

## **Handreichung für Führungskräfte "Interkulturelle Öffnung der Ulmer Stadtverwaltung"**

### **Einführung**

In Ulm leben rund 120.000 Menschen, davon haben 46.000 (= 38 %) ihre Wurzeln in 147 Nationen der Welt. Sie bringen zahlreiche neue Einflüsse in unsere Stadtgesellschaft und machen diese damit lebendig und zukunftsfähig.

Das Zusammenleben von Menschen zu gestalten, die auf unterschiedlichste Weise kulturell, religiös und gesellschaftlich geprägt sind und sich in ganz verschiedenen Lebenssituationen befinden, ist eine große gesellschaftliche Herausforderung. Die Globalisierung, die europäische Integration und der demografische Wandel bilden dabei zusammen mit dem heute stattfindenden Wertewandel und den weltweiten Herausforderungen durch fluchtbedingte Migration den Rahmen, innerhalb dessen wir uns als Stadtgesellschaft weiterentwickeln.

Die aktive und produktive Gestaltung von Vielfalt und die Förderung von Partizipationsprozessen stellen daher Schwerpunktbereiche innovativer und zukunftsfähiger Politik auf allen Ebenen dar.

Diese Entwicklungen betreffen auch die Verwaltung als Dienstleister. Denn eine Bürgergesellschaft braucht eine Bürgerverwaltung, die die Vielfalt ihrer Kundschaft repräsentiert und widerspiegelt. Ein aktiver Umgang mit Vielfalt bedeutet daher nicht nur eine Notwendigkeit, sondern vor allem die Erschließung neuer Chancen und Potentiale.

### **I. Interkulturelle Öffnung der Verwaltung**

Aber was heißt denn nun "interkulturelle Öffnung der Verwaltung" ?

Inhaltlich handelt es sich um einen Prozess der Organisations-, Personal- und Qualitätsentwicklung, dessen Ziel es ist, Menschen mit internationalen Wurzeln die gleiche Teilhabe an gesellschaftlichen, politischen, sozialen und wirtschaftlichen Entwicklungen zu ermöglichen, wie sie die übrigen Mitglieder der Stadtgesellschaft haben. Kulturelle Vielfalt soll als gesellschaftliche "Normalität" behandelt werden.

- (1) Die Broschüre des Integrationsministeriums Baden-Württemberg "Land der Vielfalt - Land der Chancen" (Feb.2014) gibt eine Einführung ins Thema, umreißt verständlich die Grundlagen und Prozesse, erläutert wichtige Begriffe und gibt allgemeine Handlungsempfehlungen. Um Wiederholungen zu vermeiden, übernehmen wir die Broschüre in vollem Umfang als Teil 1 unseres Strategiepapiers. Sie finden die [Broschüre](#) unter [www.vielfalt.macht.karriere.de](http://www.vielfalt.macht.karriere.de) bei den "Downloads", können sie aber auch bei der Koordinierungsstelle Internationale Stadt bestellen ([internationalestadt@ulm.de](mailto:internationalestadt@ulm.de)).
- (2) Das Konzept "Ulm: Internationale Stadt" führt im Handlungsfeld 1 "Willkommenskultur und interkulturelle Öffnung der Institutionen" hierzu aus (S. 24 ff.):

*"...Letztlich handelt es sich bei der interkulturellen Öffnung auch um eine Maßnahme der Kundenorientierung. ...*

*Für eine interkulturelle Öffnung aller Institutionen und gesellschaftlichen Gruppen in Ulm können wir als Stadtverwaltung nur werben. Der Stadtverwaltung selbst als großem staatlichem Arbeitgeber kommt hier eine Vorbildfunktion zu. Dort wo Zuschüsse fließen, können wir die interkulturelle Öffnung im Rahmen von Budgetverträgen einfordern. ...*

