

**Potenziale von
Interkulturellem Personalmanagement
in öffentlichen Verwaltungen**
unter Betrachtung von Begleitmaßnahmen
und Personaleinsatzbereichen

Diplomarbeit
zur Erlangung des akademischen Grades
Master of Arts in Business

Fachhochschulstudiengang: Services of General Interest, Linz

Renate Pilz, BA MPA

Erstgutachterin: MMag.^a Dr.ⁱⁿ Franziska Cecon

Zweitgutachter: Dr. Hannes Hofstadler

St. Valentin, 17. Mai 2010

Eidesstaatliche Erklärung:

Ich, Renate Pilz, erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst habe, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht verwendet und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

St. Valentin,

.....

Renate Pilz

Kurzfassung

In den westlichen europäischen Ländern hat der Anteil von Migrant/innen an der Bevölkerung stetig zugenommen. Eine der wichtigsten Herausforderungen in unserer Gesellschaft ist die Integration von Zuwanderern/Zuwanderinnen, wobei die Integration in den Arbeitsmarkt einen wesentlichen Faktor darstellt.

Der öffentliche Dienst als einer der größten Arbeitgeber, weist in seiner Personalstruktur eine homogene Zusammensetzung auf. Mit der zunehmenden multikulturellen Gesellschaft kann ein Ungleichgewicht zur Personalstruktur des öffentlichen Dienstes festgestellt werden. Die kulturelle Vielfalt in unserer Gesellschaft soll sich auch im Personal der öffentlichen Verwaltung widerspiegeln, denn der öffentliche Dienst mit seinen Beschäftigten ist auch Repräsentant des jeweiligen Staates.

Interkulturelles Personalmanagement bzw. Diversity Management, als ein moderner Ansatz für die Entwicklung zeitgemäßer Verwaltungs- und Managementmethoden, ist bereits in vielen öffentlichen Verwaltungen ein wichtiges Thema geworden. Die vorliegende Arbeit beschreibt die Einführung des Interkulturellen Personalmanagements von den drei Good Practice-Beispielen der Stadtverwaltungen Hamburg, Wien und Linz. Die Forschungsfrage soll über die Potenziale, nämlich über die Vorteile von Interkulturellem Personalmanagement in der öffentlichen Verwaltung Antwort geben und welche Personaleinsatzbereiche für Migrant/innen geeignet sind. Statistische Daten zur Bevölkerungsentwicklung geben Aufschluss über den derzeitigen Migrationsanteil in Österreich. Zur Förderung des Verständnisses unterschiedlicher Kulturen werden Begleitmaßnahmen für Personal und Führungskräfte vorgeschlagen. Als Ergebnis kann festgehalten werden, dass die Vorteile von Interkulturellem Personalmanagement gegenüber den Nachteilen überwiegen und alle Personaleinsatzbereiche für Migrant/innen geeignet sind, wenn die entsprechenden Qualifikationen vorhanden sind. Die Einführung des Interkulturellen Personalmanagements in der öffentlichen Verwaltung erfordert durch die neue Situation der kulturellen Vielfalt in der Gesellschaft eine Anpassung der Personalmanagementbereiche.

Abstract

In West European countries, the percentage of migrants in the population has constantly been increasing, making the integration of immigrants in these societies one of the most important challenges. Their integration into the labour market is an essential factor in the overall undertaking.

As one of the biggest employers, the public sector shows a homogenous make-up of its personnel/human resources. There exists an imbalance between the increasingly multicultural society and the homogeneity of the personnel in public administration. However, the make-up of the personnel employed in public administration should be reflective of the cultural diversity in a society, because the public sector with its employees is at the same time a representative of the state.

Intercultural human resource management, as a modern approach to the development of administration and management systems, has already become an important subject in many public administrations. In light of this, the present master thesis deals with three Good Practice examples of public administration, which can be found in Hamburg, Germany, and in Vienna and Linz, Austria. The research paper aims to provide insight into the potential of intercultural human resource management and to address the question of suitable job placements for migrants. Statistical data on the population should illustrate the number of migrants in Austria. Furthermore, to foster understanding among different cultures in public administrations, accompanying measures for both personnel and managers will be proposed. The conclusion of the master thesis states that there are more advantages than disadvantages resulting from intercultural human resource management and any position in public administration can be filled by a migrant provided they have the necessary qualifications. In order to best manage the new situation of different cultures in a society, adaptations are called for in the human resource management of public administration.

Vorwort

Im Zuge des berufsbegleitenden Masterstudiums „Services of General Interest“ an der Fachhochschule Linz nahm ich an einem Projekt zum Thema Interkulturelles Personalmanagement beim Magistrat der Stadt Linz teil. Nach der Projektabwicklung stand für mich als öö. Landesbedienstete fest, dass das Thema meiner Diplomarbeit über Interkulturelles Personalmanagement in öffentlichen Verwaltungen handeln wird. In der Auseinandersetzung mit diesem Thema konnte ich feststellen, dass Interkulturelles Personalmanagement bereits in mehreren öffentlichen Verwaltungen eingeführt worden ist. Als öffentlich Bedienstete wollte ich daher mehr darüber erfahren, wie andere Verwaltungen Interkulturelles Personalmanagement betrachten und umsetzen. In diesem Zusammenhang hatte ich die Möglichkeit, bei mehreren Workshops von der Wirtschaftskammer Oberösterreich zum Thema „Vielfalt (er)leben“ teilzunehmen. Für die Analyse von drei Good Practice-Beispielen, betreffend die Stadtverwaltungen Hamburg, Wien und Linz, war entsprechendes Informationsmaterial von diesen Verwaltungen erforderlich. Ich bedanke mich daher an dieser Stelle bei Herrn Julian Sperling und Frau Katharina Dahrendorf vom Personalamt der Freien und Hansestadt Hamburg, bei Herrn OAR Kurt Luger der Magistratsabteilung 17 von der Stadt Wien und bei Frau Mag.^a Brigitte Halbmayr vom Magistrat der Stadt Linz für die Informationen. Ein Dank gilt auch Herrn Mag. Kurt Voglhofer von der Abteilung Personal beim Amt der Oö. Landesregierung für die Möglichkeit der Verwendung von Datenmaterial zur Personalentwicklung in der Oö. Landesverwaltung sowie Frau Mag.^a Olga Emerstorfer MBA für die Auskünfte. Wertvolle Anregungen und Unterstützung erhielt ich durch meine Betreuer/in Frau MMag.^a Dr.ⁱⁿ Franziska Cecon von der Fachhochschule Linz und Herrn Dr. Hannes Hofstadler von der Fachhochschule Steyr, wobei ich Frau MMag.^a Dr.ⁱⁿ Franziska Cecon meinen ganz besonderen Dank aussprechen möchte.

Renate Pilz

Inhaltsverzeichnis

KURZFASSUNG	III
ABSTRACT	IV
VORWORT	V
INHALTSVERZEICHNIS	VI
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	VII
1. EINLEITUNG	1
1.1. PROBLEMSTELLUNG	2
1.2. ZIELSETZUNG DER ARBEIT	3
1.3. AUFBAU UND VORGEHENSWEISE DER ARBEIT	5
2. INTERKULTURELLES PERSONALMANAGEMENT	8
2.1. BEGRIFFSDEFINITIONEN.....	9
2.1.1. Definition von Interkulturellem Personalmanagement	9
2.1.2. Definition von Diversity Management.....	11
2.1.3. Definition des Kulturbegriffs	14
2.2. HISTORISCHE ENTWICKLUNG	18
2.3. RECHTLICHE GRUNDLAGEN ZU KULTURELLER VIELFALT.....	20
2.4. AUSGEWÄHLTE BEREICHE DES INTERKULTURELLEN PERSONALMANAGEMENTS	22
2.4.1. Interkulturelles Personalmarketing.....	23
2.4.2. Interkulturelle Personalentwicklung.....	28
2.4.3. Interkulturelle Personalführung	31
3. ÖFFENTLICHE VERWALTUNG.....	35
3.1. DEFINITION VON ÖFFENTLICHER VERWALTUNG	36
3.2. HISTORISCHE ENTWICKLUNG DER VERWALTUNGSREFORMEN	38
3.3. RECHTLICHE GRUNDLAGEN ZU KULTURELLER VIELFALT IN ÖFFENTLICHEN VERWALTUNGEN.....	42
3.4. PERSONALMANAGEMENT IN ÖFFENTLICHEN VERWALTUNGEN.....	44
3.4.1. Personalstruktur des öffentlichen Dienstes in Österreich	46
3.4.2. Personalaufnahme in den öö. Landesdienst.....	49
3.4.2.1. Gesetzliche Grundlage	50
3.4.2.2. Ausschreibung.....	51

3.4.2.3.	Bewerbung	51
3.4.2.4.	Aufnahme	52
3.4.3.	Personalentwicklung in der Oö. Landesverwaltung.....	54
3.4.3.1.	Personalentwicklungskonzept.....	54
3.4.3.2.	Dienstausbildung	57
3.4.3.3.	Führungskräfteentwicklung	60
3.4.4.	Personalführung in öffentlichen Verwaltungen.....	62
3.4.4.1.	Führungsstil und Managementtechniken öffentlicher Verwaltungen	63
3.4.4.2.	Praktische Führungsinstrumente öffentlicher Verwaltungen.....	65
4.	GOOD PRACTICE-BEISPIELE ZUM INTERKULTURELLEN PERSONALMANAGEMENT IN ÖFFENTLICHEN VERWALTUNGEN	67
4.1.	SENAT DER FREIEN UND HANSESTADT HAMBURG	68
4.1.1.	Statistische Daten und Fakten	68
4.1.2.	Maßnahmen des Interkulturellen Personalmanagements	70
4.1.3.	Kernbereiche des Maßnahmenkonzeptes.....	71
4.1.3.1.	Ausbildungsmarketing.....	72
4.1.3.2.	Bewerbungs- und Auswahlverfahren	74
4.1.4.	Personaleinsatzbereiche für Personen mit Migrationshintergrund... 78	
4.2.	MAGISTRAT DER STADT WIEN.....	82
4.2.1.	Statistische Daten und Fakten	82
4.2.2.	Maßnahmen des Interkulturellen Personalmanagements	85
4.2.2.1.	Umsetzung von diversitätsrelevanten Maßnahmen.....	86
4.2.2.2.	Diversity Check im Überblick	89
4.2.3.	Personaleinsatzbereiche für Personen mit Migrationshintergrund... 90	
4.3.	MAGISTRAT DER STADT LINZ.....	92
4.3.1.	Statistische Daten und Fakten	93
4.3.2.	Maßnahmen des Interkulturellen Personalmanagements	94
4.3.3.	Personaleinsatzbereiche für Personen mit Migrationshintergrund... 96	
5.	EMPIRISCHE ERGEBNISSE ZU INTERKULTURELLEM PERSONALMANAGEMENT IN ÖFFENTLICHEN VERWALTUNGEN	98
5.1.	GRÜNDE FÜR DIE IMPLEMENTIERUNG VON INTERKULTURELLEM PERSONALMANAGEMENT IN ÖFFENTLICHEN VERWALTUNGEN	98
5.1.1.	Demografische Entwicklung in Europa und ihre Folgen	99
5.1.2.	Bevölkerungsentwicklung und -struktur in Österreich.....	101

5.1.3.	Vor- und Nachteile des Interkulturellen Personalmanagements in öffentlichen Verwaltungen	105
5.2.	EINSATZMÖGLICHKEITEN FÜR PERSONAL MIT MIGRATIONS Hintergrund ..	110
5.3.	BEGLEITMAßNAHMEN BEI INTERKULTURELLEM PERSONALEINSATZ.....	114
5.3.1.	Abstimmungserfordernisse bei interkultureller Zusammenarbeit ...	115
5.3.2.	Interkulturelle Kompetenz	116
5.3.2.1.	Definition von interkultureller Kompetenz	116
5.3.2.2.	Ziel und Anforderungen an interkulturelle Kompetenzen.....	117
5.3.2.3.	Entwicklung interkulturell kompetenter Führungskräfte	118
5.3.3.	Methoden und Konzepte zu interkulturellen Trainings.....	120
5.4.	ZUSAMMENFASSUNG DER BEGLEITMAßNAHMEN AUS DEN GOOD PRACTICE- BEISPIELEN	128
6.	SCHLUSSBETRACHTUNG UND AUSBLICK.....	131
7.	LITERATURVERZEICHNIS	136
	ANHANG 1: DIVERSITY CHECK.....	146
	ANHANG 2: STICHWORTPROTOKOLL	147

Abbildungsverzeichnis

ABB. 1: DIE DREI EBENEN DES „HUMAN MENTAL PROGRAMMING“ NACH HOFSTEDE	15
ABB. 2: KULTURSTANDARDS TÜRKEI UND ÖSTERREICH	17
ABB. 3: SCHLÜSSELKOMPETENZEN DER ZUKUNFT	26
ABB. 4: VERWALTUNGSSTRUKTUR IN ÖSTERREICH.....	37
ABB. 5: PERSONALSTAND DER ÖSTERREICHISCHEN GEBIETSKÖRPERSCHAFTEN ..	47
ABB. 6: AUFNAHMEKRITERIEN NACH DEM OÖ. OBJEKTIVIERUNGSVERFAHREN.....	53
ABB. 7: ZIELKASKADE FÜR PERSONALENTWICKLUNGSMÄßNAHMEN DES LANDES OÖ.	55
ABB. 8: ERMITTLUNG DES QUALITATIVEN PERSONALENTWICKLUNGSBEDARFS.....	56
ABB. 9: DACHKAMPAGNE „WIR SIND HAMBURG! BIST DU DABEI?“	69
ABB. 10: EINSTELLUNGSANTEIL VON NACHWUCHSKRÄFTEN MIT MIGRATIONSHINTERGRUND IN AUSBILDUNGEN	80
ABB. 11: ANTEIL DER WIENER BEVÖLKERUNG MIT MIGRATIONSHINTERGRUND NACH HERKUNFTSLÄNDERN	83
ABB. 12: DIMENSIONEN DES INTEGRATIONSORIENTIERTEN DIVERSITÄTSMANAGEMENTS	84
ABB. 13: KAMPAGNE DER WIENER POLIZEI „WIEN BRAUCHT DICH!“	87
ABB. 14: DIE WICHTIGSTEN HERKUNFTSNATIONEN IN LINZ	93
ABB. 15: BEVÖLKERUNGSSTRUKTUR IN ÖSTERREICH ZUM 1. JÄNNER 2009	102
ABB. 16: BEVÖLKERUNG IN ÖSTERREICH MIT MIGRATIONSHINTERGRUND NACH BUNDESLÄNDERN 2008.....	103
ABB. 17: EINSATZMÖGLICHKEITEN FÜR PERSONAL MIT MIGRATIONSHINTERGRUND.....	111
ABB. 18: STÄRKEN UND SCHWÄCHEN VON INTERKULTURELLEN TRAININGSMETHODEN	125

1. Einleitung

Interkulturelles Personalmanagement hat durch die Globalisierung und die Internationalisierung von Unternehmen immer mehr an Bedeutung gewonnen. Mitarbeiter/innen aller Unternehmensebenen und Unternehmensbereiche werden mit rasch zunehmenden interkulturellen Einflüssen an ihrem Arbeitsplatz bzw. in ihren Funktionen konfrontiert.

Privatunternehmen haben daher schon längst die Vorteile von kultureller Vielfalt in ihren Unternehmen erkannt und entsprechend genutzt.

Damit Unternehmen international bestehen können, müssen sie vorausschauend einschätzen können, welche Auswirkungen kulturelle Unterschiede u.a. auf die Managementpraxis, die individuellen Arbeitseinstellungen, die Kommunikation und die Verhandlungsführung haben.¹ Es ist notwendig, interkulturelle Grundsätze und Verhaltensweisen zu beachten bzw. umzusetzen. Diese Notwendigkeit gilt im Hinblick auf die Geschäftsbeziehungen nach außen und für die internen Geschäftsprozesse. In Zukunft kann davon ausgegangen werden, dass die Anzahl geschäftlicher Kontakte von Unternehmen, bei denen die Akteure aus kulturell unterschiedlichen Ländern stammen, zunehmen werden.

Aber nicht nur durch die Globalisierung, sondern auch durch die verstärkte Zuwanderung nach Westeuropa entwickelt sich unsere Gesellschaft zu einer multikulturellen Vielfalt. Heute ist bereits die Vielzahl von multikulturellen Städten eine europäische Realität.²

Eine der wichtigsten Aufgaben und Herausforderungen unserer Zeit ist die Integration von Zuwanderern/Zuwanderinnen. Wesentlicher Schlüssel für eine erfolgreiche Integration sind neben der Sprache und Bildung

¹ Vgl. Weidmann (1995), 41, (zit. nach: Rothlauf (2006), 9f.).

² Vgl. Zeppelin University (10.7.2009).

insbesondere Ausbildung und Erwerbstätigkeit, also berufliche Integration in den Arbeitsmarkt.³

Durch Integration soll der Zusammenhalt in einer Gesellschaft gestärkt werden, indem Freiheit, Vielfalt und Gemeinsamkeit nicht als Gegensatz, sondern als Ergänzung zueinander gesehen werden.⁴

Aufgrund der verstärkten Zuwanderung von Menschen nach Westeuropa und der damit verbundenen demografischen Entwicklungen in Zusammenhang mit Migrationshintergrund werden die Anforderungen und Aufgaben der öffentlichen Verwaltungen vermehrt Veränderungen unterliegen. Die öffentlichen Verwaltungen werden aber auch vor organisatorische Herausforderungen gestellt werden.

1.1. Problemstellung

In den nationalen öffentlichen Diensten sieht man eine seit langem überlieferte und relativ stabile Personalstruktur, die oft an die jeweilige Staatsbürgerschaft geknüpft ist.⁵ Häufig hat sich eine Neigung zur „Vererbung“ von Berufsinteressen im öffentlichen Dienst entwickelt, wie es die Familientraditionen in vielen europäischen Staaten zeigen. Somit ergibt sich in der Personalstruktur des öffentlichen Dienstes die Tendenz einer relativ homogenen Zusammensetzung.

Auf der anderen Seite gibt es aber starke demografische und politische Veränderungen in den einzelnen europäischen Staaten. Die Zuwanderung und der wachsende Anteil von Migrant/innen an der Bevölkerung nehmen rapide zu, die neue Anforderungen an nationalstaatliche und kommunale Verwaltungen mit sich bringen. Multikulturelle Städte werden auch in Österreich immer mehr zur Realität. Es entwickelt sich somit eine mehr und mehr differenzierte, heterogene Gesellschaft.

³ Vgl. Müller (2009b), 1.

⁴ Vgl. Güngör (2008), 8.

⁵ Vgl. Zeppelin University (10.7.2009).

Wie verhält sich nun aber die Personalpolitik im öffentlichen Dienst zur zunehmend multikulturellen Gesellschaft?⁶ Der öffentliche Dienst ist von höchstem arbeitsmarktpolitischen Interesse und der Zugang zu diesem Arbeitsmarkt entscheidet oft über Fragen des sozialen Aufstiegs und der gesellschaftlichen Teilhabe. Der öffentliche Dienst mit seinen Beschäftigten hat eine wichtige repräsentative Funktion für die nationale Staatlichkeit – die öffentlich Bediensteten können damit auch als Repräsentant/innen des jeweiligen Staates und seiner politischen Ordnung gesehen werden.

Es kann festgestellt werden, dass mit der Homogenität in der Personalstruktur des öffentlichen Dienstes und der kulturellen Heterogenität in der Gesellschaft ein Ungleichgewicht gegeben ist.

Es gibt in Westeuropa bereits vermehrt öffentliche Verwaltungen, in denen personelle Vielfalt gelebt und umgesetzt wird. In diesen Verwaltungen wird das Personal als Spiegelbild der Gesellschaft betrachtet. Das bedeutet, dass sich auch der Anteil der migrantischen Bevölkerung im Personal der öffentlichen Verwaltungen widerspiegeln soll.

1.2. Zielsetzung der Arbeit

Primäres Ziel der Arbeit ist das Aufzeigen von Potenzialen des Interkulturellen Personalmanagements in öffentlichen Verwaltungen, das heißt, welche Vorteile aber auch Nachteile interkultureller Personaleinsatz in öffentlichen Verwaltungen bringt.

In diesem Zusammenhang erfolgt eine Betrachtung der demografischen Entwicklung durch Migration aus europäischer und österreichischer Sicht sowie die Darstellung von drei Good Practice-Beispielen der öffentlichen Verwaltung. Bei den Good Practice-Beispielen handelt es sich um den Senat

⁶ Vgl. Zeppelin University (10.7.2009).

der Freien und Hansestadt Hamburg, den Magistrat der Stadt Wien und den Magistrat der Stadt Linz.

Mit der Arbeit sollen auch potenzielle Einsatzbereiche für migrantisches Personal in öffentlichen Verwaltungen aufgezeigt werden, die sich von öffentlichen Verwaltungen, in denen kulturelle Vielfalt bereits gelebt wird, ableiten lassen.

Ein weiteres Ziel soll die Beschreibung von möglichen Begleitmaßnahmen für Personal und Führungskräfte bei interkulturellem Personaleinsatz sein, die das Verständnis für unterschiedliche Kulturen und interkulturelle Kompetenzen bei den Bediensteten der öffentlichen Verwaltung fördern sollen.

Die Diplomarbeit soll zu Beginn einen allgemeinen Überblick zu Interkulturellem Personalmanagement und zur öffentlichen Verwaltung geben.

Zum Thema Interkulturelles Personalmanagement gibt es ein sehr umfangreiches wissenschaftliches Literaturangebot. Diese Literatur bezieht sich jedoch hauptsächlich auf private Unternehmen mit Auslandsbeziehungen. Aus diesem Grund möchte die Verfasserin mit der Diplomarbeit ein Basiswissen für Manager/innen von Personalabteilungen in öffentlichen Verwaltungen zu diesem Thema bereitstellen.

Die Diplomarbeit soll außerdem eine positive Einstellung und Verständnis für Interkulturelles Personalmanagement in öffentlichen Verwaltungen vermitteln.

1.3. Aufbau und Vorgehensweise der Arbeit

Die vorliegende Arbeit unterteilt sich in sechs Kapiteln.

Das Kapitel zwei gibt einen Überblick zu Interkulturellem Personalmanagement. Zu Beginn werden die Begriffe Interkulturelles Personalmanagement, Diversity Management und der Kulturbegriff im Kontext des Interkulturellen Personalmanagements erklärt. Anschließend gibt die Verfasserin einen Überblick über die historische Entwicklung des Interkulturellen Personalmanagements. Danach erfolgt eine Aufzählung aktueller Rechtsvorschriften, in denen kulturelle Vielfalt geregelt ist. Die letzten Punkte dieses Kapitels setzen sich mit ausgewählten Bereichen des umfassenden Interkulturellen Personalmanagements auseinander, wie Interkulturelles Personalmarketing, Interkulturelle Personalentwicklung sowie Interkulturelle Personalführung. Die Methodik dieses Kapitels basiert auf umfassenden Literatur- und Internetrecherchen.

Im Kapitel drei wird die "Öffentliche Verwaltung" bzw. der „Öffentliche Dienst“ auf Basis entsprechender Literaturrecherche als zweiter theoretischer Teil dieser Arbeit näher betrachtet. Auf die historische Entwicklung des öffentlichen Dienstes und seine Reformentwicklungen wird ebenfalls in diesem Kapitel eingegangen. Ein eigener Punkt betrachtet die rechtlichen Regelungen zu personeller Vielfalt in öffentlichen Verwaltungen. In den weiteren Punkten wird zunächst auf das Personalmanagement in öffentlichen Verwaltungen und in weiterer Folge auf wesentliche Bereiche des Personalmanagements in öffentlichen Verwaltungen eingegangen. Es wird die Personalstruktur der österreichischen Verwaltung beschrieben und am Beispiel des Landes Oberösterreich wird mit dem Oö. Objektivierungsgesetz näher erläutert, wie das Verfahren der Personalauswahl bis zum Personaleinsatz in der öffentlichen Verwaltung durchgeführt wird. Die Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung wird ebenfalls am Beispiel des Landes Oberösterreich beschrieben. Mit welchen Instrumenten Personal in der öffentlichen Verwaltung geführt werden kann, enthält der

letzte Punkt dieses Kapitels. Dazu werden verschiedene Managementtechniken sowie Führungsstil und ausgewählte Führungsinstrumente für öffentliche Verwaltungen betrachtet.

Ein wesentlicher Teil der empirischen Arbeit ist die Auseinandersetzung mit drei Good Practice-Beispielen der öffentlichen Verwaltung, die im Kapitel vier dargestellt werden. Die drei Good Practice-Beispiele betreffen zwei Landesverwaltungen und eine Kommunalverwaltung: den Senat der Freien und Hansestadt Hamburg, den Magistrat der Stadt Wien und den Magistrat der Stadt Linz. Zunächst werden statistische Daten und Fakten zur Migration und Bevölkerungsentwicklung sowie Gründe für den interkulturellen Personaleinsatz in den Stadtverwaltungen beschrieben. In weiteren Punkten werden von den drei Verwaltungen die Maßnahmen zu Interkulturellem Personalmanagement sowie potenzielle Personaleinsatzbereiche analysiert. Die Methodik dieser empirischen Erhebung erfolgte in Form einer qualitativen Inhaltsanalyse durch Zusammenfassung von Texten, Bildern und Grafiken. Das Datenmaterial wurde über Internet recherchiert und über E-Mail-Kontakte durch die Städte Hamburg, Wien und Linz zur Verfügung gestellt. Da sich die Inhaltsanalyse mit der Erhebung und Auswertung von Daten, Texten und Bildern befasst, scheint die Methodik der Inhaltsanalyse für die empirische Forschung zu diesem Thema am praktikabelsten. Durch die Zusammenfassung soll das vorhandene Material auf das Thema reduziert werden und das beschriebene Kapitel überschaubar machen.

Weiters wurde für das Gespräch beim Magistrat der Stadt Wien ein qualitatives offenes Interview (telefonisch und nicht standardisiert) durchgeführt. Für die telefonische Befragung war nur das Thema vorgegeben, alles andere war dem Gesprächsverlauf überlassen, weshalb breitere Informationen bekannt gegeben werden konnten, die in Zusammenhang mit Interkulturellem Personalmanagement von Bedeutung sind.

Im Kapitel fünf werden zur Beantwortung der Forschungsfrage „Potenziale von Interkulturellem Personalmanagement in öffentlichen Verwaltungen“ die Gründe für Interkulturelles Personalmanagement in öffentlichen

Verwaltungen erhoben und dazu die Vorteile, aber auch Nachteile des interkulturellen Personleinsatzes analysiert. In einem weiteren Punkt wird auf die Migration in Europa und deren Folgen eingegangen. Anschließend werden statistische Daten zur demografischen Entwicklung durch Migration von Österreich gesamt und den neun österreichischen Bundesländern sowie eine Prognose über die demografische Entwicklung in Österreich dargestellt und deren Konsequenzen für die öffentlichen Verwaltungen erläutert.

Welche potenziellen Einsatzbereiche für migrantisches Personal möglich sind, behandelt ebenfalls dieses Kapitel. Die Beschreibung von unterstützenden Begleitmaßnahmen für Personal und Führungskräfte in Form interkultureller Trainings und das Wissen über interkulturelle Kompetenzen sind als letzter Punkt in diesem Kapitel enthalten.

Die Methodik des Kapitels fünf erfolgt in Form einer qualitativen Inhaltsanalyse, die sich durch Zusammenfassung und Erhebung von Daten aus der Literatur und dem Internet ergeben. Die Erarbeitung von potenziellen Personaleinsatzbereichen für migrantisches Personal erfolgt durch Explikation aus der Zusammenfassung der qualitativen Inhaltsanalyse zu den Good Practice-Beispielen. Die Explikation als Variante der qualitativen Inhaltsanalyse wird deshalb angewendet, da die Personaleinsatzbereiche der Good Practice-Beispiele einer genaueren Betrachtung unterzogen werden.

Das Kapitel sechs beinhaltet die Schlussbetrachtung und einen Ausblick sowie Empfehlungen für Interkulturelles Personalmanagement in öffentlichen Verwaltungen.

2. Interkulturelles Personalmanagement

Der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens [betrifft sowohl private Unternehmen als auch öffentliche Verwaltungen und Unternehmen, d. Verf.] und dessen langfristige Sicherung können nur bei einer rechtzeitigen Wahrnehmung von Veränderungen des Umfelds und einer entsprechenden Anpassung der jeweiligen Führungsstrategie gewährleistet werden.⁷ Den größten Einfluss auf das Personalmanagement der Zukunft haben dabei die Globalisierung, die demografische Entwicklung und die politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen.

Die Mitarbeiter/innen aller Unternehmensbereiche und -ebenen werden mit den zunehmenden interkulturellen Einflüssen an ihrem Arbeitsplatz konfrontiert.⁸ Daraus lässt sich ableiten, dass sich Unternehmen in der strukturellen Zusammensetzung ihrer Belegschaft ändern.

Die Ertragskraft und Überlebensfähigkeit wird von den Bemühungen einer Belegschaft abhängen, die immer uneinheitlicher wird. Solche Belegschaft zeichnet sich durch Manager/innen und Angestellte aus, die sich stark voneinander unterscheiden und darauf bestehen, dass ihre Unterschiedlichkeit respektiert wird.⁹

Dieses Kapitel setzt sich zunächst mit den Definitionen von Interkulturellem Personalmanagement, Diversity Management und dem Kulturbegriff auseinander. Ein weiterer Punkt gibt einen Einblick in die historische Entwicklung des Interkulturellen Personalmanagements. Der Schluss dieses Kapitels beschäftigt sich mit ausgewählten Bereichen des Interkulturellen Personalmanagements, wie Interkulturelles Personalmarketing, Interkulturelle Personalentwicklung und Interkulturelle Personalführung.

⁷ Vgl. Becker/Seidel (2006), 350.

⁸ Vgl. Blom/Meier (2002), 1.

⁹ Vgl. Hesselbein u.a. (1998), 346.

2.1. Begriffsdefinitionen

Interkulturelles Personalmanagement wird im Wortgebrauch sehr häufig mit Diversity Management gleich gesetzt. Die Definitionen in den folgenden Absätzen sollen den Unterschied dieser beiden Begriffe näher erläutern. In einem weiteren Punkt wird der Kulturbegriff im Kontext des Interkulturellen Personalmanagements beschrieben sowie auf die Bedeutung von Kulturstandards eingegangen.

2.1.1. Definition von Interkulturellem Personalmanagement

An die Stelle des früher vorherrschenden einseitigen Bildes der männlichen, heimisch-weißen Zusammensetzung der Belegschaft wird nun immer öfter eine „bunte Vielfalt“ von Menschen am Arbeitsplatz zu berücksichtigen sein.¹⁰

Mit dem Begriff „Vielfalt“ umschreibt das Gemeinsame Europäische Qualitätsbewertungssystem (Common Assessment Framework CAF) „Unterschiede in Bezug auf Werthaltungen, Kultur, Philosophie, religiöse Überzeugungen, Wissen, Fertigkeiten, Erfahrungen und Lebensstil verschiedener Gruppen oder Einzelner innerhalb einer Gruppe. Diese Unterschiede können sich auch aus der Geschlechtszugehörigkeit, der Nationalität oder dem ethnischen Ursprung, einer Behinderung oder dem Alter ergeben. In der öffentlichen Verwaltung bedeutet eine von Vielfalt geprägte Organisation eine Organisation, die die Gesellschaft widerspiegelt, an die sie Dienstleistungen erbringt.“¹¹

Das Phänomen der „bunten Vielfalt“ von Menschen am Arbeitsplatz wird schon seit längerer Zeit aktiv „gemanagt“.¹² In diesem Zusammenhang wird von Interkulturellem Personalmanagement gesprochen.

¹⁰ Vgl. Blom/Meier (2002), 1.

¹¹ Bundeskanzleramt Österreich, 56.

¹² Vgl. Blom/Meier (2002), 1.

Personalmanagement bedeutet „Management, Entwicklung und Nutzung des Potentials der Mitarbeiter/innen in fachlicher und in persönlicher Sicht, um die Politik der Organisation umzusetzen, den Geschäftsplan zu erfüllen sowie den effektiven Ablauf aller Prozesse zu unterstützen. Hiefür braucht es auch Motivation der Bediensteten, wofür die Leitung einen großen Beitrag leisten kann.“¹³

Bei der Beschreibung von Interkulturellem Personalmanagement können nach Blom/Meier zwei Definitionen unterschieden werden:¹⁴

- **Klassische Definition:** Das Bemühen eines Unternehmens, die Zusammenstellung seiner Belegschaft an die interkulturelle Pluralität der Gesellschaft anzupassen.
- **Moderne Definition:** Das Bemühen, eine interkulturelle Belegschaft so zu führen, dass sie durch ihre Vielfältigkeit und das damit verbundene Potenzial zur Wertschöpfung eines Unternehmens beiträgt.

In Europa wird dieses Konzept des Interkulturellen Personalmanagements auch unter dem ursprünglich amerikanischen Begriff „Diversity Management“ verstanden.¹⁵ Interkulturelles Personalmanagement versteht sich als „Internationales Personalmanagement“ betreffend die länderübergreifende Anwendung oder kulturspezifische Anpassung von Personalmanagement-Konzepten. Diversity Management hingegen bezieht sich auf die gesamte kulturelle Vielfalt im Unternehmen, zum Beispiel das Potenzial das sich aus der Zusammenarbeit unterschiedlicher Altersgruppen, Geschlechter, Nationalitäten, Religionen, Hautfarben, Bildungsgruppen usw. ergibt.

Die Bedeutung von Diversity Management wird im folgenden Punkt näher erläutert.

¹³ Bundeskanzleramt Österreich, 54.

¹⁴ Vgl. Blom/Meier (2002), 238.

¹⁵ Vgl. ebenda.

2.1.2. Definition von Diversity Management

In der Praxis wird Diversity Management sehr häufig als Synonym für Interkulturelles Personalmanagement verwendet.

Der Begriff „Diversity“ kann mit Diversität, Heterogenität, Vielfalt oder Verschiedenartigkeit der Belegschaft übersetzt werden und ist durch diese bezeichneten Sachverhalte sehr vielschichtig und facettenreich.¹⁶ Der Bereich „Diversity“ bewegt sich zwischen den Polen der Gleichstellungspolitik einerseits und einer proaktiven Wettbewerbsorientierung andererseits.

In der Forschung unterscheidet sich der Begriff von sehr unterschiedlichen Auffassungen, die in Bezug auf den Grad von unterschiedlichem Interesse sein können.¹⁷ Nach Harrison/Price können folgende Diversitätsmerkmale unterschieden werden:

a) Sichtbare demografische Diversitätsmerkmale („surface-level diversity“):

- Alter
- Geschlecht
- Ethnische Herkunft
- Religion
- Bildungsstand

b) Nichtsichtbare Diversitätsmerkmale („deep-level diversity“)

- Kulturelle Werthaltungen
- Erfahrungen

Differenzierter formulieren Thomas und Ely den Begriff Diversity: “Diversity should be understood as the varied perspectives and approaches to work that members of different identity groups bring.”¹⁸

Der Machtaspekt wird unterschiedlich stark berücksichtigt. Nach Hays-Thomas zeigt sich eine Ungleichheit aus Macht in der ungleichen Verteilung von Beteiligungs-, Entscheidungs-, und Gestaltungsmacht von Personen und

¹⁶ Vgl. Becker/Seidel (2006), 7.

¹⁷ Vgl. Harrison/Price (1998), Wagner/Sepethri (2002), (zit. nach: Becker/Seidel (2006), 7).

¹⁸ Thomas/Ely (1996), 80, (zit. nach: Becker/Seidel (2006), 7).

Personengruppen.¹⁹ Mit Machtausübung tritt neben die personale und soziale Differenzierung eine erzwungene Unterschiedlichkeit der Organisationsmitglieder („Workforce Diversity“). Personenbezogene Aspekte sind neben verhaltensbezogenen Aspekten („Behavioural Diversity“) wie

- Denkhaltung
- Kommunikationsstil
- Arbeitsstil
- Lernverhalten

u. a. Gegenstand der wissenschaftlichen Forschung von Diversity. Eine Definition, die über eine rein summarische Erfassung relevanter Unterschiede von Mitarbeiter/innen und Organisationseinheiten hinausgeht, bietet Hays-Thomas, die mit der Auswirkung der Diversität auf die Arbeitsbeziehungen zugleich die Begründung für die unternehmerische Relevanz von Diversität liefert. Diese Definition beschreibt Diversity als „differences among people that are likely to affect their acceptance, work performance, satisfaction, or progress in an organization.“ Mit dieser Definition hebt Hays-Thomas die Unterschiedlichkeit aus Über- und Unterordnung, die sich in Positionen und hierarchischen Ebenen zeigt, hervor.

Die Herstellung von Diversität als unternehmerische Aufgabe hat sich an zielorientierten Maßstäben zu richten.²⁰ Die Unternehmens- und Personalpolitik gestaltet den Kontext der Vielfalt, in dem sich die Diversität der Belegschaft als Ressource entfalten kann.

Nach Cox beinhaltet Diversity Management, als Gestaltungsdimension der Vielheit, „planning and implementing organizational systems and practices to manage people so that the potential advantages of diversity are maximized while its potential disadvantages are minimized.“²¹

Wesentlich für die Ausgestaltung des Diversity Managements ist zu wissen, ob „der Entwurf des aufgeklärten Staatsbürgers [der aufgeklärten

¹⁹ Vgl. Hays-Thomas (2004), 9, (zit. nach: Becker/Seidel (2006), 7f).

²⁰ Vgl. Becker/Seidel (2006), 9.

²¹ Cox (1993), 11, (zit. nach Becker/Seidel (2006), 9).

Staatsbürgerin, d. Verf.], des eigenverantwortlichen Mitarbeiters [der eigenverantwortlichen Mitarbeiterin, d. Verf.], des emanzipierten Individuums die Realität ist, von der das Diversity Management seinen Ausgang nimmt“.²² Wenn das unabhängige Individuum Realität ist, dann verändert sich Diversity Management zu Managing Diversity.

Der folgende Absatz soll das sogenannte Managing Diversity-Konzept näher beschreiben.

