten gegensätzlichen Erwartungen umgehen	
	hat einen konstruktiven Umgang mit Schwebeständen und Abweichungen von gewohnter Norm	

Für die konkrete Nutzung solcher Beobachtungsanker im Auswahlgespräch ist darauf zu achten, dass nur die jeweils am geeignetsten erscheinenden Merkmale sowie Beobachtungsanker aufgenommen werden, um die Beobachterin bzw. den Beobachter in der Kürze der Zeit nicht zu überfordern. Diese Festlegung sollte am besten bereits während der Entwicklung des Fallbeispiels erfolgen, auf jeden Fall aber noch im Vorfeld des Auswahlverfahrens.

Grundsätzlich machen die aufgeführten Beobachtungsanker aber auch deutlich, dass hier viele Aspekte bewertet werden, die nicht originär „interkulturell“ sind, sondern auch dazu geeignet wären, andere Einzelmerkmale wie z. B. Konflikt- oder Kommunikationsfähigkeit abzubilden. Somit können diese Beobachtungsanker bei Fallbeispielen, die eine interkulturelle Komponente enthalten bzw. um diese erweitert wurden (vgl. Kapitel 3.2), eingesetzt werden.

Um noch einmal praxisnah zu beschreiben, wie die Bewertung verschiedener Verhaltensweisen gedeutet werden kann, werden im Folgenden anhand des oben beschriebenen Fallbeispiels 1 mögliche Antworten und deren Bewertung in Bezug auf einige Beobachtungsanker dargestellt.

Fallbeispiel 1:

Eine junge Auszubildende im Bürgeramt, Frau K. türkischer Herkunft, schildert ihrer Ausbildungsleiterin, Frau F., folgendes Problem:

Sie wird von Kolleginnen und Kollegen häufig auf ihre muslimische Religionszugehörigkeit angesprochen. Die Kolleginnen und Kollegen stellen ihr viele Fragen, z. B. ...

- ... wie es käme, dass sie die Ausbildung absolvieren dürfe, obwohl in ihrer Religion keine selbstständigen Frauen erwünscht seien?
- ... ob auch sie der Gefahr ausgesetzt sei, zwangsverheiratet zu werden?

Frau K. findet die Fragen nervig und absurd und bittet ihre Ausbildungsleiterin um Unterstützung. Am liebsten wäre es ihr, wenn Frau F. dafür sorgen könnte, dass die Kolleginnen und Kollegen zukünftig solche Fragen unterlassen würden, die im Zusammenhang mit Frau K.s Religion stehen.

Wie würden Sie sich in der Situation von Frau F. verhalten?

Quelle: IntMig

Persönlichkeitsmerkmal	Perspektivwechsel								Offenheit			
Beobachtungsanker	zeigt/äußert Verständnis für die Situation/Reaktion einer anderen Person				ist interessiert an Hintergrundinformationen, um das Verhalten anderer verstehen zu können				macht an die Situation angepasste Lösungsvorschläge			
Bewertung	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
Mögliche Antworten												
„Ich verstehe das Problem nicht, das ist doch nun mal so in ihrer Kultur.“	×				×				×			
„Ich verstehe ihr Problem noch nicht ganz und frage sie deshalb, ob sie mir das etwas genauer erklären kann.“		×					×					
„Ich bitte sowohl sie als auch eine(n)/mehrere der Kolleginnen und Kollegen zu einem kurzen Gespräch, um die Situation besser zu verstehen.“				×				×				
„Ich würde nach kurzen Einzelgesprächen bei der nächsten gemeinsamen Besprechung Zeit für das Thema reservieren, in vertrauensvoller Atmosphäre die jeweilige Perspektive erklären lassen und versuchen, eine gemeinsame Lösung für die Zukunft zu finden.“				×				×				×

Die für diese Situation beschriebenen Antworten sind nur exemplarisch zu verstehen und sollen die Bandbreite möglicher Verhaltensweisen aufzeigen. Keinesfalls ist zu erwarten, dass genau diese Antworten im Auswahlgespräch fallen. Vielmehr sollte dieses Beispiel verdeutlichen, wie die Bewertungsanker eingesetzt werden und wie eine Bewertung in Abhängigkeit von unterschiedlichen Verhaltensweisen aussehen kann.