*Es ist unser Auftrag, für die gesamte Bevölkerung Angebote zu entwickeln und vorzuhalten. Wenn diese Bevölkerung bunter und vielfältiger wird, müssen sich unsere Regeldienste und Angebote in allen Bereichen verändern, um diesem Auftrag gerecht zu werden. Dabei kann diese Aufgabe nicht delegiert werden, sondern muss für jede Organisationseinheit gemäß den Anforderungen erarbeitet und umgesetzt werden. Die Beschäftigung mit dem Thema Internationalität ist bei den Organisationseinheiten sehr unterschiedlich ausgeprägt. Ein organisierter Prozess für die Erstellung einzelner Konzepte für die interkulturelle Öffnung der städtischen Organisationseinheiten tut not. Dabei sollten die Organisationseinheiten fachlich unterstützt werden."*

## **II. Allgemeine Handlungsempfehlungen**

### **II. a Interkulturelles Personalmanagement**

Ein interkulturell ausgerichtetes Personalmanagement verfolgt vor allem zwei Ziele:

- den Anteil von Menschen mit internationalen Wurzeln in der Verwaltung zu erhöhen und
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Weise fortzubilden, dass dem Ziel der Kundenfreundlichkeit und dem Bedarf an interkultureller Kompetenz in der Verwaltung noch wirkungsvoller Rechnung getragen werden kann.

Der **Personalvertretung** obliegt im Zusammenwirken mit den Dienststellen die Überwachung einer diskriminierungsfreien Behandlung der Beschäftigten und die Förderung eines guten interkulturellen Miteinanders (§ 69 Abs. 1 und § 70 Abs. 1 Ziffer 6 Landespersonalvertretungsgesetz).

**Die Stadt hat folgende Grundsätze festgelegt:**

*Personalgewinnung*

Bei **Stellenausschreibungen** wird folgender Textteil angehängt:

Wir begrüßen Ihre Bewerbung unabhängig Ihrer kulturellen und sozialen Herkunft, Ihres Alters, Ihrer Religion oder Weltanschauung, Ihrer Behinderung, Ihres Geschlechts oder Ihrer sexuellen Identität.

Schwerbehinderte und ihnen gleichgestellte Menschen werden bei gleicher Eignung besonders berücksichtigt.

*Personalentwicklung*

Die kulturelle Vielfalt in unserer Belegschaft wächst, so dass die kulturelle Kompetenz für den Umgang **im Kollegium und für das Betriebsklima** immer mehr an Bedeutung gewinnt.

Das Themenfeld "interkulturelle Kompetenz" wurde in die Schulungen für **neue Führungskräfte und Trainees** (mindestens halbtägig) und in den städtischen **Lehrplan für Auszubildende** aufgenommen.

### Unsere Empfehlungen:

#### *Personalgewinnung*

- (1) Passen Sie den Text für eine Stellenausschreibung auf Basis des Anforderungsprofils individuell im Hinblick auf die interkulturelle Kompetenz an. Für eine konkrete Stelle im Ausländeramt könnte der Text z. B. wie folgt lauten: "Interkulturelle Kompetenz und Vielsprachigkeit wird erwartet / ist erwünscht. Derzeit besteht insbesondere Bedarf an arabischen Sprachkenntnissen...".
- (2) Werben Sie gezielt um Auszubildende durch aktive und motivierende Ansprache in Informationsveranstaltungen und Kampagnen an Schulen, in Migrant\*innencommunities, in lokalen fremdsprachigen Zeitungen/Medien; durch "Schnuppertage", mehrsprachige Elterninformationen, persönliche Kontakte von Kolleginnen und Kollegen etc. Betreiben Sie gezielt Marketing für Ihre Bereiche. Tipps dafür kann Ihnen die Koordinierungsstelle Internationale Stadt geben. Ebenso kann es hilfreich sein, sich mit den Kolleginnen und Kollegen auszutauschen (Stichwort Best Practice).
- (3) **Nutzen Sie moderne Kommunikationsmittel** bei der Anbahnung von Bewerbungsgesprächen, insbesondere beim ersten Kontakt mit Bewerberinnen und Bewerbern aus dem Ausland.
- (4) Sie entscheiden selbst bei Ihren **Personalauswahlverfahren**, z.B. bei der Erstellung des Fragenkatalogs für das strukturierte Interview, welcher Stellenwert hier der Gewinnung von Personen mit internationalem Hintergrund beigemessen wird.
- (5) Generell strebt die Stadtverwaltung eine **Erhöhung des Anteils der Führungskräfte mit internationalen Wurzeln** an. Bitte setzen Sie sich das auch in Ihrem Verantwortungsbereich als Ziel.