Managing Diversity-Konzept:

Diversity als Instrument der Unternehmensführung (englisch: Managing diversity) versteht sich als eine Gesamtheit von Maßnahmen, die dazu führen, dass Unterschiedlichkeiten in und von einer Organisation anerkannt, wertgeschätzt und als positive Beiträge zum Erfolg genutzt werden.²³

Das Ziel des Managing Diversity-Konzepts für den betriebswirtschaftlichen Ansatz in der Verwaltung ist die Entwicklung einer Organisationsstruktur auf allen Ebenen der Verwaltung, in der die Vielfalt unter den Mitarbeiter/innen sowie gegenüber Kund/innen als Bereicherung erkannt wird.²⁴ Die Dienstleistungen der Verwaltungen sollen bedarfsgerecht den unterschiedlichen Kund/innengruppen angeboten werden. Diese Einstellung bewirkt sukzessiv eine Kulturveränderung im Unternehmen. Durch Managing Diversity entwickelt sich ein Umfeld, das von Toleranz und gegenseitigem Respekt geprägt ist und einen langfristigen Sensibilisierungsprozess aller Beteiligten notwendig macht. Diese Herangehensweise von Managing Diversity geht vom bisherigen „defizitorientierten Ansatz“ ab, der davon ausgeht, dass eine Benachteiligung durch besondere Fördermaßnahmen ausgeglichen wird (z.B. Frauenförderung, Behindertenfördermaßnahmen etc.). Diversity entsteht daher durch Gleichbehandlung und lebt von der inneren Überzeugung der Mitarbeiter/innen und Führungskräfte.

²² Vgl. Becker/Seidel (2006), 10.

²³ Vgl. Stuber (2009), 27.

²⁴ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (2004), 3.

Managing Diversity nimmt die vorhandene Diversität zum Ausgangspunkt der Organisationsgestaltung.²⁵ Durch Diversity Management wird dagegen eine marktbezogene Differenzierung mit dem Ziel der Alleinstellung gegenüber Wettbewerber/innen angestrebt. Individualität ist nicht nur akzeptiert, sondern zur Förderung von Flexibilität, Kreativität und Innovationsfähigkeit in höchstem Maße erwünscht. Beide Sichtweisen zusammen repräsentieren ein Zusammentreffen von Gleichheit und Ungleichheit.

2.1.3. Definition des Kulturbegriffs

In der Literaturanalyse konnte festgestellt werden, dass der Begriff „Kultur“ in den Studien sehr unterschiedlich formuliert wird.

Bei wissenschaftlich-anthropologischer Beschäftigung mit Kultur und deren Unterschiede bezüglich einzelner Nationen, muss nach Scholz davon ausgegangen werden, dass immer dann keine homogenen Aussagen zu Kulturunterschieden zwischen Nationen erwartet werden dürfen, wenn die Nation(en) unterschiedliche ethnische Kulturen in sich vereinigen.²⁶ Kultur nimmt daher auch keine Rücksicht auf Landesgrenzen oder ein gesamtes Volk, sondern etabliert sich dort, wo Geschichte und Charakteristika gemeinsame Verhaltensmuster erkennen lassen.

Kultur im Sinne der kognitiven Kulturanthropologie bezeichnet ein zwischen Gesellschaftsmitgliedern geteiltes Wissen an Standards des Wahrnehmens, Glaubens, Bewertens und Handelns.²⁷

Die Kultur bezieht sich auf Weltbilder, Werte, soziale Normen und Handlungsmuster, die in der sozialen Interaktion der Gesellschaftsmitglieder manifest werden.²⁸ Im Unterschied zu Scholz (1995) wird Kultur nach Geertz (1975) üblicherweise gleichgesetzt mit einer Gesellschaft, die durch nationalstaatliche Grenzen unterscheidbar ist. Sie kann auch durch eine

²⁵ Vgl. Becker/Seidel (2006), 11.

²⁶ Vgl. Scholz (1995), 7ff, (zit. nach: Rothlauf (2006),17f).

²⁷ Vgl. Goodenough (1957), 109ff, (zit. nach: Bergemann/Niels (2003), 110).

²⁸ Vgl. Geertz (1973), (zit. nach: Bergemann/Niels (2003), 110).

Menge an konstanten ethnischen Merkmalen wie Rasse, Sprache, Religion usw. gekennzeichnet sein. Kulturelle Standards und ihre Manifestationen variieren zwischen unterschiedlichen Teilgruppen – Subkulturen – der Gesellschaft.

Hofstede, als einer der wichtigsten Proponenten des Themas der Kultur im Management, weist dem Begriff der Kultur einen klaren Platz zwischen Persönlichkeit und universellen Phänomenen zu.

Die folgende Abbildung stellt die Definition von Kultur nach Hofstede grafisch dar:²⁹

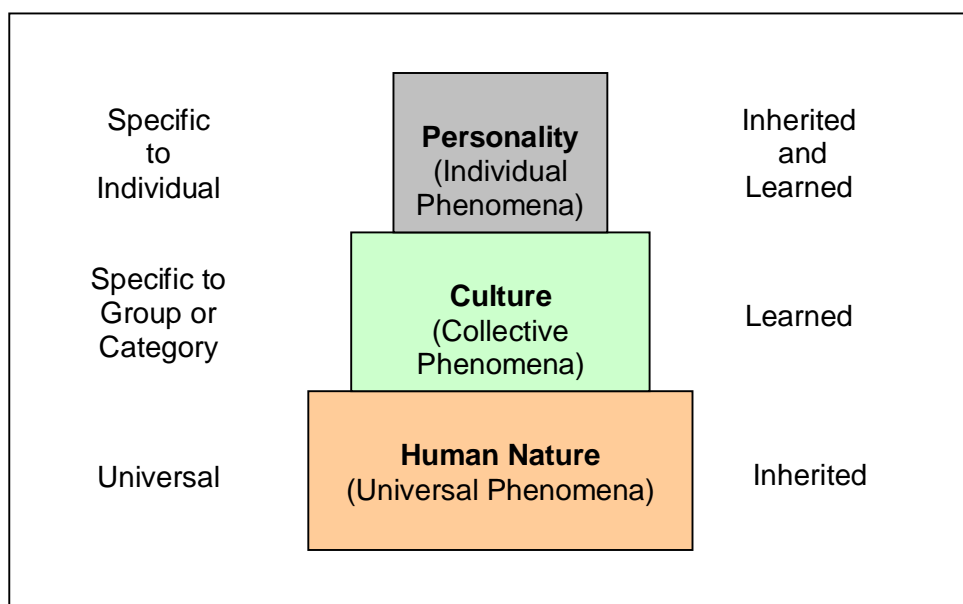


Abb. 1: Die drei Ebenen des „Human Mental Programming“ nach Hofstede

Nach Hofstede ist „Human Nature“ all das, was allen Menschen gleich ist, das, was wir vererbt bekommen wie z.B. die menschlichen Fähigkeiten, Liebe, Hass, Freude oder Traurigkeit zu empfinden. Die Persönlichkeit hingegen ist bei zwei Individuen nicht weltweit gleich und hängt von der Erbmasse als auch von den gelernten Erfahrungen des Einzelnen ab. Kultur ist bei Hofstede weder Persönlichkeit noch Human nature. Sie ist gelernt und darüber hinaus ein kollektiv (nicht universell) geteiltes Phänomen (collective programming of the mind). Die Persönlichkeit ist ein Ergebnis von Vererbung und individuellen Lernprozessen. Auf universeller Ebene erfolgt die

²⁹ Vgl. Hofstede (1997), 3ff, (zit. nach: Apfelthaler (2002), 31f).

Programmierung immer aufgrund von Vererbung durch Weitergabe der menschlichen Natur, die allen Menschen gleichsam innewohnt, wie zum Beispiel Fähigkeiten zu lieben, zu weinen, Angst zu empfinden usw. Auf der kollektiven Ebene erfolgt mentale Programmierung ausschließlich durch Sozialisation und durch Lernen.

Bedeutung von Kulturstandards:

Die Kultur hat besondere Bedeutung als Orientierungssystem, da es für die Mitglieder einer Nation sinnstiftend ist und deren Zugehörigkeit definiert. Sie weist kulturspezifische Orientierungsmerkmale von den Personen der einen oder der anderen Kultur in bestimmten Begegnungssituationen oder zur Lösung spezifischer Probleme auf, zum Beispiel zur Behandlung von zwischenmenschlichen Konfliktsituationen oder zur Bewältigung spezifischer Aufgabenstellungen.³⁰ Aufgrund dieses unterschiedlichen Verhaltens oder dieser unterschiedlichen Orientierungsmuster bei der Lösung komplexer Probleme werden unterschiedliche Kulturstandards handlungswirksam.

Kulturstandards können allgemein durch folgende Merkmale definiert werden:³¹

- „Kulturstandards sind Arten des Wahrnehmens, Denkens, Wertens und Handelns, die von der Mehrzahl der Mitglieder einer bestimmten Kultur für sich und andere als normal, typisch und verbindlich angesehen werden.
- Eigenes und fremdes Verhalten wird aufgrund dieser Kulturstandards gesteuert, reguliert und beurteilt.
- Kulturstandards besitzen Regulationsfunktion in einem weiten Bereich der Situationsbewältigung und des Umgangs mit Personen.
- Die individuelle und gruppenspezifische Art und Weise des Umgangs mit Kulturstandards zur Verhaltensregulation kann innerhalb eines gewissen Toleranzbereichs variieren.

³⁰ Vgl. Thomas u.a. (2005), 24f.

³¹ Ebenda, 25.

- Verhaltensweisen, die sich außerhalb der bereichsspezifischen Grenzen bewegen, werden von der sozialen Umwelt abgelehnt und sanktioniert.“

Als Beispiel für Kulturstandards zeigt die folgende Abbildung die Kulturstandards der Türkei und Österreich:³²

Türkei	Österreich
<ul style="list-style-type: none"> – Beziehungsorientierung – Indirekte Kommunikation – Ansehen – Mitmenschlichkeit – Hierarchieorientierung – Relativismus von Regeln und Zeit – Nationalstolz 	<ul style="list-style-type: none"> – Sachbezug, Rationalität – Aufwertung von Strukturen (Organisationsliebe), Regelorientierung – Formelle Kommunikation (Anrede mit „Sie“ und Titel) – Körpersprache distanziert, eng nur mit guten Freunden und Verwandten – Schwacher Kontextbezug der Kommunikation (direkt) – Trennung von Persönlichkeits- und Lebensbereichen – Konfliktkonfrontation – Stabile Selbstsicherheit

Abb. 2: Kulturstandards Türkei und Österreich

Das Wissen und die Kenntnis über Kulturstandards sind der Ausgang für die Entwicklung interkultureller Trainings zur Sensibilisierung und Vorbereitung auf die Zusammenarbeit mit Personen einer fremden Kultur.³³ Die Fähigkeit zum Umgang mit Kulturstandards, sowohl den eigenen wie den fremden, erhöhen die Chance zur realistischen Wahrnehmung fremdkulturellen Verhaltens.

³² Boitllehner (2009), 17.

³³ Vgl. Thomas u.a. (2005), 30.

2.2. Historische Entwicklung

Internationale Wirtschaftsbeziehungen mit entsprechenden internationalen Unternehmenstätigkeiten und Arbeitskräftewanderungen hat es immer schon gegeben.³⁴ Beim Bau der Pyramiden rd. 2.500 v. Chr. wurden in Ägypten „freie Arbeiter“ aus Zentralafrika angeworben. Im Mittelalter gab es sehr differenzierte Formen des weltweiten systematischen Handels durch die europäischen Handelshäuser. In vielen europäischen Staaten entstanden bis ins 17. Jahrhundert britische, niederländische oder französische Handelskompanien, wobei aus dieser Zeit bereits „internationale Manager“ bekannt sind, wie zum Beispiel Cristoforo Colombo aus der Freien Republik Genua, der im Auftrag des spanischen Königshauses als „Projektleiter“ eine Flotte führte, um einen kürzeren Seeweg nach Indien zu erforschen.

Seit den 50er Jahren des 20. Jahrhunderts sind internationale Arbeitskräftewanderungen bis heute aktuell, von den Gastarbeiter/innen und Facharbeiter/innen bis zu wissenschaftlichen Forscher/innen und Spezialist/innen aus Indien und arabischen Ländern.

Mit der Globalisierung der Wirtschaft ist seit Mitte der 60er Jahre des 20. Jahrhunderts ein stetiger Anstieg der internationalen Beziehungen der Volkswirtschaften und der grenzüberschreitenden Unternehmenstätigkeiten und -verflechtungen zu erkennen. Als Ursachen der Globalisierung können folgende Faktoren genannt werden:³⁵

- Entstehung von Freihandelszonen und länderübergreifenden Binnenmärkten (zum Beispiel Europäische Union)
- Neue Entwicklung von Ost/West-Kooperationen nach der politischen und wirtschaftlichen Liberalisierung in Osteuropa
- Integration ostasiatischer Schwellenländer und China
- Entstehung supranationaler politischer Institutionen als Voraussetzung und Folge des globalen Wirtschaftens

³⁴ Vgl. Becker/Seidel (2006), 1ff.

³⁵ Vgl. Meier (1998), 42 u. 77ff; Weber/Festing (1999), 435ff, (zit. nach: Blom/Meier (2002), 3f).

- Entwicklung der Verschuldung und Verschuldungsrisiken der sich neuorientierenden Entwicklungsländer
- Entwicklungen in der Informations- und Kommunikationstechnologie
- Entwicklung virtueller Organisationen und Netzwerke
- Billige Mobilität von Gütern und Schnelligkeit beim Personaltransport
- Demografische Entwicklungen in den Industrieländern (z. B. starke Geburtenrückgänge in Westeuropa)
- Migrationsbewegungen (Zuwanderung und Abwanderung)

Mit der Internationalisierung von Unternehmen gewinnt der Begriff „Diversity Management“ immer mehr an Bedeutung. Wurden bis in die späten 90er Jahre des 20. Jahrhunderts mit Diversity Management ausschließlich Programme der „positiven Diskriminierung“ und der „Affirmative Action“ [Affirmative Action bezeichnet institutionalisierte Maßnahmen, die Diskriminierungen verhindern oder vermindern sollen,³⁶ d. Verf.] assoziiert, die auf Assimilation und Eingliederung benachteiligter Gruppen zielten, findet inzwischen eine zunehmende Ausweitung der Zielsetzung im Hinblick auf eine Änderung der Unternehmenskultur statt, in der Wertschätzung und Bewusstsein für die Einzigartigkeit jedes Individuums als grundlegende Werte verankert sind.³⁷ Der Fokus auf die quantitative Repräsentation aller Bevölkerungsgruppen in der Struktur der Belegschaft hat sich zugunsten der Erforschung und Gestaltung der qualitativen Komponente der Arbeitsbeziehungen heterogener Belegschaften verschoben. Das „Defizitmodell“ im Umgang mit Minderheiten in der Organisation, durch das eine Sozialisierung im Hinblick auf die dominante Unternehmenskultur und damit das Einebnen von Unterschieden in der Belegschaft erreicht wurde, ist durch eine Diversität berücksichtigende Personalpolitik abgelöst worden. Die Homogenitätsstrategie ist einer Strategie der Anerkennung und Nutzung von Vielfalt gewichen.

Viele Unternehmen haben erst im Laufe der 90er Jahre des 20. Jahrhunderts ein aktives und bewusst positives Interesse zur Bewältigung interkultureller Unterschiede am Arbeitsplatz gewonnen. Es wuchs die Einsicht, dass eine

³⁶ Vgl. Kemper (8.11.2009).

³⁷ Becker/Seidel (2006), 5.

„multikulturelle“ Belegschaft ein positives Produktions- und Imagepotenzial und keine Quelle lästiger Probleme für ein Unternehmen darstellt.³⁸

2.3. Rechtliche Grundlagen zu kultureller Vielfalt

Die rechtlichen Grundlagen zu kultureller Vielfalt finden sich in europäischen und österreichischen Rechtsvorschriften zur Gleichbehandlung. Diese Rechtsvorschriften setzen sich mit Diversitätsmerkmalen auseinander, wie sie in der Definition von Diversity Management beschrieben werden.

Auf europäischer Ebene wird kulturelle Vielfalt durch folgende Rechtsvorschriften geregelt:³⁹

Richtlinie 2000/43/EG:

Die im Jahr 2000 herausgegebene Richtlinie regelt die Gleichbehandlung ohne Unterschied der Rasse oder der ethnischen Herkunft.

Richtlinie 2000/78/EG:

Die im Jahr 2000 herausgegebene "Beschäftigungsrahmenrichtlinie" schützt Beschäftigte vor Diskriminierung aufgrund ihrer Religion oder Weltanschauung, aufgrund einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Orientierung.

Richtlinie 2002/73/EG:

Diese Richtlinie regelt die Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichbehandlung von Männern und Frauen hinsichtlich des Zuganges zur Beschäftigung, zur Berufsausbildung und zum beruflichen Aufstieg sowie in Bezug auf die Arbeitsbedingungen.⁴⁰

³⁸ Vgl. Blom/Meier (2002), 237.

³⁹ Vgl. Universität Wien (28.3.2010).

⁴⁰ Vgl. Bundeskanzleramt Österreich (28.3.2010).

Vertrag zur Gründung der Europäischen Gemeinschaft:

Der "Vertrag von Amsterdam" wurde 1997 unterzeichnet.⁴¹ Im Artikel 13 der Grundsätze wird festgehalten, dass der Europäische Rat Diskriminierungen aufgrund der Kerndimensionen mit Hilfe geeigneter Vorkehrungen entgegen wirken kann. Die beiden erwähnten Richtlinien vom Jahr 2000 beruhen auf diesem Vertrag.

In Österreich gibt es folgende verfassungsrechtliche Grundlagen zur Gleichbehandlung:⁴²

Artikel 2 des Staatsgrundgesetzes: „Vor dem Gesetze sind alle Staatsbürger gleich.“

Artikel 7 Bundes-Verfassungsgesetz: „(1) Alle Staatsbürger sind vor dem Gesetz gleich. Vorrechte der Geburt, des Geschlechtes, des Standes, der Klasse und des Bekenntnisses sind ausgeschlossen. (...)“

Artikel 14 Europäische Menschenrechtskonvention:

Dieser Artikel besagt: „Der Genuss der in der vorliegenden Konvention festgelegten Rechte und Freiheiten ist ohne Benachteiligung zu gewährleisten, die insbesondere im Geschlecht, in der Rasse, Hautfarbe, Sprache, Religion, in den politischen oder sonstigen Anschauungen, in nationaler oder sozialer Herkunft, in der Zugehörigkeit zu einer nationalen Minderheit, im Vermögen, in der Geburt oder im sonstigen Status begründet ist.“

Weiters findet sich in Österreich eine umfassende gesetzliche Grundlage zur Vielfalt im **Gleichbehandlungsgesetz** für Privatunternehmen. Auf dieser europarechtlichen Grundlage (76/207/EWG idF RL 2002/73/EG) ist neben der geschlechtlichen auch die Diskriminierung (Diskriminierung bedeutet „Ungleichbehandlung, die nicht gerechtfertigt ist und zu Benachteiligung führt“⁴³) wegen der ethnischen Zugehörigkeit, der Religion oder Weltanschauung, der sexuellen Orientierung und des Alters sowie der Behinderung europarechtlich verboten.⁴⁴

⁴¹ Vgl. Universität Wien (28.3.2010).

⁴² Vgl. Bundeskanzleramt Österreich (8.5.2010).

⁴³ Hodasz u.a. (2009), 15.

⁴⁴ Vgl. Brodil u.a. (2006), 126f.

In Umsetzung dieser europarechtlichen Vorgaben hat Österreich 2004 das Gleichbehandlungsgesetz (GIBG), BGBl 2004/66 idgF BGBl 2008/98, für Privatunternehmen neu erlassen. Das Gleichbehandlungsgesetz regelt vier Bereiche:⁴⁵

- „Die Gleichbehandlung von Frauen und Männern in der Arbeitswelt.
- Die Gleichbehandlung in der Arbeitswelt ohne Unterschied der ethnischen Zugehörigkeit, der Religion oder Weltanschauung, des Alters oder der sexuellen Orientierung.
- Die Gleichbehandlung ohne Unterschied der ethnischen Zugehörigkeit in weiteren geschützten Lebensbereichen.
- Die Gleichbehandlung von Frauen und Männern beim Zugang zu und der Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen.“

Ungerechtfertigte Differenzierungen auf Grund der ethnischen Zugehörigkeit betreffen Merkmale, wie etwa Herkunft, Kultur, Muttersprache oder Umgangssprache, Hautfarbe, Sitten oder Religion.⁴⁶

2.4. Ausgewählte Bereiche des Interkulturellen Personalmanagements

In immer mehr Unternehmen, die zum einen international tätig sind und zum anderen mit kultureller Vielfalt im Unternehmen konfrontiert sind, werden Instrumente eines „kulturneutralen“ Personalmanagements eingesetzt, von der Personalstrategie und Personalplanung über die Personalsuche und -auswahl bis zur Mitarbeiterführung und Personalentwicklung.⁴⁷ Mit den Instrumenten und Aufgabenfeldern des Personalmanagements und der Führung sind Ansätze einer „Nicht-Diskriminierung“ und „positiven Eingliederung“ der Mitglieder von Minderheitsgruppen umzusetzen.

⁴⁵ Hodasz u.a. (2009), 23.

⁴⁶ Vgl. Ebenda, 24f.

⁴⁷ Vgl. De Vries (1999), 8ff; Abell (1996), 76; van de Vijver/Abell (1995), 98ff, (zit. nach: Blom/Meier (2002), 268).

Interkulturelle Richtlinien und Diversity-Politik können in der Unternehmensstrategie formuliert werden. In der Personalabteilung kann organisatorisch eine spezielle Diversity-Beratung installiert werden, die im Sinne einer Qualitätssicherung Diversity-Strategien initiiert und steuert.⁴⁸

In diesem Abschnitt werden folgende ausgewählte Bereiche des Interkulturellen Personalmanagements überblicksmäßig beschrieben:

- Interkulturelles Personalmarketing
- Interkulturelle Personalentwicklung
- Interkulturelle Personalführung

Von der Verfasserin werden diese Personalbereiche deshalb ausgewählt, da bei Einführung von Interkulturellem Personalmanagement diese Bereiche einer besonderen Auseinandersetzung und Anpassung erfordern und zur Beantwortung der Forschungsfrage dienen sollen.

2.4.1. Interkulturelles Personalmarketing

In der Ansprache potenzieller Mitarbeiter/innen wurde vor kurzem noch der Begriff Personalrekrutierung verwendet.⁴⁹ Bei der Rekrutierung geht es in der Regel um den gesamten Prozess vom Anwerben potenzieller Mitarbeiter/innen bis zum Antreten der Stelle im Unternehmen.⁵⁰

Aufgrund des quantitativ steigenden Bedarfs an qualifizierten Nachwuchskräften spricht man heute von Personalmarketing.⁵¹ Modernes Personalmarketing versucht möglichst alle potenziellen Bewerber/innen (sowohl firmenintern wie -extern) zu erreichen. „Wichtige Faktoren, die in geeigneter Form dargestellt werden müssen, sind Funktion des Arbeitsplatzes, Status der Position, Zahl der Mitarbeiter/innen, Kompetenz,

⁴⁸ Vgl. Blom/Meier (2002), 268.

⁴⁹ Vgl. Bergemann/Sourisseaux (2003), 183.

⁵⁰ Vgl. Kahlke/Schmidt (2004), 237.

⁵¹ Vgl. Bergemann/Sourisseaux (2003), 183f.

Vollmachten, persönliche Gestaltungsfreiräume, Entwicklungsmöglichkeiten, Partizipation bei Entscheidungen, die Konditionen (Gehalt, Sozialleistungen, Vertragsbedingungen) sowie Unternehmensgröße, Internationalität und Standort.“ Die Integration in gesamtunternehmerische Strategien nimmt an Bedeutung zu, wobei auch ein Wertewandel im Allgemeinen und dem Wandel von Arbeitswerten im Besonderen Rechnung getragen wird (zum Beispiel Herstellung umweltverträglicher Produkte, soziales Engagement des Unternehmens in der Öffentlichkeit, innovative Unternehmenskultur usw.). Damit sind die Interessen des Unternehmens nur eine Seite des Rekrutierungsprozesses. Die Auswahl- und Entscheidungsprozesse potenzieller Mitarbeiter/innen für eine neue Position rücken zunehmend in den Mittelpunkt. Diese Überlegungen gelten gleichermaßen für internationale Stellenbesetzungen.

Die Grundlage für die Personalsuche und -auswahl bilden interkulturelle Anforderungsprofile, die sich in erster Linie von den Stellenbeschreibungen ableiten lassen.⁵² Anforderungsprofile stellen die für eine Stelle typischen Fach- und Verhaltensanforderungen auf.

Grundsätzlich lassen sich die Anforderungen an interkulturell tätige Fach- und Führungskräfte in vier Merkmalsgruppen einteilen:⁵³

- **„Tätigkeitsbezogen-fachliche Anforderungen**, zum Beispiel einschlägige Fachkenntnisse und -erfahrungen, entsprechendes Entwicklungspotenzial, Branchen- und Unternehmenskenntnisse.
- **Schlüsselqualifikationen**, zum Beispiel Mitarbeiterführung, Toleranz, Flexibilität, Kommunikations- und Teamfähigkeiten, Selbständigkeit, emotionale Stabilität.
- **Interkulturelle Anforderungen**, zum Beispiel Auslandsmotivation und Auslandserfahrung, Anpassungs- und Einführungsvermögen [!] in unterschiedliche Kulturen, Bereitschaft zum Erlernen der Landessprache.
- **Persönliche Anforderungen**, zum Beispiel physische und psychische Belastbarkeit (zum Beispiel körperliche Fitness, Stressresistenz), familiäre Bindungen und deren Auslandsmotivation, kulturelle

⁵² Vgl. Blom/Meier (2002), 135ff.

⁵³ Ebenda (2002), 139.

Bedingungen (zum Beispiel religiöse, politische Hindernisse, Altersgrenzen).“

Kahlke/Schmidt haben versucht, Schlüsselkompetenzen der Zukunft, die in höherem Maße von Mitarbeiter/innen gefordert werden, aufgrund eigener Erfahrungen bei der Personalauswahl in Unternehmen und zum Teil aufgrund der sich international abzeichnenden Tendenzen, aufzuzeigen. Im folgenden Abschnitt werden diese fünf Schlüsselkompetenzen dargestellt, da aus Sicht der Verfasserin diese Schlüsselkompetenzen nicht nur für interkulturelle Unternehmen sondern auch für öffentliche Verwaltungen von wesentlicher Bedeutung sein können:⁵⁴

<p>Lernfähigkeit</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Der Umwelt gegenüber offen und interessiert sein. – Verantwortung für den eigenen Lernprozess übernehmen. – Ausreichende kognitive Fähigkeiten besitzen. – Mit komplexen Informationen arbeiten. – Informationen weitervermitteln. – Zwischen dem Wesentlichen und dem Unwesentlichen unterscheiden. – Sich selbst realistisch einschätzen. – Wissen weitergeben.
<p>Teamfähigkeit</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Verständnis für Gruppenprozesse. – Sowohl auf das Ziel als auch auf den Weg zum Ziel fokussieren. – Mit Konflikten konstruktiv umgehen. – Die Bedeutung verschiedener Rollen innerhalb einer Gruppe verstehen. – Freude an der Zusammenarbeit mit anderen. – Feedback geben und entgegennehmen. – Zur Schaffung einer guten Stimmung in der Gruppe beitragen. – Sich offen zur Auffassung anderer verhalten.
<p>Sich selbst und andere führen</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Sich selbst und andere motivieren. – Andere mit einbeziehen und Aufgaben delegieren. – Für sich alleine und gemeinsam mit anderen Zielsetzungen aufstellen. – Ausdauer zeigen. – Persönliche Integrität zeigen. – Visionen entwickeln. – Überzeugend auftreten und auf die Einstellung anderer einwirken. – Die eigene Arbeit und die Arbeit anderer überprüfen.

⁵⁴ Kahlke/Schmidt (2004), 238ff.

<p>Sich anpassen und Veränderungen nutzen</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gerne flexibel arbeiten. - Umstellungsvermögen besitzen. - Offenheit gegenüber Veränderungen. - Die Möglichkeiten und nicht so sehr die Bedrohungen sehen. - In neuen Situationen zweckmäßig handeln. - Mit Stress und Druck umgehen. - Ein gutes Selbstwertgefühl. - Mit Widerstand gegen Veränderungen umgehen.
<p>Interkulturelles Verständnis zeigen</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sich mit den eigenen kulturellen Werten vertraut machen. - Sich mit den kulturellen Werten anderer vertraut machen. - Ein hohes Maß an Toleranz gegenüber Unsicherheit. - Einfühlungsvermögen und Taktgefühl. - Erfahrung bei der Begegnung mit anderen Kulturen. - Auf örtliche Anpassung fokussieren. - Verständnis für verschiedene Sprachen, Kulturen und Denkweisen. - In mehreren Sprachen konstruktiv kommunizieren.

Abb. 3: Schlüsselkompetenzen der Zukunft

Eine externe Stellenbesetzung mit interkulturellem Personal bietet für das Unternehmen die Chance eines höheren Innovationspotenzials, welches Mitarbeiter/innen von außen zumeist mitbringen.⁵⁵ Es entfällt in der Regel eine Folgebesetzung, wobei zu beachten ist, dass eine externe Besetzung meist auch kostenintensiver durch den aufwendigen Such- und Auswahlprozess ist.

Folgende Rekrutierungsinstrumente haben für die externe Personalsuche Bedeutung, die nach der Aufzählung näher erläutert werden:⁵⁶

- Stellenanzeigen in verschiedenen Medien
- Internet-gestützte Personalsuche
- Spezielle Recruitment-Veranstaltungen
- Vermittlung durch Personalberatungen
- Praktika/Stipendien
- Direktansprache, Abwerbung

⁵⁵ Vgl. Blom/Meier (2002), 144ff.

⁵⁶ Vgl. ebenda, 147.

Bei der Suche nach interkulturellem Personal sollten sich Unternehmen über die von diesen Minderheitengruppen benutzten Medien informieren.⁵⁷ Arbeitswillige aus Minderheitengruppen sind manchmal „unfindbar“, da die von Bewerber/innen bevorzugten Bewerbungswege nicht unbedingt mit den von Unternehmen praktizierten Wege der Personalsuche gleichzustellen sind.

Das Rekrutieren über das Internet erfordert ein hohes Maß an Datenschutz mit durch solide Firewalls geschützten Datenbanken und der Einhaltung von wirtschaftsethischen Spielregeln.⁵⁸ Der Vorteil der Internet-Rekrutierung liegt in einem wesentlich geringeren Verwaltungsaufwand, einer schnelleren Verarbeitung der Daten und somit Rückmeldungszeit sowie Verbesserung des Datenschutzes. Die Abwicklung des E-Recruitings erfolgt einerseits über die Firmen-Homepage oder über Online-Stellenbörsen in Jobdatenbanken.⁵⁹ Rekrutierung und Personalbeurteilung über das Internet ist mit einem großen Nutzen für die Unternehmen verbunden und werden sich weiterhin durchsetzen. Laut heimischen Personalisten kommt die Mehrzahl der Bewerbungen und Lebensläufe mittlerweile via Mail und nicht mehr per Post in einer Bewerbungsmappe, wobei sich Personalberater/innen auch in einem E-Mail eine ordentliche Schriftverkehrssprache erwarten.⁶⁰

Recruitment-Veranstaltungen können in Form von firmeneigenen Workshops bis zu Firmenkontaktmessen oder durch Auftritte von Unternehmen auf Bewerber- und Rekrutierungsmessen abgewickelt werden.⁶¹

Durch das Angebot von Ferienjobs, Praktikaplätzen, Stipendien oder Betreuung von Studienarbeiten stellen Unternehmen bereits Kontakt zu den potenziellen Fach- und Führungsnachwuchskräften während des Studiums her.⁶² Dieses Instrument bietet den Vorteil, dass Unternehmen potenzielle Bewerber/innen schon im Vorfeld und längerfristig beurteilen können und eine intensive Unternehmensbindung aufgebaut werden kann. Außerdem

⁵⁷ Vgl. Blom/Meier (2002), 272ff.

⁵⁸ Vgl. Kahlke/Schmidt (2004), 11.

⁵⁹ Vgl. Gloger (2001), 77.

⁶⁰ Vgl. Brandstätter, Sigrid: Hat der klassische Lebenslauf in ein paar Jahren ausgedient?, in: OÖ Nachrichten Karriere, 5.12.2009, 1.

⁶¹ Vgl. Blom/Meier (2002), 149.

⁶² Vgl. ebenda, 149.

können Arbeitgeber/innen mit Ausbildungs- und Praktikumsstellen die Integration der Minderheitengruppen unterstützen.

Wirksame Personalsuch- und Bewerbungswege für die direkte Ansprache von Minderheitengruppen sind zum Beispiel multikulturelle Jugendzentren, kulturelle oder politische Organisationen, Kaffeehäuser usw.

Faltblätter oder Aushänge in öffentlichen Nahverkehrsmitteln bieten eine gute Möglichkeit um Aufmerksamkeit zu erzielen.⁶³

Die Sprache der Faltblätter oder Aushänge sollte nicht nur in der Sprache des jeweiligen Landes, sondern auch in Sprachen, die die Migrant/innen mit höchstem Anteil in der Bevölkerung sprechen (zum Beispiel türkisch, serbisch usw.).

Zur Vorbeugung von subjektiven Einschätzungen bei der Personalauswahl sollen nach Abell standardisierte Bewerbungsbriefe angewendet werden.⁶⁴

Damit Diskriminierung schon bei der Vorauswahl anhand der Bewerbungsunterlagen vermieden wird, sind

- „die Auswahlkriterien konkret und spezifisch zu nennen und nach kurzfristigen und langfristigen Anforderungen zu unterscheiden,
- die Auswahl der Bewerbungsbriefe von zwei unabhängigen Beurteiler/innen durchzuführen und
- zur Kontrolle und Vergleichbarkeit die Bewertung auf einem ‚Score-Formular‘ je Bewerbung festzuhalten.“⁶⁵

2.4.2. Interkulturelle Personalentwicklung

In der Literaturanalyse konnte festgestellt werden, dass interkulturelle Personalentwicklung in privaten Unternehmen vor allem in Zusammenhang mit ausländischen Geschäftsbeziehungen bzw. mit der Abwicklung von

⁶³ Vgl. Blom/Meier (2002), 273.

⁶⁴ Vgl. Abell (1996), 69ff; de Vries (1999), 117ff, (zit. nach: Blom/Meier (2002), 273).

⁶⁵ Besamusca-Janssen (1998), 104, (zit. nach: Blom/Meier (2002), 274).

internationalen Projekten steht. Öffentliche Verwaltungen sind von solchen internationalen Aktivitäten weniger betroffen. In diesem Punkt wird dargestellt, welche Personalentwicklungsmaßnahmen in einer kulturell vielfältigen Organisation von Bedeutung sind und für öffentliche Verwaltungen angewendet werden können.

Das Ziel der interkulturellen Personalentwicklung ist, den Mangel an interkultureller Handlungskompetenz von Fach- und Führungskräften langfristig zu beheben.⁶⁶ (Interkulturelle Kompetenz wird im Punkt 5.3.2. näher erläutert.) Zu diesem Zweck entwickelt die Personalentwicklung eine Strategie, die zur Gesamtstrategie des Unternehmens passt, und setzt entsprechende Instrumente zur Diagnose und Entwicklung interkultureller Handlungskompetenzen ein, zum Beispiel interkulturelle Assessment Center, interkulturelle Trainings und interkulturelle Coachings, und sichert deren Qualität durch eine systematische Evaluation. In vielen Fällen übernimmt diese Aufgaben in kleineren und mittleren Unternehmen die Personalabteilung. In großen Konzernen gibt es dafür eine Stabsabteilung, die organisatorisch häufig einer zentralen Personalentwicklung angeschlossen ist. Die Anforderungen interkultureller Personalentwickler/innen sollten neben einem Psychologie- oder Betriebswirtschaftslehrestudium mit Affinität zur Personalentwicklung vertiefte Kenntnisse über die Theorien und Konzepte interkulturellen Handelns aufweisen und diese auch anwenden können. Empfehlenswert sind mehrere Jahre im Ausland gelebt zu haben und über eine hohe interkulturelle Handlungskompetenz sowie eine kulturspezifische Kompetenz für wenigstens ein bestimmtes Land zu verfügen.

Bei Thomas und Kinast fängt interkulturelle Personalentwicklung bereits beim Personalmarketing an.⁶⁷ Im Rahmen der Personalauswahl von Fach- und Führungskräften sollte neben der fachlichen, sozialen, individuellen und strategischen Kompetenz die interkulturelle Handlungskompetenz des Bewerbers bzw. der Bewerberin eingeschätzt werden.

⁶⁶ Vgl. Thomas u.a. (2005), 243f.

⁶⁷ Vgl. ebenda, 245f.

Im weiteren Verlauf des Personaleinsatzes und der Karriere der Fach- oder Führungskraft soll ein Performance Improvement Coaching stattfinden. Das bedeutet, dass in einer Zielvereinbarung mit der Person Ziele und Standards, welche die Person erreichen soll und woran der Zielerreichungsgrad gemessen wird, festgelegt werden. Im Zusammenhang mit der interkulturellen Personalentwicklung sind in den Zielvereinbarungen neben Ergebnis- und Prozesszielen auch Verhaltensziele festzuschreiben, die die interkulturelle Handlungskompetenz der Fach- und Führungskräfte betreffen. Es könnte mit der Person die Weiterentwicklung und Förderung von interkulturellen Handlungskompetenzen vereinbart werden, zum Beispiel in Form eines Sensibilisierungstrainings oder einer Potenzialanalyse. Bei der Potenzialanalyse findet ein Potenzialgespräch zwischen Vorgesetztem/r und Mitarbeiter/in im Rahmen des jährlichen Mitarbeiter/innengesprächs oder eines Assessment-Centers, durchgeführt durch die Personalabteilung, statt. Zu beachten ist, dass die Kriterien für interkulturelle Handlungskompetenzen, die bei der Personalauswahl beurteilt wurden, identisch sind mit den Kriterien interkultureller Handlungskompetenzen der Potenzialanalyse (sh. Punkt 2.4.1. Interkulturelles Personalmarketing).

Die Personalentwicklung legt vor allem transparente Entwicklungswege fest, um auszuweisen, was eine Fach- oder Führungskraft in der Vergangenheit alles getan haben sollte, um in der Zukunft eine bestimmte Position im Unternehmen einnehmen zu können.⁶⁸

Der Erfolg einer interkulturellen Personalentwicklung hängt nach Thomas und Kienast ganz entscheidend u.a. von folgenden Faktoren ab:⁶⁹

- Durchführung einer strategischen Qualifikationsdiagnose: Das Management und die oberen Führungskräfte erarbeiten für die nächsten zwei, drei und fünf Jahre wohin sich das Unternehmen strategisch entwickeln soll. Daraus abgeleitet werden die Kompetenzen, die die Fach- und Führungskräfte dazu benötigen.
- Existenz eines Führungsleitbildes: In diesem soll unbedingt als ein zentraler Wert die Wertschätzung und produktive Nutzung von der

⁶⁸ Vgl. Thomas (2005), 246.

⁶⁹ Vgl. ebenda, 247ff.