4 Strategien zur Implementierung interkultureller Kompetenz in Qualifizierungen

Führungskräfte prägen maßgeblich die Kultur ihrer Organisation und haben eine Vorbildfunktion für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. In diesem Zusammenhang fungieren sie auch als Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner sowohl nach innen als auch nach außen. Die mit dieser Funktion verbundenen vielfältigen Aufgaben und Erwartungen erfordern eine Reihe von Kompetenzen, die in der Regel noch stärker ausgeprägt sein müssen, als dieses bei den übrigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Fall ist.

Auch bei der interkulturellen Personalentwicklung erfüllen Führungskräfte eine zentrale Funktion: Zum einen müssen sie darauf hinwirken, dass interkulturelle Kompetenz in Auswahlverfahren eine größere Bedeutung erhält, und in diesem Kontext auch dafür Sorge tragen, dass die Auswahlverfahren entsprechend gestaltet werden – insbesondere das Anforderungsprofil und die Absprachen mit den Beobachterinnen und Beobachtern. Zum anderen haben sie aber auch die Aufgabe, die bestehende Mitarbeiter-schaft bei ihrer interkulturellen Ausrichtung zu unterstützen, beispielsweise durch die gezielte Anregung entsprechender Fortbildungen.

Allerdings ist im Rahmen des Projektes deutlich geworden, dass nicht alle Führungskräfte diese Aufgaben wahrnehmen und dem Thema hier teilweise noch zu wenig Aufmerksamkeit zukommt. So haben in der Berliner Verwaltung insgesamt erst wenige Führungskräfte an Fortbildungen zur interkulturellen Kompetenz teilgenommen. Gleichwohl gibt es auch hier einzelne „Leuchtturm“-Bereiche, in denen bereits alle Führungskräfte entsprechende Trainings durchlaufen haben und die somit auch als gute Beispiele für die übrige Mitarbeiterschaft dienen. Dabei wurde die Erfahrung gemacht, dass in den Fällen, in denen die oberste Führungsebene sowie der Personalrat der jeweiligen Senatsverwaltung als Erste an solchen Trainings teilnahmen, ein entsprechend positives Signal in die Organisation bezüglich der Relevanz gesendet wurde, sodass daraufhin auch andere Führungskräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diesem Vorbild gefolgt sind.

Das Angebot adäquater Qualifizierungen erhält somit im Rahmen der interkulturellen Personalentwicklung eine große Bedeutung. Dazu gibt es bereits eine Reihe von Qualifizierungen, die (zukünftige) Führungskräfte auf ihre Aufgaben vorbereiten sollen. Hier einige Beispiele dieser Angebote:

- Lehrgang Führung
- Fortbildungsreihe zur Vorbereitung von zukünftigen Führungskräften
- begleitende Qualifizierung von Regierungsräten z. A. sowie im gehobenen und mittleren Dienst
- Aufstiegslehrgänge

Auch wenn wie beschrieben bereits sehr gute Einzelbeispiele in der Berliner Verwaltung zu finden sind, wird es vor dem Hintergrund der begrenzten zeitlichen Ressourcen dieser Personengruppen vielfach nicht möglich sein, spezielle Qualifizierungen zur interkulturellen Sensibilisierung zu verankern, die dann auch in der Breite genutzt werden. Zielführender könnte es dagegen sein, Module zur interkulturellen Sensibilisierung in die bestehenden Fortbildungsangebote zu implementieren. Konkret wäre beispielsweise zu überlegen, das in den Führungskräfte trainings enthaltene Modul „Teamentwicklung“ um interkulturelle Themen zu erweitern. Aspekte, die hier behandelt werden könnten, sind u. a. der Umgang mit interkulturellen Konfliktsituationen im Team sowie die Reflexion von Führungsverständnis und Führungsstil im interkulturellen Kontext.