#### *Personalentwicklung*

- (6) **Fortbildungen** zur interkulturellen Kompetenz sind bereits im städtischen Fortbildungsprogramm verankert. Bitte werben Sie aktiv für diese Fortbildungen und motivieren Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, daran teilzunehmen. ZS/P entwickelt gern Fortbildungen, die auf den Bedarf Ihrer Organisationseinheit zugeschnitten sind.
- (7) Initiieren Sie **interkulturelle Öffnungsprozesse** in Ihren Organisationseinheiten und unterstützen Sie den Öffnungsprozess laufend durch eigenes Handeln.

## **II. b Interkulturelle Organisationsentwicklung/Verwaltungskultur**

Interkulturelle Öffnung als nachhaltiges Ziel der Organisationsentwicklung umfasst die Bereiche Kundenkontakt, Öffentlichkeitsarbeit und Qualitätsmanagement.

Hier muss jede Organisationseinheit nach einer Bestandsaufnahme ihren eigenen Bedarf erarbeiten. Die Koordinierungsstelle Internationale Stadt berät und unterstützt Sie gern.

Einige **Empfehlungen** gelten allgemein:

- (8) Bitte nehmen Sie das Thema "interkulturelle Öffnung" in das **Leitbild Ihrer Organisationseinheit**, sofern vorhanden, bzw. in Ihr Selbstverständnis auf.
- (9) Wählen Sie im Umgang (mündlich und schriftlich) eine **klare und verständliche Sprache**.
- (10) Entscheiden Sie bei **Informationsbroschüren und Beschilderungen** jeweils anhand der Zielgruppe, ob zentrale Informationen in englischer Sprache und/oder den Muttersprachen der wichtigsten Herkunftsländer zur Verfügung gestellt werden.
- (11) **Es ist hilfreich, Antragsformulare** in den wichtigsten Sprachen der Antragsteller anzubieten. Achten Sie darauf, dass ggfs. fremdsprachliche Angaben auch wieder zurück ins Deutsche übersetzt werden können.  
Stellen Sie die Formulare zusätzlich zur Papierform im Internet oder im Online-Portal zur Verfügung.
- (12) Der Einsatz von **qualifizierten Dolmetscherinnen und Dolmetschern** ermöglicht eine bessere Verständigung und erleichtert die Arbeit.  
Der ehrenamtliche Internationale Dolmetscherdienst Ulm (IDU) kann über die Koordinierungsstelle Internationale Stadt angefragt werden. Für kurze Aufträge kann auf die Kolleginnen und Kollegen im stadtinternen Dolmetscherdienst (Intranet: Arbeitsplatz / [Interner Dolmetscherdienst](#)) zurückgegriffen werden. Bitte beachten Sie, dass beide Dienste für rechtliche und derzeit auch medizinische Sachverhalte nicht zur Verfügung stehen. Hier bedarf es des Einsatzes professioneller bzw. besonders ausgebildeter Kräfte (Informationen z. B. beim [Bundesverband der Übersetzer und Dolmetscher](#); seit 2010 gibt es eine bundesweite [Dolmetscher- und Übersetzerdatenbank](#)).
- (13) Respektieren Sie die Feiertage der verschiedenen Religionen und ermöglichen Sie deren Wahrnehmung z.B. durch Gewährung von Urlaub.

Ulm, im Februar 2016

### **Steuerungsgruppe Interkulturelle Öffnung (IKÖ):**

Leitung Zentrale Steuerung / Personal- und Organisationsmanagement  
(Susanne Baumgartl)

Leitung Koordinierungsstelle Internationale Stadt  
(Saliou Gueye)

Vorsitzende Gesamtpersonalrat  
(Cornelia Menzel)

sowie ggf. Hinzuziehung von Gästen zu bestimmten Themen