Interkulturalität der Mitarbeiter/innen verankert sein sowie die Förderung der Internationalität der Mitarbeiter/innen durch das Unternehmen. (...)

Typische interkulturelle Personalentwicklungsmethoden sind interkulturelle Trainings (sh. dazu Punkt 5.3.3. Methoden und Konzepte zu interkulturellen Trainings), die im Training on- oder off-the-job mit einer internationalen Dimension angeboten werden.⁷⁰ Training on-the-job sind alle Lernmaßnahmen am Arbeitsplatz unter Einbeziehung der realen Arbeit und Training off-the-job sind Maßnahmen ohne direkte Einbeziehung des realen Arbeitsplatzes. Zu den interkulturellen Trainings zählen zum Beispiel: Internationale Arbeits- und Projektgruppen, internationale Projekt- oder Sonderaufgaben, Job Rotation, Internationale Cross Exchange-Programme, internationales Job enlargement bzw. Job enrichment, Einarbeitung, Erfahrungsaufenthalt/Praktikum in internationalen Tätigkeiten, interkultureller Erfahrungsaustausch, Methoden der interkulturellen Team- und Organisationsentwicklung, internationales Ausbildungs- oder Traineeprogramm, interkulturelles Verhaltenstraining, Fremdsprachentraining, interkulturelle Rollenspiele oder Fallstudien, Expertenbefragung, internationale Messen und Tagungen.

2.4.3. Interkulturelle Personalführung

Die organisatorischen Bedingungen der Zukunft werden von zunehmender Komplexität sein.⁷¹ Die Organisationen werden multikulturell und global sein. Führungskräfte müssen ihre Aufgaben effektiv erledigen, während die Vielfalt der Kulturen, Werte, Vorstellungen und Erwartungen steigen. Menschen in globalen Organisationen fordern, als unverwechselbare Individuen oder Gruppen behandelt zu werden. Die Mitglieder der Organisationen der Zukunft werden aus vielen verschiedenen Kulturen stammen, und die Führungskräfte

⁷⁰ Vgl. Blom/Meier (2002), 202f.

⁷¹ Vgl. Hesselbein u.a. (1998), 281.

der Zukunft müssen in der Lage sein, effektiv auf Mitarbeiter/innen Einfluss zu nehmen.

Führungsarbeit in multikulturellen Organisationen verlangt von vielen Führungskräften neue Fähigkeiten und ein neues Verständnis ihrer Organisationen.⁷² Managementtätigkeiten über kulturelle, geografische und nationale Grenzen hinweg bedeutet harte Arbeit. Ein bestimmter Mix an Fähigkeiten und Wissen macht es erforderlich, dass Führungsarbeit über kulturelle Grenzen hinweg effektiv geleistet werden kann. Durch Forschung am amerikanischen Center for Creative Leadership sind eine Reihe wesentlicher Fähigkeiten und Kompetenzen, deren Qualitäten weniger messbar sind, erarbeitet worden, die mit einer effektiven Führungsarbeit assoziiert werden können. Sie umfassen im Wesentlichen folgende Merkmale, die anschließend näher erläutert werden:

- Eine erhöhte Aufmerksamkeit sich selbst gegenüber
- Die Gewohnheit, andere um ein Feedback zu bitten
- Wissensdurst und Bildungshunger
- Die Integration von Arbeit und Privatleben
- Respekt vor dem Anderssein der anderen

Eine erhöhte Aufmerksamkeit sich selbst gegenüber:

Von wesentlicher Bedeutung ist das Verständnis für die eigenen Stärken und Schwächen.⁷³ Dieses Wissen soll die Führungspersönlichkeit befähigen, Verhaltensweisen zu verändern, die die Effektivität im beruflichen Alltag behindern, und Verhaltensweisen zu kräftigen, die die Effektivität beschleunigen. Ein Plan zur persönlichen Weiterentwicklung und zum Persönlichkeitswachstum, der über mehrere Monate oder Jahre verfolgt wird, soll dabei Unterstützung bieten.

⁷² Vgl. Hesselbein u.a. (1998), 303f.

⁷³ Vgl. ebenda, 304f.

Die Gewohnheit, andere um ein Feedback zu bitten:

Ein fruchtbares konstruktives Feedback von Vorgesetzten als auch Kolleg/innen und Untergebenen schafft eine Basis für die persönliche Weiterentwicklung und ein entsprechendes Handeln.⁷⁴ Mit Hilfe von Feedback-Instrumenten mit verschiedenen Bewertungsskalen können Stärken und Schwächen der Führungskräfte identifiziert werden, die einen positiven oder auch negativen Einfluss auf die Produktivität der Organisation haben, die sie führen.

Wissensdurst und Bildungshunger:

Studien lt. Hesselbein u.a. haben ergeben, dass Erfahrungen, die im Arbeitsalltag gewonnen werden, am nachhaltigsten sind.⁷⁵ Die Herausforderung besteht darin, zu lernen, wie man aus diesen Erfahrungen kontinuierlich lernen kann, und sein Verhalten entsprechend anzupassen. Die Leidenschaft zu lernen ist beeinflusst von der Kreativität eines Menschen und von seiner Fähigkeit, neue Standpunkte auszumachen – anders über Dinge zu denken als bisher. Führungskompetenz als Generierung und Vermittlung von Bedeutung in chaotischen Situationen ist ein aussagekräftiges Konzept, besonders wenn diese Bedeutung von einer größeren Gemeinschaft geteilt und verstanden wird.

Die Integration von Arbeit und Privatleben:

Führen und Leben sind eng miteinander verknüpft.⁷⁶ Führungskräfte müssen ein starkes Gefühl für sich selbst als ganzes Individuum entwickeln und dürfen sich nicht nur als Menschen begreifen, die durch ihre Karriere oder ihren beruflichen Status definiert werden. Es gibt heute keine Trennung mehr zwischen privat und beruflich. Die Anforderungen der Familie und der Gemeinschaft müssen mit denen der Arbeit in ein Gleichgewicht gebracht werden [Work-Life-Balance, d. Verf.]. Für Führungskräfte bedeutet dies, um authentisch zu sein, sich in all diesen Kontexten wohl zu fühlen und sich in

⁷⁴ Vgl. Hesselbein u.a. (1998), 305.

⁷⁵ Vgl. ebenda, 305f.

⁷⁶ Vgl. ebenda, 306.

sie einfügen zu können, weil sie alle auf das gleiche Reservoir an persönlichen Vermögenswerten zurückgreifen. Die Ausrichtung des privaten und des beruflichen Lebens aneinander schafft auch ein Gefühl der Authentizität und Sicherheit, das viele Menschen in denen suchen, die sie führen. Dies kann darüber hinaus Begeisterung und ein gemeinsames Bewusstsein für den Zweck der Organisation oder Gemeinschaft, der sie angehören, erzeugen.

Respekt vor dem Anderssein der anderen:

Die globale Führungspersönlichkeit muss völlig unterschiedlichen Menschen und Situationen gegenüber aufmerksam und sensibel sein.⁷⁷ Sie muss empfänglich sein für die Unterschiede in der Sprache, in den Sitten und in der Kultur, aber besonders fähig sein, radikal voneinander abweichende Standpunkte zuzulassen und mit den eigenen zu vereinen, und den Perspektiven und Werten einer anderen Person Platz zu lassen.

Manager/innen oder Führungskräfte, die kulturübergreifend arbeiten, brauchen drei Dinge:⁷⁸

- Sie müssen über ein ausgeprägtes Verständnis ihrer eigenen Kultur verfügen und wissen, wie diese voraussichtlich von anderen gesehen wird.
- Sie müssen sich ihres Platzes in ihrer eigenen Kultur sicher sein und wissen, ob ihre persönlichen Werte die Kultur, aus der sie stammen, repräsentieren.
- Sie müssen in der Lage sein, die Welt aus der Perspektive der anderen Kultur zu sehen, in der sie arbeiten, ohne dabei ihre eigenen kulturellen Wurzeln zu vergessen.

⁷⁷ Vgl. Hesselbein u.a. (1998), 308ff.

⁷⁸ Vgl. ebenda, 309.

3. Öffentliche Verwaltung

Der öffentliche Dienst war in der Vergangenheit und ist auch im 21. Jahrhundert in einem regen und kritischen Interesse einer breiten Öffentlichkeit. Besonders in Krisenzeiten wird vom öffentlichen Dienst erwartet, dass die Verwaltungsaufgaben zweckmäßig, sparsam, wirtschaftlich und in jüngster Zeit auch bürgernah erledigt werden. Die Bürger/innen verlangen eine höhere Qualität der Leistungen. Aus diesen Gründen gewinnen Aufgaben- und Verwaltungsreformen in der öffentlichen Verwaltung verstärkt an Bedeutung, an deren Umsetzung auf allen Verwaltungsebenen gearbeitet wird.

In den folgenden Punkten wird auf die Begriffe „Öffentliche Verwaltung“ bzw. „Öffentlicher Dienst“ näher eingegangen. Ein weiterer Punkt dieses Kapitels beschäftigt sich mit der historischen Entwicklung der öffentlichen Verwaltung, einschließlich der Verwaltungsreformen. Danach erfolgt eine Auseinandersetzung mit dem Personalmanagement der öffentlichen Verwaltung. Dazu wird die Personalstruktur des Öffentlichen Dienstes in Österreich und deren Berufsgruppen am Beispiel der österreichischen Bundesverwaltung beschrieben sowie das Personalaufnahmeverfahren und die Personalentwicklung am Beispiel der oberösterreichischen Landesverwaltung. Bei der Personalaufnahme und der Personalentwicklung wurde deshalb eine Landesverwaltung gewählt, da die Strukturen von zwei der drei Good Practice-Beispiele Landesverwaltungen sind. Im letzten Punkt des Personalmanagements wird auf die Personalführung in öffentlichen Verwaltungen eingegangen, wobei Führungsstil und Führungsmethoden von öffentlichen Verwaltungen näher analysiert werden.

3.1. Definition von öffentlicher Verwaltung

Verwaltungsorganisationen als Gebietskörperschaften haben aufgrund ihrer besonderen Funktion einerseits Gemeinsamkeiten, andererseits markante Unterschiede zu privaten Wirtschaftsunternehmen.⁷⁹ Die Funktion der öffentlichen Verwaltung liegt primär in der Durch- bzw. Umsetzung jener kollektiv verbindlichen Entscheidungen, die im Rahmen der gesetzgebenden Gewalt formuliert werden.

Die öffentliche Verwaltung ist nicht auf vermögenswerte Angelegenheiten beschränkt; sie umfasst alle Aufgaben sozialer, wirtschaftlicher, kultureller, militärischer, polizeilicher und politischer Art, die Träger öffentlicher Gewalt zu erfüllen haben.⁸⁰ Die Verwaltung [(= Gesetzesvollzug, Exekutive, d. Verf.)] bezeichnet die Tätigkeit des Staates oder eines sonstigen Trägers öffentlicher Gewalt außerhalb von Rechtsetzung (= Gesetzgebung, [Legislative, d. Verf.]) und Rechtsprechung [Judikative, d. Verf.]. Die Verwaltung ist aber nicht ausschließlich Gesetzesvollzug. Verwaltungstätigkeiten der öffentlichen Hand (= Sammelbezeichnung für Bund, Länder, Gemeinden, Gemeindeverbände und sonstigen juristischen Personen des öffentlichen Rechts) können sich auch auf privatrechtlicher Ebene abspielen. Beispiel: Der Staat oder eine Gemeinde erwirbt ein Grundstück. Ebenso kann öffentliche Verwaltung eine Tätigkeit sein, wenn zum Beispiel der Staat oder eine Gemeinde eine Straße baut. Verwaltungstätigkeit geht also über den Bereich der öffentlichen Gewalt (Staatsgewalt) hinaus.

Für den Begriff des öffentlichen Dienstes ist maßgeblich, welche Rechtsform die Organisation hat, bei der jemand beschäftigt ist.⁸¹ Öffentlicher Dienst bezeichnet die Beschäftigung im Dienst einer juristischen Person des öffentlichen Rechts (Bund, Länder, Gemeinden, Gemeindeverbände sowie

⁷⁹ Vgl. Hopp/Göbel (1999), 1ff.

⁸⁰ Vgl. Suplie u.a. (1987), 9ff.

⁸¹ Vgl. Joerger/Geppert (1983), 130f.

Körperschaften, Anstalten und Stiftungen des öffentlichen Rechts), wobei der/die Beschäftigte in die Organisation eingegliedert und zur ständigen Leistung von Diensten verpflichtet ist.

Die Verwaltung in Österreich ist wie folgt strukturiert:⁸²

<p>Bundesverwaltung</p>	<p>Zur Besorgung der Geschäfte der Bundesverwaltung sind 13 Bundesministerien (einschl. Bundeskanzleramt) und die ihnen unterstellten Ämter berufen.</p> <p>Zum Bundesdienst gehören auch „Oberste Organe“ (Präsidentenkanzlei, Parlamentsdirektion, Verwaltungs- und Verfassungsgerichtshof, Rechnungshof, Volksanwaltschaft).</p> <p>Die Bundesverwaltung wird zum Teil unmittelbar durch Bundesbehörden wahrgenommen, zum Teil mittelbar durch die Landeshauptleute und die ihnen unterstellten Landesbehörden.</p>
<p>9 Landesverwaltungen</p>	<p>Auf Landesebene werden die Mitglieder der Landesregierungen durch die Ämter der Landesregierungen unterstützt, denen ein Landesamtsdirektor vorsteht.</p> <p>84 Bezirkshauptmannschaften und deren Außenstellen sind nachgeordnete Behörden der Länder, die im Rahmen der Landesverwaltung und der mittelbaren Bundesverwaltung tätig werden.</p>
<p>2.357 Gemeinde- bzw. Stadtverwaltungen</p>	<p>Die Landeshauptstadt Wien ist sowohl Land als auch Gemeinde. Die Gemeindegröße beträgt zwischen 1,8 Millionen (Wien) bis 50 Einwohner/innen. 15 Städte haben eine besondere Stellung (Statutarstädte).</p> <p>Gemeinden nehmen auch die Aufgaben der Bezirkshauptmannschaften wahr.</p>

Abb. 4: Verwaltungsstruktur in Österreich

⁸² Vgl. Bundeskanzleramt Österreich (8.12.2009)

3.2. Historische Entwicklung der Verwaltungsreformen

Verwaltungen, Ämter und damit auch Amtswalter gab es schon im Altertum (zum Beispiel in Ägypten Schreiberbeamter, in Griechenland und Rom Zensoren oder in China Mandarine).⁸³ Im Hochmittelalter und Anfang der Neuzeit verpflichteten sich Hofbeamte und Ministeriale mit Privatdienstvertrag als landesherrliche Diener, Rat- und Stadtschreiber sowie Stadtrichter. Unter Friedrich II. gab es allerdings schon im 13. Jahrhundert in Süditalien/Sizilien einen Staat mit besoldeten Beamten. Ab Mitte des 17. Jahrhunderts bis Anfang des 19. Jahrhunderts entwickelte sich das Berufsbeamtentum („Fürstendiener“), das durch den Soldatenkönig Friedrich Wilhelm I. von Preußen entstand. Beamte als ehemalige Soldaten standen in einem öffentlich-rechtlichen Treueverhältnis zum König. Im aufgeklärten Absolutismus entstand ein Rechtssystem, das Fürsten und Beamten Gehorsam gegenüber den Gesetzen abverlangte, aber auch Rechte einräumte („Staatsdiener“). Maria Theresia machte 1748 aus einem feudalen Gebilde einen zentralistisch geführten Beamtenstaat.⁸⁴ Je kleiner Österreich im Laufe der Zeit geworden ist, desto größer wurde der Staat. Und der Staat ist die Verwaltung, die im Zuge komplexer und beschleunigter Modernisierungsprozesse immer mehr und andere Leistungen erbringen muss.

Anfang des 20. Jahrhunderts wurde die Verwaltung nach einem strengen Hierarchiemuster aufgebaut, welches sich vorwiegend an dem klassischen Bürokratiemodell von Max Weber orientierte.⁸⁵ Max Weber beschäftigte sich mit Bürokratie als einem Prinzip der Verwaltungsorganisation. Der Idealtypus der bürokratischen Verwaltung ist nach Weber auf formale Rechtsanwendung, aktenmäßige Gleichbehandlung des Publikums, Professionalität der Mitarbeiter/innen, deren hierarchische

⁸³ Vgl. Joerger/Geppert (1983), 142f.

⁸⁴ Vgl. Öffentlicher Dienst Österreichs (13.12.2009).

⁸⁵ Vgl. Bachhofer (2007), 211f.

Weisungsunterworfenheit und Neutralität der Aufgabenerfüllung ausgerichtet.⁸⁶

Cyril Northcote Parkinson stellte eine zunehmende bürokratische Aufgabenerfüllung fest.⁸⁷ Er beobachtete, dass der bürokratische Aufwand einer Organisation wächst, unabhängig davon, ob die zu erledigenden Aufgaben zunehmen, abnehmen oder vollständig verschwinden (Gesetz von Parkinson).

Etwa zur gleichen Zeit wie Weber entwickelte Frederick Winslow Taylor (Taylorismus) das Organisationsmodell des „Scientific Management“, das dem Bürokratiemodell von Weber sehr ähnlich war.⁸⁸ Taylor ging von einer grundsätzlichen Übereinstimmung der Arbeitgeber/innen- und Arbeitnehmer/inneninteressen aus. Das Ziel bestand in der Gestaltung einer Arbeitsorganisation, die eine Produktivitätserhöhung erlaubte und zu höheren Löhnen führte.

Inzwischen gilt es zu erkennen, dass diese „bürokratische Verwaltung“ im Laufe der Zeit an ihre Grenzen gestoßen ist.⁸⁹ Die Ursachen dafür liegen in der globalen Herausforderung der öffentlichen Verwaltung in Bezug auf die Klientel, in den ökonomischen Erfordernissen, aber auch in den Phänomenen des Wertewandels in allen Gesellschaften. Der Übergang von traditionellen Pflicht- und Gehorsamswerten zu einer wachsenden Selbstverwirklichung des einzelnen, auch im öffentlichen Dienst, fördert die Ausprägung subjektiverer Verwaltungsrollen in den Organisationsstrukturen der öffentlichen Verwaltung. Dazu kommt die wachsende Bedeutung der Informations- und Kommunikationstechnik im öffentlichen Sektor.

Öffentliche Verwaltungen sind mit der Forderung nach einer umfassenden Erneuerung und Modernisierung konfrontiert, denn die tradierten Strukturen, Verfahren, Instrumente und Personen scheinen nicht mehr hinreichend leistungsfähig zu sein, um die sich grundlegend geänderten Problemfelder von Staat und Gesellschaft bewältigen zu können.⁹⁰

⁸⁶ Vgl. Merten u.a. (1998), 29.

⁸⁷ Vgl. Thom (2008), 5.

⁸⁸ Vgl. ebenda, 5f.

⁸⁹ Vgl. Merten u.a. (1998), 29f.

⁹⁰ Vgl. Budäus (1994), 11; Streibl (1996), 337, (zit. nach: Zemsauer (2004), 9).

Die hochkomplexen Anforderungen, die heutzutage an die öffentliche Verwaltung gestellt werden, erfordern eine Änderung der Organisationsstruktur in qualitativer und quantitativer Hinsicht.⁹¹ Als ein weiterer Grund lassen sich die zu stark steigenden Kosten, verursacht durch neue Aufgabengebiete, identifizieren.

Die Umsetzung betriebswirtschaftlicher Steuerungskonzepte und Führungsinstrumente im Sinne des New Public Managements sind der zentrale Fokus von Modernisierungsbestrebungen des öffentlichen Sektors.⁹² Konzepte des New Public Managements sind das Modell der wirkungsorientierten Verwaltungsführung in der Schweiz und Österreich sowie das neue Steuerungsmodell in Deutschland. Zu den Reformelementen des Konzeptes „New Public Management“ (kurz: NPM) zählen Dezentralisierung, Kongruenz von Ressourcenverantwortung und Fachkompetenz, Führung durch Zielvereinbarung, outputorientierte Budgetierung, Globalbudgetierung, Kosten- und Leistungsrechnung, Controlling, Berichtswesen und Führungsinformationssysteme, Prozessmanagement, Personalentwicklung, Kontraktmanagement sowie Bürger-, Kundenorientierung und Qualitätsmanagement. Ziel der NPM-geleiteten Verwaltungsreformen ist die Leistungsfähigkeit öffentlicher Verwaltungen zu optimieren.

Die Verwaltung muss sich (...) verstärkt dem Wettbewerb mit privaten Anbieter/innen stellen und bereit sein, die Wirkungen ihres Handelns an Hand nachvollziehbarer Kriterien zu messen. Es gibt für viele Leistungen Non-Profit-Organisationen und private Unternehmen, die sie in konkurrenzfähiger Qualität herstellen können (Proeller 2002).⁹³

Als Reaktion auf diese Reformkonzepte, die als zu stark managerialistisch empfunden wurden, kam es seit Ende der 1990er Jahre zu einer Neuausrichtung der Verwaltungsführung.⁹⁴ Im Rahmen des Governance-Konzeptes werden nicht nur der Staat und die Bürokratie als Ursachen von

⁹¹ Vgl. Scharinger (1998), 27.

⁹² Vgl. Promberger/Koschar (2007), 77f.

⁹³ Vgl. Proeller (2002), (zit. nach: Oberösterreichischer Landesrechnungshof (2008), 16).

⁹⁴ Vgl. Thom (2008), 10.

Steuerungsdefiziten und Ineffizienzen im öffentlichen Sektor gesehen. Vielmehr wird auch die Gesellschaft explizit als Problemquelle berücksichtigt. Diese Betrachtungsweise zieht alle Gesellschaftsgruppen in die staatliche Problemlösung ein. Der Staat als Gewährleistungsstaat fördert die Zusammenarbeit der verschiedenen staatlichen und privaten Akteure zur Erreichung gemeinsamer Ziele.

In den jüngsten österreichischen Reformdiskussionen steht die Unzweckmäßigkeit des derzeitigen Nebeneinanders von Dienstrechten verschiedener Rechtsformen – einer öffentlich-rechtlichen (Beamte) und einer vertraglichen (Vertragsbedienstete).⁹⁵

Sowohl die Globalisierung als auch die Ökonomisierung haben erhebliche Folgen für die Politik und die Regierung eines Staates.⁹⁶ Nationalstaatliche Politik (zumindest in westlichen Demokratien) wird gegenwärtig und zukünftig neben der Regierung und der Bevölkerung auch von internationalen Organisationen und der globalen Wirtschaft erheblich stärker als bisher bestimmt. Man kann davon ausgehen, dass die ausführenden öffentlichen Verwaltungen künftig einem sich zunehmend verbreitenden und diversifizierenden Aufgabenspektrum gegenüberstehen.

Die veränderten Rahmenbedingungen und modernen Entwicklungen im öffentlichen Sektor führen zu komplexeren und schwierigeren Entscheidungsprozessen sowohl innerhalb der Verwaltung als auch zwischen politischem System und Verwaltung.⁹⁷

Aufgrund der multikulturellen Vielfalt in der Gesellschaft werden die öffentlichen Verwaltungen künftig vor organisatorischen und personellen Anpassungsherausforderungen gestellt.⁹⁸ Interkulturelles Personalmanagement in öffentlichen Verwaltungen gewinnt daher zunehmend an Bedeutung und wird einen tiefgreifenden personalpolitischen Wandel mit sich bringen.

⁹⁵ Vgl. Kucsko-Stadlmayer (2008), 1.

⁹⁶ Vgl. Vojtovich (2007), 4.

⁹⁷ Vgl. Strehl (1998), 40.

⁹⁸ Vgl. Zeppelin University (10.7.2009).

3.3. Rechtliche Grundlagen zu kultureller Vielfalt in öffentlichen Verwaltungen

Im Punkt 2.3. sind bereits internationale und österreichische Regelungen angeführt worden, die kulturelle Vielfalt regeln. Insbesondere ist dabei auf das Gleichbehandlungsgesetz in der Privatwirtschaft und den damit verbundenen EU-Richtlinien eingegangen worden.

Dieser Punkt soll einen Überblick über die rechtlichen Grundlagen zur Gleichbehandlung in Bezug auf kulturelle Vielfalt in den öffentlichen Verwaltungen von Österreich geben. Die gesetzlichen Grundlagen zur Gleichbehandlung sind im Bundes-Gleichbehandlungsgesetz und in den Länder-Gleichbehandlungsgesetzen geregelt.⁹⁹

Bundes-Gleichbehandlungsgesetz:

In Österreich gibt es seit 1993 das Bundes-Gleichbehandlungsgesetz (B-GBG, BGBl 1993/100 idgF) für den Bundesdienst. Mit dem EU-Recht ist das Bundes-Gleichbehandlungsgesetz mit folgenden Richtlinien novelliert worden:

- Richtlinie 2000/43/EG (Antirassismusrichtlinie),
- Richtlinie 2000/78/EG (Rahmengleichbehandlungsrichtlinie) und
- Richtlinie 2002/73/EG (geänderte Gleichbehandlungsrichtlinie)

Länder-Gleichbehandlungsgesetze:

- Burgenländisches Landes-Gleichbehandlungsgesetz (LGBl 1997/59 idgF)
- Burgenländisches Antidiskriminierungsgesetz (LGBl 2005/84 idgF)
- Kärntner Landes-Gleichbehandlungsgesetz (LGBl 1994/56 idgF)
- Kärntner Antidiskriminierungsgesetz (LGBl 2004/63 idgF)
- Niederösterreichisches Landes-Gleichbehandlungsgesetz (LGBl 2060 idgF)
- Niederösterreichisches Antidiskriminierungsgesetz (LGBl 9290 idgF)

⁹⁹ Vgl. Bundeskanzleramt Österreich (9.5.2010).

- Oberösterreichisches Gemeinde-Gleichbehandlungsgesetz (LGBl 1999/63 idgF)
- Oberösterreichisches Landes-Gleichbehandlungsgesetz (LGBl 1995/8 idgF)
- Oberösterreichisches Antidiskriminierungsgesetz (LGBl 2005/50 idgF)
- Salzburger Gleichbehandlungsgesetz (LGBl 2006/31 idgF)
- Steiermärkisches Landes-Gleichbehandlungsgesetz (LGBl 2004/66 idgF)
- Tiroler Gemeinde-Gleichbehandlungsgesetz 2005 (LGBl 2005/2 idgF)
- Tiroler Landes-Gleichbehandlungsgesetz 2005 (LGBl 2005/1 idgF)
- Tiroler Antidiskriminierungsgesetz 2005 (LGBl 2005/25 idgF)
- Vorarlberger Gemeindebedienstetengesetz (LGBl 1988/49 idgF)
- Vorarlberger Landesbedienstetengesetz (LGBl 2000/50 idgF)
- Vorarlberger Landes-Frauenförderungsgesetz (LGBl 1997/1, 1997/73 idgF)
- (Vorarlberger) Antidiskriminierungsgesetz (LGBl 2005/17 idgF)
- Wiener Gleichbehandlungsgesetz (LGBl 1996/18 idgF) (anstelle von Wr. Landes-Gleichbehandlungsgesetz)
- Wiener Antidiskriminierungsgesetz (LGBl 2004/35 idgF)
- (Wiener) Vertragsbedienstetenordnung 1995 (LGBl 1995/50 idgF)
- Wiener land- und forstwirtschaftliches Gleichbehandlungsgesetz (LGBl 1980/25 idgF)

Der Anwendungsbereich dieser Landesgesetze bezieht sich auch auf die Gemeindebediensteten, wenn nicht gesonderte Landesgesetze für die Gemeinden beschlossen wurden. Die Regelung zur Gleichbehandlung in Bezug auf kulturelle Vielfalt (zum Beispiel ethnische Zugehörigkeit, Religion oder Weltanschauung) findet sich vor allem in den Antidiskriminierungsgesetzen. Die Gleichbehandlungsgesetze regeln insbesondere die Gleichstellung von Männern und Frauen im Gemeinde- und Landesdienst im Zusammenhang mit Dienst- und Ausbildungsverhältnissen.

3.4. Personalmanagement in öffentlichen Verwaltungen

Der Begriff Personalmanagement steht für Führung, Leitung und Steuerung des Personals.¹⁰⁰ Personalmanagement stellt ein vielfältiges Aufgabengebiet dar. Folgende Teilaufgaben müssen bei der Personalarbeit in der öffentlichen Verwaltung gewährleistet werden:

- Personalführung: Motivation, Führungsstile, situative Führung, Führung durch Zielvereinbarungen, Führungsinstrumente
- Personalplanung: Personalbedarfsermittlung, -auswahl, -einführung
- Personalentwicklung: Arten, Methoden
- Personalverwaltung: Stellenwirtschaft, Entgeltabrechnung, Personalkostenrechnung, Personalaktenführung, Personalstatistik usw.

In Bezug auf die öffentliche Verwaltung stellt Personalmanagement die Humanressource als zentralen Wettbewerbsfaktor in den Mittelpunkt, strebt eine Integration der Aufgaben der betrieblichen Personalarbeit in ein Gesamtkonzept an und sucht die Verknüpfung mit den Zielen der öffentlichen Verwaltung.

So wie in der Privatwirtschaft ist man auch in der öffentlichen Verwaltung zur Einsicht gekommen, dass die Mitarbeiter/innen die wichtigste Ressource des Unternehmens sind.¹⁰¹ Die Einführung einer Kostenrechnung, der Aufbau eines Controlling-Systems oder eine zeitgemäße EDV-Unterstützung sind unverzichtbar, um den Herausforderungen der nächsten Jahrzehnte in der öffentlichen Verwaltung gerecht zu werden. Bevor derartige Hardfacts ihren Beitrag zur Effizienzsteigerung leisten können, sind Veränderungsprozesse in den Bereichen Eigenverantwortlichkeit/Entscheidungsdelegation, Identifikation mit der Arbeit/Behörde, teamorientierter Führungsstil oder Bürger/innenorientierung anzugehen. Der Wandel von der technokratischen Personalverwaltung hin zum aktiven Personalmanagement kommt einer ganz besonderen Bedeutung zu. Struktur- und Verhaltensregeln werden weitestgehend durch Dienstrechtsnormen bestimmt. In einer dynamischen

¹⁰⁰ Vgl. Hopp/Göbel (1999), 175ff.

¹⁰¹ Vgl. Österreichischer Städtebund (19.4.2010).

Umwelt gerät auch die öffentliche Verwaltung immer mehr unter Druck, auf die sich ändernden Werte und Ansprüche der Mitarbeiter/innen und Bürger/innen sowie auf den technischen Wandel flexibel reagieren zu können. Junge potenzielle Mitarbeiter/innen sind heute mit traditionellen Leitbildern, wie dauerhafte und loyale Pflichterfüllung oder materielle Absicherung nur noch bedingt zu motivieren. Sie wollen sich mit ihrer Arbeit identifizieren, eigenverantwortlich handeln und kooperativ geführt werden. Die richtigen Anreize und Sanktionen für eine hohe Leistungsmotivation der Mitarbeiter/innen sind unverzichtbar. Im Sinne einer modernen Verwaltung sind Anreize zu schaffen, mit denen gute Arbeitsleistungen flexibel honoriert werden können. Bei materiellen Anreizen haben nach wie vor variable Entgeltbestandteile größere Bedeutung, wobei eine nachvollziehbare Bewertung für die individuelle Arbeitsleistung erforderlich ist. Es gilt vor allem eine Atmosphäre zu vermeiden, in der die Mitarbeiter/innen das Gefühl haben, dass gute Leistung vor allem durch Mehrarbeit bestraft wird. Weitere wichtige Anreize sind zum Beispiel eine angenehme Arbeitsplatzgestaltung, eine zeitgemäße EDV-Ausstattung, Ressourcenverantwortung verstärkt zu delegieren oder auch Einzelnen mehr Entscheidungskompetenz zu verschaffen. Ein effektives Personalmanagement in der öffentlichen Verwaltung setzt allerdings voraus, dass die rechtlichen Rahmenbedingungen und Strukturen dafür geschaffen werden. Auf Ebene der Bundesverwaltung und Landesverwaltungen gibt es bereits zahlreiche Reformansätze im Dienstrecht.

Für ein zeitgemäßes Personalmanagement in der öffentlichen Verwaltung können folgende Aspekte genannt werden:

- Schaffung eines sich an den Gegebenheiten der Marktwirtschaft orientierten Dienstrechts mit flexiblem Besoldungssystem
- Immaterielle und materielle Leistungsanreize zur Motivationsförderung (Reduzierung der fixen, leistungsunabhängigen Zulagen)
- Intensivere Qualifizierung für Führungsaufgaben
- Modell des „Lernens von der Privatwirtschaft“. Führungskräfte [und Fachkräfte, d. Verf.] sollen die Möglichkeit erhalten, in privaten Firmen Erfahrungen zu sammeln

- Verantwortung auf Zeit und nicht auf Ewigkeit.

In den folgenden Punkten werden aus den Bereichen des Personalmanagements der öffentlichen Verwaltung

- die Personalstruktur des öffentlichen Dienstes von Österreich,
- im Zusammenhang mit Personalmarketing das Personalaufnahmeverfahren des oberösterreichischen Landesdienstes,
- die Personalentwicklung aus Sicht des oberösterreichischen Landesdienstes sowie
- die Personalführung mit Bezug auf Führungsstil und Führungskonzepte öffentlicher Verwaltungen

näher betrachtet.

3.4.1. Personalstruktur des öffentlichen Dienstes in Österreich

Die öffentliche Verwaltung kann als ein personalintensiver Dienstleistungsbereich gesehen werden.¹⁰² Eine Personalausweitung in der öffentlichen Verwaltung hat mehrere Ursachen. Neue Aufgaben oder bereits bestehende, aber intensivierete Aufgaben verursachen einen Personalmehrbedarf. Zu den besonders personalintensiven Aufgaben der Länder und Gemeinden gehören vor allem die innere Sicherheit, der Wissenschafts- und Bildungsbereich, das Sozial- und Gesundheitswesen und die kommunalen Verkehrs- und Versorgungseinrichtungen.

Öffentliche Leistungen werden in Österreich überwiegend von Mitarbeiter/innen einer Gebietskörperschaft, also von Bundes-, Landes- oder Gemeindebediensteten erbracht.¹⁰³ In den letzten Jahren kam es auf allen Verwaltungsebenen zu Ausgliederungen bzw. wurde die Erfüllung öffentlicher Aufgaben auf Gesellschaften, Anstalten, Fonds etc. übertragen,

¹⁰² Vgl. Kübler (1980), 21ff.

¹⁰³ Vgl. Bundeskanzleramt Österreich (2009), 4.

von denen einige nach wie vor zum staatlichen Sektor gezählt werden können.

Der Personalstand der österreichischen Gebietskörperschaften in Vollbeschäftigtenäquivalenten, exklusiv ausgegliederte Einrichtungen und Anstalten, lässt sich wie folgt darstellen:¹⁰⁴

Bund	132.784 Bedienstete
Länder	141.351 Bedienstete
Gemeinden	74.032 Bedienstete
Gesamt	348.167 Bedienstete
Datenbestand Bund: 31.12.2008 (Bund – MIS)	
Datenbestand Länder u. Gemeinden: 2007 (Statistik Austria)	

Abb. 5: Personalstand der österreichischen Gebietskörperschaften

Der Anteil öffentlich Bediensteter an der Gesamtbeschäftigung in Österreich beträgt im Jahr 2007 12,6 %, berechnet auf Basis von Daten der OECD (Economic Outlook Nr. 84, Dezember 2008).¹⁰⁵ Österreich lag damit unter dem Durchschnitt der europäischen OECD-Mitgliedsstaaten von 16,1 %. Als öffentlich Bediensteter wird nach dem europäischen System der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung neben den Gebietskörperschaften auch jene Institutionen gezählt, die in irgendeiner Form unter staatlichem Einfluss stehen, gleichzeitig in ihrer Leistungserstellung und Preissetzung nicht marktbestimmt sind und ihre Kosten zu weniger als 50 % aus eigenen Umsätzen decken können.

Die Rechtsstellung der öffentlich Bediensteten unterscheidet zwischen Beamten/Beamtinnen und Vertragsbediensteten.¹⁰⁶ Das Dienstverhältnis von Beamten/Beamtinnen ist ein öffentlich-rechtliches Dienstverhältnis, das durch

¹⁰⁴ Vgl. Bundeskanzleramt Österreich (2009), 4.

¹⁰⁵ Vgl. ebenda, 6.

¹⁰⁶ Vgl. Bundeskanzleramt Österreich (8.12.2009).

einen Hoheitsakt im Regelfall auf Lebenszeit begründet wird. Die Rechtsstellung von Vertragsbediensteten ist ähnlich der von Arbeiter/innen und Angestellten in der Privatwirtschaft. Die Dienstverhältnisse basieren auf eigenen Bundes- und Landesgesetzen. Im geringen Umfang bestehen in der öffentlichen Verwaltung Dienstverhältnisse, die auf dem allgemeinen Arbeitsrecht basieren und sich zum Teil auf Kollektivverträge beziehen.

Aber nicht mehr in allen öffentlichen Verwaltungen gibt es den Beamtenstatus. Die Schweiz hat mit dem neuen Bundespersonalgesetz am 1.1.2002 den Beamtenstatus abgeschafft.¹⁰⁷ Das Personal erhält einen öffentlich-rechtlichen Arbeitsvertrag mit ausgebautem Kündigungsschutz. Der Bund in der Schweiz bietet zwar keine Arbeitsplatzgarantie, aber eine hohe Beschäftigungssicherheit. Er erwartet dafür von seinen Mitarbeitenden neben guten Leistungen vermehrt auch die Bereitschaft, gegebenenfalls andere zumutbare Aufgaben als die bisher gewohnten zu übernehmen, damit der Bund mit der Flexibilität der Mitarbeitenden die Funktionen in einem sich dauernd wandelnden Umfeld zuverlässig erfüllen kann und die Mitarbeitenden ihre Arbeitsmarktfähigkeit erhalten.

Welche Berufe im öffentlichen Dienst vorgesehen sind, soll am Beispiel des österreichischen Bundesdienstes dargestellt werden:¹⁰⁸

- Verwaltungsdienst
- Lehrer/innen
- Exekutivdienst
- Militärischer Dienst
- Hochschullehrer/innen
- Richter/innen
- Staatsanwält/innen

Einige Berufsgruppen im Bundesdienst entsprechen einem klaren Berufsbild. In der Berufsgruppe Verwaltungsdienst, als größte Berufsgruppe, sind sehr unterschiedliche Tätigkeiten gegeben. Das Spektrum im Verwaltungsdienst umfasst Jurist/innen, Techniker/inner, betriebs- und volkswirtschaftliche

¹⁰⁷ Vgl. Hablützl (2008), 8.

¹⁰⁸ Vgl. Gemeindebund (8.12.2009).