Vor dem Hintergrund der Bedeutung, die den Beobachterinnen und Beobachtern bei der Auswahl von interkulturell kompetentem Personal zukommt, ist es ebenso erforderlich, das Thema interkulturelle Kompetenz in die **Beobachterschulungen** einzubeziehen. Dabei können die Beobachterinnen und Beobachter ein fundiertes Verständnis von interkultureller Kompetenz entwickeln, indem ihnen grundlegen-

de Theorien zum interkulturellen Handeln und Lernen vermittelt werden. Auch hier wäre die Implementierung eines entsprechenden Moduls in die bestehenden Qualifizierungen eine sehr gut umsetzbare Lösung.

Gleichwohl sind diese Anstrengungen nicht auf Angebote für Führungskräfte sowie Beobachterinnen und Beobachter zu beschränken. Vielmehr gilt es, alle bestehenden Veranstaltungen und Lehrgänge dahingehend zu überprüfen, inwieweit hier bereits spezielle Module zu interkultureller Kompetenz enthalten sind, und diese bei Bedarf zu integrieren. Relevant sind dabei beispielsweise:

- Train-the-trainer-Fortbildungen für die Dozentinnen und Dozenten der Verwaltungsakademie (VAK)
- Ausbildereignungsprüfung

Aber auch **andere Fortbildungen**, die regelmäßig von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Verwaltung besucht werden, können – falls noch nicht vorhanden – sinnvoll um Aspekte zur interkulturellen Kompetenz ergänzt werden. Beispiele für solche Fortbildungen, bei denen interkulturelle Kompetenz als Querschnittskompetenz implementiert werden könnte, sind Trainings zu Konfliktmanagement oder Kommunikation.

Dieses Vorgehen der Integration von Modulen bzw. Übungen zur interkulturellen Kompetenz in bestehende Fortbildungen bietet die Chance, deutlich mehr Personen zu erreichen, als dieses bei speziellen Fortbildungen zur interkulturellen Sensibilisierung der Fall ist. Zudem können auch positive Multiplikatoreffekte erreicht werden, indem die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihre Erfahrungen aus einer Fortbildung wieder in die Organisation hineinragen.

In der Durchführung der Qualifizierungen nimmt die **Verwaltungsakademie (VAK)** des Landes Berlin eine zentrale Funktion ein. Zum einen wurden dort schon verschiedene Qualifizierungen zur interkulturellen Sensibilisierung angeboten, sodass bereits ein breites Wissen zu dem Thema existiert. Zum anderen werden bei der VAK auch solche Fortbildungen durchgeführt, die sich an verschiedene Gruppen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Verwaltung richten, wie beispielsweise (zukünftige) Führungskräfte oder Beobachterinnen und Beobachter, und in die idea-lerweise entsprechende Module zur interkulturellen Sensibilisierung implementiert werden könnten. Um hier tatsächlich den Bedarf zu treffen, sollte bei einer diesbezüglichen Entwicklung darauf geachtet werden, dass diese im Dialog mit unterschiedlichen Personengruppen erfolgt. Neben Vertreterinnen und Vertretern der VAK wären hier insbesondere Personalentwicklungsberaterinnen und -berater einzelner Senatsverwaltungen sowie erfahrene Führungskräfte bzw. Beobachterinnen und Beobachter einzubeziehen. Mit der Fachkompetenz der VAK sowie der Personalentwicklungsberaterinnen und -berater in Ergänzung zur Praxiserfahrung von Führungskräften bzw. Beobachterinnen und Beobachtern kann gewährleistet werden, dass ein inhaltlich anspruchsvolles und bedarfsorientiertes Qualifizierungsangebot oder Modul entsteht.