Berufe, Psycholog/innen, Fachexpert/innen verschiedenster anderer Wissensgebiete sowie Sachbearbeiter/innen im administrativen Bereich.

Die Arbeit des Behördenmitgliedes in der öffentlichen Verwaltung ist im Unterschied zur Privatwirtschaft durch Vorschriften der verschiedensten Art eingeeignet, zum Beispiel durch die Gesetzmäßigkeit der Verwaltung.¹⁰⁹ Aus diesem Grund ist die Ausbildung der Verwaltungsgeneralisten in der öffentlichen Verwaltung stark an der Rechtswissenschaft als einer Disziplin orientiert, die den Umgang mit Regeln schult und einübt.

Beamte/innen und vertraglich Bedienstete werden in Österreich durch die Gewerkschaft Öffentlicher Dienst (kurz: GÖD) vertreten, die die zweitstärkste Gewerkschaft von neun Fachgewerkschaften des Österreichischen Gewerkschaftsbundes ist.¹¹⁰ Ziel des GÖD ist die effiziente Vertretung der Interessen aller ihrer Mitglieder. Sie ist zugleich Motor für notwendige Reformen und wirkt entscheidend bei der Schaffung von modernen Strukturen mit.

3.4.2. Personalaufnahme in den öö. Landesdienst

Da die Personalaufnahme in den öffentlichen Dienst aufgrund gesetzlicher Vorschriften eine Besonderheit gegenüber der Privatwirtschaftsverwaltung darstellt, findet sie in dieser Arbeit besondere Berücksichtigung. Der Begriff „Personalmarketing“ wird in der öffentlichen Verwaltung noch weniger verwendet, so dass der Begriff „Personalaufnahmeverfahren“ Anwendung findet.

Für das Aufnahmeverfahren beim österreichischen Bund gilt das Ausschreibungsgesetz aus dem Jahr 1989, mit dem das Aufnahmeverfahren

¹⁰⁹ Vgl. Kübler (1980), 113.

¹¹⁰ Vgl. Gewerkschaft Öffentlicher Dienst (7.5.2010).

in den Bundesdienst einer einheitlichen Regelung unterzogen worden ist.¹¹¹ Die Ausschreibungspflicht gilt grundsätzlich für alle Aufnahmen in den Bundesdienst.

Das Aufnahmeverfahren in den österreichischen Landes- und Gemeindeverwaltungen ist durch umfangreiche Objektivierungsregelungen gekennzeichnet.

Im Rahmen des Personalaufnahmeverfahrens geht es darum, jene Kandidat/innen für eine öffentliche Stelle zu berücksichtigen, die angesichts der Anforderungsmerkmale am besten auf die vakante Stelle passen und im Sinne der wirkungsorientierten Steuerungslogik denken und handeln können.¹¹² Die Auswahl von überqualifizierten Bewerber/innen ist zu vermeiden, weil es sich dabei oft um potentielle Fluktuationskandidat/innen handelt.

In den folgenden Punkten wird das Personalaufnahmeverfahren am Beispiel der oberösterreichischen Landesverwaltung beschrieben.

3.4.2.1. Gesetzliche Grundlage

Als Grundlage für die Personalaufnahme beim Land Oberösterreich dient das Oö. Objektivierungsgesetz 1994, LGBl 1994/102, das entsprechend den Änderungen LGBl 2001/24, LGBl 2001/48, LGBl 2002/81, LGBl 2005/59 und LGBl 2009/140 angepasst wurde. Ziel dieses Landesgesetzes ist es, die Aufnahme in den öffentlichen Dienst des Landes Oberösterreich, der Städte mit eigenem Statut und der übrigen oberösterreichischen Gemeinden sowie der Gemeindeverbände nach einheitlichen und objektiven Kriterien zu gestalten. Darüber hinaus soll auch die Besetzung leitender Funktionen mit dem Ziel miterfasst werden, dass die Funktionszuteilung im Bereich des Landes Oberösterreich, der Städte mit eigenem Statut und der übrigen oberösterreichischen Gemeinden sowie der Gemeindeverbände einheitlich und nach objektiven Kriterien erfolgt.

¹¹¹ Vgl. Bundeskanzleramt Österreich (17.4.2009).

¹¹² Vgl. Hopp/Göbel (1999), 229.

Die Bewerbung um die Aufnahme in den öffentlichen Dienst des Landes Oberösterreich, der Städte mit eigenem Statut und der übrigen oberösterreichischen Gemeinden sowie der Gemeindeverbände steht jedenfalls allen österreichischen Staatsbürger/innen offen.

Das Aufnahmeverfahren in den oberösterreichischen Landesdienst läuft nach dem Oö. Objektivierungsgesetz wie folgt ab:

Ausschreibung → Bewerbung → Aufnahme

Die folgende Beschreibung des Aufnahmeverfahrens bezieht sich auf den Abschnitt A „Aufnahme in den Landesdienst“ des Oö. Objektivierungsgesetzes 1994, LGBl 1994/102.

3.4.2.2. Ausschreibung

Der Aufnahme von Personen in den Landesdienst für eine befristete oder unbefristete Tätigkeit hat eine Ausschreibung jedenfalls in der Amtlichen Linzer Zeitung voranzugehen. Zusätzlich soll eine Ausschreibung auch in anderen Medienwerken, zumindest aber in einer oberösterreichischen Tageszeitung erfolgen, wenn sie einen Dienstposten betrifft, der sich durch quantitative oder qualitative Anforderungen von vergleichbaren Dienstposten abhebt; dies kann auch in der Form eines Hinweises auf die Ausschreibung in der Amtlichen Linzer Zeitung erfolgen.

Personalausreibungen von leitenden Funktionen und Neuaufnahmen werden auch im Internet auf der Homepage des Landes Oberösterreich veröffentlicht.¹¹³

3.4.2.3. Bewerbung

Die Bewerbungsfrist beträgt mindestens zwei Wochen. Die Bewerber/innen haben die geforderten Kenntnisse und Fähigkeiten entsprechend nachzuweisen. Die Landesregierung kann einzelne Personalverfügungen

¹¹³ Vgl. Land Oberösterreich (19.4.2010).

ohne vorhergehende Ausschreibung beziehungsweise ohne Befassung des Personalbeirates selbständig treffen, wenn es aus dienstlichen oder verwaltungstechnischen Gründen unbedingt erforderlich ist; dabei sind bereits vorgemerkte geeignete Bewerber/innen zu berücksichtigen. Personalverfügungen sind dem/der Vorsitzenden des Personalbeirates unter Anschluss einer Begründung zur Kenntnis zu bringen. Der Personalbeirat begutachtet die Bewerbungen um Aufnahme in den Landesdienst. Er besteht aus fünf Dienstgebervorteiler/innen und drei Dienstnehmervertreter/innen und wird von der Landesregierung für die Dauer der Gesetzgebungsperiode des Landes bestellt.

Bewerber/innen sind, wenn sie die landesgesetzlichen Anstellungserfordernisse erfüllen, ein Jahr ab dem Einlangen ihrer Bewerbung vorzumerken. Vorgemerkte Bewerber/innen sind in das Verfahren nach diesem Landesgesetz einzubeziehen, sofern sie die Ausschreibungsvoraussetzungen erfüllen. Die Vormerkung endet mit Abschluss eines Objektivierungsverfahrens, in das der/die vorgemerkte Bewerber/in miteinbezogen wurde; eine neuerliche Vormerkung ist möglich.

3.4.2.4. Aufnahme

Das Amt der Landesregierung hat die Bewerbungen nach den Aufnahmekriterien zu prüfen.

Im Oö. Objektivierungsverfahren werden folgende Aufnahmekriterien berücksichtigt:

Allgemeine Aufnahmevoraussetzungen nach den dienstrechtlichen Vorschriften	Ausbildung
	Persönliche und fachliche Eignung für die Erfüllung der Aufgaben, die mit der vorgesehenen Verwendung verbunden sind
	Bestimmtes Mindest- oder Höchstalter
	Volle Handlungsfähigkeit, ausgenommen ihre Beschränkung wegen Minderjährigkeit
	Geistige und körperliche Eignung
Besondere Aufnahmevoraussetzungen, die sich aus der beabsichtigten Verwendung ergeben	Fach- bzw. Spezialausbildung
	Bisherige Berufspraxis
	Sonstige besondere Fähigkeiten bzw. Fertigkeiten
Objektive Aufnahmekriterien nach Art der zu besetzenden Dienstposten	Vorstellungs- bzw. Kontaktgespräch
	Allfällige Tests bzw. sonstige fachliche Begutachtungen
	Soziale Verhältnisse
	Sonstige besondere Umstände

Abb. 6: Aufnahmekriterien nach dem Oö. Objektivierungsverfahren

Den Mitgliedern des Personalbeirates ist lt. Gesetz jeweils bis zum Zehnten des Folgemonats mitzuteilen, welche dem Verfahren nach diesem Landesgesetz unterzogene Bewerber/innen zu welchem Zeitpunkt bei welcher Dienststelle den Dienst angetreten haben.

Die Bewerbungsgesuche und deren Auswertung sind vertraulich zu behandeln. Den Bewerber/innen ist auf ihr Verlangen Auskunft über ihre Beurteilung im Auswahlverfahren zu erteilen.

3.4.3. Personalentwicklung in der Oö. Landesverwaltung

Die Personalentwicklung in Behörden verfolgt einerseits das Ziel, die Qualität im Interesse der behördlichen Leistungsfähigkeit zu verbessern und andererseits, die optimale Entfaltung der Mitarbeiter/innen zu ermöglichen.¹¹⁴

Eine leistungsfähige Personalentwicklung in großen Verwaltungen setzt eine zentrale Planung im Personalreferat/Personalamt voraus. Die Führungskraft vor Ort hat jedoch eine entscheidende Funktion, denn sie kennt aufgrund des unmittelbaren Kontaktes zu den Mitarbeiter/innen deren Entwicklungswünsche und -möglichkeiten.

Viele öffentliche Verwaltungen bieten ein umfangreiches Aus- und Weiterbildungsprogramm für ihre Mitarbeiter/innen und Führungskräfte an. Neben den Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen sind als Besonderheit der Personalentwicklung im öffentlichen Dienst die Dienstausbildungen zu erwähnen, die in den meisten Fällen mit einer Dienstprüfung abzuschließen sind.

Das Land Oberösterreich, das sich mit der Umsetzung der wirkungsorientierten Verwaltungsführung zu einem modernen Dienstleistungsunternehmen entwickelt hat, kann aus Sicht der Verfasserin in der Personalentwicklung als verallgemeinerungsfähig für andere Verwaltungen betrachtet werden. In den folgenden Unterpunkten werden daher das Konzept der Personalentwicklung, die Dienstausbildung sowie die Führungskräfteentwicklung am Beispiel der Oö. Landesverwaltung beschrieben.

3.4.3.1. Personalentwicklungskonzept

Das Land Oberösterreich als eine moderne kundenorientierte Verwaltung setzt sich verstärkt für die Personalentwicklung ein. Dafür wurde speziell ein eigenes Leitbild für Personalentwicklung konzipiert.

¹¹⁴ Vgl. Kübler (1980), 57f.

Dieses Leitbild enthält Kernaussagen und Standards, um ein gemeinsames Grundverständnis und eine einheitliche Ausrichtung von Personalentwicklung in der Oö. Landesverwaltung sicherzustellen.¹¹⁵ Mit dem Leitbild der Personalentwicklung soll auch die Umsetzung der wirkungsorientierten Landesverwaltung als langfristiges Unternehmensziel unterstützt werden. Das bedeutet, dass die Personalentwicklung in der Oö. Landesverwaltung sich immer an den Zielen des Unternehmens und der Dienststelle zu orientieren hat (sh. Abbildung 7).¹¹⁶ Bei der Erstellung des Personalentwicklungskonzeptes der Dienststellen ist strategisch abzuschätzen, wie sich die Aufgaben der Dienststellen bzw. des Lebensbereiches entwickeln. Es wird dabei nach folgender Zielkaskade vorgegangen:¹¹⁷

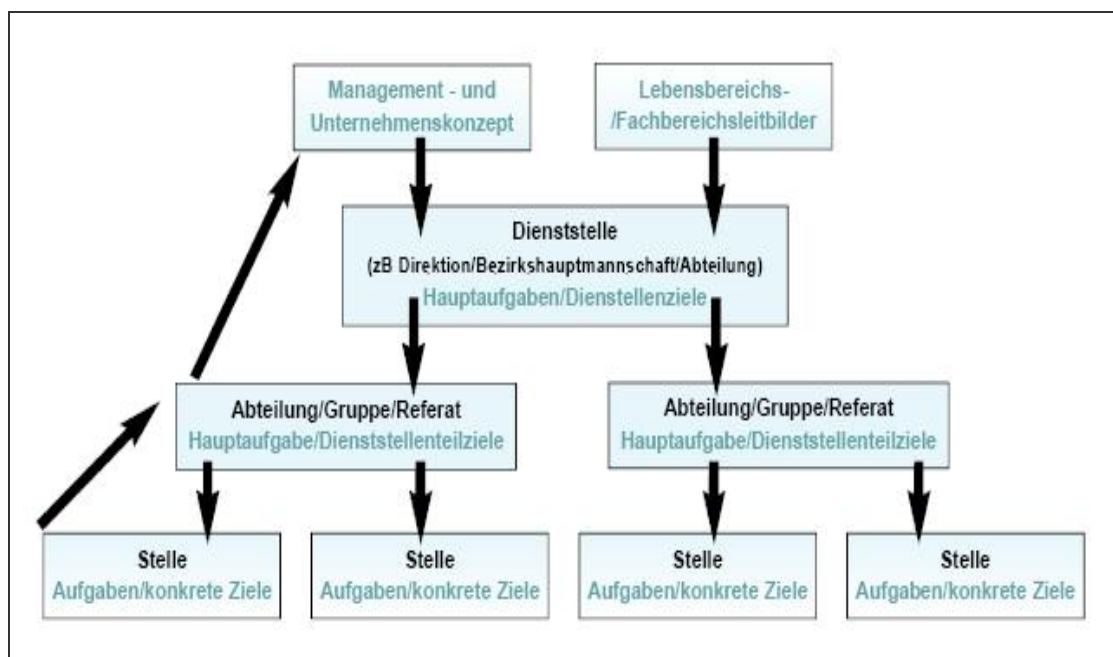


Abb. 7: Zielkaskade für Personalentwicklungsmaßnahmen des Landes Oö.

Die in Abbildung 7 dargestellte Zielkaskade bedeutet, dass die Hauptaufgaben und die Ziele der Dienststelle die Basis für die Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile bilden (sh. Abbildung 8).

¹¹⁵ Vgl. Land Oberösterreich, Leitbild für Personalentwicklung (2004).

¹¹⁶ Vgl. Land Oberösterreich, Leitfaden zur Erstellung der Personalentwicklungs-Konzepte der Dienststellen für eine wirkungsorientierte Landesverwaltung, 2f.

¹¹⁷ Vgl. ebenda, 3.

Neben den qualitativen Anforderungen sind auch grundlegende Werte der Dienststelle in Form von Verhaltensanforderungen zu beschreiben. Für die Ermittlung des qualitativen Entwicklungsbedarfs wird von den Hauptaufgaben und den sich absehbar verändernden Aufgaben bzw. den Anforderungen an den/die Stelleninhaber/in ausgegangen. Mit der Feststellung der individuellen Fähigkeiten und der jährlichen Zielvereinbarung der Mitarbeitenden im jährlichen Mitarbeiter/innengespräch können der konkrete Entwicklungsbedarf und die persönliche Entwicklungsmöglichkeit abgeleitet werden. Diese Zusammenhänge zwischen der Personalentwicklung und der Ermittlung des qualitativen Personalentwicklungsbedarfs im Oö. Landesdienst können folgendermaßen dargestellt werden:¹¹⁸

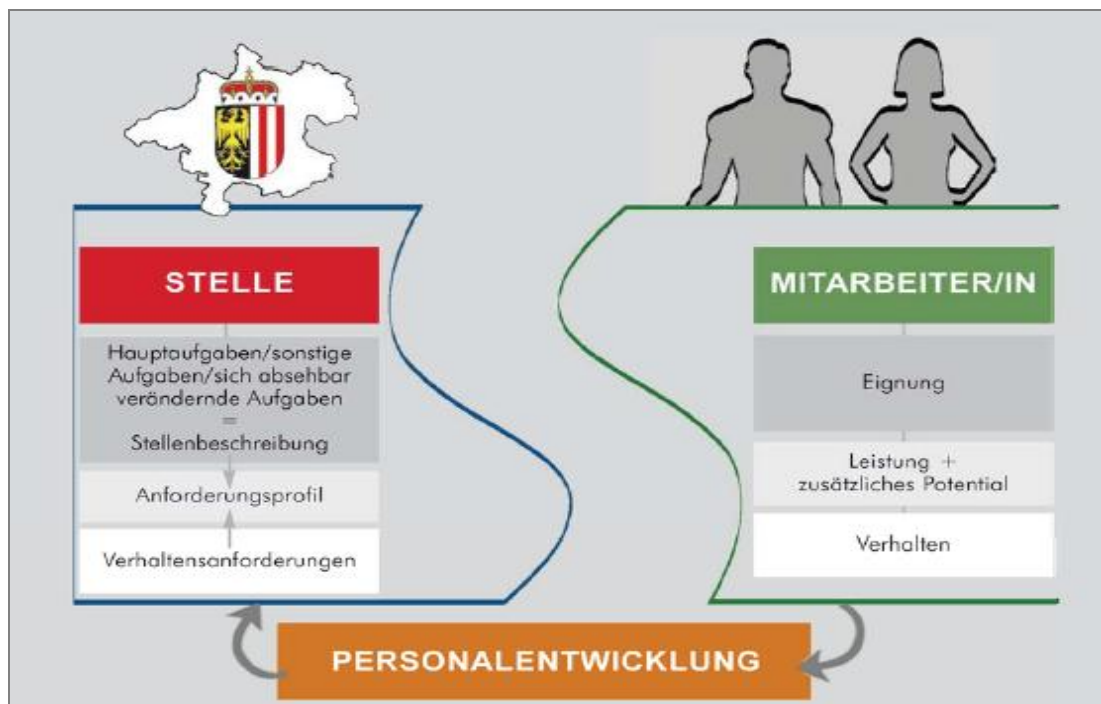


Abb. 8: Ermittlung des qualitativen Personalentwicklungsbedarfs

Als Aufgabe der zentralen Personalentwicklung erfüllt die zuständige Abteilung Personal beim Land Oberösterreich sowohl Steuerungsaufgaben durch Gestaltung der Rahmenbedingungen und Treffen strategischer

¹¹⁸ Land Oberösterreich, Leitfaden zur Erstellung der Personalentwicklungs-Konzepte der Dienststellen für eine wirkungsorientierte Landesverwaltung, 3.

Entscheidungen, als auch Dienstleistungsaufgaben durch Organisation von Ausbildungen und Veranstaltungen.¹¹⁹

Die Personalentwicklung als zentrale Aufgabe der Abteilung Personal umfasst folgende Maßnahmen:

- Ausbildungsangebote: Konzeption/Angebot und Durchführung funktionsbezogener Ausbildungen wie Dienstausbildung und Führungskräfte-Curriculum.
- Weiterbildungsangebote: Planung und Durchführung von Seminaren und Weiterbildungsveranstaltungen. Die Weiterbildungsplanung erfolgt angebots- und nachfrageorientiert. Sie ist ausgerichtet an dem durch Führungskräfte (Dienststellen- bzw. Fachbereichsleitungen) festgestellten Bedarf. Die Durchführung umfasst die Organisation der Veranstaltungen sowie die Zulassungsentscheidung.
- Weitere Personalentwicklungsinstrumente: Konzeption, Einführung bzw. Durchführung und Begleitung von Instrumenten, wie Mitarbeiter/innen-Gespräch und Lehrgang für Potenzialträger/innen (sh. Punkt 3.4.3.3.).
- Beratung und Begleitung von Führungskräften bzw. Mitarbeiter/innen in Personalentwicklungsfragen bzw. durch Coachingangebote.

3.4.3.2. Dienstausbildung

Mitarbeiter/innen, die in den Oö. Landesdienst eintreten, sind verpflichtet, die für sie vorgesehene Dienstausbildung zu absolvieren.¹²⁰ Diese Verpflichtung ist in der Verordnung der Oö. Landesregierung, mit der die Dienstausbildung für die Oö. Landesbediensteten geregelt wird (Oö. Dienstausbildungsverordnung 2005 – Oö. DAV 2005), festgehalten.

Die neue Dienstausbildung ist nach einem modularen System aufgebaut, das aus den folgenden vier Modulen besteht und in den folgenden Absätzen näher beschrieben wird:

¹¹⁹ Vgl. Land Oberösterreich, Leitbild für Personalentwicklung (2004).

¹²⁰ Vgl. Land Oberösterreich, Information zur Dienstausbildung im Oö. Landesdienst, 2f.

- Modul 1 – Einführung
- Modul 2 – Allgemeine Grundausbildung
- Modul 3 – Fachausbildung
- Modul 4 – Persönlichkeitsbildende Maßnahmen

Modul 1 – Einführung:

Ziel des Moduls 1 ist, in Form eines Einführungstages, dem/der neueingestellten Bediensteten Basiswissen über den Dienstgeber Land Oberösterreich und einen Überblick über die Organisation zu geben.¹²¹ Weiters werden den Bediensteten Wege aufgezeigt, wie und wo weitere Informationen zu bekommen sind. Eine Nachbesprechung soll auch die Möglichkeit der Reflexion und der Rückmeldung an den Dienstgeber bieten. Der Einführungstag soll innerhalb von vier Monaten ab der Aufnahme absolviert werden und ist verpflichtend. Die Nachbesprechung findet frühestens sechs Monate nach dem Einführungstag statt.

Modul 2 – Allgemeine Grundausbildung:

Modul 2 besteht aus dem Dienstausbildungslehrgang und der schriftlichen Dienstprüfung.¹²² Grundlegende Kenntnisse über die Abläufe und Inhalte der öffentlichen Verwaltung, die für die Erfüllung der Aufgaben notwendig sind, sollen mit diesem Modul vermittelt werden. Für das im Selbststudium zu erwerbende Wissen werden Lernskripten durch die Abteilung Personal zur Verfügung gestellt. Der Dienstausbildungslehrgang ist verpflichtend und bietet die Möglichkeit, den Vortragenden Fragen zu stellen. Die schriftliche Dienstprüfung findet frühestens fünf Wochen nach Beendigung des Dienstausbildungslehrganges statt und unterscheidet drei Ausbildungstypen. Welcher Ausbildungstyp bei der Dienstprüfung zum Tragen kommt, orientiert sich an der Funktion des Bediensteten. Die Dienstprüfung gilt als bestanden, wenn mindestens 60 % der maximal möglichen Punkteanzahl erreicht wurden.

¹²¹ Vgl. Land Oberösterreich, Information zur Dienstausbildung im Oö. Landesdienst, 4.

¹²² Vgl. ebenda, 5.

Modul 3 – Fachausbildung:

Beim Modul 3 stehen das Lernen in der beruflichen Praxis und eine mündliche Fachprüfung im Vordergrund.¹²³ Ziel ist das Erlangen und der Nachweis des für die jeweilige Verwendung erforderlichen Fachwissens. Die Prüfungsinhalte werden vom/von der Dienststellenleitenden vorgeschlagen und dem Kandidaten bzw. der Kandidatin zur Kenntnis gebracht. Der Vorschlag beinhaltet neben der Bezeichnung der Prüfungsthemen auch den Grad der Intensität, der mit „Überblickswissen“, „Grundzüge“ oder „eingehende Kenntnisse“ anzugeben ist. Dieser Vorschlag wird von der Dienstbehörde (Abteilung Personal) im Hinblick auf ein einheitliches Prüfungsniveau geprüft und dem Prüfungskandidaten bzw. der Prüfungskandidatin mitgeteilt. Soll eine selbständig erstellte Projektarbeit Ausgangspunkt dieser mündlichen Fachprüfung sein, so ist auch diese anzuschließen. Zur Unterstützung des Selbststudiums werden von der Abteilung Personal Lernhilfen zur Verfügung gestellt. Eine weitere Unterstützungsmöglichkeit besteht durch den Besuch von fachspezifischen Seminaren aus dem aktuellen Bildungsprogramm der Abteilung Personal. Bei der Erstellung der Prüfungsthemen empfiehlt die Abteilung Personal vertiefende Literatur mit dem/der Dienststellenleitenden zu vereinbaren. Die Dienstbehörde oder der Dienstgeber wählt die Prüfer/innen aus und gibt den Prüfungstermin bekannt. Die mündliche Fachprüfung muss mindestens 30 Minuten dauern. Von der Prüfung hat der/die Prüfer/in ein schriftliches Protokoll zu führen. Das Ergebnis der Prüfung ist dem Prüfungskandidaten/der Prüfungskandidatin nachweislich zur Kenntnis zu bringen. Bei Nicht-Bestehen der mündlichen Fachprüfung ist diese zur Gänze zu wiederholen.

Modul 4 – Persönlichkeitsbildende Maßnahmen:

Das Modul 4 beinhaltet das Erlangen und die Vertiefung verwendungsbezogener Qualifikationen, insbesondere in den Bereichen Kommunikations-, Team- und Konfliktfähigkeit.¹²⁴ Die Bediensteten sind

¹²³ Vgl. Land Oberösterreich, Information zur Dienstausbildung im Oö. Landesdienst, 10.

¹²⁴ Vgl. ebenda, 13.

verpflichtet an den Veranstaltungen, die die Abteilung Personal vorgibt, teilzunehmen. Das Modul 4 muss innerhalb von 48 Monaten ab dem Zeitpunkt der Ausübung einer nicht nur vorübergehenden Verwendung, die für das Modul 4 vorgesehen ist, abgelegt werden. Mit der Teilnahme an diesen Veranstaltungen ist Modul 4 abgelegt.

3.4.3.3. Führungskräfteentwicklung

Als eine wesentliche Herausforderung für das gegenwärtige Personalmanagement in öffentlichen Verwaltungen wird die Weiterqualifizierung der Führungskräfte gesehen. Die öffentliche Verwaltung muss ein aufgabenbezogenes und sequentielles Trainingsprogramm für Führungskräfte entwickeln und umsetzen.

Als Beispiel für praktizierte Führungskräfteentwicklung wird das Führungskräfte-Entwicklungsprogramm des Landes Oberösterreich in den folgenden Absätzen erläutert.

Im Sinne des Führungsleitbildes hat die Abteilung Personal beim Amt der Oö. Landesregierung ein spezifisches Bildungsangebot für Führungskräfte entwickelt.¹²⁵ Insbesondere die Förderung und Entwicklung von künftigen und bestehenden Fach- und Führungskräften aller Ebenen ist für die Zukunft der Landesverwaltung von großer Bedeutung. Das Führungskräfte-Entwicklungsprogramm unterteilt sich in drei Zielgruppen: Zielgruppe A – Potentialträger/innen, Zielgruppe B – Mittleres Management und Zielgruppe C – Höheres Management.¹²⁶

Lehrgang für Potentialträger/innen-Entwicklung:

Die Zielgruppe dieses Lehrganges sind Mitarbeiter/innen ohne Führungsfunktion, mit einem unbefristeten Dienstverhältnis und mindestens

¹²⁵ Vgl. Land Oberösterreich, Information über das Führungskräfte-Entwicklungsprogramm (18.4.2010).

¹²⁶ Vgl. Emerstorfer (7.5.2010).

fünf Jahre Landesdienst oder eine gleichwertige qualifizierte Berufserfahrung nachweisen.¹²⁷

Die Ziele des Lehrganges sind:

- Unterstützung zur persönlichen Entscheidung, ob eine Fachkarriere oder eine Führungskarriere angestrebt wird
- Möglichkeit der persönlichen Standortbestimmung
- Orientierungs- und Entscheidungshilfe für eine bewusste Karriereplanung
- Wissensvermittlung.

Der Lehrgang besteht aus einem zweitägigen Assessment-Center zur Standortbestimmung. Die Wissensvermittlung zu Führung, Arbeitstechniken und Selbstmanagement dauert zwei Tage und zu Organisations- und Verwaltungsmanagement drei Tage.

Führungskräfte-Entwicklung Mittleres Management:

Die Zielgruppe des Mittleren Managements umfasst Mitarbeiter/innen, die eine „mittlere“ Führungsfunktion innehaben, zum Beispiel Referatsleiter/innen, und mindestens fünf Mitarbeiter/innen direkt geführt werden mit welchen auch das jährliche Mitarbeiter/innen-Gespräch abgehalten wird.¹²⁸ Die Kandidat/innen erfüllen üblicherweise auch die Voraussetzungen für den Potentialträger/innen-Lehrgang.

Ziel des Lehrganges ist eine Analyse des persönlichen Führungsverhaltens sowie der Entwicklungspotenziale von Führungskräften mittels eines Online-Fragebogens, der in Form eines Gutachtens ausgewertet wird. Persönliche Feedback-Gespräche mit Personalentwickler/innen und Empfehlungen von geeigneten individuellen Personalentwicklungsmaßnahmen sollen zur Erweiterung der Führungskompetenzen beitragen.

Die Dauer des Lehrganges bezieht sich auf die Online-Fragebogenauswertung und die individuellen Personalentwicklungsgespräche.

¹²⁷ Vgl. Emerstorfer (7.5.2010).

¹²⁸ Vgl. ebenda.

Führungskräfte-Entwicklung Höheres Management:

Als Zielgruppe können Abteilungsleiter/innen, Gruppenleiter/innen, Büroleiter/innen, Klub-Sekretär/innen, Bezirkshauptleute, Abteilungsleiter/innen von Bezirkshauptmannschaften genannt werden.¹²⁹

Ziel des Lehrganges ist, dass die Teilnehmer/innen aufbauend auf bestehende Erfahrungen und vorhandenen Wissens mit unterschiedlichen Aspekten des Führungshandelns konfrontiert werden sollen. Die Themen beinhalten Organisationsverständnis, Führungsverständnis und soziale Kompetenz sowie Führungsinstrumente mit strategischer Personalentwicklung.

Der Lehrgang besteht aus drei Modulen, wobei jedes Modul mit einem Transfertag jeweils vier Tage dauert. Der Transfertag soll das Wissen durch praktische Anwendungen vertiefen und eine Reflexion zum jeweiligen Modul bieten.

3.4.4. Personalführung in öffentlichen Verwaltungen

Nachdem sich öffentliche Verwaltungen zu modernen Dienstleistungsunternehmen bekennen, müssen sie auch im Bereich der Personalführung die entsprechenden Voraussetzungen schaffen.¹³⁰ Kundenorientierung, Qualitätssicherung, effiziente Aufbau- und Ablaufstrukturen, Verantwortungsbewusstsein, Informationsbereitschaft und Teamgeist werden sich nur einstellen, wenn der Führungsstil sowie die Maßnahmen und Instrumente der Personalführung diese Ausrichtungen und Zielsetzungen unterstützen. Personalführung in der öffentlichen Verwaltung muss

- „das Erreichen der betrieblichen Ziele unterstützen (Produkte, Qualitätsstandards, Bürger/innen- und Kund/innenzufriedenheit ...),
- die Arbeitszufriedenheit und die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter/innen fördern,

¹²⁹ Vgl. Emerstorfer (7.5.2010).

¹³⁰ Vgl. Hopp/Göbel (1999), 183ff.

- das selbständige und eigenverantwortliche Handeln der Mitarbeiter/innen ermöglichen und fördern,
- kooperative Einstellungen und Verhaltensweisen begünstigen,
- die soziale Integration der Mitarbeiter/innen ermöglichen,
- die Identifikation mit der Organisation und den Aufgaben der Verwaltung verstärken sowie
- Lernprozesse und die Entwicklung von Lernpotenzial initiieren.“

In den folgenden Punkten werden Führungsstil und Managementtechniken sowie praxisorientierte Führungsinstrumente von öffentlichen Verwaltungen näher erläutert.

3.4.4.1. Führungsstil und Managementtechniken öffentlicher Verwaltungen

Hinsichtlich der Einführung neuer Steuerungsmodelle in der öffentlichen Verwaltung fällt den Führungskräften eine bestimmte Schlüsselrolle zu. Aus der allgemeinen Managementlehre können spezifische Techniken und Konzepte genutzt werden. Wie sich Vorgesetzte gegenüber Mitarbeiter/innen in bestimmten Situationen verhalten, kommt im Führungsstil zum Ausdruck.¹³¹ In der Praxis wird meistens strikt zwischen einem autoritären Führungsstil (alle Entscheidungen werden durch den Vorgesetzten gefällt) und einem kooperativen Führungsstil (Entscheidungsfindung basiert auf einer bestmöglichen Beteiligung der Mitarbeiter/innen) unterschieden. Als praktikabler Führungsstil in der öffentlichen Verwaltung kann nach Korintenberg in Anlehnung an Töpfer der kooperative Führungsstil genannt werden, der folgende Merkmale aufweist:¹³²

- „Große Handlungs- und Entfaltungsspielräume für die Mitarbeiter/innen.
- Berücksichtigung von Mitarbeiter/innenbedürfnissen bei der Arbeitsgestaltung.

¹³¹ Vgl. Hopp/Göbel (1999), 189f.

¹³² Korintenberg (1997), 70f, (zit. nach: Hopp/Göbel (1999), 199).

- Bei der Entscheidungsfindung werden Kreativität und Ideenreichtum der Mitarbeiter/innen offensiv genutzt.
- Hohe Delegationsbereitschaft der Führungskräfte.
- Hohe gegenseitige Informationsbereitschaft.
- Ziele der Organisation und Individualziele der Mitarbeiter/innen sind miteinander verbunden.“

In Bezug auf das „Neue Steuerungsmodell“ bzw. die wirkungsorientierte Verwaltungsführung haben die Konzepte des Management by, die in den folgenden Absätzen näher beschrieben werden, die wichtigste Bedeutung in der öffentlichen Verwaltung:¹³³

Management by Exception heißt, dass die Führungskraft nur in Ausnahmefällen in den Aufgabenvollzug eingreift. Die Führung beschränkt sich auf die Durchführung von Abweichungskontrollen.

Management by Delegation bedeutet, dass die Führungskraft Entscheidungskompetenzen auf nachgeordnete Mitarbeiter/innen überträgt. Die Gesamtverantwortung bleibt aber weiterhin bei der höheren Instanz. Vorteil dieser Technik ist, dass Hierarchien abgebaut werden und die Mitarbeiter/innen eigenverantwortlich handeln können.

Management by Objectives ist gleichzusetzen mit Führen durch Zielvereinbarungen. Die Führungskraft vereinbart mit den Mitarbeiter/innen der nachgeordneten Ebene Ziele, für deren Erreichen die Mitarbeiter/innen Mittel und Wege einsetzen können, die sie nach rationaler Abwägung selbst als richtig einstufen. Aufgabe der Führungskraft ist es, die Mitarbeiter/innen zur Wahrnehmung von Aufgaben und Verantwortung zu befähigen.

Führen durch Zielvereinbarungen (Management by Objectives) ist ein Konzept, das die öffentliche Verwaltung flächendeckend praktizieren kann. Damit die entsprechenden Vereinbarungen erfüllt werden können, sind offene Kommunikation, jährlich durchgeführte Mitarbeiter/innengespräche und ständige Zwischenanalysen erforderlich. Diese Führungstechnik

¹³³ Vgl. Gleich (1996), 16f, (zit. nach: Hopp/Göbel (1999), 199f).

erfordert weiters exakte Erfolgskontrollen, indem auf der Grundlage eines Controlling-Systems systematische Soll-Ist-Vergleiche ermöglicht werden.

3.4.4.2. Praktische Führungsinstrumente öffentlicher Verwaltungen

Unterstützt wird das Führungsverhalten durch sogenannte Führungsinstrumente, mit denen die Informations- und Kommunikationsprozesse gezielt gesteuert werden können.¹³⁴ Der kooperative Führungsstil und das Konzept des Managements by Objectives werden in der öffentlichen Verwaltung durch folgende praktische Führungsinstrumente unterstützt: Mitarbeiter/innengespräch, Mitarbeiter/innenbesprechung, Konfliktgespräch und Coaching.

In den folgenden Absätzen werden diese Führungsinstrumente näher erläutert.

Mitarbeiter/innengespräch:

Mitarbeiter/innengespräche sind regelmäßige stattfindende teilstrukturierte Einzelgespräche zwischen Mitarbeiter/in und Vorgesetztem/Vorgesetzter. Es werden die bisherigen Leistungen und das Verhalten sowie die zukünftigen Ziele und Erwartungen in einer kommunikativen Atmosphäre angesprochen. Ziel des Mitarbeiter/innengesprächs ist die Steigerung der Motivation und die Verbesserung der Zusammenarbeit.

Mitarbeiter/innenbesprechung:

Die Mitarbeiter/innenbesprechung ist ein Führungsinstrument, mit dem die Führungskraft alle Mitarbeiter/innen ihres Verantwortungsbereiches über wesentliche Entwicklungen, Geschehnisse und Probleme in Kenntnis setzt. Die Besprechungen sollten regelmäßig (zum Beispiel einmal im Monat) stattfinden. Wichtig ist, dass Fragen und Wortbeiträge der Mitarbeiter/innen ermöglicht werden.

¹³⁴ Vgl. Hopp/Göbel (1999), 205ff.

Konfliktgespräch:

Konflikte können die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit beeinträchtigen und das Erreichen der Organisationsziele in Gefahr bringen. Führungskräfte müssen deshalb Konflikte rechtzeitig erkennen und gegensteuern. In Konfliktgesprächen werden mit den Beteiligten die Konfliktursachen aufgearbeitet, Lösungsalternativen entwickelt und bewertet und Entscheidungen über die zu realisierende Konfliktlösung getroffen.

Coaching:

Beratung und Betreuung von Mitarbeiter/innen wird als zentrale Funktion der Führung verstanden. Die Führungskraft als Coach fordert die konsequente Leistungsorientierung, motiviert aber andere, stark zu machen, ohne sich selbst in den Vordergrund zu stellen. Coaching versteht sich als Hilfestellung bei längerfristig angelegten Aufgaben und Unterstützung in kritischen Situationen.

4. Good Practice-Beispiele zum Interkulturellen Personalmanagement in öffentlichen Verwaltungen

In diesem Kapitel werden drei Good Practice-Beispiele von öffentlichen Verwaltungen beschrieben, die das Ziel haben, kulturelle Vielfalt in ihrer Verwaltung einzuführen. Es handelt sich dabei um

- den Senat der Freien und Hansestadt Hamburg,
- den Magistrat der Stadt Wien und
- den Magistrat der Stadt Linz.

Von der Verfasserin wurden diese drei öffentlichen Verwaltungen als Good Practice-Beispiele deshalb ausgewählt, da im Zusammenhang mit der Projektabwicklung „Interkulturelles Personalmanagement beim Magistrat Linz“ im Jahr 2009 bereits Kontakte mit den Verwaltungen von Hamburg und Wien hergestellt werden konnten.

Diese drei Verwaltungen sind in Bezug auf kulturelle Vielfalt stark engagiert (deshalb wurde für diese Beispiele die Bezeichnung „Good Practice“ gewählt), was aber auch durch politische Zielvorgaben verstärkt wird. Bei der Auswahl der Good Practice-Beispiele wurde auch berücksichtigt, dass es sich um deutschsprachige Verwaltungen mit ähnlichen Strukturen und gleicher Kultur handelt. Die Freie und Hansestadt Hamburg ist ein Land der Bundesrepublik Deutschland. Der Senat ist die Landesregierung der Freien und Hansestadt Hamburg.¹³⁵ Die Stadt Wien ist als Gebietskörperschaft sowohl Gemeinde als auch ein selbständiges Land der Republik Österreich.¹³⁶ Die Stadt Linz ist eine oberösterreichische Gemeinde mit eigenem Stadtrecht (Statutarstadt) und unterliegt somit nicht der Oö. Gemeindeordnung.¹³⁷ Bei den Good Practice-Beispielen handelt es sich somit um zwei Landesverwaltungen und der größten Kommunalverwaltung von Oberösterreich.

¹³⁵ Vgl. Senat der Freien und Hansestadt Hamburg (14.4.2010).

¹³⁶ Vgl. WZ online (14.4.2010).

¹³⁷ Vgl. Linz (14.4.2010).

Mit den folgenden drei Good Practice-Beispielen werden statistische Daten und Fakten sowie die Maßnahmen der Umsetzung des Interkulturellen Personalmanagements analysiert, wobei Begleitmaßnahmen und Personaleinsatzbereiche besondere Berücksichtigung finden.

4.1. Senat der Freien und Hansestadt Hamburg

Die folgenden Punkte von diesem Good Practice-Beispiel geben zunächst einen Überblick über statistische Daten und Fakten zur Stadtverwaltung Hamburg und deren Beweggründe für die Einführung des Interkulturellen Personalmanagements. Weiters werden die Maßnahmen und Kernbereiche des Interkulturellen Personalmanagements von der Stadt Hamburg näher erläutert. Welche Personaleinsatzbereiche in der Stadtverwaltung Hamburg für Personen mit Migrationshintergrund in Betracht kommen, beinhaltet der letzte Punkt.

4.1.1. Statistische Daten und Fakten

In der Stadt Hamburg leben Menschen aus den verschiedensten Herkunftsländern. In Hamburg beträgt die Einwohnerzahl 1,77 Mio. und in der Metropolregion Hamburg sind es 4,3 Mio. Menschen.¹³⁸ Der Ausländer/innenanteil beträgt in Hamburg 14,3 % und in der Metropolregion Hamburg 8,8 %. Die Zahl der Menschen mit Migrationshintergrund beträgt in Hamburg 460.000 (rd. 26,3 %). Die Bezeichnung Migrationshintergrund bedeutet, dass diese Personen einen ausländischen Pass oder familiäre Wurzeln in einer von über 180 Nationen haben.¹³⁹ Mehr als ein Drittel aller

¹³⁸ Vgl. Müller (2009c), 6.

¹³⁹ Vgl. Sperling (14.10.2009).

Hamburger Schüler/innen haben einen Migrationshintergrund; in der Gruppe der 6- bis 18-Jährigen sind es sogar rd. 45 %.

Der Senat der Freien und Hansestadt Hamburg möchte, dass sich die kulturelle Vielfalt der Einwohner/innen auch in der Mitarbeiterschaft widerspiegelt.¹⁴⁰ Kompetenzen wie zum Beispiel Mehrsprachigkeit oder Erfahrungen aus anderen Kulturkreisen sind oftmals wertvoll und hilfreich im Kund/innengespräch oder auch in der fachlichen Aufgabenplanung. Deshalb möchte die Stadt auch Jugendliche mit Migrationshintergrund ermutigen sich zu bewerben. Aus diesem Grund wurde vom Senat am 31. Oktober 2006 ein Maßnahmenkonzept beschlossen, das eine deutliche Erhöhung der Anteile der Auszubildenden mit Migrationshintergrund in der hamburgischen Verwaltung vorsieht. Der Zielwert bis 2011 soll 20 % (keine Quote!) betragen.¹⁴¹ Die Maßnahmen richten sich insbesondere an Schüler/innen mit Realschulabschluss, Fachhochschulreife oder Abitur. Schüler/innen mit einem Hauptschulabschluss haben die Möglichkeit, sich nach einer abgeschlossenen Berufsausbildung zu bewerben. Mit der Dachkampagne „Wir sind Hamburg! Bist Du dabei?“ (sh. Abbildung 9) konnte in den ersten beiden Jahren eine Steigerung von 5,2 % (2006), über 10,9 % (2007), auf 12,5 % (2008) erzielt werden (sh. Abbildung 10).



Abb. 9: Dachkampagne „Wir sind Hamburg! Bist Du dabei?“

¹⁴⁰ Vgl. Müller (2009c), 5.

¹⁴¹ Vgl. ebenda, 2.

Die Dachkampagne wird von den ausbildenden Behörden des Senates der Freien und Hansestadt Hamburg unter der Federführung des Personalamtes – Zentrum für Aus- und Fortbildung – gemeinsam umgesetzt.

Der Senat der Freien und Hansestadt Hamburg wurde im Jahr 2008 für das Maßnahmenkonzept zur Integration von jungen Menschen mit Migrationshintergrund in die Ausbildungen der hamburgischen Verwaltung von der deutschen Bundesregierung durch den erstmals bundesweit durchgeführten Wettbewerb „Kulturelle Vielfalt in der Ausbildung“ ausgezeichnet.¹⁴²

4.1.2. Maßnahmen des Interkulturellen Personalmanagements

Nach Stefan Müller vom Zentrum für Aus- und Fortbildung des Senats der Freien und Hansestadt Hamburg können folgende wesentliche Elemente in der Umsetzung des Maßnahmenkonzeptes genannt werden:¹⁴³

- Formulierung eines Zielwertes (bis 2011: 20 % der Bewerbungs- und Einstellungsanteile der Auszubildenden mit Migrationshintergrund)
- Neben der Einbeziehung von Angestelltenausbildungen auch die ausdrückliche Einbeziehung der Beamtenausbildungen
- Fortentwicklung kulturoffener Elemente in den Auswahlverfahren
- Gemeinsamer Auftritt der ausbildenden Behörden unter dem Schirm der Dachkampagne „Wir sind Hamburg! Bist Du dabei?“, einschließlich einer gemeinsamen Internetplattform
- Offensives Zugehen der hamburgischen Verwaltung auf diverse Migrant*innenorganisationen
- Direkte Zielgruppenansprache sowohl von Jugendlichen als auch von Eltern mit daraus entstehenden festen Kooperationen und Netzwerken

¹⁴² Vgl. Pressestelle des Senats der Freien und Hansestadt Hamburg (2008), 1.

¹⁴³ Vgl. Müller (2009), Ausbildung sichert Zukunft, 2.

- Gezielte Informationskampagne in allen Kund/innenbereichen der Behörden und Ämter
- Ausrichtung von gezielten Großveranstaltungen, u.a. im Hamburger Rathaus unter Beteiligung des Ersten Bürgermeisters
- Weiterentwicklung interkultureller Kompetenzen in den Behörden und Ämtern durch interkulturelle Fortbildungen für Einstellungsverantwortliche, Lehrkräfte an beruflichen Schulen, Ausbildungsleitungen, Personalabteilungsleitungen, Personalentwickler/innen, Führungskräfte in interkultureller Verantwortung, kundenintensive Bereiche und offene Fortbildungsangebote.

4.1.3. Kernbereiche des Maßnahmenkonzeptes

Die Kernbereiche des vom Senat der Freien und Hansestadt Hamburg beschlossenen Maßnahmenkonzeptes zur Integration junger Menschen mit Migrationshintergrund umfassen drei Handlungsfelder:¹⁴⁴

- Ausbildungsmarketing
- Kulturoffene Ausgestaltung der Bewerbungs- und Auswahlverfahren
- Integrative Betreuung vor und während der Ausbildung

Ausbildungsmarketing:

Das Ausbildungsmarketing beinhaltet die zielgruppengerechte Ansprache von potenziellen Nachwuchskräften mit Migrationshintergrund in der Öffentlichkeit und in den Medien sowie Kooperationen mit Eltern, Schulen, Migrantenorganisationen und Beratungsstellen.

Kulturoffene Ausgestaltung der Bewerbungs- und Auswahlverfahren:

Die kulturoffene Ausgestaltung der Bewerbungs- und Auswahlverfahren bezieht sich auf die Aufnahme weiterer kulturoffener Bestandteile. Das Ziel

¹⁴⁴ Vgl. Müller (2009), Hamburgische Verwaltung fördert Integration, 2.

des erweiterten Verfahrens ist, vorhandene Potenziale von Bewerber/innen mit Migrationshintergrund besser erschließen und Chancengerechtigkeit unter Berücksichtigung kultureller Verschiedenartigkeit verwirklichen zu können. Jedoch sollen die berufsspezifischen Anforderungen nicht gesenkt werden; es gilt weiterhin die Bestenauslese.

Integrative Betreuung vor und während der Ausbildung:

Die integrative Betreuung vor und während der Ausbildung ist gekennzeichnet durch individuelle Beratung und Unterstützung seitens der Lehrkräfte der beruflichen Schulen, der Ausbildungsleitungen und Personalstellen in den Behörden und Ämtern. Auch das Angebot von Deutsch-Förderkursen soll die integrative Betreuung unterstützen.

Die ersten beiden Handlungsfelder werden wegen ihrer Bedeutung in den folgenden Punkten 4.1.3.1. und 4.1.3.2. näher erläutert. Zum Handlungsfeld „Integrative Betreuung vor und während der Ausbildung“ lagen keine näheren Informationen vor.

4.1.3.1. Ausbildungsmarketing

In diesem Punkt wird das Ausbildungsmarketing aus dem Bereich der allgemeinen Verwaltung der Freien und Hansestadt Hamburg und die entsprechenden Maßnahmen im Überblick beschrieben.¹⁴⁵

Das Ziel des Ausbildungsmarketings ist es, mit einer Vielzahl geeigneter Maßnahmen eine nachhaltige Bestands- und Qualitätssicherung in den Bewerbungsaufkommen zu erreichen. Durch eine entsprechende „Vorsteuerung“ soll die Wirtschaftlichkeit der mit den Bewerbungseingängen einsetzenden Auswahlverfahren erhöht und ein effizienter und effektiver Ablauf im Auswahlverfahren gefördert werden. Die Vorsteuerung beinhaltet insbesondere die klare Benennung der Anforderungen in sämtlichen

¹⁴⁵ Vgl. Müller (2009), Ausbildung sichert Zukunft, 3f.

Werbematerialien sowie das Angebot einer freiwilligen und anonymen Online-Selbsteinschätzung im Vorfeld einer Bewerbung.

Das Verfahren setzt eine Analyse mit der Fragestellung voraus, wo und wie die Zielgruppen erreicht werden und was sie motiviert. Im Hinblick auf die Ansprache junger Menschen mit Migrationshintergrund können zusätzliches Wissen zu den Interessenslagen und Bedürfnissen unterschiedlicher und ethnischer Gruppen und weiterführende Informationen zu Herkunftsländern und Bevölkerungsgruppen sowie zu Fragen ihrer Erreichbarkeit gewonnen werden.

In der Ausgestaltung des Ausbildungsmarketings ist die umfassende Präsenz am Markt (Messen, Schulen, Printmedien, Internet) von Bedeutung, um das Interesse potenzieller Bewerber/innen auf die Verwaltung zu lenken und Prozesse der Selbstselektion zu unterstützen. Hierzu werden u.a. spielerische und jugendgerechte Elemente eingebunden und auch Vorbilder platziert.

Die folgende Aufzählung enthält überblicksmäßig die Maßnahmen des Ausbildungsmarketings der Stadtverwaltung Hamburg:

- Behördenweite Informationskampagne in allen Kund/innenbereichen der Behörden und Ämter
- Umfangreiche Anzeigenschaltung in einer Vielzahl von Printmedien „Hamburger Verwaltung – mit Sicherheit eine gute Ausbildung!“
- Optimierter Internetauftritt mit Downloadangeboten und weiterführenden Links
- Professionelle Messeauftritte auf zentralen Hamburger Ausbildungsplatzmessen (zum Beispiel moderner Messestand, Plakatierung und Roll-Ups, jugendgerechte Giveaways, ansprechende Ausbildungsflyer mit vielfältigen Informationen, Einbindung von Auszubildenden in die Beratung am Messestand)
- Informationsveranstaltungen an diversen Hamburger Schulen
- Umfangreiche Angebote an Schülerpraktika in den Ausbildungsdienststellen der Behörden und Ämter

- Teilnahme bzw. Mitwirkung bei Fachtagungen und Kongressen (ermöglicht den Austausch mit anderen Städten)
- Kooperationen mit diversen Qualifizierungsträger/innen und Migrant/innenorganisationen
- Pressemitteilungen zu besonderen Ereignissen oder Projekterfolgen im Rahmen des Ausbildungsmarketings
- Realisierung der Online-Selbsteinschätzung „C!You start-learning@hamburg“ für den Ausbildungsbereich der allgemeinen Verwaltung: Self-Assessment für ein spielerisches, anonymes und interaktives Erleben der Ausbildungsangebote zur eigenen Feststellung der voraussichtlichen Erfolgchancen einer späteren Bewerbung.

4.1.3.2. Bewerbungs- und Auswahlverfahren

Dieser Punkt beschreibt die Veränderungen in den Auswahlverfahren durch eine kulturoffene und –sensible Ausgestaltung sowie die drei Stufen des Auswahlverfahrens der allgemeinen Verwaltung der Freien und Hansestadt Hamburg.¹⁴⁶

Die Personalauswahl in der Stadtverwaltung ist gekennzeichnet durch ein hohes Maß an Standardisierung, Transparenz und vor allem durch die Anwendung einheitlicher Qualitätsmaßstäbe.

In einem mehrstufigen Auswahlverfahren wird die Eignung der Bewerber/innen für den gewünschten Ausbildungsgang rechtzeitig vor dem Ausbildungsbeginn geprüft. Hierbei kommt es auf die folgenden Fähigkeiten an: Berufsmotivation, Urteilsvermögen, Allgemeinwissen, mathematisches Verständnis, Sprachbeherrschung in Wort und Schrift, Kommunikationsverhalten, Teamfähigkeit, Wertschätzung, Flexibilität/Lernbereitschaft, Selbständigkeit/Initiative, Entscheidungsverhalten, Engagement/Überzeugungskraft, persönliches Auftreten/Präsentation, Belastbarkeit und Ausdauer. Verantwortungsgefühl gegenüber der Gesellschaft wird von der Stadtverwaltung Hamburg vorausgesetzt.

¹⁴⁶ Vgl. Müller (2009a), 4.

Beim Nachweis bzw. Sichtbarwerden interkultureller Kompetenzen in den jeweiligen Übungen und Phasen des Auswahlverfahrens erfolgt eine positive die Eignung fördernde Bewertung.

Durch die Veränderungen in den Auswahlverfahren erreicht die Stadtverwaltung Hamburg eine ganzheitliche Bewertung des Qualifikationsprofils und der Potenziale auch von Bewerber/innen mit Migrationshintergrund. Es können Benachteiligungen ausgeschlossen werden und im Falle einer nicht ausreichenden Eignung, aber entsprechenden Potenzialfeststellung, in persönlichen Rückmeldegesprächen individuelle Förderansätze und -wege aufgezeigt werden (Beratung und Ermutigung zur gezielten Weiterentwicklung und sodann zu einer erneuten Bewerbung).

Das Auswahlverfahren läuft in folgenden Stufen ab, die anschließend konkreter beschrieben werden:

Vorauswahl → Eignungstest → Vorstellungstermin

Vorauswahl:

Auf der Grundlage der eingereichten Bewerbungsunterlagen wird unter den Bewerber/innen zunächst eine Vorauswahl getroffen.¹⁴⁷ Die Vorauswahl orientiert sich an den Anforderungsmerkmalen, die anhand der schriftlichen Unterlagen zuverlässig erfasst werden können.

Jede eingehende Bewerbung wird einer formalen Bewertung unterzogen. Es werden Aspekte wie Bewerbungsform, Schulnoten, Schuldauer, Fehlzeiten, Motivation, ehrenamtlich/soziales Engagement, interkulturelle Kompetenzen (z.B. originäre Mehrsprachigkeit, Erfahrungen im Umgang mit anderen Kulturen), Konsistenz des Lebenslaufes, Praktika und auch nachschulische Leistungen berücksichtigt.

¹⁴⁷ Vgl. Müller (2009a), 5.

Eignungstest:

Nach positiver Vorauswahlentscheidung erfolgt die Einladung zu einem schriftlichen psychologischen Eignungstest.¹⁴⁸ Der Eignungstest ist ein sogenannter „Intelligenz-Test“ (Leistungstest), der eine Eignungsprognose über den im Falle der Einstellung zu erwartenden schulischen bzw. fachtheoretischen Ausbildungserfolg ermöglicht. Der zeitliche Rahmen des Eignungstests beträgt ca. fünf Stunden. Innerhalb dieses Zeitrahmens wird das sprachgebundene Denken (z.B. Sprachbeherrschung, Rechtschreibung, Wortschatz, Textverständnis), das zahlengebundene Denken (z.B. mathematisches Verständnis), das schlussfolgernde Denken (z.B. Urteilsvermögen), das kreative Denken (z.B. Einfallsreichtum) sowie berufsbezogene Fähigkeiten (z.B. interkulturelles Wissen, Merkfähigkeit, Arbeitsorganisation, Arbeitseffizienz) durch erfahrene Psycholog/innen des Zentrums für Aus- und Fortbildung getestet, die auch die Auswertung und die Gutachtenerstellung vornehmen.

Der Eignungstest wurde kulturoffen/-sensibel durch die Erweiterung um interkulturelle Wissensfragen und die zusätzliche Aufnahme des Culture Fair Tests CFT 20-R ausgestaltet. Es handelt sich dabei um einen vom Zentrum für Aus- und Fortbildung normierten Test mit 30 interkulturellen Wissensfragen (konkretes spezielles Wissen über andere Kulturen und gesellschaftliche Regeln, Rituale und Tabus → Faktenwissen als ein Aspekt interkultureller Kompetenz). Der CFT 20-R wird ergänzend eingesetzt und erfasst die fluide Intelligenz und damit die Fähigkeit, figurale Beziehungen und formal-logische Denkprobleme mit unterschiedlichem Komplexitätsgrad zu erkennen und zu verarbeiten. Personen mit geringerer Kenntnis der deutschen Sprache und einem anderen kulturellen Hintergrund werden nicht benachteiligt, da der Culture Fair Test 20-R durch sprachfreie und anschauliche Testaufgaben durchgeführt wird. Das Potenzial im Bereich des schlussfolgernden Denkens wird dadurch besser erschlossen.

¹⁴⁸ Vgl. Müller (2009a), 5.

Vorstellungstermin:

Bei voll anforderungsgerechten Ergebnissen erfolgt in der Reihenfolge der Eignung eine Einladung zum persönlichen Vorstellungstermin.¹⁴⁹ Dieser Termin besteht aus einem Mix aus Kurzvorträgen, Gruppendiskussionen und einem Interview in der Zeitspanne von insgesamt fünf Stunden mit jeweils vier Bewerber/innen (Assessment Center). Interkulturelle Kompetenzen werden auch bei dieser Auswahlmethode festgestellt, zum Beispiel durch Konstruktion kleinerer Fallbeispiele in den Interviews oder die Anbindung thematischer Bezüge in den Gruppendiskussionen. Es ist daher notwendig, dass die Einstellungsverantwortlichen hierzu eine spezielle Schulung „Interkulturelle Kompetenz in Auswahlverfahren“ abgeschlossen haben. Ziel dieser interkulturellen Fortbildung ist es, dass die Verantwortlichen eigene Erfahrungen, Vorstellungen und Werte reflektieren, unterschiedliche Verhaltensmuster adäquat interpretieren sowie die Motivation der Bewerber/innen mit Migrationshintergrund verstehen und ihre Potenziale erschließen können.

Wenn die Leistungen auch im Vorstellungstermin in vollem Umfang den Anforderungen entsprechen, kommt es zu einer Ausbildungsplatzzusage unter Vorbehalt der Erfüllung weiterer Einstellungserfordernisse (z.B. Vorlage des Führungszeugnisses oder Nachweis gesundheitlicher Eignung).

Im November 2008 wurde eine umfangreiche Bewerbungsverlaufsanalyse auf Grundlage des Einstellungsjahres 2008 mit rd. 10.000 Bewerbungen mit der Fragestellung durchgeführt, in welchen Phasen der Auswahlverfahren Bewerber/innen mit Migrationshintergrund ausscheiden und ob in den jeweiligen Ausscheidensphasen signifikante Unterschiede zur Gruppe der Gesamtbewerbungen bestehen.¹⁵⁰ Die Analyse brachte folgendes Ergebnis: „Während in der Vorauswahl und auch in Vorstellungsterminen Bewerber/innen mit Migrationshintergrund ihre Chance leicht besser nutzen konnten als die Vergleichsgruppe, so ist ihnen dies in den Eignungstests nicht gelungen, hier zeigten sie eine klar schlechtere Chancenverwertung. So bildet die ‚wahre‘ Hürde nach wie vor der Eignungstest.“

¹⁴⁹ Vgl. Müller (2009a), 6.

¹⁵⁰ Vgl. Müller (2009c), 7.

4.1.4. Personaleinsatzbereiche für Personen mit Migrationshintergrund

In der hamburgischen Verwaltung gibt es rund 73.000 Beschäftigte.¹⁵¹ Der Anteil der Beschäftigten mit Migrationshintergrund beträgt im Jahr 2009 8,9 %. Zur Feststellung der Beschäftigten mit möglichem Migrationshintergrund führte das Personalamt für statistische und planerische Zwecke zunächst eine freiwillige und anonyme Befragung im Jahr 2007/2008 aller Beschäftigten der Hamburger Ämter und Behörden durch.¹⁵² Insbesondere war von Interesse, ob in bestimmten fachlichen Bereichen oder Berufsgruppen Beschäftigte mit Migrationshintergrund unterrepräsentiert sind.

Mit dem umfassenden Maßnahmenkonzept bietet die Freie und Hansestadt Hamburg für junge Menschen mit Migrationshintergrund folgende Ausbildungen im mittleren und gehobenen Dienst, vielfach im Beamtenverhältnis, an:¹⁵³

- **Allgemeine Verwaltung:** Verwaltungsfachangestellte/r, Regierungsekretär/in, Regierungsinspektor/in (Bachelor Public Management)
- **Steuerverwaltung:** Finanzwirt/in, Diplom-Finanzwirt/in
- **Polizei:** Polizeimeister/in, Polizei-Kriminalkommissar/in
- **Feuerwehr:** Brandmeister/in, Brandoberinspektor/in
- **Justizdienst:** Justizfachangestellte/r, Justizsekretär/in, Diplom-Rechtspfleger/in
- **Strafvollzug:** Obersekretär/in im Strafvollzugsdienst

Die Ausbildungsangebote richten sich insbesondere an Schüler/innen mit Realabschluss, Fachhochschulreife oder Abitur.¹⁵⁴ Für Feuerwehr und

¹⁵¹ Vgl. Müller (2009c), 6.

¹⁵² Vgl. Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg (2009), 1.

¹⁵³ Vgl. Senat der Freien und Hansestadt Hamburg, (2009b).

¹⁵⁴ Vgl. Senat der Freien und Hansestadt Hamburg, (2009c).

Strafvollzug gelten weitere Voraussetzungen. Einstellungsvoraussetzung ist jeweils die erfolgreiche Teilnahme an einem Auswahlverfahren.

Mit dem erfolgreichen Abschluss einer Ausbildung bestehen sehr gute Übernahmechancen auf einen Arbeitsplatz in der hamburgischen Verwaltung.¹⁵⁵ Die deutsche Staatsangehörigkeit ist keine zwingende Voraussetzung, um Beamtin bzw. Beamter der hamburgischen Verwaltung zu werden.

In der Umsetzung des Maßnahmenkonzeptes konnte in der hamburgischen Verwaltung ein deutlicher Erfolg in der Steigerung des Einstellungsanteils junger Menschen mit Migrationshintergrund erreicht werden. Im Einstellungsjahr 2008 hatten 1.364 der insgesamt 10.025 Bewerber/innen einen Migrationshintergrund; dies entspricht einem Bewerbungsanteil von 13,6 % (im Jahr 2007: 10 %).¹⁵⁶ Von den im Jahr 2008 insgesamt 469 in die genannten Ausbildungen eingestellten Auszubildenden haben 58 einen Migrationshintergrund, dies entspricht einem Einstellungsanteil von rund 12,4 %. Damit setzt sich der positive Trend aus 2007 fort (im Jahr 2007: 10 %; im Jahr 2006: 5,2 %). Die am stärksten vertretenen Herkunftsländer sind Polen, Russland, die Türkei und Kasachstan. Die folgende Abbildung stellt die Steigerung des Einstellungsanteils von Nachwuchskräften mit Migrationshintergrund in die Ausbildungen (mittlerer und gehobener Dienst zusammen) grafisch dar:¹⁵⁷

¹⁵⁵ Vgl. Senat der Freien und Hansestadt Hamburg, Ausbildung/Studium für die hamburgische Verwaltung (2009b).

¹⁵⁶ Vgl. Müller (2009a), 2.

¹⁵⁷ Ebenda, 3.

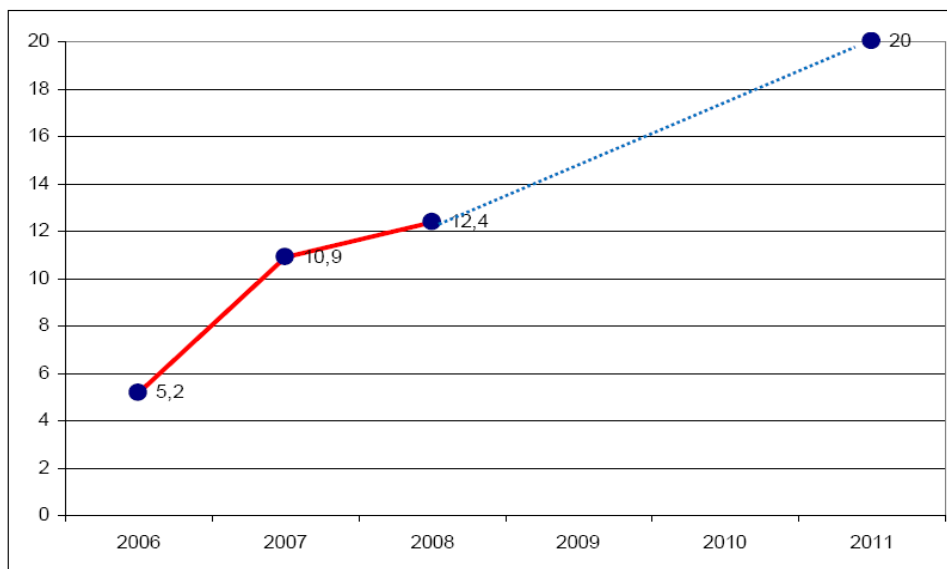


Abb. 10: Einstellungsanteil von Nachwuchskräften mit Migrationshintergrund in Ausbildungen

Fazit:

Laut statistischen Daten haben in den Hamburger Schulen bereits ein Drittel der Schüler/innen Migrationshintergrund. Damit wird künftig das Arbeitsmarktpotenzial durch Personen mit Migrationshintergrund verstärkt werden. Der Senat der Freien und Hansestadt Hamburg hat daher beschlossen, dass sich die Heterogenität in der Bevölkerung auch in der Verwaltung widerspiegeln soll. Mit dem Ziel der kulturellen Vielfalt in der Hamburger Verwaltung möchte Hamburg aber auch die Vorteile der kulturellen Vielfalt im Personal nutzen, wie Mehrsprachigkeit oder Erfahrungen anderer Kulturkreise in den Aufgabenplanungen. Mit dem vorgegebenen Zielwert von 20 % bis 2011 (nicht als Quote definiert) soll die Erhöhung des Anteils der Auszubildenden mit Migrationshintergrund erreicht werden. Damit dieses Ziel erreicht werden kann, ist ein umfangreiches Maßnahmenkonzept durch das Personalamt entwickelt worden. Migrantische Schulabsolvent/innen haben in der Stadtverwaltung Hamburg bei Erfüllung der Voraussetzungen die Möglichkeit, in qualifizierten öffentlichen Berufen eine Ausbildung zu erhalten. Werden die Ausbildungen erfolgreich abgeschlossen, so besteht auch eine große Chance einen fixen Arbeitsplatz in der Hamburger Verwaltung zu bekommen. Für die Aufnahme von

qualifizierten Auszubildenden in den öffentlichen Dienst, hat Hamburg intensive Maßnahmen nicht nur bei der Ansprache von Migrant/innen, zum Beispiel durch offensives Zugehen auf Migrant/innenorganisationen, sondern auch Anpassungen im Bewerbungs- und Auswahlverfahren vorgenommen. Es kann festgestellt werden, dass die Stadt Hamburg mit dem Ausbildungskonzept für Migrant/innen sehr stark in der Öffentlichkeit präsent ist und viele Aktivitäten im Personalmanagement unternimmt. Der Senat der Freien und Hansestadt Hamburg berücksichtigt interkulturelle Kompetenzen nicht nur im Auswahlverfahren, sondern ist auch bemüht, interkulturelle Kompetenzen innerhalb der Verwaltung durch umfangreiche Aus- und Fortbildungsveranstaltungen zu fördern. Die Vermittlung kultureller Kompetenzen in der Verwaltung ermöglicht die Sensibilisierung der Bediensteten für kulturelle Vielfalt in der Verwaltung. Die Verfasserin sieht in diesem intensiven Ausbildungsprozess auch die Chance, junge Migrant/innen in die Gesellschaft zu integrieren. Aus Sicht der Verfasserin hat der Senat der Freien und Hansestadt Hamburg ein sehr gut ausgearbeitetes Maßnahmenkonzept bei der Einführung des Interkulturellen Personalmanagements zur Ausbildung von jungen Migrant/innen entwickelt. Der Erfolg dieses Konzeptes zeigt sich auch in der konstanten Steigerung des Einstellungsanteils.

4.2. Magistrat der Stadt Wien

Das Good Practice-Beispiel des Magistrates der Stadt Wien beinhaltet zunächst statistische Daten und Fakten der Stadt Wien sowie die Beweggründe für die Einführung des Interkulturellen Personalmanagements. Weiters erfolgt eine Beschreibung über die Maßnahmen des Interkulturellen Personalmanagements in der städtischen Verwaltung, wobei die Stadt Wien in diesem Zusammenhang den Begriff Diversity Management verwendet. In Unterpunkten werden dazu die Umsetzung von diversitätsrelevanten Maßnahmen und überblicksmäßig der Diversity Check betrachtet. Der letzte Punkt enthält die Darstellung der Personaleinsatzbereiche für Migrant/innen beim Magistrat Wien.

4.2.1. Statistische Daten und Fakten

Wien ist wie jede europäische Metropole sowohl historisch als auch gegenwärtig durch Zuwanderung, Internationalität und Diversität geprägt. Im Jahr 2008 lebten in Wien 1.687.271 Personen.¹⁵⁸ Eine Abschätzung der Einwohner/innen nach Migrationshintergrund ergibt für 2008 einen Anteil von 32,3 % (545.770 Personen).¹⁵⁹ Diese Abgrenzung beinhaltet die Einwohner/innen mit nicht österreichischer Staatsangehörigkeit, die im Ausland geboren wurden (primärer Migrationshintergrund, Zuwanderer/ Zuwanderinnen), oder in Österreich zur Welt kamen (sekundärer Migrationshintergrund bzw. Ausländer/innen der sogenannten zweiten Generation), sowie im Ausland geborene Österreicher/innen (tertiärer Migrationshintergrund bzw. eingebürgerte Personen). Der Anteil der in Wien lebenden Personen mit Migrationshintergrund stellt sich im Jahr 2008 wie folgt dar:

¹⁵⁸ Vgl. Wien (17.1.2010b).

¹⁵⁹ Vgl. Wien (17.1.2010a).

Personen mit Migrationshintergrund nach Herkunftsländern 2008		
Europa	441.568	80,91%
Afrika	22.013	4,03%
Asien	61.614	11,29%
Amerika	12.326	2,26%
Ozeanien	940	0,17%
Staatenlos	1.764	0,32%
Konventionsflüchtlinge	1.317	0,24%
Unbekannt, ungeklärt	4.228	0,77%
Gesamt	545.770	100,00%

Abb. 11: Anteil der Wiener Bevölkerung mit Migrationshintergrund nach Herkunftsländern

Die zahlenmäßig größten europäischen Gruppen mit Migrationshintergrund stammen aus Serbien, der Türkei, Deutschland, Polen sowie Bosnien und Herzegowina.

Die Stadt Wien versteht sich als eine Einwanderungsstadt und verfolgt einen proaktiven und gestalterischen Ansatz in der Integrations- und Diversitätspolitik.¹⁶⁰ Im Sinne des integrationsorientierten Diversitätsmanagements sind alle Bereiche der städtischen Verwaltung von Wien mit der Herausforderung betraut, ihre Strukturen und Angebote an die veränderten und vielschichtigen Bedürfnisse und Lebenslagen einer in ethnischer, sozialer und kultureller Hinsicht pluralisierten Stadtgesellschaft anzupassen. Dazu soll in der Verwaltung die Integrations- und Diversitätskompetenz selbst auf- bzw. ausgebaut werden. Zwei Punkte sind dabei von besonderer Bedeutung:

- Zum einen soll das Personal über diversitätsorientierte Schulungen entsprechend qualifiziert werden.
- Zum anderen soll mit der Beschäftigung von Migrant/innen das Verständnis für deren Bedürfnisse erhöht werden und die Qualität der Dienstleistungen gesteigert werden. Vor diesem Hintergrund möchte die Stadt Wien die Verwaltung in ihrer herkunftsmäßigen Zusammensetzung zu einem Spiegelbild der Bevölkerung machen.

Für die Stadt Wien ist die Überwindung von Unterrepräsentation auch in den höheren Verwendungsguppen schließlich die Visitenkarte einer tatsächlich

¹⁶⁰ Vgl. Magistrat der Stadt Wien (2007), 8ff.

erfolgreichen, diversitätsgeleiteten kommunalen Personalpolitik. Die Magistratsabteilung für Integrations- und Diversitätsangelegenheiten (MA 17) versteht sich als ein promotender Wissens- und Kompetenzort, der die städtischen Organisationen und Institutionen in der Erfüllung dieser gesamtstädtischen Zielsetzungen proaktiv, fachlich und strategisch unterstützt.

Auf der Grundlage der Integrations- und Diversitätspolitik der Stadt Wien lassen sich drei zentrale Dimensionen des integrationsorientierten Diversitätsmanagements für die städtische Verwaltung aufzeigen:¹⁶¹

Organisationsbezogene funktionale Dimension	Anerkennungsdimension	Einbeziehungs- bzw. Teilhabedimension
<p><i>KundInnenorientierte, bedarfsgerechte Anpassung der Dienstleistungen und Produkte</i></p> <p><i>Verbesserung der Effektivität und Qualität der Strukturen und Prozesse</i></p> <p><i>Verbesserung der Kommunikation nach innen und außen</i></p> <p><i>Wissens- und Reflexionssteigerung als „Lernende Organisation“</i></p> <p><i>Erhöhung der Diversitätskompetenz</i></p>	<p><i>Anerkennung und Wertschätzung der sozialen, kulturellen und ethnischen Vielfalt</i></p> <p><i>Sichtbarmachung und Entfaltung ihrer Potenziale</i></p> <p><i>Zugewanderte als Selbstverständlichkeit und nicht als Sondergruppe mit Sondermaßnahmen</i></p> <p><i>Förderung der Identifikation mit der Stadt, in der Einheit und Vielfalt möglich ist</i></p>	<p><i>Die Stadt als Dienstleisterin und Arbeitgeberin für alle</i></p> <p><i>Qualität und Zugänglichkeit der Dienstleistungen für alle Bevölkerungsgruppen</i></p> <p><i>Berücksichtigung der verschiedenen Ausgangslagen, Zugänge und Bedürfnisse</i></p> <p><i>Erhöhung des Anteils an Personal mit Migrationshintergrund</i></p> <p><i>Verbesserung des Zugangs und Aufstiegs in der öffentlichen Verwaltung</i></p>

Abb. 12: Dimensionen des integrationsorientierten Diversitätsmanagements

Mit der Umsetzung des integrationsorientierten Diversitätsmanagements verbindet die Stadt Wien folgende Vorteile:¹⁶²

¹⁶¹ Magistrat der Stadt Wien, (2009), 6.

¹⁶² Ebenda.

- „Durch integrationsorientiertes Diversitätsmanagement werden die Ziele einer kunden- und wirkungsorientierten Verwaltung unterstützt.
- Durch den Auf- und Ausbau von Diversitätskompetenz wird die Qualität der Dienstleistungen und Produkte der Stadt sichergestellt.
- Durch diversitätsgeleitete Personalpolitik werden die Potenziale der Wiener/innen sichtbar gemacht, anerkannt und für die Stadt wertschätzend eingesetzt.“

4.2.2. Maßnahmen des Interkulturellen Personalmanagements

In Zusammenarbeit mit der MA 17 und den Dienststellen der Stadt Wien wurde das Projekt „Projektbegleitung Diversitätsmanagement“ durchgeführt.¹⁶³ Das Projekt hatte das Ziel, die Dienststellen mit dieser neuen Orientierung vertraut zu machen und gemeinsam mit der MA 17 entsprechende Maßnahmen zu entwickeln. Das Projekt stellte den Auftakt für die Befassung städtischer Dienststellen mit Fragen des Diversitätsmanagements dar. Es wurden fünf Entwicklungsgruppen zu folgenden Themenfeldern eingerichtet, die zusammengefasst in den folgenden Absätzen näher erläutert werden:

- Personal
- Wiener Kindergärten
- Magistratische Bezirksämter
- Statistik, Demografie, Grundlagen
- Kommunikation

Personal:

Im Bereich Personal wurden in erster Linie folgende Maßnahmen vorgeschlagen: Diversitätsorientiertes Anforderungsprofil und diversitätsorientierte Personalentwicklung.

¹⁶³ Vgl. Magistrat der Stadt Wien (2009), 20f.