Neben dem Besuch von Fortbildungen kann auch die **Förderung von interkultureller Begegnung** im Alltag einen wichtigen Baustein zur Verbesserung der interkulturellen Kompetenz darstellen. Vielfalt zu erleben, bietet die Chance, Wissen zu erweitern und Vorurteile abzubauen. In Berlin gibt es diesbezüglich eine Vielzahl an Angeboten. Dazu gehören Moscheebesuche oder Stadtteilfehrungen genauso wie interkulturelles Kochen oder Theaterbesuche (z. B. im Ballhaus Naunynstraße). Erfahrungen aus der Verwaltung zeigen, dass solche Angebote gern genutzt werden und einen niedrigschwelligen Zugang zum Thema ermöglichen.

Um zu erreichen, dass die neuen Anforderungen einer durch Vielfalt geprägten Gesellschaft tatsächlich in der Breite berücksichtigt werden, müsste ergänzend eine **Überprüfung der Curricula** erfolgen. In diesem Kontext ist zu analysieren, welche Inhalte zu Staat, Gesellschaft und Verwaltung in den bestehenden Curricula, beispielsweise zum Staats- oder Verwaltungsrecht, vermittelt werden. Anschließend gilt es zu überlegen, inwieweit Ergänzungen notwendig sind, um den Veränderungen von Gesellschaft und den sich daraus ergebenden neuen Chancen und Herausforderungen Rechnung zu tragen.

5 Ausblick

Die Analysen in diesem Projekt haben gezeigt, dass im Land Berlin bereits viele gute Ansätze verwirklicht wurden, um die interkulturelle Kompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Verwaltung zu fördern. Eine Reihe von Senatsverwaltungen und nachgeordneten Behörden verfügt hier über umfangreiche Erfahrung, auf die zurückgegriffen werden kann, um das Thema interkulturelle Personalentwicklung noch stärker in der Breite zu verankern.

Gleichzeitig ist aber deutlich geworden, dass die Komplexität des Themas eine Herausforderung darstellt, der aktuell noch auf sehr unterschiedliche Weise begegnet wird. Dies gilt insbesondere für die Erstellung von Anforderungsprofilen und die damit verbundene Frage, ob und wenn ja, in welcher Form sich interkulturelle Kompetenz dort als Teil des Sozialverhaltens wiederfinden soll. Das verabschiedete PartIntG beinhaltet die Chance, einen Rahmen festzulegen, an dem sich die Berliner Verwaltung bei der interkulturellen Personalentwicklung orientieren kann. Das gilt speziell hinsichtlich der Definition und Operationalisierung interkultureller Kompetenz sowie der Implementierung in den Anforderungsprofilen. Vor allem Senatsverwaltungen, die sich bisher weniger mit dem Thema beschäftigt haben, erhalten somit Sicherheit für zukünftige Auswahlverfahren.

Zentrale Zielsetzung der vorliegenden Handreichung war es, der Berliner Verwaltung – und hier insbesondere Führungskräften sowie Personen, die an Auswahlverfahren teilnehmen oder sich mit dem Thema befassen wollen – eine praxisorientierte Anregung zu geben, wie interkulturelle Personalentwicklung in den Bereichen Anforderungsprofile, Auswahlverfahren und Fortbildungen aussehen kann, und sie bei der Umsetzung zu unterstützen. Wir hoffen, dass die Handreichung in der Praxis tatsächlich als Unterstützung wahrgenommen und entsprechend genutzt wird – nicht nur, um den Regelungen des PartIntG gerecht zu werden, sondern vielmehr, um das damit verbundene Ziel noch besser zu erreichen: Menschen mit Migrationshintergrund eine stärkere Teilhabe am gesellschaftlichen Leben und damit die Integration durch Partizipation zu ermöglichen.

Impressum

Autorinnen:

Meike Reinecke
Jette Pahlke

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

Gestaltung:

Satzinform Christoph Holzki
Internet: www.satzinform.de

Druck:

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

Copyright

© 2011 Der Beauftragte des Senats von Berlin für Integration und Migration

Berlin, November 2011