Wiener Kindergärten:

Im Bereich Wiener Kindergärten wurde empfohlen, Rahmenbedingungen weiterzuentwickeln, die eine qualitativ hochwertige Betreuung aller Kinder sicherstellen und attraktive Angebote für die Eltern jener Kinder schaffen, die noch keinen Kindergarten besuchen. Dazu gehören besondere Aufnahmeförderung und Aus- und Weiterbildung im Sinne der Diversität.

Magistratische Bezirksämter:

Für die Bezirksämter wurden Maßnahmen vorgeschlagen, die ihre Leistungen in besonderem Maß der strukturellen, sprachlichen und soziokulturellen Vielfalt in der Bevölkerung anpassen, wie mehrsprachige Informationen und Beratungsangebote unter Berücksichtigung der Nutzung von Potenzialen der Mitarbeiter/innen.

Statistik, Demografie, Grundlagen:

Die Entwicklungsgruppe Statistik/Demografie und Grundlagenarbeit empfahl unter anderem die migrationsbezogene Auswertung der Volkszählungsergebnisse für Wien sowie die Heranziehung von Standesamtsdaten zur Erfassung der 2. Generation.

Kommunikation:

Die Gruppe Kommunikation befasste sich mit Fragen der besten Vermittlung, was seitens der Stadt Wien mit Diversität als Leitmotiv gemeint ist und wie dieser politische Gedanke umzusetzen ist. Die Vermittlung dessen ist die Voraussetzung, um die Bevölkerung und die Mitarbeiter/innen der Stadt Wien für die Umsetzung zu gewinnen.

4.2.2.1. Umsetzung von diversitätsrelevanten Maßnahmen

Um den Wiener Magistrat als Dienstleistungsunternehmen für alle Bürger/innen der Stadt Wien zu positionieren und seine Angebote ihren Bedürfnissen anzupassen, wurden in den letzten Jahren in Übereinstimmung

mit den vorgegebenen Zielen zahlreiche kleinere und größere diversitätsrelevante Projekte realisiert.¹⁶⁴

In diesem Punkt werden jene Maßnahmen beschrieben, die mit dem Interkulturellen Personalmanagement in Verbindung gebracht werden können.

Maßnahmen des Personalmarketings:

- Der Lehrlingsfolder sowie diverse Informationen über die Lehrlingsausbildung werden im Internet in Zuwanderer/ Zuwanderinnensprachen veröffentlicht.
- Weiters wurde die Möglichkeit eines freiwilligen „Fremdsprachen-Zusatztests“ beim Aufnahmetest für Lehrstellenbewerber/innen eingeführt.
- Bei der Aktion „Wien braucht dich!“ (sh. Abbildung 13)¹⁶⁵ steht die Aufnahme von mehr Polizist/innen mit Migrationshintergrund bei der Bundespolizeidirektion Wien im Zentrum.



Abb. 13: Kampagne der Wiener Polizei „Wien braucht dich!“

Die Bewerbung des Berufsbildes Polizist/in in ethnischen Communities wird aktiv mit dem Ziel betrieben, die Anzahl der Beamt/innen mit Migrationshintergrund langfristig beträchtlich zu erhöhen. Folgende Maßnahmen und Ziele wurden in diesem Zusammenhang ausgearbeitet und realisiert:

¹⁶⁴ Vgl. Magistrat der Stadt Wien (2009), 21ff.

¹⁶⁵ Vgl. Wien (25.4.2010).

- Besuche vor Ort durch „Tandem-Paare“ (ein/e MA-17-Mitarbeiter/in und ein/e Polizist/in mit Migrationshintergrund), die in Vereine, Moscheen usw. gingen und dort vor Eltern der in Frage kommenden jungen Menschen das Projekt präsentierten.
- Eigener mehrsprachiger Folder für die Zielgruppe, der Migrationshintergrund als gern gesehene Eigenschaft thematisiert.
- Versand der Informationsmaterialien an verschiedene Sportvereine, Schulen, NGOs usw.
- Intensive Gespräche mit potenziellen Bewerber/innen seitens der MA-17-Mitarbeiter/innen.
- Eine mit Communities gemeinsam vorbereitete Kick-off-Veranstaltung, die am 22. November 2007 in der VHS Ottakring stattfand und sehr gut besucht wurde. Die gesamte Aktion wurde von den Medien mit großem Interesse begleitet.

Maßnahmen der Personalentwicklung:

- Die MA 35 organisiert für Mitarbeiter/innen und Lehrlinge der Stadt Wien Vorträge bzw. Seminare zum Thema Niederlassungs- und Aufenthaltsgesetz – NAG und Staatsbürgerschaft.
- Im Magistrat der Stadt Wien wurden die Fremdsprachenkenntnisse der Mitarbeiter/innen mit folgendem Ergebnis ausgewertet: Das Personal der Stadt Wien spricht 58 und die Mitarbeiter/innen der Magistratischen Bezirksämter rund 19 Fremdsprachen.
- In Zusammenarbeit mit der Verwaltungsakademie bietet die MA 17 für alle Bediensteten der Stadt Wien folgende Seminare an:
 - Diversitätspolitik der Stadt Wien
 - Diversitätsmanagement für Führungskräfte
 - Zuwanderung aus der Türkei
 - Zuwanderung aus den Ländern des ehemaligen Jugoslawiens
 - Mein Umgang mit Kund/innen mit Migrationshintergrund

4.2.2.2. Diversity Check im Überblick

Der Diversity Check (sh. Anhang 1) ist ein Analyse-, Entwicklungs- und Umsetzungsinstrument, das Unterstützung und eine Handlungsanleitung für die Implementierung eines umfassenden Diversitätsmanagements in den öffentlichen Verwaltungen der Stadt Wien bietet.¹⁶⁶ Ausgangsbasis bei der Entwicklung dieses Instrumentes war die kundenorientierte Leistungserbringung im Sinne des New Public Managements. Da die Zielgruppe der öffentlichen Verwaltung immer heterogener wird, bedarf es einer kontinuierlichen Anpassung der organisationalen Strukturen und Prozesse. Auf Basis des CAF (Common Assessment Framework, ein Qualitätsbewertungssystem der Europäischen Union) wurden von der MA 17 Indikatoren entwickelt, anhand derer jede Verwaltungseinheit eine Selbstbewertung vornehmen kann. Dieser Selbstanalyseprozess betrachtet das Thema Diversität im Kontext der drei Bereiche – Kund/innen, Mitarbeiter/innen und Organisation – und löst zugleich einen bewussteinbildenden Prozess hinsichtlich der Notwendigkeit diversitätsbezogener Anpassungen der Organisation, möglicher Handlungsfelder und entsprechender Maßnahmen aus. Der Ist-Stand wird festgestellt, dokumentiert und allen Mitgliedern der Verwaltungseinheit transparent kommuniziert. Auf Basis des Ist-Standes werden die Ziele formuliert und ein Aktionsplan erarbeitet, der die Entwicklung und Umsetzung der erforderlichen Maßnahmen enthält. Dabei kommt der Wirksamkeit, der Nachhaltigkeit, wie auch der ressourcentechnischen Machbarkeit der Maßnahmen hoher Stellenwert zu. Die Evaluierung der Maßnahmen und Aktivitäten ist ein weiterer wichtiger Teil des Diversity Checks. Eine erneute Selbstanalyse nach zwei bis drei Jahren bietet einerseits einen sinnvollen Zeitrahmen für die Evaluierung und andererseits die Möglichkeit, die Form des Prozesses etwaigen geänderten Rahmenbedingungen anzupassen. Die Zielgruppe des Diversity Checks sind die Dienststellen des Magistrates der Stadt Wien. Bei sehr großen Abteilungen kann der Diversity Check auch in Teilbereichen durchgeführt werden.

Die Durchführung des gesamten Prozesses bietet folgende Vorteile:

¹⁶⁶ Vgl. Magistrat der Stadt Wien (2009), 7ff.

- Eine umfassende Implementierung notwendiger Strukturen und Abläufe für ein effektives Diversitätsmanagement wird ermöglicht.
- Die notwendige Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung der Mitarbeiter/innen wird ermöglicht.
- Sinn und Nutzen von Diversitätsmanagement können herausgearbeitet werden und in integrativer Weise bei den Prozessen, als auch bei den erstellten Produkten und Dienstleistungen umgesetzt werden.

4.2.3. Personaleinsatzbereiche für Personen mit Migrationshintergrund

Beim Magistrat der Stadt Wien werden folgende Tätigkeitsfelder für Personal mit Migrationshintergrund angeboten:¹⁶⁷

- Polizei: Bei der Aktion „Wien braucht dich!“ steht die Aufnahme von mehr Polizist/innen mit Migrationshintergrund bei der Bundespolizeidirektion Wien im Zentrum.
- Personal im Gesundheitsbereich
- Reinigungspersonal
- Handwerkliches Personal
- Lehrlinge
- Alle höheren Qualifikationen in der Verwaltung – als Initiative!

Vom Magistrat der Stadt Wien wurde im Auswahlverfahren festgestellt, dass bei Bewerber/innen in zweiter Generation die Chance sehr groß ist, dass die Aufnahmetests positiv absolviert werden.

Geringe Deutschkenntnisse sind bei der Lehrlingsauswahl beim Magistrat Wien kein Ausschlusskriterium mehr.

¹⁶⁷ Vgl. Luger (26.11.2009).

Der Einsatz von Migrationspersonal in höheren Verwendungen soll die Visitenkarte für eine tatsächlich erfolgreich, diversitätsgeleitete kommunale Personalpolitik darstellen.

Fazit:

Die Stadt Wien weist einen Migrationsanteil im Vergleich zu Hamburg (26,3 %) und Linz (14,4 %) von 32,3 % auf. Wien bekennt sich grundsätzlich zu einer Einwanderungsstadt, weshalb der Schwerpunkt in der Verwaltung in der Integrations- und Diversitätspolitik liegt. Auch die Stadt Wien strebt, als Spiegelbild der Gesellschaft, eine personell vielfältig zusammengesetzte Stadtverwaltung an. Das Interkulturelle Personalmanagement des Magistrates der Stadt Wien ist Bestandteil des integrationsorientierten Diversitätsmanagements innerhalb der drei Dimensionen, wie in der Abbildung 12 dargestellt wird. Mit dem Diversitätsbegriff verbindet der Magistrat die soziale und kulturelle Vielfalt der Wiener Bevölkerung. Die Vorteile aus der Umsetzung des Diversitätskonzeptes sieht die Stadt Wien in der Unterstützung der Ziele der kunden- und wirkungsorientierten Verwaltung und in der Sicherstellung der Qualität der Dienstleistungen und Produkte. Bei der Umsetzung des Interkulturellen Personalmanagements handelt es sich um Maßnahmen, wie die Erarbeitung von diversitätsorientierten Anforderungsprofilen und die diversitätsorientierte Personalentwicklung. Die diversitätsgeleitete Personalpolitik wird durch die Magistrateabteilung für Integrations- und Diversitätsangelegenheiten bei ihrer fachlichen und strategischen Umsetzung unterstützt. Aus Sicht der Verfasserin ist die Unterstützung eines Integrationsbüros wichtig, da die Mitarbeiter/innen im Integrationsbüro bereits über Erfahrungen, Wissen und Kontakte im Zusammenhang mit Migration verfügen. Im Vordergrund der Personalpolitik steht die Forcierung der Aufnahme von Polizist/innen mit Migrationshintergrund und deren Ausbildung sowie die Lehrlingsaufnahme von jungen Migrant/innen. In der Verwaltung werden zahlreiche Seminare zum Thema „Diversität“ für die Bediensteten angeboten. Es wird festgestellt, dass sich der Magistrat der Stadt Wien innerhalb der Verwaltung über die

Integrationspolitik mit dem Thema „Interkulturelles Personalmanagement“ auseinandersetzt und alle Dienststellen der Verwaltung anhand des Diversitätsmanagementprozesses miteinbezogen worden sind. Der Diversity Check bekommt insofern eine besondere Bedeutung, weil damit die notwendige Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung der Bediensteten mit dem Thema „Kulturelle Vielfalt“ ermöglicht wird.

Nachdem ein Ziel der Personalpolitik die Personalaufnahme von Migrant/innen in höheren Verwendungsgruppen ist, sollte auch für diese Funktionen ein entsprechendes Marketing entwickelt und durchgeführt werden. Zur Erreichung des Unternehmenszieles „Die Stadtverwaltung Wien als Spiegelbild der Gesellschaft“ sollte aus strategischer Sicht eine Kennzahl mit einem Planwert definiert werden, die Auskunft über den zu erreichenden prozentuellen Migrationsanteil beim Magistrat innerhalb eines bestimmten Zeitraumes gibt. Mit einer festgelegten Kennzahl lassen sich die Herausforderungen besser meistern und prüfen, ob die durchgeführten Maßnahmen auch wirksam sind.

4.3. Magistrat der Stadt Linz

Im folgenden Good Practice-Beispiel des Magistrates der Stadt Linz werden statistische Daten und Fakten sowie die Beweggründe für die Einführung des Interkulturellen Personalmanagements beschrieben. Die Umsetzungsmaßnahmen beim Magistrat Linz in Bezug auf interkulturelle Öffnung der Stadtverwaltung und Interkulturelles Personalmanagement werden in einem weiteren Punkt erläutert. Im letzten Punkt werden die Personaleinsatzbereiche für Migrant/innen beim Magistrat Linz betrachtet.

4.3.1. Statistische Daten und Fakten

Zum 1.1.2009 zählte die Stadt Linz 189.355 Einwohner/innen.¹⁶⁸ Davon waren 27.205 Personen als Ausländer/innen gemeldet.¹⁶⁹ Das sind 14,4 % der Gesamtbevölkerung. Die wichtigsten Herkunftsnationen teilen sich wie folgt auf:

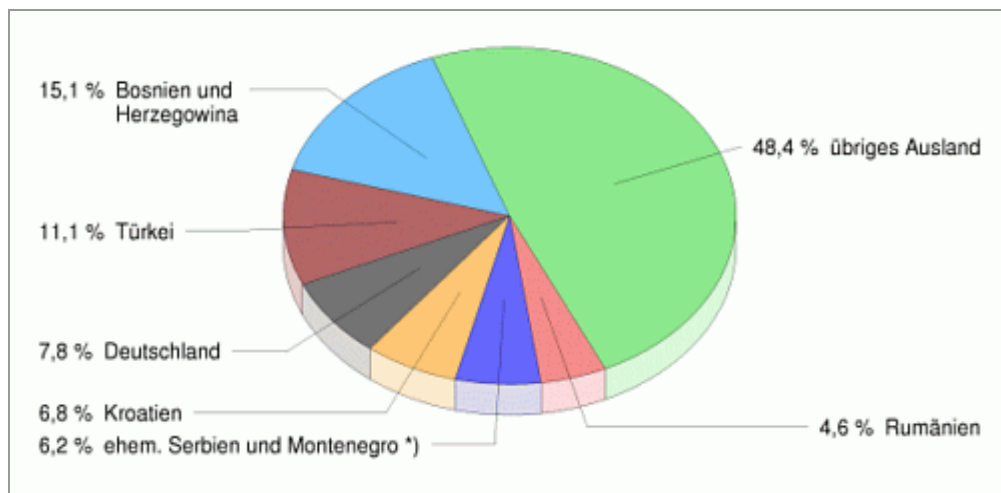


Abb. 14: Die wichtigsten Herkunftsnationen in Linz

Das Ziel des Interkulturellen Personalmanagements beim Magistrat der Stadt Linz steht im Zusammenhang mit einer kommunalpolitischen Zielsetzung, nämlich den Anteil der Beschäftigten mit Migrationshintergrund im Magistrat, in den Seniorenzentren, im Allgemeinen Krankenhaus und in weiterer Folge in der Unternehmensgruppe der Stadt Linz entsprechend dem Linzer Bevölkerungsanteil mit 13,9 % (zum Stichtag 12.3.2008) langfristig zu erhöhen.¹⁷⁰ Als Zielgruppe wird die Bevölkerung mit Migrationshintergrund definiert, die einen primären Migrationshintergrund (ausländische Staatsbürgerschaft), einen sekundären Migrationshintergrund (in Österreich geboren, ausländische Staatsbürgerschaft) oder einen tertiären

¹⁶⁸ Vgl. Linz (31.1.2010a).

¹⁶⁹ Vgl. Linz (31.1.2010b).

¹⁷⁰ Vgl. Linz (31.1.2010c).

Migrationshintergrund (im Ausland geboren, österreichische Staatsbürgerschaft) aufweisen.¹⁷¹

Aus diesem Grund hat sich die Stadt Linz als Ziel gesetzt, Potenziale wie Mehrsprachigkeit und multikulturelle Kompetenzen bei Stellenausschreibungen verstärkt zu berücksichtigen.¹⁷² Diese Potenziale sollen die Kund/innen-Servicierung steigern und kulturell bzw. sprachlich bedingte Konflikte vermeiden. Als Zielgruppe kommen alle Bevölkerungsgruppen, alle Qualifikationen sowie Lehrlinge und Praktikant/innen in Betracht. Um verstärkt Mitarbeiter/innen mit Migrationshintergrund zu gewinnen, sollen als Maßnahmen spezielle Auswahlverfahren und Qualifizierungsmaßnahmen entwickelt werden. Dabei geht es auch um verstärkte Öffentlichkeitsarbeit und die Vernetzung mit Kooperationspartner/innen.

Die „Leitlinien für eine Linzer Integrationspolitik“ verfolgen u.a. das Ziel der interkulturellen Öffnung der Stadtverwaltung. Ein wesentlicher Teil der interkulturellen Öffnung ist die Organisation von Aus- und Weiterbildungs- oder Informationsveranstaltungen. Damit soll das Querschnittsthema „Integration im Magistrat“ noch besser verankert werden.

4.3.2. Maßnahmen des Interkulturellen Personalmanagements

Die Maßnahmen des Interkulturellen Personalmanagements beim Magistrat der Stadt Linz werden teilweise in Zusammenarbeit mit dem städtischen Integrationsbüro, das bereits seit 1992 besteht, angeboten bzw. durchgeführt. Dies betrifft folgende Maßnahmen:¹⁷³

¹⁷¹ Vgl. Linz, Interkulturelles Personalmanagement.

¹⁷² Vgl. Linz (31.1.2010c).

¹⁷³ Ebenda.

Maßnahmen des Personalmarketings:

- „Einstellung von Mitarbeiter/innen mit Migrationshintergrund: Die Stadt Linz ist verstärkt bemüht, den Anteil an bikulturellen Mitarbeiter/innen zu erhöhen, wobei auf die geltenden gesetzlichen Bestimmungen, vor allem die Hoheitsverwaltung betreffend Rücksicht genommen wird.
- Ferial- und Pflichtpraktikant/innen: Besonders Jugendliche mit nichtdeutscher Muttersprache werden für Bewerbungen in den verschiedensten Aufgabenbereichen der Stadt Linz eingeladen.
- Bei der Personalauswahl sollen migrant/innengerechte Verfahren zur Anwendung kommen.
- Öffentlichkeitsarbeit: Die Öffentlichkeitsarbeit richtet sich einerseits nach innen durch Sensibilisierung der Mitarbeiter/innen und andererseits nach außen durch Pressemitteilungen, ausländische Medien, Medienwerkstatt Linz und durch persönliche Kontakte des Integrationsbeauftragten der Stadt Linz.
- Unterstützung der Dienststellen bei der Umsetzung integrativer Maßnahmen.
- Kooperation: Eine verstärkte Vernetzung findet mit folgenden Kooperationspartner/innen statt: Berufsförderungsinstitut, Arbeitsmarktservice, Non-Profit-Organisationen und Migrant/innenvereine.

Maßnahmen der Personalentwicklung:

- Organisation von Aus- und Weiterbildungs- oder Informationsveranstaltungen für Magistratsmitarbeiter/innen im Bereich „Interkulturelle Kompetenz in der Magistratsarbeit“. Seminare, vor allem als „Beratung im interkulturellen Kontext“, werden bereits seit Jahren angeboten. Eine neue Seminarreihe beschäftigt sich mit den Themen „Islam“, „Afrikaner/innen in Linz“, „Fairness statt Vorurteile“ sowie „Das neue Niederlassungs- und Aufenthaltsgesetz“.
- Magistratsinterner Dolmetscherdienst: Zur Überbrückung von Sprachbarrieren können von den Dienststellen für die Kund/innen kostenlos Dolmetscher/innen in 36 verschiedenen Sprachen beigezogen

werden. Dieser Dienst wird während des Jahres sehr intensiv genutzt und ist österreichweit ein einzigartiges System.

- Multiplikator/innen für Integrationsfragen in den Dienststellen.

4.3.3. Personaleinsatzbereiche für Personen mit Migrationshintergrund

Eine Analyse zur derzeitigen Beschäftigung von Migrant/innen beim Magistrat hat ergeben, dass zum Stichtag 12. März 2008 im Magistrat 8,9 % der Mitarbeiter/innen, im Allgemeinen Krankenhaus 8,3 % und in den Seniorenzentren bereits 19,2 % mit Migrationshintergrund beschäftigt waren.¹⁷⁴ Wie bereits im Punkt 4.3.1. erwähnt, sollen beim Magistrat der Stadt Linz als Zielgruppe alle Qualifikationen sowie Lehrlinge und Praktikant/innen in Betracht kommen. Im Speziellen betrifft dies Berufsgruppen, wie zum Beispiel Kindergartenpädagog/innen und Sozialarbeiter/innen. Der Anteil der Beschäftigten mit Migrationshintergrund soll aus organisatorischer Sicht beim Magistrat, in den Seniorenzentren, im Allgemeinen Krankenhaus und in weiterer Folge in der Unternehmensgruppe der Stadt Linz erhöht werden. Die Unternehmensgruppe der Stadt Linz ist der größte Dienstgeber in der Stadt Linz und größtes Unternehmensnetzwerk im öffentlichen Eigentum.¹⁷⁵ Zur Unternehmensgruppe zählen zum Beispiel Tochtergesellschaften wie die Linz AG für Energie, Telekommunikation, Verkehrs und Kommunale Dienste, die ILG Immobilien Linz, das AEC Ars Electronica Linz GmbH, die GWG Gemeinnützige Wohnungsgesellschaft der Stadt Linz GmbH oder der blue danube airport Flughafen Linz GmbH.

¹⁷⁴ Vgl. Linz (7.3.2010c).

¹⁷⁵ Vgl. Linz (19.3.2010).

Fazit:

In der Stadt Linz beträgt der Migrationsanteil am 1.1.2009 14,4 %. Auch der Magistrat der Stadt Linz hat sich als kommunalpolitisches Ziel gesetzt, den Migrant/innenanteil beim Personal entsprechend dem Linzer Bevölkerungsanteil zu erhöhen (13,9 %). Beim Magistrat Linz sind alle Qualifikationen für den Einsatz mit migrantischem Personal vorgesehen, besonders für Stellen im sozialen Bereich sowie in weiterer Folge Stellen in der Unternehmensgruppe. Laut Studien werden Berufsgruppen im Sozial- und Pflegebereich aufgrund der demografischen Entwicklung künftig im stärkeren Ausmaß zu besetzen sein. Deshalb sollte bei der Personalaufnahme von Migrant/innen, wie das Beispiel der Stadt Linz zeigt, auch berücksichtigt werden, dass die Aufnahme in bestimmten Funktionen nach dem erforderlichen gesellschaftlichen Bedarf (z.B. soziale Berufe) vorgenommen und gezielt eine entsprechende Ausbildung für Migrant/innen angeboten wird. Eine wichtige Rolle beim Magistrat hat das Integrationsbüro, das bei der Umsetzung integrativer Maßnahmen die Dienststellen unterstützt. Der Magistrat Linz nützt verstärkt im Zusammenhang mit dem Interkulturellen Personalmanagement die zahlreichen Vernetzungspartner/innen, um u.a. gezielt Bewerber/innen mit Migrationshintergrund anzusprechen. Um ein erfolgreiches Interkulturelles Personalmanagement aufzubauen, sind wie bereits am Beispiel der Stadt Wien erwähnt, Kooperationspartner/innen von anderen Institutionen ein wesentliches Kriterium für Informationen und zum Wissensaufbau. Zur Verbesserung des kulturellen Verständnisses innerhalb der Verwaltung bietet der Magistrat seinen Bediensteten, wie auch in den anderen beiden Good Practice-Beispielen, Seminare im Zusammenhang mit kultureller Vielfalt an. Das zeigt, dass entsprechende Seminarangebote bei kultureller Vielfalt im Personal wichtige Voraussetzungen für interkulturelles Verständnis und zur Vermittlung interkultureller Kompetenzen innerhalb der Verwaltung sind.

Dieses Good Practice-Beispiel weist eine Kennzahl zur Erreichung des kommunalpolitischen Zieles auf. Zur wirksamen Erreichung des Zielwertes sollte auch ein bestimmter Zeitraum festgelegt werden, innerhalb dessen der Migrant/innenanteil erhöht werden soll.

5. Empirische Ergebnisse zu Interkulturellem Personalmanagement in öffentlichen Verwaltungen

Nach Betrachtung der theoretischen Grundlagen sowie der Analyse von drei Good Practice-Beispielen sollen nun als wesentliches Ergebnis der Diplomarbeit die Gründe für Interkulturelles Personalmanagement in öffentlichen Verwaltungen abgeleitet werden. Aus der Zusammenfassung der Good Practice-Beispiele und einer deutschen Studie zu Personaleinsatzbereichen von Migrant/innen wird ein Vorschlag erarbeitet, welche Funktionen für Migrant/innen in öffentlichen Verwaltungen geeignet sind. Weiters werden unterstützende Begleitmaßnahmen bei der Einführung von Interkulturellem Personalmanagement in öffentlichen Verwaltungen in Form von Methoden und Konzepten interkultureller Trainings aufgezeigt. Der letzte Punkt enthält eine Zusammenfassung zu den unterstützenden Begleitmaßnahmen aus den Good Practice-Beispielen sowie eine Erläuterung.

5.1. Gründe für die Implementierung von Interkulturellem Personalmanagement in öffentlichen Verwaltungen

Als Grund für die Implementierung von Interkulturellem Personalmanagement in öffentlichen Verwaltungen wird insbesondere die demografische Entwicklung in Bezug auf den gestiegenen Migrationshintergrund in der Bevölkerung erwähnt. Aufgrund der veränderten Kund/innenstrukturen und einem dem gesellschaftlichen Wandel anzupassenden Leistungsangebot erkennen öffentliche Verwaltungen, in denen kulturelle Vielfalt als Unternehmensziel definiert wird, bestimmte Vorteile durch den Einsatz von Migrationspersonal.

In den folgenden Punkten werden die demografische Entwicklung von Europa und ihre Folgen sowie die Bevölkerungsentwicklung und -struktur von Österreich näher betrachtet. In einem weiteren Punkt werden die Vorteile, aber auch Nachteile, von interkulturellem Personaleinsatz in öffentlichen Verwaltungen durch Analyse der Good Practice-Beispiele und der Literatur zusammengefasst dargestellt.

5.1.1. Demografische Entwicklung in Europa und ihre Folgen

Die demografischen Entwicklungen sind nicht nur ein nationales, sondern auch ein internationales Problem. Laut einer Studie des deutschen Bundesministeriums für Bildung und Forschung werden sich die weltweiten demografischen Verhältnisse in den kommenden 25 Jahren dramatisch verändern.¹⁷⁶ Während in allen anderen Kontinenten die Bevölkerung zunimmt, wird in Europa die Bevölkerungszahl um über 4 % zurück gehen. Der demografische Wandel wirkt sich auf die Erwerbstätigenstruktur aus und wird bedeutende Auswirkungen auf das Arbeitskräfteangebot haben.

Da die Geburtenzahlen der einheimischen Bevölkerung zurückgegangen sind, hat das Durchschnittsalter und die Lebenserwartung in den westlichen Ländern beträchtlich zugenommen.¹⁷⁷ Die Überalterung der Bevölkerung entsteht durch ein doppeltes Phänomen: Einerseits nimmt die Anzahl der Älteren und damit das Durchschnittsalter der Bevölkerung zu und gleichzeitig der Bevölkerungsanteil der Jüngeren ab. Diese Situation wird lediglich durch die Zuwanderungen von Migrant/innen in seiner Schnelligkeit etwas gebremst.

Als Konsequenzen der Überalterung der Bevölkerung sind u.a. zu erwarten:

- Probleme in allen Bereichen auf dem Arbeitsmarkt (Arbeitskräfte, vor allem im Pflege-, Sozial- und Gesundheitsbereich, zu finden)

¹⁷⁶ Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung (2009), 18.

¹⁷⁷ Vgl. Blom (2002), 16.

- Finanzielle Belastungen für den relativ geringer werdenden Anteil der Berufsbevölkerung im Hinblick auf die größeren Ansprüche von Dienstleistungen und Alterspensionen
- Spannungen am Arbeitsmarkt in den westlichen Industrieländern vergrößern die Attraktivität als Einwanderungsland.

Die Globalisierung führt zu steigenden Anforderungen an die Internationalisierung der Unternehmen und die Abstimmungsprozesse auf europäischer Ebene gewinnen an Bedeutung.¹⁷⁸ Die Zunahme der internationalen Mobilität von Jugendlichen, was sowohl die Auswanderung als auch die Einwanderung betrifft, stellt neue Anforderungen an interkulturelle Kompetenzen sowie den Umgang mit Migrant/innen. Durch die demografische Entwicklung und den zunehmenden Fachkräftemangel wird der Druck seitens der Wirtschaft steigen, selektiv Zuwanderung zu erleichtern.¹⁷⁹ Dabei bietet die kulturelle und soziale Heterogenität der Zuwanderungspopulation ein großes Entwicklungspotenzial für die Gesellschaft. In Deutschland erhalten gleichzeitig Migrant/innen der 2. und 3. Generation etwa ebenso häufig die Hochschulreife wie Deutsche ohne Migrationshintergrund. Dem deutschen Bildungssystem gelingt es, qualifizierte Migrant/innen zu fördern und zu integrieren. Insbesondere beim Übergang in das Beschäftigungssystem sind systematischere Anstrengungen und Unterstützungsangebote notwendig. Nach der Studie des deutschen Bundesministeriums für Bildung und Forschung wird bis zum Jahr 2015 die Integration in den Ausbildungsmarkt weniger über die Herkunft der Jugendlichen, sondern über den Schulabschluss bestimmt.¹⁸⁰ Bei steigenden formalen Qualifikationen von Schulabsolvent/innen werden Zuwanderer/Zuwanderinnen im Vergleich zu Jugendlichen mit niedrigen oder keinen Bildungsabschlüssen am wenigsten benachteiligt. Die Szenarien weisen jedoch daraufhin, dass die Gewinnung und Sicherung der Potenziale der Jugendlichen mit Migrationshintergrund heute und zukünftig von hoher Bedeutung ist. Die Integration von Jugendlichen mit Migrationshintergrund

¹⁷⁸ Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung (2009), 7.

¹⁷⁹ Vgl. ebenda, 16.

¹⁸⁰ Vgl. ebenda, 78.

gewinnt aus volks- und betriebswirtschaftlicher Sicht immer mehr an Bedeutung.

5.1.2. Bevölkerungsentwicklung und -struktur in Österreich

Laut Statistik Austria zufolge lebten im Jahr 1961 in Österreich nur knapp über 100.000 ausländische Staatsangehörige.¹⁸¹ Dies entsprach einem Anteil an der Gesamtbevölkerung von rund 1,4 %. In der zweiten Hälfte der 1960er- und am Beginn der 1970er-Jahre erhöhte sich die Anzahl und der Anteil der ausländischen Bevölkerung aufgrund der gezielten Anwerbung von Arbeitskräften aus dem ehemaligen Jugoslawien und der Türkei relativ stark. Im Jahr 1974 wurde mit rund 311.700 ausländischen Staatsangehörigen (4,1 % der damaligen Gesamtbevölkerung) ein vorläufiger Höhepunkt erreicht. Erst die starke Zuwanderungswelle Anfang der 1990er-Jahre sorgte für ein starkes Ansteigen des Ausländer/innenanteils auf über 8 %. Nach einer kurzen Stagnation in der zweiten Hälfte der 1990er-Jahre kam es seit der Jahrtausendwende zu einer neuerlichen Zunahme der Anzahl ausländischer Staatsangehöriger in Österreich, wobei zu Jahresbeginn 2008 erstmals die 10 %-Schwelle des Ausländer/innenanteils überschritten wurde.

Nach aktuellen Jahresergebnissen lebten am 1. Jänner 2009 insgesamt 870.704 Personen mit ausländischer Staatsangehörigkeit in Österreich. Dies entspricht einem Anteil von rund 10,4 % an der Gesamtbevölkerung Österreichs. Unter den nicht-österreichischen Staatsangehörigen stammten etwa 317.000 Personen aus Ländern der Europäischen Union, davon 181.000 aus den 14 „alten“ EU-Staaten (Beitritt vor 2004), 95.000 aus den zehn im Jahr 2004 beigetretenen Ländern und 40.000 Personen mit bulgarischer und rumänischer Staatsangehörigkeit. Darüber hinaus lebten am 1. Jänner 2009 knapp 293.000 Staatsangehörige aus dem ehemaligen Jugoslawien (ohne Slowenien, das seit 2004 Mitglied der Europäischen

¹⁸¹ Vgl. Statistik Austria (27.2.2010a).

Union ist) sowie rund 110.000 türkische Staatsangehörige in Österreich. Etwas weniger als 100.000 Personen besaßen am Stichtag eine Staatsangehörigkeit eines außereuropäischen Staates, wobei die größte Gruppe mit knapp 60.000 Personen aus Asien darstellte.

Die folgende Abbildung zeigt die Bevölkerungsstruktur in Österreich zum 1. Jänner 2009 nach Staatsangehörigkeit und Bundesland:¹⁸²

Staatsangehörigkeit	Österreich	Burgenland	Kärnten	Niederösterreich	Oberösterreich	Salzburg	Steiermark	Tirol	Vorarlberg	Wien
Gesamt	8.355.260	283.118	560.605	1.605.122	1.410.403	529.217	1.207.479	704.472	367.573	1.687.271
Österreich (Inländer)	7.484.556	268.426	523.103	1.498.502	1.300.124	463.725	1.131.640	630.489	320.410	1.348.137
Nicht-Österreich (Ausländer)	870.704	14.692	37.502	106.620	110.279	65.492	75.839	73.983	47.163	339.134
EU-Staaten, EWR, Schweiz	325.385	8.602	16.938	43.233	34.315	23.063	31.975	37.840	17.808	111.611
Drittstaatsangehörige	545.319	6.090	20.564	63.387	75.964	42.429	43.864	36.143	29.355	227.523
Ehemaliges Jugoslawien (ohne Slowenien)	292.730	3.211	14.889	33.001	44.651	27.698	24.367	18.149	11.130	115.634
Sonstige europäische Staaten, darunter:	141.904	1.449	2.442	20.782	18.627	8.242	9.735	13.155	15.413	52.059
Russische Föderation	21.817	434	1.182	3.817	3.553	1.118	3.208	784	1.019	6.702
Türkei	110.678	828	890	15.634	13.871	6.696	5.491	11.998	14.140	41.130
Ukraine	5.283	109	175	708	650	232	450	230	176	2.553
Afrika	21.460	223	663	1.474	2.410	1.032	2.884	933	330	11.511
Amerika	17.471	281	666	2.017	1.798	1.474	1.632	1.163	905	7.535
Asien	59.538	852	1.592	5.329	6.524	3.672	4.562	2.231	1.399	33.377
Ozeanien	1.377	19	54	147	142	118	113	184	46	554
Staatenlos	2.867	30	119	270	296	99	152	82	59	1.760
Unbekannt	1.987	17	104	156	153	19	73	72	9	1.384
Ungeklärt	5.985	8	35	211	1.363	75	346	174	64	3.709

Abb. 15: Bevölkerungsstruktur in Österreich zum 1. Jänner 2009

Der in Abbildung 15 dargestellte Begriff „Inländer“ bezeichnet Personen mit österreichischer Staatsbürgerschaft, die ihren Hauptwohnsitz zum Stichtzeitpunkt in Österreich haben. Beim Begriff „Ausländer“ handelt es sich um Personen mit nicht-österreichischer Staatsangehörigkeit (identisch mit dem Begriff „Fremde“ laut Fremden-gesetz) und umfassen Personen mit ausländischer Staatsangehörigkeit sowie Staatenlose und Personen mit ungeklärter oder unbekannter Staatsangehörigkeit.

In der folgenden Abbildung wird die Bevölkerung in Österreich mit Migrationshintergrund nach Bundesländern auf Basis der Mikrozensus-Arbeitskräfteerhebung 2008 dargestellt.¹⁸³

¹⁸² Vgl. Statistik Austria (27.2.2010c).

¹⁸³ Vgl. Statistik Austria (27.2.2010b).

Bundesland	Bevölkerung in Privathaushalten	Migrationshintergrund			
		zusammen	Zuwanderer der 1. Generation	Zuwanderer der 2. Generation	zusammen in %
		in 1.000			
Österreich	8.241,5	1.441,5	1.078,1	363,4	17,5
Burgenland	279,7	22,5	17,5	5,0	8,0
Kärnten	556,4	51,7	41,5	10,2	9,3
Niederösterreich	1.583,6	186,4	138,7	47,7	11,8
Oberösterreich	1.389,7	203,8	147,5	56,4	14,7
Salzburg	523,4	93,6	72,2	21,4	17,9
Steiermark	1.194,4	107,9	82,5	25,4	9,0
Tirol	696,9	114,7	87,3	27,4	16,5
Vorarlberg	363,7	76,2	52,6	23,6	21,0
Wien	1.653,6	584,6	438,4	146,2	35,4

Abb. 16: Bevölkerung in Österreich mit Migrationshintergrund nach Bundesländern 2008

Als Personen mit Migrationshintergrund werden in der Abbildung 16 Menschen bezeichnet, deren beide Elternteile im Ausland geboren wurden.¹⁸⁴ Diese Gruppe lässt sich in weiterer Folge in Migrant/innen der ersten Generation (Personen, die selbst im Ausland geboren wurden) und in Zuwanderern/Zuwanderinnen der zweiten Generation (Kinder von zugewanderten Personen, die aber selbst im Inland zur Welt gekommen sind) untergliedern. Aus der Abbildung 16 ist ersichtlich, dass der Bevölkerungsanteil mit Migrationshintergrund in Österreich im Jahr 2008 17,5 % betrug. Betrachtet man den prozentuellen Migrationsanteil auf Bundesländerebene, so kann festgestellt werden, dass Wien mit 35,4 % stark über dem Bundesdurchschnitt liegt, gefolgt von Vorarlberg mit 21 % und Salzburg mit 17,9 % Migrationsanteil.

Im Jahr 2008 ermittelte die Statistik Austria eine Bevölkerungsprognose, die auf dem aktuellen Bevölkerungsstand 2007 gemäß Bevölkerungsregister POPREG basiert.¹⁸⁵ Um die künftige Entwicklung abschätzen zu können, werden Bevölkerungsprognosen im Regelfall in mehreren Varianten erstellt. Dazu wird für Fertilität, Mortalität und Migration neben der mittleren Annahme auch eine hohe bzw. niedrige Annahme entwickelt, die dann zu unterschiedlichen Varianten (Szenarien) zusammengesetzt werden. Die mittlere Variante ist jene Variante, die den Ansprüchen an eine Prognose am nächsten kommt. Sie ist jenes Szenario, das nach Meinung der Experten den

¹⁸⁴ Vgl. Statistik Austria, (27.2.2010d).

¹⁸⁵ Vgl. Statistik Austria (2008), 3ff.

wahrscheinlichsten künftigen Entwicklungspfad abdeckt. Gemäß Hauptszenario der aktuellen Prognose aus dem Jahr 2007 wird die Bevölkerungszahl Österreichs bis 2050 auf 9,5 Mio. ansteigen. Ohne Zuwanderung nach Österreich käme es zu einem Rückgang auf 7,3 Mio. Im Falle verstärkter Zuwanderung sowie steigender Fertilität und stark zunehmender Lebenserwartung würde die Bevölkerungszahl Österreichs im Jahr 2050 11,3 Mio. betragen.

Fazit:

Nach der Prognose der Statistik Austria würde ohne Zuwanderung ein Bevölkerungsrückgang in Österreich zu verzeichnen sein. Die Konsequenzen wären, wie bereits im Punkt 5.1.1. angeführt, negative Folgen für die gesamte Wirtschaft und somit auch für die öffentlichen Verwaltungen, zum Beispiel in Bezug auf Nachwuchskräfte-sicherung. Da Österreich ein attraktives Einwanderungsland ist, könnte eine vermehrte Zuwanderung die Folge sein und somit den prognostizierten Bevölkerungsrückgang hemmen. Dies würde für die öffentlichen Verwaltungen aber auch bedeuten, dass Anpassungen beim Erstellen der öffentlichen Dienstleistungen für die unterschiedlichen kulturellen Zielgruppen vorzunehmen wären. Eine zusätzliche Barriere würden die unterschiedlichen Sprachen der migrantischen Kund/innengruppen sein, mit denen das Verwaltungspersonal bei der Erstellung der Dienstleistungen konfrontiert sein würde. In Bezug auf das Good Practice-Beispiel der Stadt Wien kann festgestellt werden, dass die Stadt Wien eine Auswertung über Fremdsprachenkenntnisse der Mitarbeiter/innen durchführte. Die Auswertung ergab, dass das Personal der Stadt Wien 58 und die Mitarbeiter/innen der Magistratischen Bezirksämter rund 19 Fremdsprachen sprechen. Das Vorhandensein von umfangreichen Sprachkenntnissen beim Personal der öffentlichen Verwaltung kann somit als ein wertvolles Potenzial für die Zukunft gesehen werden.

Je früher sich die öffentlichen Verwaltungen den Herausforderungen der kulturellen Veränderung in der Bevölkerung stellen, desto besser kann der Erfolg des Verwaltungshandelns positiv beeinflusst werden.

5.1.3. Vor- und Nachteile des Interkulturellen Personalmanagements in öffentlichen Verwaltungen

Die Integration kultureller Unterschiede von Mitarbeiter/innen weisen bei gezielter Berücksichtigung bestimmte Potenziale auf. Unterschiede am Arbeitsplatz können so genutzt werden, dass hieraus Vorteile entstehen.¹⁸⁶

Das Interkulturelle Personalmanagement soll auf die kulturellen Eigenheiten der Mitarbeiter/innen so eingehen, dass für beide, Mitarbeiter/innen und Verwaltungen, eine vorteilhafte Zusammenarbeit entsteht. Diese Chancengleichheit lässt sich auch als wirtschaftliches Kalkül betrachten: Wenn zum Beispiel Asiaten, Schwarze, Weiße und Hispanics die Produkte und Dienstleistungen erwerben sollen, müssen auch die Mitarbeiter/innen, die diese Leistungen erwirtschaften, diese Vielfalt des Marktes widerspiegeln. Somit ist das Gewinnen strategischer Vorteile gegenüber der Konkurrenz ein grundsätzliches unternehmenspolitisches und auch volkswirtschaftliches Ziel des Interkulturellen Personalmanagements. Wie der Punkt 3.2. Historische Entwicklung und Verwaltungsreformen erläutert, wird sich lt. Proeller auch die Verwaltung in Zukunft verstärkt dem Wettbewerb mit privaten Anbieter/innen stellen müssen und somit wird auch die öffentliche Verwaltung künftig für eine optimale Erstellung ihres Dienstleistungsangebotes die Konkurrenz berücksichtigen müssen. Öffentliche Verwaltungen stehen daher im Zusammenhang mit Migration vor der Herausforderung, sich der Kund/innenvielfalt zu stellen, indem die öffentliche Verwaltung kulturelle Vielfalt im Personal aufweist.

Zusammengefasst aus den Good Practice-Beispielen und der Literaturanalyse werden in den folgenden Absätzen die Vorteile des Interkulturellen Personalmanagements für öffentliche Verwaltungen aufgezeigt, aber auch Nachteile, die aus der Analyse der Good Practice-Beispiele abgeleitet werden können.

¹⁸⁶ Vgl. Blom/Meier (2002), 241.

Vorteile des Interkulturellen Personalmanagements:

- **Erhöhte Attraktivität als Arbeitgeber:** Aus dem Blickwinkel des Personalmarketings heraus, ist ein multikulturell geprägtes Unternehmen ein attraktiver Arbeitgeber.¹⁸⁷ Gerade gegenüber Absolvent/innen ist es vorteilhaft, sich als aufgeschlossenes Unternehmen mit einer vielfältigen Belegschaft zu präsentieren.¹⁸⁸
- **Nachwuchskräfteversicherung:** Die Szenarien der künftigen Bevölkerungsentwicklung weisen daraufhin, dass die Potenziale der Jugendlichen mit Migrationshintergrund heute und zukünftig für Unternehmen von hoher Bedeutung ist und sein wird.
- **Lernen von anderen Kulturen:** Im Idealfall findet im interkulturellen Kontakt ein wechselseitiger Lernprozess statt, in dem Mitglieder der einen Kultur von Mitgliedern einer anderen Kultur vorteilhafte Verhaltensweisen, Grundannahmen oder Werte übernehmen.¹⁸⁹
- **Steigerung der Innovation und Kreativität:** Verschiedene Studien bestätigen, dass kulturell divers besetzte Gruppen bei der Lösung komplexer Aufgabenstellungen effizienter sind als monokulturelle Teams.¹⁹⁰ Die meisten innovativen Unternehmen versuchen, durch die Zusammenstellung heterogener Arbeitsteams Kreativität herbeizuführen.¹⁹¹ Für die Entwicklung von Ideen müssen viele Blickwinkel zusammengebracht werden, um ein Problem zu lösen. Diversity am Arbeitsplatz hat zum Vorteil, dass die Kreativität die Problemlösung und Entscheidungsfindung erleichtert, wobei aber das Bewusstsein der kulturellen Unterschiede Bedingung ist. Das Training der Sensibilität für kulturelle Unterschiede gehört deshalb zur erfolgreichen Implementierung von Interkulturellem Personalmanagement.

¹⁸⁷ Vgl. Blom/Meier (2002), 254.

¹⁸⁸ Vgl. Stuber (2009), 78.

¹⁸⁹ Vgl. Apfelthaler (2002), 26.

¹⁹⁰ Vgl. ebenda, 26.

¹⁹¹ Vgl. Blom/Meier (2002), 255.

- **Kompetenzsteigerung:** In der öffentlichen Verwaltung kommt es zunehmend auf fremdsprachliche und interkulturelle Kompetenzen an.¹⁹² In den Good Practice-Beispielen wird betont, dass Mehrsprachigkeit und Erfahrungen im Umgang mit anderen Kulturen oft wertvoll und hilfreich im Kund/innengespräch oder auch in der fachlichen Aufgabenplanung sind.
- **Steigerung der Wettbewerbsvorteile:** Eine kulturell gemischte Belegschaft bringt Wettbewerbsvorteile, weil sie bessere Entscheidungen trifft.¹⁹³ Mehrere Blickwinkel treffen zusammen und vergrößern die Vielfalt der Lösungsalternativen.
- **Auflösen des „Gruppendenkens“:** Kulturelle Vielfalt ist ein Mittel gegen das „Gruppendenken“.¹⁹⁴ Gruppendenken beinhaltet das Fehlen von kritischen Gedanken in einer Gruppe, weil die Gruppe versucht, zusammenzuhalten und abweichendes Verhalten einzelner bestraft. Entscheidungen, die unter den Bedingungen des Gruppendenkens stattfanden, sind oft einseitig und ignorieren alternative Auffassungen.
- **Steigerung in der Flexibilität und im Denken durch Mehrsprachigkeit:** Nach Forschungsergebnissen bringen bilinguale Menschen im Vergleich zu monolingualen Menschen eine höhere Leistung, wenn es um kognitive Flexibilität und divergierendes Denken geht.¹⁹⁵
- **Verstärkung der kunden- und wirkungsorientierten Verwaltung:** Die Stadt Wien sieht im Auf- und Ausbau von Diversitätskompetenz die Sicherstellung der Qualität der Dienstleistungen und Produkte der öffentlichen Verwaltung und das erhöhte Verständnis für die Bedürfnisse von Migrant/innen als Vorteil. Darüber hinaus erhöht eine diversitätsorientierte Anpassung die Effizienz und Wirksamkeit der Dienstleistungen, das bedeutet eine Arbeitserleichterung und längerfristig auch eine Kostenreduktion für einzelne Abteilungen.¹⁹⁶
- **Erfüllung der gesellschaftlichen Verantwortung:** Wie bereits in der Einleitung festgestellt wurde, ist heute eine der wichtigsten Aufgaben und

¹⁹² Vgl. Müller, Ausbildung sichert Zukunft (2009), 1.

¹⁹³ Vgl. Blom/Meier (2002), 255.

¹⁹⁴ Vgl. ebenda, 255f.

¹⁹⁵ Vgl. ebenda, 257.

¹⁹⁶ Vgl. Magistrat der Stadt Wien (2007), 12.

Herausforderungen die Integration von Zuwanderern/Zuwanderinnen. Wesentlicher Schlüssel für eine erfolgreiche Integration sind neben der Sprache und Bildung insbesondere Ausbildung und Erwerbstätigkeit und somit die berufliche Integration in den Arbeitsmarkt.

Nachteile des Interkulturellen Personalmanagements:

- **Erhöhte Anforderungen im Personalmarketing:** Um Personal mit Migrationshintergrund anzusprechen, sind die traditionellen Rekrutierungsmethoden nicht ausreichend. Gezielte Ansprachen durch Besuche in Schulen oder Migrant/innenorganisationen, Ausschreibungen in ausgewählten Migrant/innenzeitungen in unterschiedlichen Sprachen bedeuten eine intensive Auseinandersetzung mit den migrantischen Kulturen. Damit objektive Auswahlverfahren möglich werden, sind im Sinne der Chancengleichheit die Instrumente des Auswahlverfahrens entsprechend zu adaptieren.
- **Erhöhte Anforderungen in der Personalentwicklung:** Wie die Good Practice-Beispiele zeigen, sind verschiedene Seminare sowie Aus- und Fortbildungsveranstaltungen zusätzlich zum bestehenden Seminar-, Aus- und Fortbildungsprogramm erforderlich. Dieses zusätzliche Angebot bezieht sich zum Beispiel auf Wissensvermittlung von interkultureller Kompetenz, interkultureller Personalführung, Konfliktbewältigung, Umgang miteinander, Sprachkurse usw. Die Gestaltung solcher Seminare erfordert seitens der Personalentwicklung entsprechendes Know-how über interkulturelle Trainingsmethoden.
- **Sprach- und Qualifikationsdefizite:** Die Qualität in der Leistungserstellung kann sich durch fehlende Sprachkenntnisse oder Qualifikationen verringern. Wenn der/die Mitarbeiter/in die Sprache der Kund/innengruppe nicht versteht, können auch Missverständnisse auftreten und damit die Leistungserstellung verschlechtern.

- **Gruppenbildung und Ausgrenzung:** Vor allem bei Sprachproblemen, die zu Kommunikationsproblemen führen können, besteht die Gefahr der Gruppenbildung zwischen den verschiedenen ethnischen Mitarbeiter/innen. Auch die Nicht-Akzeptanz von migrantischem Personal durch das bestehende Personal kann zu Ausgrenzungen führen. Dies kann wiederum ein Auslöser für interkulturelle Konflikte sein.

Fazit:

Die Analyse der Vor- und Nachteile des Interkulturellen Personalmanagements zeigt in der vorliegenden Arbeit viele Vorteile auf, aber auch Nachteile. Das Potenzial durch Interkulturelles Personalmanagement sollte in öffentlichen Verwaltungen nicht unberücksichtigt bleiben. Der erhöhte Aufwand durch Anpassungen von Personalmanagementbereichen erfordert einmalige Maßnahmen, die anfangs sehr zeit- und kostenintensiv sein können. Wenn die Vorteile wirksam werden, dann kann die Verwaltung langfristig aus dem Potenzial des interkulturellen Personaleinsatzes profitieren. Eine intensive Auseinandersetzung bei der Einführung von Interkulturellem Personalmanagement kann dazu beitragen, dass die genannten Nachteile so gering als möglich in Erscheinung treten und die öffentliche Verwaltung vom Erfolg des Interkulturellen Personalmanagements gekennzeichnet ist. Die Vorteile können nur dann zu einem Mehrwert in der Verwaltung führen, wenn von Anfang an Respekt und Wertschätzung der kulturellen Vielfalt im eigenen Unternehmen verankert ist. Wie die Good Practice-Beispiele aufzeigen, befinden sich die größten Herausforderungen bei der Einführung des Interkulturellen Personalmanagements in der Effizienz der Personalbeschaffung, im Personaleinsatz sowie in der Personalentwicklung mit den entsprechenden Begleitmaßnahmen.

In der Personalbeschaffung liegt die Herausforderung in der Ansprache der kulturell unterschiedlichen Bewerber/innen und im angepassten Personalauswahlverfahren. Im Vordergrund soll nach wie vor die Aufnahme von qualifiziertem Personal stehen, um die Dienstleistungen des öffentlichen Dienstes bestmöglich erbringen zu können. In diesem Zusammenhang ist

das Good Practice-Beispiel des Senates der Freien und Hansestadt Hamburg positiv hervorzuheben, wo eine umfassende Adaptierung im Personalauswahlverfahren für Migrant/innen vorgenommen wurde.

Der interkulturelle Personaleinsatz erfordert Begleitmaßnahmen für Personal und Führungskräfte, die kulturelles Verständnis und interkulturelle Kompetenzen vermitteln. Bei allen drei Good Practice-Beispielen werden dazu umfassende Begleitmaßnahmen in Form von Seminaren, Aus- und Fortbildungen angeboten. Das Verständnis für kulturelle Diversität soll sich aber nicht nur im Umgang mit Kolleg/innen zeigen, sondern auch gegenüber den vielfältigen Kund/innengruppen. Die Stadt Wien bringt dies vor allem in der Anerkennungsdimension des integrationsorientierten Diversitätsmanagements zum Ausdruck, durch Anerkennung und Wertschätzung der sozialen, kulturellen und ethnischen Vielfalt und dadurch, dass Zugewanderte als Selbstverständlichkeit und nicht als Sondergruppe mit Sondermaßnahmen betrachtet werden.

5.2. Einsatzmöglichkeiten für Personal mit Migrationshintergrund

Damit die Aufgabenerfüllung in öffentlichen Verwaltungen jederzeit gewährleistet ist, hat die Personalabteilung die Dienststellen mit dem entsprechenden qualifizierten Personal zu versorgen. Auch beim Einsatz von migrantischem Personal sollen qualifizierte Bewerber/innen für die zu besetzenden Stellen ausgewählt werden. Aus der Analyse der Good Practice-Beispiele und aus einer deutschen Studie wird aufgezeigt, welche Tätigkeitsfelder für Personal mit Migrationshintergrund in der öffentlichen Verwaltung zum Einsatz kommen. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die Personaleinsatzbereiche für Migrant/innen der Stadtverwaltungen Hamburg, Wien und Linz:

Stadtverwaltung Hamburg	Stadtverwaltung Wien	Stadtverwaltung Linz
<p>Mittlerer Dienst:¹⁹⁷</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mittlerer allgemeiner Verwaltungsdienst • Finanzwirt/in • Feuerwehrfrau/mann • Schutz-, Kriminal-, und Wasserschutzpolizei • Mittlerer Justizdienst • Mittlerer allgemeiner Vollzugsdienst beim Strafvollzug 	<ul style="list-style-type: none"> • Polizei • Gesundheitsdienst • Reinigungsdienst • Handwerklicher Dienst • Lehrlinge • Höhere Verwendungen in der Verwaltung 	<ul style="list-style-type: none"> • Alle Qualifikationen, insbesondere <ul style="list-style-type: none"> ◦ Kindergartenpädagog/innen ◦ Sozialarbeiter/innen • Lehrlinge • Praktikant/innen • Verwendungen im Allgemeinen Krankenhaus, in Seniorenzentren und in der Unternehmensgruppe
<p>Gehobener Dienst:¹⁹⁸</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gehobener allgemeiner Verwaltungsdienst • Dipl. Finanzwirt/in • Gehobener feuerwehrtechnischer Dienst • Gehobener Polizeivollzugsdienst • Dipl. Rechtspfleger/in 		

Abb. 17: Einsatzmöglichkeiten für Personal mit Migrationshintergrund

In einer deutschen Studie aus dem Jahr 2006 wurden deutsche Unternehmen und Verwaltungen befragt, in welchen Bereichen ihres Unternehmens sie den Einsatz von Mitarbeiter/innen mit Migrationshintergrund als schwierig oder als sinnvoll sehen.¹⁹⁹ Die befragten Unternehmen sind den Sektoren der öffentlichen Verwaltung, Gesundheit und Soziales, Medien und Kultur sowie sonstiger Dienstleistungen zuzuordnen. Die Studie kam zu folgendem Ergebnis:

¹⁹⁷ Vgl. Senat der Freien und Hansestadt Hamburg (2009a).

¹⁹⁸ Vgl. Senat der Freien und Hansestadt Hamburg (2009b).

¹⁹⁹ Vgl. Leenen u.a. (2006), 135.

Der Einsatz von Personen mit Migrationshintergrund im Unternehmen ist **eher schwierig**

- dort wo besondere Sprachfertigkeiten zentral wichtig sind: u.a. Kundenkontakt, sozialer Dienst, Öffentlichkeitsarbeit usw.
- im Bereich höherer bzw. spezifischer Qualifikationsanforderungen: u.a. Leitungsfunktionen, Personalwesen, Marketing, Buchhaltung, Controlling usw.

besonders sinnvoll

- da, wo direkter Kundenkontakt zu „Landsleuten“ bzw. Kund/innen mit Migrationshintergrund besteht
- bei einfachen Produktions- und Dienstleistungstätigkeiten
- da wo Auslandskontakte existieren, beispielsweise Exportabteilung
- im mittleren Management.

Fazit:

Die Darstellung der Personaleinsatzbereiche aus den Good Practice-Beispielen zeigt die unterschiedliche Konkretisierung der Tätigkeitsfelder für potenzielles Personal mit Migrationshintergrund.

Die angeführten Personaleinsatzbereiche des Senates der Freien und Hansestadt Hamburg werden sehr genau spezifiziert. Der Schwerpunkt in der Stadt Hamburg liegt vor allem bei den Ausbildungsberufen in sechs unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen im mittleren und gehobenen Dienst. Wie bereits aus dem Good Practice-Beispiel der Stadt Hamburg ersichtlich ist, werden mit den Ausbildungen auch die Absolvierung von Studien ermöglicht. Ob letztendlich eine Übernahme in die Verwaltung erfolgt, ist von der erfolgreichen Absolvierung der Ausbildung abhängig.

Die Stadt Wien bietet schwerpunktmäßig vor allem bei der Polizei Ausbildungen an, aber auch in allen anderen Verwendungsbereichen.

In der Stadt Linz stehen bei der Aufnahme von Migrationspersonal vor allem die Berufe der Kindergartenpädagog/innen und Sozialarbeiter/innen im Vordergrund. Funktionen in höheren Qualifikationen sind ebenso nicht ausgeschlossen.

Zusammengefasst aus den Good Practice-Beispielen wird festgehalten, dass für den Einsatz von Personal mit Migrationshintergrund grundsätzlich alle Verwendungsbereiche in der öffentlichen Verwaltung möglich sind. Es lässt sich aber erkennen, dass bei höheren qualifizierten Verwendungen die Ausbildungen durch die Verwaltungen bzw. dual mit den Verwaltungen und den Ausbildungsstätten stattfinden. Aus diesem Grund haben die öffentlichen Verwaltungen der Good Practice-Beispiele einen signifikanten Schritt gesetzt, indem sie den Personaleinsatz im Bereich höherer und spezifischer Qualifikationen durch interne Aus- und Fortbildungen für Migrant/innen ermöglichen. Daher erscheint der Personaleinsatzbereich für einfache Tätigkeiten, wie aus der Studie hervorgeht, nur bei Vorhandensein geringer Qualifikation von Migrant/innen gerechtfertigt. Migrant/innen, die in zweiter oder dritter Generation in einem Migrationsland leben, weisen teilweise bereits sehr gute Sprachkenntnisse dieses Landes auf. Deshalb können Personaleinsatzbereiche, wo besondere Sprachkenntnisse erforderlich sind, auch für Migrant/innen geeignet sein, sofern weitere Anforderungen für diese Stellen erfüllt werden.

Damit der Personaleinsatz von Personen mit Migrationshintergrund in der öffentlichen Verwaltung möglich wird, ist es wichtig, dass entsprechende Anpassungen in der Ausschreibung und im Personalauswahlverfahren durch die Berücksichtigung von kulturoffenen Elementen vorgenommen werden. Ein wesentlicher Aspekt für die Bewerbung von Personen mit Migrationshintergrund in die öffentliche Verwaltung ist die direkte Zielgruppenansprache, die Kooperation mit Vereinen sowie Netzwerkarbeit und gezielte Informationskampagnen.

5.3. Begleitmaßnahmen bei interkulturellem Personaleinsatz

Im Punkt 5.1.3. sind die Vorteile von Interkulturellem Personalmanagement in der öffentlichen Verwaltung definiert worden. Damit diese Vorteile ersichtlich und ein Mehrwert abgeleitet werden kann, müssen in erster Linie Verständnis für kulturelle Vielfalt und interkulturelle Kompetenzen beim Personal und bei den Führungskräften vorhanden sein. Personalabteilungen in den öffentlichen Verwaltungen sind in diesem Zusammenhang gefordert, eine interkulturelle Personalentwicklung mit den erforderlichen Maßnahmen und Konzepten in das Unternehmen zu integrieren.

Die folgenden Punkte zeigen Möglichkeiten auf, welche unterstützenden Begleitmaßnahmen für das Unternehmen insgesamt sowie für Führungskräfte und Personal vorteilhaft sein können, um entsprechendes Verständnis für interkulturellen Personaleinsatz in öffentlichen Verwaltungen zu erreichen. Von wesentlicher Bedeutung in interkulturellen Unternehmen ist die Fähigkeit der interkulturellen Kompetenz von Mitarbeiter/innen und Führungskräften, weshalb der interkulturellen Kompetenz in diesem Kapitel ein Schwerpunkt gewidmet ist.

Folgende Bereiche als unterstützende Begleitmaßnahmen erscheinen bei der Auseinandersetzung mit Interkulturellem Personalmanagement in öffentlichen Verwaltungen von Bedeutung und werden daher in den folgenden Punkten ausreichend analysiert:

- Abstimmungserfordernisse bei interkultureller Zusammenarbeit
- Interkulturelle Kompetenz
 - Definition von interkultureller Kompetenz
 - Ziel und Anforderungen an interkulturelle Kompetenzen
 - Maßnahmen zur Entwicklung interkulturell kompetenter Führungskräfte
- Methoden und Konzepte zu interkulturellen Trainings, einschließlich Tipps für interkulturelles Konfliktmanagement

5.3.1. Abstimmungserfordernisse bei interkultureller Zusammenarbeit

Die Notwendigkeit zur Zusammenarbeit in Unternehmen mit kultureller Vielfalt provoziert und erzwingt nach Thomas die folgenden Anforderungen zu bewältigen:²⁰⁰ „Eigenes und Fremdes müssen unter den Bedingungen interkultureller Zusammenarbeit aufeinander abgestimmt werden. Dieser Abstimmungsprozess erfordert eine Distanzierung vom Gewohnten und Althergebrachten und einen Perspektivenwechsel in Bezug auf die Handlungsmöglichkeiten und Handlungsgrenzen des eigenen Orientierungssystems. Neue Möglichkeiten müssen erkannt und genutzt, aber neue Handlungsbarrieren auch anerkannt und geachtet werden.“

Die Abstimmungen über das Eigene, Fremde und Gemeinsame in Bezug auf Handlungen und Verhaltensweisen kann auch für öffentliche Verwaltungen bei Einführung des Interkulturellen Personalmanagements notwendig sein. Für den Abstimmungsprozess wären folgende Überlegungen vorzunehmen:²⁰¹

- Es muss geprüft werden, was vom Eigenen in Richtung auf das Fremde geändert werden kann, geändert werden muss oder geändert werden sollte. Die zentrale Frage lautet dann, wie weit eine solche Anpassung gehen kann und gehen sollte. Keinerlei Anpassungsbereitschaft führt gewöhnlich zu erheblichen Problemen im Umgang mit Fremden. Auf der anderen Seite wäre eine völlige Anpassung des Eigenen an das Fremde schon deshalb unangemessen, weil der/die Partner/in ein gewisses Maß an kulturell authentischem Verhalten erwartet.
- Es muss geprüft werden, wie das Fremde in Richtung auf das Eigene geändert werden kann. Das kann in dem Bemühen bestehen, den/die Fremde/n auf die eigenen Gefühle und Verhaltensgewohnheiten so hinzuweisen, dass er/sie bereit ist, sie zu erkennen, anzuerkennen und sich ihnen eventuell weitgehend anzunähern.

²⁰⁰ Thomas u.a. (2005), 54.

²⁰¹ Vgl. ebenda, 54ff.

- Wenn beide Partner/innen davon überzeugt sind, dass eine effektive und zufriedenstellende Zusammenarbeit nur möglich ist, wenn ein möglichst hohes Maß an gegenseitiger Wertschätzung und wechselseitiger Kontingenz das interaktive Geschehen bestimmen, dann muss geprüft werden, in welchem Ausmaß beide Partner/innen wechselseitige Anpassungen vollziehen können und wollen, welche kulturspezifischen Merkmale der beiden Orientierungssysteme zu einem gegebenen Zeitpunkt und bei der Lösung einer bestimmten Aufgabenstellung ein Höchstmaß an Effizienz versprechen.

5.3.2. Interkulturelle Kompetenz

Wie im Punkt 2.4.3. Interkulturelle Personalführung bereits ausgeführt wird, ist in einem interkulturellen Arbeitsumfeld die interkulturelle Kompetenz von wesentlicher Bedeutung, da sie eine besondere Anforderung für Führungskräfte und Mitarbeiter/innen darstellt. Aus der Literaturanalyse und aus den Praxisbeispielen ist erkennbar, dass interkulturelle Kompetenz bereits im Auswahlverfahren bei den Bewerber/innen zu prüfen ist und ein entscheidendes Kriterium für die Aufnahme in das Unternehmen bzw. in den öffentlichen Dienst darstellt.

In den folgenden Punkten wird zunächst auf den Begriff, das Ziel und die Anforderungen von interkultureller Kompetenz und in weiterer Folge auf die Entwicklung von interkultureller Kompetenz bei Führungskräften eingegangen.

5.3.2.1. Definition von interkultureller Kompetenz

Mit interkultureller Kompetenz werden Fähigkeiten verstanden, die es einer Person möglich machen, in einer kulturellen Überschneidungssituation

unabhängig, kultursensibel und wirkungsvoll zu handeln.²⁰² Grundvoraussetzungen sind Sensibilität und Selbstvertrauen, das Verständnis anderer Verhaltensweisen und Denkmuster, sowie die Fähigkeit den eigenen Standpunkt transparent zu vermitteln, verstanden und respektiert zu werden. Dies erfordert die Fähigkeit zur zwischenmenschlichen Kommunikation und Interaktion wie sie als Bestandteil der sozialen Kompetenz beschrieben wird.

Interkulturelle Kompetenz ist daher eine Form von sozialer Kompetenz, die über die für monokulturelle Interaktionen notwendige Kompetenz hinausgeht.²⁰³ Soziale Kompetenz ermöglicht adäquate Interaktionsfähigkeit im kultureigenen Umfeld. Interkulturelle Kompetenz ist sowohl die Sozialkompetenz im interkulturellen Kontext als auch die Interaktionsfähigkeit im kulturfremden Umfeld. Es geht darum, dass das Individuum nicht nur in der Lage ist, den sozialen Regeln und Normen des eigenen Kulturkreises zu entsprechen, sondern auch dazu, das eigene Sozialverhalten aus der Sicht einer fremden Kultur zu hinterfragen und gegebenenfalls zu korrigieren. Dies setzt voraus, dass ein Bewusstsein über das Vorhandensein kultureigener Verhaltensmuster besteht, dass man kulturbedingte Unterschiede potenziell erkennt und mit ihnen umzugehen weiß sowie Wandel und Dynamik der eigenen Maßstäbe und Sichtweisen zulassen kann.

5.3.2.2. Ziel und Anforderungen an interkulturelle Kompetenzen

Das Ziel von interkultureller Kompetenz ist die Qualifizierung von Mitarbeiter/innen und Führungskräften zum Erkennen und zur konstruktiven bzw. effektiven Bewältigung von beruflichen Aufgaben, die sich unter fremden Kulturbedingungen und/oder in der Interaktion mit fremdkulturell geprägten Partner/innen ergeben.²⁰⁴

²⁰² Vgl. Huber (8.5.2010).

²⁰³ Vgl. Kumbruck/Derboven (2005), 6.

²⁰⁴ Vgl. Rothlauf (2006), 110.

Um interkulturelle Handlungskompetenzen zu erlangen, sind nach Dülfer folgende Anforderungen zu erfüllen, um sich in fremden Kulturen zu behaupten:²⁰⁵

- **Offenheit für fremde Kulturen:** Besonderes Interesse und positive Neugier gegenüber fremden natürlichen und kulturellen Umwelten erleichtern die Akzeptanz der Andersartigkeit und das Leben in fremder Umgebung (...).
- **Akzeptanz fremden Verhaltens:** Voraussetzungen sind Selbstdisziplin, Beachtung bestimmter Prinzipien der „ungesprochenen Sprache“ sowie Einfühlungsvermögen in einen veränderten Verhaltenskodex. Dazu kommen noch Respekt vor Andersartigkeit, Anerkennung sozialer Ränge, die unter Umständen auch mit anderem Maß gemessen werden, sowie Toleranz gegenüber Ungewöhnlichem (...).
- **Eigene Verhaltensanpassung:** Die eigene, aktive Verhaltensanpassung beginnt bei der Sprachbeherrschung und führt zu einem Anpassungsprozess der täglichen Umgangsformen, der Kleidung etc.

Zur Sensibilisierung und Entwicklung interkultureller Kompetenzen wird im folgenden Punkt 5.3.2.3. speziell auf die Führungskräfte eingegangen und im Punkt 5.3.3. werden in diesem Zusammenhang verschiedene Trainingsmethoden und Konzepte, die für alle Beschäftigten in öffentlichen Verwaltungen anwendbar sind, beschrieben.

5.3.2.3. Entwicklung interkulturell kompetenter Führungskräfte

Führung wird unter interkulturellen Bedingungen komplexer und stellt zusätzliche Anforderungen an Führungskräfte.²⁰⁶ Die Übertragung bewährter Führungsprinzipien und -verhaltensweisen von einem kulturellen Kontext in einen anderen erweist sich als sehr problematisch. Kulturelle Überschneidungssituationen können effektiv durch die Fähigkeit interkultureller Kompetenzen ausgeglichen werden. Dazu ist es notwendig, dass bereits Personalauswahl- und Personalentwicklungssysteme

²⁰⁵ Dülfer (1995), 473, (zit. nach: Rothlauf (2006), 111).

²⁰⁶ Vgl. Bergemann (2003), 96.

geschaffen werden, die der Herausforderung interkultureller Führung gerecht werden.

In den folgenden Absätzen werden Maßnahmen beschrieben, die zur Entwicklung interkulturell kompetenter Führungskräfte in öffentlichen Verwaltungen beitragen sollen.²⁰⁷

Definition interkultureller Führungsanforderungen:

Die Qualifikationsbeschreibungen beinhalten neben den üblichen Eigenschaften und Fähigkeiten, sinnvollerweise Qualifikationen, die sich eng an den Anforderungen internationalen Managements orientieren, zum Beispiel das Erlernen der charakteristischen Besonderheiten der Gastkultur, das Anpassen des eigenen Verhaltens an die Erwartungen der Partner/innen im Gastland, die Integration von Aufgabenerfordernissen und sozialer Beziehungsdimensionen oder die Herstellung vertrauensvoller Beziehungen im Gastland. Zur Erfassung des Bedingungsgefüges ist eine differenzierte Analyse im Unternehmen sinnvoll. Vorliegende kulturelle Erfahrungen in der Organisation sollen systematisch genutzt werden.

Identifikation interkulturellen Führungspotenzials:

Die ermittelten interkulturellen Anforderungen finden bei der Einschätzung der Potenziale der Mitarbeiter/innen Anwendung, wobei auf zuverlässige und aussagekräftige Verfahren zurückgegriffen werden soll (zum Beispiel Assessment-Center-Verfahren).

Entwicklung interkultureller Kompetenzen:

Zur Entwicklung interkultureller Kompetenzen zählen folgende bedeutsame Verfahren:

- On-the-job-Entwicklung: Zum Beispiel Mitarbeit in einer plurikulturellen Gruppe und später Leitung dieser Gruppe. Dieser Learning-by-doing-Ansatz sollte von Beratungs- und Trainingsaktivitäten begleitet werden.

²⁰⁷ Vgl. Bergemann (2003), 98ff.

- Beratung: Unterstützung zur Problemlösung und zum Ausprobieren neuer Verhaltensvarianten durch Berater/innen (Coach und Mentor/in) von innerhalb oder außerhalb der Organisation durch Reflexion und Erfahrungsinterpretation.
- Training: Interkulturelle Trainings sollten einer genauen Erhebung des spezifischen Trainingsbedarfs vorausgehen und es sollte eine Evaluation der Trainingseffekte erfolgen.

Systematische Pflege und Nutzung interkultureller Kompetenzen:

Das erworbene Wissen eines Mitarbeiters/einer Mitarbeiterin nach einem Auslandsaufenthalt sollte bei der Arbeitsplatzauswahl berücksichtigt werden und seine/ihre Erfahrungen arbeitsplatzübergreifend einbringen können. Zum Beispiel Nutzung der Erfahrungen zur Überprüfung interkultureller Anforderungsprofile, Optimierung von Trainingsmaßnahmen usw.

5.3.3. Methoden und Konzepte zu interkulturellen Trainings

Im Punkt 2.6.2. Interkulturelle Personalentwicklung wurden bereits verschiedene Trainingsmethoden erwähnt, wie zum Beispiel interkulturelle Assessment Centers, interkulturelle Trainings oder interkulturelle Coachings. In diesem Punkt geht es vor allem um eine systematische Darstellung und Erläuterung zu interkulturellen Trainings, die für die Personalentwicklung in öffentlichen Verwaltungen als sinnvoll erscheinen.

Interkulturelle Trainings umfassen alle Maßnahmen, die

- eine Möglichkeit zum interkulturellen Lernen bieten und
- zum Erwerb interkultureller Kompetenzen beitragen.²⁰⁸

Je nach Trainingsziel sollen mittels interkultureller Trainings die affektiven (zum Beispiel die Fähigkeit zur emotionalen Selbstkontrolle beim Umgang

²⁰⁸ Thomas (1990), 149-154, (zit. nach: Thomas u.a. (2005), 183).

mit Personen aus fremden Kulturen), die kognitiven (zum Beispiel Wissen über fremdkulturelle Orientierungssysteme) oder die behavioralen (zum Beispiel Verhaltensmuster, die den Verhaltensmustern in der fremden Kultur ähnlich sind) Komponenten der interkulturellen Handlungskompetenz entwickelt und gefördert werden.²⁰⁹

Folgende Trainingsformen bieten sich an:

- Informationsorientierte kulturallgemeine Trainings
- Informationsorientierte kulturspezifische Trainings
- Erfahrungsorientierte kulturspezifische Trainings
- Erfahrungsorientierte kulturallgemeine Trainings
- Culture-Assimilator-Trainings

Die informationsorientierten und erfahrungsorientierten Trainingsformen orientieren sich nach dem häufig verwendeten Klassifikationssystem von Gudykunst und Hammer.

Informationsorientierte kulturallgemeine Trainings:

Das Training vermittelt dem/der Teilnehmer/in Wissen über die Bedeutung und Tragweite kultureller Gemeinsamkeiten und Unterschiede.²¹⁰ Der/Die Teilnehmer/in soll generell für interkulturelle Problemstellungen sensibilisiert und grundsätzlich auf interkulturelles Handeln vorbereitet werden.

Die wichtigsten Methoden dieser Trainingsform sind:

- Vorträge und Diskussionen
- Videomaterial
- Kulturallgemeine Culture-Assimilator-Verfahren (sh. Culture-Assimilator-Training)

²⁰⁹ Vgl. Thomas u.a. (2005), 183.

²¹⁰ Vgl. Bergemann/Sourisseaux (2003), 249f.

Informationsorientierte kulturspezifische Trainings:

Das Training vermittelt den Teilnehmer/innen wichtige Daten und Fakten über eine fremde Kultur (zum Beispiel wirtschaftliche, politische, soziale oder klimatische Verhältnisse).²¹¹ Die Teilnehmer/innen werden durch

- Vorträge
- Filme
- schriftliches Material
- Culture-Assimilator-Verfahren

über die fremde Kultur informiert.

Erfahrungsorientierte kulturspezifische Trainings:

Diese Trainingsform versucht, den Teilnehmer/innen eine spezifische fremde Kultur im Rahmen eines Seminars näher zu bringen.²¹² Damit soll das Lernen über fremde Kulturen durch kognitive, emotionale und verhaltensbezogene Erlebnisanteile ermöglicht werden, das über „bloßes“ Wissen hinausgeht. Folgende Methoden zu dieser Trainingsform sind geeignet:

- Kultursimulationsspiele: Ein Szenario beschreibt die wesentlichen Charakteristika eines abzubildenden kulturellen Systems, womit eine künstliche „Mikrowelt“ geschaffen wird. Teilnehmer/innen übernehmen eine bestimmte Rolle in dieser Mikrowelt und versuchen ein reales kulturelles System abzubilden. Diese Trainingsmethode ist aber schwierig und aufwendig, weshalb es nur wenige kulturspezifische Simulationsspiele gibt.
- Rollenspiele: Diese Methode baut ebenfalls auf einem Szenario auf, das wesentlich einfacher konstruiert ist und aus einer geringen Teilnehmer/innenzahl besteht, wobei die Teilnehmer/innengruppe selbst bikulturell zusammengesetzt sein kann. Es werden kulturelle Überschneidungssituationen nachgestellt und durchgespielt, zum Beispiel eine Verhandlungssituation zwischen einem/einer Österreicher/in und einem/einer Türken/Türkin.

²¹¹ Vgl. Bergemann/Sourisseaux (2003), 250f.

²¹² Vgl. ebenda, 252ff.

- **Bikulturelle Workshopdesigns:** Voraussetzung dieser Methode ist, dass die Teilnehmer/innen aus zwei unterschiedlichen Kulturen stammen. Die Teilnehmer/innen arbeiten während des Workshops gemeinsam an spezifischen Fragestellungen, wie zum Beispiel Diskussion über kulturelle Gemeinsamkeiten und Unterschiede, Analyse von Fallstudien usw. Wesentlich bei dieser Methode ist der Bearbeitungsprozess, der umfangreiche Interaktionserfahrungen mit der anderen Kultur zulassen muss. Nach der Bearbeitung der Inhalte werden diese Interaktionserfahrungen und -prozesse gemeinsam analysiert und reflektiert, mit dem Ziel, dass dadurch handlungsrelevantes Wissen über die jeweils andere Kultur aufgebaut wird. Die Trainer/innen der Workshops nehmen bei der Aufarbeitung eine Moderator/innenrolle ein. Von Vorteil wäre ein bikulturelles Trainer/innenteam.

Erfahrungsorientierte kulturallgemeine Trainings:

In diesem Training werden die Trainingsteilnehmer/innen für Kulturelles sensibilisiert und ihnen verständlich gemacht, wie Kulturen grundsätzlich das Denken, Fühlen und Verhalten von Menschen beeinflussen.²¹³ Der/Die Teilnehmer/in erfährt, wie sein eigenes Denken, Fühlen und Verhalten durch seine Kulturzugehörigkeit beeinflusst wird. Folgende Methoden können für diese Trainingsform angewendet werden:

- **Workshopdesigns:** Die Teilnehmer/innen stammen aus mehreren Kulturen. Durch Analyse der Interaktionsprozesse können Schlussfolgerungen über das Bestehen und die Wirkungsweise kultureller Verschiedenheit und Gemeinsamkeit abgeleitet werden.
- **Kultursimulationsspiele**
- **Selbstbewertungsverfahren:** Damit soll die eigene interkulturelle Kommunikationskompetenz mittels Fragebogentechnik (zum Beispiel eigene Unsicherheiten, Ängste im Umgang mit Angehörigen fremder Kulturen) eingeschätzt werden. Diese Bögen können individuell ausgefüllt und die Ergebnisse in kleinen Teilnehmer/innengruppen oder in Plenumsdiskussionen besprochen werden.

²¹³ Vgl. Bergemann/Sourisseaux (2003), 254f.

Culture-Assimilator-Training:

Beim Culture-Assimilator-Training handelt es sich um ein Lernprogramm, das den Teilnehmer/innen in schriftlicher Form oder als Computerprogramm vorgelegt wird.²¹⁴ Das Programm enthält Beschreibungen interkultureller Interaktionssituationen, bei denen nur die Kenntnis der zugrunde liegenden Kulturstandards zu einer kulturadäquaten Interpretation des fremden Verhaltens führt. Der/Die Lernende wird mit verschiedenen Erklärungsmöglichkeiten konfrontiert, von denen nur jeweils eine der Erklärung entspricht, die ein/e Angehörige/r der betreffenden Kultur für die Situation geben würde. Zu jeder Alternative werden Erläuterungen gegeben, warum es sich um die richtige bzw. falsche Erklärung handelt.

Es gibt Programme für verschiedene Kulturen (arabische, iranische, griechische u.a.) und unterschiedliche Zielgruppen (Student/innen, Geschäftsleute usw.).

Die folgende Tabelle in Abbildung 18 soll einen Überblick über die Stärken und Schwächen der beschriebenen Trainingsmethoden geben.²¹⁵ Die Stärken und Schwächen beziehen sich auf die informations- und erfahrungsorientierten Methoden und unterscheiden nicht zwischen kulturallgemeinen und kulturspezifischen Trainingsformen, da sich diese Formen in den Stärken und Schwächen kaum unterscheiden.

²¹⁴ Vgl. Bergemann/Sourisseaux (2003), 255f.

²¹⁵ Vgl. ebenda, 249ff.

Trainingsmethode	Stärke	Schwäche
Informations-orientierte Trainings	<ul style="list-style-type: none"> ○ Aktive Einbindung der Trainingsteilnehmer/innen ○ Möglichkeit der Schaffung von situierten Lernumgebungen ○ Aktive Mitwirkung am Wissensaufbau durch die Teilnehmer/innen ○ Problemstellungen können durch Teilnehmer/innen eigenständig erkundet werden ○ Möglichkeit der stärkeren Miteinbeziehung der jeweiligen individuellen Vorerfahrungen 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Rein informations-orientiertes Training ○ Ausklammerung der emotionalen Auseinandersetzung mit fremden Kulturen ○ Für Praktiker/innen oft zu „kopflastig“
Erfahrungs-orientierte Trainings	<ul style="list-style-type: none"> ○ Psychische Aspekte wie die Bewältigung von Stress, der Einfluss kulturspezifischer Werte und Normen auf das Verhalten und Erleben sowie der Verlaufsprozess der Anpassung an eine fremde Kultur werden angesprochen ○ Möglichkeit des interkulturellen Lernens durch eigene Erfahrungen ○ Können relevante Erfahrungen hervorrufen, die neben kognitive auch emotionale und verhaltensbezogene Komponenten umfassen ○ Umfassendere Aktivierung der Teilnehmer/innen 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Einsatz von adäquaten Reflexions- und Aufarbeitungsmethoden erforderlich, um Erfahrungen innerhalb des Trainings adäquat verarbeiten zu können und in das bisherige Wissen zu integrieren ○ Psychologisch geschulte, sozial kompetente und interkulturell erfahrene Trainer/innen erforderlich ○ Gefahr, dass Teilnehmer/innen die Erfahrungen nicht einordnen können, sodass nur ein Gefühl der Verwirrung zurückbleibt
Culture-Assimilator-Training	<ul style="list-style-type: none"> ○ Am besten erforschte Trainingsmethode ○ Fortschritte in der Programmentwicklung in den letzten Jahren 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Programm dient hauptsächlich zur Vorbereitung auf Auslandseinsätze ○ Empirische Untersuchungen und Analysen sind für die Verfahrensentwicklung notwendig

Abb. 18: Stärken und Schwächen von interkulturellen Trainingsmethoden

Begleitmaßnahmen anhand der beschriebenen Trainings sollen zur Sensibilisierung und Konfliktprävention bei interkulturellem Personaleinsatz in den öffentlichen Verwaltungen beitragen. Als Abschluss zu den unterstützenden Begleitmaßnahmen werden folgende Tipps nach Apfelthaler aus dem interkulturellen Konfliktmanagement gegeben:²¹⁶

Tipps für interkulturelles Konfliktmanagement:

- „Akzeptieren Sie, dass Konflikte natürlich sind. Sie entstehen durch unterschiedliche Grundannahmen und Werte.
- Akzeptieren Sie, dass keine Kultur einer anderen überlegen ist.
- Lernen Sie Ihre eigenen Werte kennen!
- Bedenken Sie, dass europäische Logik nur Entweder-Oder-Haltungen kennt, die sich in unklaren Situationen als unflexibel erweisen. Andere Logiken sind hier mitunter überlegen.
- Fragen Sie mehr, erklären Sie weniger!
- Um Lösungen für interkulturelle Konflikte zu finden, muss Bereitschaft erzeugt werden, in einen gemeinsamen Lösungs- und Lernprozess einzutreten.
- Schaffen Sie informelle Gelegenheiten, bei denen gerade auch Emotionen thematisiert werden. Hierbei sollen unterschiedliche Grundwerte offengelegt und schließlich vorbehaltlos akzeptiert werden.
- Bei kooperativem Gesprächsklima empfiehlt es sich, beide Konfliktparteien jeweils die Vorteile des anderen und die Nachteile des eigenen Standpunktes ausarbeiten zu lassen. Dadurch werden Perspektiven übernommen und besseres Verständnis erzeugt.“

Fazit:

Die Methoden der informationsorientierten Trainingsformen sind ein erster wichtiger Schritt zur Vorbereitung der Implementierung von Interkulturellem Personalmanagement in der öffentlichen Verwaltung. Diese Trainingsmethoden bieten den Teilnehmer/innen die Möglichkeit, umfassende Informationen über unterschiedliche Kulturen zu erhalten. Die

²¹⁶ Apfelthaler (2002), 181.

Teilnehmer/innen sollen interkulturelles Wissen auch selbst erarbeiten können und dadurch Verständnis für kulturelle Vielfalt entwickeln. Teilnehmer/innen oder Vortragende anderer Kulturen sollten in den Trainings anwesend sein, damit in Diskussionen Unklarheiten beseitigt werden können. Als Zielgruppe von informationsorientierten Trainingsmethoden können zum Beispiel alle Bediensteten der öffentlichen Verwaltung in Frage kommen, einschließlich Führungskräfte, Personalvertreter/innen aber auch Vertreter/innen von politischen Büros und Gleichbehandlungsbeauftragte. Als Schwäche der informationsorientierten Methode hat sich „Kopflastigkeit“ herausgestellt. Aus diesem Grund sollten erfahrungsorientierte Trainingsmethoden jedenfalls als weitere Ergänzung zum interkulturellen Training angeboten werden, damit emotionale und verhaltensbezogene Aspekte Berücksichtigung finden. Das Erfordernis von Trainer/innen mit einer psychologischen Ausbildung wird nicht unbedingt als Nachteil gesehen, denn in öffentlichen Verwaltungen stehen aufgrund des Dienstleistungsangebotes psychologisch geschulte Personen zur Verfügung. Wesentlich ist, dass diese Personen als Trainer/innen für interkulturelle Trainings gewonnen werden können. Als Nachteil erfahrungsorientierter Trainings wird der für die Vorbereitung verbundene Zeitaufwand gesehen. Die Durchführung von Rollenspiele oder Workshops müssen gut vorbereitet sein, damit am Ende des Trainings keine „Verwirrung“ zurückbleibt. Bei der Vorbereitung von erfahrungsorientierten Trainings empfiehlt sich, dass die Trainer/innen Kenntnisse und Wissen über die entsprechenden Kulturstandards berücksichtigen. Als Zielgruppe von erfahrungsorientierten Trainings können zum Beispiel Führungskräfte von allen Dienststellen und politischen Büros, Personalvertreter/innen und Bedienstete, deren Kund/innengruppen oder Kolleg/innen Migrationshintergrund haben, sowie Bedienstete mit Migrationshintergrund in Betracht kommen.

Das Culture-Assimilator-Training hätte in der öffentlichen Verwaltung Bedeutung, wenn Bedienstete in ausländische Vertretungen gesendet werden und aus zeitlichen Gründen kaum darauf vorbereitet werden können. Der Vorteil der Computermethode liegt in der schnellen Vermittlung von interkulturellem Wissen. Ein Nachteil wird eher durch die Programmkosten gesehen, da für jede unterschiedliche Kultur ein eigenes Programm

erforderlich ist und bei neuen wissenschaftlichen Erkenntnissen das Programm ersetzt werden sollte.

Nachdem es sich bei vielen öffentlichen Verwaltungen um Unternehmen mit einer großen Anzahl von Beschäftigten handelt, ist bei interkulturellem Personaleinsatz die Einrichtung einer Konfliktberatungsstelle, sofern eine solche noch nicht installiert ist, sinnvoll. Der/Die Konfliktbeauftragte soll in den Prozess des Interkulturellen Personalmanagements eingebunden werden und unterstützend bei der Vorbereitung von interkulturellen Trainings mitwirken.

5.4. Zusammenfassung der Begleitmaßnahmen aus den Good Practice-Beispielen

Der folgende Punkt soll eine Übersicht geben, welche Möglichkeiten die Stadtverwaltungen Hamburg, Wien und Linz als Begleitmaßnahmen für das Personal und die Führungskräfte in ihren Dienststellen anbieten.

Senat der Freien und Hansestadt Hamburg:

Beim Senat der Freien und Hansestadt Hamburg können als Maßnahmen der interkulturellen Zusammenarbeit die integrative Betreuung vor und während der Ausbildung durch Lehrkräfte der beruflichen Schulen, der Ausbildungsleitungen und Personalstellen in den Behörden und Ämtern abgeleitet werden. Besonders positiv hervorzuheben ist das Angebot an Deutsch-Förderkursen.

Zur Förderung interkultureller Kompetenzen erfolgt eine Weiterentwicklung in den Behörden und Ämtern durch interkulturelle Fortbildungen für Einstellungsverantwortliche, Lehrkräfte an beruflichen Schulen, Ausbildungsleitungen, Personalabteilungsleitungen, Personalentwickler/innen, Führungskräfte in interkultureller Verantwortung, kundenintensive Bereiche sowie durch offene Fortbildungsangebote.

Hervorzuheben in der Stadtverwaltung Hamburg ist auch, dass die Einstellungsverantwortlichen eine spezielle Schulung zu interkultureller Kompetenz in Auswahlverfahren abschließen müssen. Ziel dieser interkulturellen Fortbildung ist es, dass die Verantwortlichen eigene Erfahrungen, Vorstellungen und Werte reflektieren, unterschiedliche Verhaltensmuster adäquat interpretieren sowie die Motivation der Bewerber/innen mit Migrationshintergrund verstehen und ihre Potenziale erschließen können.

Magistrat der Stadt Wien:

Es kann festgestellt werden, dass sich die Stadt Wien mit dem Analyse- und Entwicklungsinstrument des Diversity Checks weit über die Maßnahmen der interkulturellen Zusammenarbeit auseinandersetzt. Die Durchführung des gesamten Prozesses im Diversity Check ermöglicht eine umfassende Anpassung notwendiger Strukturen und Abläufe für ein effektives Diversitätsmanagement mit der notwendigen Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung der Mitarbeiter/innen. Maßnahmen im Bereich des Personals sind u.a. auch die Definition von diversitätsorientierten Anforderungsprofilen. Das integrationsorientierte Diversitätsmanagement der Stadt Wien soll die Kommunikation nach innen und außen sowie die Diversitätskompetenz verbessern und den Sinn und Nutzen von Diversität verständlich machen.

Als Trainingsmethoden zur interkulturellen Personalentwicklung und interkulturellen Kompetenzentwicklung werden beim Magistrat der Stadt Wien diversitätsorientierte Schulungen und Seminare angeboten, wie zum Beispiel Diversitätspolitik der Stadt Wien, Diversitätsmanagement für Führungskräfte, Zuwanderung aus der Türkei, Zuwanderung aus den Ländern des ehemaligen Jugoslawiens, Mein Umgang mit Kund/innen mit Migrationshintergrund.

Magistrat der Stadt Linz:

Beim Magistrat der Stadt Linz werden die Dienststellen durch integrative Maßnahmen unterstützt. So werden Aus- und Fortbildungsveranstaltungen

sowie Informationsveranstaltungen für die Magistratsmitarbeiter/innen organisiert. Folgende Seminare werden zum Beispiel angeboten: Gleichbehandlung und Förderung der Gleichstellung, Muslime in Österreich, Interkulturelles Konfliktmanagement, Linz wird bunt – Aufgaben und Herausforderungen der Verwaltung im Kontext von Zuwanderung.

Bei Integrationsfragen kommen Multiplikator/innen in den Dienststellen zum Einsatz. Zur Sensibilisierung der Mitarbeiter/innen ist seitens des Magistrates Linz die Öffentlichkeitsarbeit nach innen von wesentlicher Bedeutung.

Als Begleitmaßnahme wird auch das Angebot des magistratsinternen Dolmetscherdienstes betrachtet, um Sprachbarrieren abzubauen.

Fazit:

Die drei Good-Practice-Beispiele lassen erkennen, dass sich die unterstützenden Begleitmaßnahmen schwerpunktmäßig vor allem auf Fortbildungsveranstaltungen wie Seminare konzentrieren. Welche Formen in den Veranstaltungen angewendet werden, zum Beispiel Rollenspiele oder Workshops, kann durch die Inhaltsanalyse nicht ermittelt werden. Es kann somit keine konkrete Aussage gemacht werden, ob die Trainingsmethoden informationsorientierte und/oder erfahrungsorientierte Trainingsformen beinhalten. Die Vermittlung von interkultureller Kompetenz ist bei allen drei Good Practice-Beispielen von wesentlicher Bedeutung. In der Stadtverwaltung Hamburg müssen auch Einstellungsverantwortliche Kompetenztrainings absolvieren.

Es kann festgestellt werden, dass Begleitmaßnahmen ein wichtiger Bestandteil bei der Einführung von Interkulturellem Personalmanagement ist. Die Trainingsmethoden sollten regelmäßig überprüft, entsprechend angepasst und bei Bedarf ergänzt werden.

6. Schlussbetrachtung und Ausblick

Öffentliche Verwaltungen haben erkannt, dass kulturelle Vielfalt im Personal optimale und nachhaltige Ergebnisse für alle Beteiligten (Unternehmen und Stakeholder) mit sich bringen kann. In zahlreichen privaten Unternehmen mit Auslandsbeziehungen ist das Interkulturelle Personalmanagement bereits stark etabliert, weshalb sich die Wissenschaft sehr umfassend mit dem Thema des Interkulturellen Personalmanagements bzw. mit Diversity Management auseinandersetzt und daher ein umfassendes Literaturangebot zu finden ist. Eine Besonderheit ist, dass diese Literatur für private Unternehmen zwar geeignet und anwendbar ist, aber nur bedingt auf öffentliche Verwaltungen übertragen werden kann. Anders als in international tätigen Privatunternehmen, steht in der öffentlichen Verwaltung nicht das Motiv der ausländischen Geschäftsbeziehung oder mögliche Entsendungen von Inlandspersonal ins Ausland im Vordergrund, sondern der zunehmende Migrationsanteil in der Bevölkerung einer Nation und damit zusammenhängend die Aufnahme von Migrant/innen in den öffentlichen Dienst. Öffentliche Verwaltungen widmen sich daher in jüngster Zeit immer mehr dem Thema der personellen Vielfalt in ihren Behörden. In Bezug auf die klassische und moderne Definition von Interkulturellem Personalmanagement kann nach Betrachtung der Good Practice-Beispiele abgeleitet werden, dass beide Definitionen in der Praxis der öffentlichen Verwaltungen Anwendung finden: Die Anpassung der Belegschaft an die interkulturelle Vielfalt in der Gesellschaft und als weitere Folge das Potenzial der kulturellen Vielfalt durch interkulturelle Personalführung im Unternehmen zu nutzen.

Die Beantwortung der Forschungsfrage, welche Gründe für einen interkulturellen Personaleinsatz in öffentlichen Verwaltungen sprechen, konnte mit dem Darstellen statistischer Daten und Prognosen zur Bevölkerungsentwicklung in Westeuropa und Österreich sowie durch das Aufzeigen zahlreicher Vorteile betont werden. Statistische Daten zeigen einen Migrationsanteil in der österreichischen Bevölkerung von 17,5 %. Auf Bundesländerebene betrachtet, wird dieser prozentuelle Wert von einigen Bundesländern sogar überschritten. Aufgrund der erwähnten Vorteile sollte

das vorhandene Potenzial durch den Einsatz von migrantischem Personal in öffentlichen Verwaltung nicht unberücksichtigt bleiben, damit sich die öffentlichen Verwaltungen auch künftig als moderne und kundenorientierte Dienstleistungsunternehmen bezeichnen können. Im Zusammenhang mit den Analysen der Good Practice-Beispiele fällt die einheitliche Zielformulierung „Die öffentliche Verwaltung als Spiegel der Gesellschaft“ auf. Die statistischen Daten sollten deshalb Anlass für andere öffentliche Verwaltungen sein, dieses Motto als politische Zielformulierung aufzunehmen und den prozentuellen Anteil der migrantischen Bevölkerung in der personellen Struktur des öffentlichen Dienstes entsprechend anzupassen bzw. zu erhöhen. Mit der Aufnahme von Migrant/innen in den öffentlichen Dienst leistet die öffentliche Verwaltung einen wesentlichen Beitrag einerseits zur Bildungserhöhung von Migrant/innen, sofern Ausbildungen angeboten werden, und andererseits zur Integration von Migrant/innen in die Gesellschaft des Einwanderungslandes. Die Prognosen der Statistik Austria zeigen, dass die Bevölkerungszahl ohne Zuwanderung in Österreich beträchtlich zurückgehen wird, weshalb Beeinträchtigungen am Arbeitsmarkt zu erwarten wären. Durch zunehmenden Migrationsanteil in der Bevölkerung kann die Vielfalt am Arbeitsmarkt wachsen und somit auch zur Nachwuchskräfteversicherung für den öffentlichen Dienst beitragen.

Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass im Prinzip alle Funktionen in den öffentlichen Verwaltungen, auch höhere Qualifikationen, mit migrantischem Personal besetzt werden können, sofern die entsprechenden Anforderungen erfüllt werden. Aus den Good Practice-Beispielen geht hervor, dass der Einsatz von Migrant/innen in höheren Qualifikationen durch Ausbildungen, die von der öffentlichen Verwaltung angeboten werden, möglich wird. Die Good Practice-Beispiele haben aber auch gezeigt, um Migrant/innen die Chance auf einen Arbeitsplatz im öffentlichen Dienst zu ermöglichen, dass verstärkt Anpassungen bei den Rekrutierungsinstrumenten (Ansprache, Bewerbung, Aufnahme) notwendig sind.

Unterstützende Begleitmaßnahmen in Form unterschiedlichster Trainingsmethoden für Personal und Führungskräfte in öffentlichen Verwaltungen sollen bei migrantischem Personaleinsatz in der Personalentwicklung einen besonderen Stellenwert zur Konfliktprävention und zur Förderung der

interkulturellen Kompetenz erhalten. In der vorliegenden Arbeit sind unterschiedliche Methoden und Konzepte aufgezeigt worden, die die Fähigkeit der interkulturellen Kompetenz und das Verständnis für kulturelle Vielfalt in der Verwaltung vermitteln. Öffentliche Verwaltungen als lernende Organisationen sollten offen gegenüber anderen Kulturen sein, um von diesen vorteilhafte Verhaltensweisen zu lernen und um künftigen Anforderungen in der Gesellschaft gerecht zu werden. Das Erlernen interkultureller Kompetenzen durch die öffentlich Bediensteten ist aus Sicht der Verfasserin eine wichtige Voraussetzung zur Leistungssteigerung im Verwaltungshandeln. Die kulturell unterschiedlichen Kund/innengruppen und der gestiegene Migrant/innenanteil in der Bevölkerung erfordert von den öffentlich Bediensteten eine Umgangsform, die von Toleranz und Verständnis geprägt ist.

Als Trainingsmethoden sollten nicht nur informative Seminarveranstaltungen, sondern auch erfahrungsorientierte Veranstaltungen mit Workshopcharakter oder integrierten Rollenspielen durchgeführt werden. Als erfahrungsorientierte Trainingsmethoden wären auch längerfristige Entsendungen in Auslandsdienststellen, wie zum Beispiel Verbindungsbüros in der Europäischen Union oder sonstige ausländische Vertretungseinrichtungen, geeignet. Für die Personalentwicklung in öffentlichen Verwaltungen empfiehlt sich, Kenntnisse über Kulturstandards des eingesetzten Migrationspersonals, als Ausgang für die Entwicklung interkultureller Trainings, zu berücksichtigen. Das Wissen über Kulturstandards erhöht die Chance, den gewünschten Mehrwert durch personelle Vielfalt zu erreichen. Nachdem vermehrt öffentliche Verwaltungen Interkulturelles Personalmanagement einführen, wäre ein Erfahrungsaustausch zwischen diesen Verwaltungen sinnvoll, um von den „Besten“ zu lernen.

Es empfiehlt sich, dass bei der Einführung von Interkulturellem Personalmanagement die Personalvertretung der öffentlichen Verwaltung von Beginn an mitwirkt. Personalvertretungen leisten einen wesentlichen Beitrag, wenn es um relevante Veränderungen und Entscheidungen in den Strukturen des öffentlichen Dienstes geht.

Die Verfasserin hat sich in der vorliegenden Diplomarbeit mit drei Good Practice-Beispielen auseinandergesetzt. Durch die Literatur- und Internetrecherchen konnte festgestellt werden, dass es im westlichen Europa bereits öffentliche Verwaltungen gibt, die „Die öffentliche Verwaltung als Spiegel der Gesellschaft“ zum Motto erklärt haben. Die statistischen Daten zur Bevölkerungsentwicklung zeigen, dass der Weg von der homogenen Personalstruktur zur personellen Vielfalt auch in anderen öffentlichen Verwaltungen künftig verstärkt zunehmen wird. Das Potenzial von Interkulturellem Personalmanagement unter Betrachtung der zahlreichen Vorteile des interkulturellen Personaleinsatzes soll daher für alle Beteiligten der öffentlichen Verwaltung (Politiker/innen, Verwaltungen, Mitarbeiter/innen, Kund/innen, Bürger/innen, usw.) erkennbar werden und von Nutzen sein.

Bei einer erfolgreichen Einführung von Interkulturellem Personalmanagement sind zunächst bestimmte Voraussetzungen zu erfüllen. Es werden daher folgende Empfehlungen, die sich aus den Good Practice-Beispielen ableiten lassen, überblicksmäßig gegeben:

- Strategische Verankerung im Unternehmen (z.B. Leitbild, Strategiepapier, Balanced Scorecard)
- Einbeziehung des Managements (z.B. Präsenz auf Veranstaltungen, regelmäßige Erwähnung von kultureller Vielfalt in der Verwaltung)
- Einrichtung einer integrationsorientierten Organisationseinheit (z.B. Integrationsbüro)
- Animieren der gesamten Organisation zum Umdenken und Entwickeln neuer Ansätze (sh. zum Beispiel Diversity Check der Stadt Wien)
- Migrant/innengerechte Anpassung des internen und externen Personalmarketings (Ausschreibung, Auswahl, Besetzung)
- Erweiterung der Personalentwicklung durch interkulturelle Trainingsmethoden
- Gestaltung und Abwicklung durch ein professionelles Projekt (klares Zielsystem, fundierte Ist-Analyse)
- Durchführung einer Evaluierung in zwei bis drei Jahren nach Einführung des Interkulturellen Personalmanagements in der Behörde.

Öffentliche Verwaltungen werden durch die demografische Entwicklung künftig mit Veränderungen in ihren Aufgabenbereichen konfrontiert sein. Traditionelle Wertvorstellungen und Rollenmodelle werden an Bedeutung verlieren und sind daher kritisch zu überprüfen und weiterzuentwickeln – innovative Ideen werden mehr denn je gefragt sein. Besonders in wirtschaftlichen Krisenzeiten bietet sich für öffentliche Verwaltungen die Gelegenheit, Strukturen und Systeme im Sinne der Effektivität und Effizienz anzupassen. Wie die empirischen Ergebnisse zeigen, gibt es wesentliche Gründe, kulturelle Vielfalt beim Personaleinsatz in öffentlichen Verwaltungen zu berücksichtigen. Das Potenzial durch personelle Vielfalt sollte nicht unerkannt bleiben, sondern optimal genutzt werden.

Abschließen möchte die Verfasserin die Diplomarbeit mit den Aussagen einer bemerkenswerten Frau, die einen Workshop der Wirtschaftskammer Oberösterreich zum Thema „Vielfalt (er)leben“ im September 2009 gestaltete, Frau Dr. Nayantara Ghosh, Consultant des Unternehmens Gosh International und Lektorin an der Donauuniversität Krems. Nach Gosh bedarf es neuer Instrumente und Kompetenzen, um in einem interkulturellen Arbeitsumfeld erfolgreich sein zu können. Dazu gehören für sie drei ganz wesentliche Dinge:²¹⁷

- „Kulturelle Bescheidenheit, das heißt Anpassungsfähigkeit und nicht ‚my way is the best and only way‘,
- ein tieferes Verständnis für die interkulturelle Dynamik der globalen Wirtschaftsarena sowie
- die Freude an der Vielfalt.“

²¹⁷ Gosh (2010), 4.

7. Literaturverzeichnis

Abell, J.P.: Werving en selectie van allochtone werknemers. In: Burggraaf, W.van Kooten, J. (Red.): Intercultureel Management. Deventer 1996, zit. nach: Blom, Hermann/Meier, Harald: Interkulturelles Management, Berlin 2002

Apfelthaler, Gerhard: Interkulturelles Management. Die Bewältigung kultureller Differenzen in der internationalen Unternehmenstätigkeit, Wien 2002

Bachhofer, Harald: Vom kommunalen Verwalter zum innovativen Gestalter, in: Zapotoczky, Klaus u.a.: Verwaltung innovativ, Linz 2007, 211-224

Becker, Manfred/Seidel, Alina: Diversity Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt, Stuttgart 2006

Bergemann, Niels/Sourisseaux Andreas L.J.: Interkulturelles Management, 3. Auflage, Berlin/Heidelberg 2003

Besamusca-Janssen, M.: Methodiek intercultureel personeelsmanagement. Baarn 1998, zit. nach: Blom, Hermann/Meier, Harald: Interkulturelles Management, Berlin 2002

Blom, Herman/Meier, Harald: Interkulturelles Management. Interkulturelle Kommunikation, Internationales Personalmanagement, Diversity-Ansätze im Unternehmen, Berlin 2002

Boos, Frank/Heitger, Barbara: Modernes Personalmanagement in Österreich und arbeitsmarktpolitische Konsequenzen. Forschungsprojekt, Wien 1993

Brodil, Wolfgang u. a.: Arbeitsrecht in Grundzügen, 4. Auflage, Wien 2006

Bullinger, Hans-Jörg u. a.: Neue Organisationsformen im Unternehmen. Ein Handbuch für das moderne Management, 2. Auflage, Berlin u. a. 2002

Bundesministerium für Bildung und Forschung, Referat Grundsatzfragen der beruflichen Bildung: Auswirkungen von demografischen Entwicklungen auf die berufliche Ausbildung, Bonn/Berlin 2009

Cox, T.: Cultural Diversity in Organizations. Theory, Research and Practice, San Francisco 1993, zit. nach: Becker, Manfred/Seidel, Alina: Diversity Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt, Stuttgart 2006

Dincher, Roland: Personalwirtschaft, 2. Auflage, Speyer 2003

Dülfer, E.: Internationales Management, 3. Auflage, München 1995, zit. nach: Rothlauf, Jürgen: Interkulturelles Management, 2. Auflage, Oldenbourg 2006

Geertz, C.: The interpretation of cultures, New York: Basic Books, 1973, zit. nach: Bergemann, Niels/Sourisseaux, Andreas L.J.: Interkulturelles Management, 3. Auflage, Berlin/Heidelberg 2003

Gleich, R.: Der richtige Einstieg – Auf dem Weg zu einem modernen Verwaltungsmanagement, in: Horvath & Partner: Neues Verwaltungsmanagement 1996, A 1, Stuttgart 1996, zit. nach: Hopp, Helmut/Göbel, Astrid: Management in der öffentlichen Verwaltung. Organisations- und Personalarbeit in modernen Kommunalverwaltungen, Stuttgart 1999

Gloger, Axel: Auf der Jagd nach Spitzenkräften: Die besten Mitarbeiter gewinnen, begeistern und behalten, Frankfurt/Wien 2001

Goodenough, W.H.: Cultural anthropology and linguistics. In: P.L. Garvin (Ed.), Report on the Seventh Annual Round Table Meeting on Linguistics and Language Study (pp. 109-1973). Washington, DC: Georgetown University Press, zit. nach: Bergemann, Niels/Sourisseaux, Andreas L.J.: Interkulturelles Management, 3. Auflage, Berlin/Heidelberg 2003

Graf, Andrea: Interkulturelle Kompetenzen im Human Resource Management. Empirische Analyse konzeptioneller Grundfragen und der betrieblichen Relevanz, 1. Auflage, Wiesbaden 2004

Güngör, Kenan: Integrationsleitbild des Landes OÖ, Linz 2008

Harrison, D. u.a.: Beyond relational demography. Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. In: Academy of Management Journal, 41, Vol., pp. 96-107, 1998, zit. nach: Becker, Manfred/Seidel, Alina: Diversity Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt, Stuttgart 2006

Hays-Thomas, R.: Why now? The contemporary focus on managing diversity. In: Stockdale, M.S./Crosby, F.J. (Edt.): The Psychology and management of workplace diversity. Malden/Oxford/Carlton, pp. 03-30, zit. nach: Becker, Manfred/Seidel, Alina: Diversity Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt, Stuttgart 2006

Hesselbein, Frances u. a.: The Drucker Foundation Organisation der Zukunft. Neue Orientierungen für Verwaltung, Wirtschaft und Gesellschaft, Düsseldorf/München 1998

Hofstede (1993), zit. nach: Apfelthaler, Gerhard: Interkulturelles Management. Die Bewältigung kultureller Differenzen in der internationalen Unternehmenstätigkeit, Wien 2002

Hopp, Helmut/Göbel, Astrid: Management in der öffentlichen Verwaltung. Organisations- und Personalarbeit in modernen Kommunalverwaltungen, Stuttgart 1999

Hufnagl, Heidrun: Multimodale Personalauswahl. Die erfolgreiche Alternative zum Assessment-Center, Würzburg 2002

Hünninghausen, Lars: Die Besten gehen ins Netz. Report E-Recruitment: Innovative Wege bei der Personalauswahl, Düsseldorf 2002

Joerger, Gernot/Geppert Manfred: Grundzüge der Verwaltungslehre, 3. Auflage, Stuttgart 1983

Kahlke, Edith/Schmidt, Victor: Handbuch Personalauswahl, Heidelberg 2004

Korintenberg, W.: Strategisches Personalmanagement für die öffentliche Verwaltung, Erfolgs- und Mißerfolgskriterien im Reformprozeß, Wiesbaden 1997, zit. nach: Hopp, Helmut/Göbel, Astrid: Management in der öffentlichen Verwaltung. Organisations- und Personalarbeit in modernen Kommunalverwaltungen, Stuttgart 1999

Kreikebaum, Hartmut u. a.: Organisationsmanagement internationaler Unternehmen. Grundlagen und moderne Netzwerkstrukturen, 2. Auflage, Wiesbaden 2002

Kübler, Hartmut: Organisation und Führung in Behörden. Band 2 Personalwesen, 4. Auflage, Stuttgart 1980

Kumbruck, Christel/Derboven, Wibke: Interkulturelles Training. Trainingsmanual zur Förderung interkultureller Kompetenzen in der Arbeit, Heidelberg 2005

Leenen, Rainer u.a.: Kulturelle Diversität in Unternehmen. Zur Diversitätsorientierung von Personalverantwortlichen, in: Becker, Manfred/Seidel, Alina: Diversity Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt, Stuttgart 2006

Merten, Detlef u.a.: Neue Tendenzen im öffentlichen Dienst. Speyerer Forschungsberichte 189, Speyer 1998

Pitschas, Rainer: Globalisierung als Herausforderung für die Verwaltung. Lernwerkstatt Japan – Deutschland, 1. Auflage, Speyer 2005

Proeller, Isabella: Auslagerung in der hoheitlichen Verwaltung. Edited by Bieger, Thomas, Kuno Schedler und Roland Scherer. Vol. Bd. 6, Schriftenreihe des Instituts für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus. Bern: Verlag Paul Haupt, zit. nach: Oberösterreichischer Landesrechnungshof: Acht Bausteine der Reform im Verhältnis von Politik und Verwaltung. Ergebnisse einer Workshop-Reihe mit österreichischen Reformexperten, Band IV, Linz 2008

Promberger, Kurt/Koschar, Dagmar: Innovative Ansätze im Management der inneren Sicherheit, in: Zapotoczky, Klaus u.a.: Verwaltung innovativ, Linz 2007

Rothlauf, Jürgen: Interkulturelles Management, 2. Auflage, Oldenbourg 2006

Rüsen, Jörn u. a.: Die Vielfalt der Kulturen. Erinnerung, Geschichte Identität 4, 1. Auflage, Frankfurt am Main 1998

Scharinger, Ludwig: Vom Amt zum modernen Dienstleistungsbetrieb, in: Wolny, Erich: Beiträge zur kommunalen Verwaltungsreform, Linz 1998

Scholz, J.M.: Internationales und interkulturelles Change-Management – Deutungen und Bedeutungen einer Begriffswelt in Gesellschaft. Management und Unternehmenspraxis, in: Scholz, J.M. (Hrsg.): Internationales Change-Management, Stuttgart 1995, zit. nach: Rothlauf, Jürgen: Interkulturelles Management. Mit Beispielen aus Vietnam, China, Japan, Russland und den Golfstaaten, 3. Auflage, Oldenbourg 2009

Stuber, Michael: Diversity Das Potenzial-Prinzip. Ressourcen aktivieren – Zusammenarbeit gestalten, 2. Auflage, Köln 2009

Strehl, Franz: New Public Management – Wirkungsorientierte Verwaltung, in: Wolny, Erich (Hrsg.): Beiträge zur kommunalen Verwaltungsreform, Linz 1998

Suplie, Kurt u. a.: Allgemeine Verwaltungskunde, 7. Auflage, Löhne 1987

Thom, Norbert/Ritz Adrian: Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor, 4. Auflage, Wiesbaden 2008

Thomas, A. (1990): Interkulturelles Handlungstraining als Personalentwicklungsmaßnahme. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 34 (3): 149-154, zit. nach: Thomas, Alexander u. a.: Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder, 2. Auflage, Göttingen 2005

Thomas, Alexander u. a.: Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder, 2. Auflage, Göttingen 2005

Thomas, Alexander u. a.: Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 2: Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit, Göttingen 2003

Thomas, D.A./Ely, R.J.: Making differences matter. A new paradigm for managing diversity, Harvard Business Review, No. 05, pp. 79-91, 1996, zit. nach: Becker, Manfred/Seidel, Alina: Diversity Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt, Stuttgart 2006

Van de Vijver, F.J.R./Abell, J.P.: Werving en selectie binnen een veranderend personeelsmanagement. In: van Vugt, G.W.M. (Red.): Werken in multiculturele organisaties, theorie en praktijk van intercultureel

management. Houten 1995, zit. nach: Blom, Hermann/Meier, Harald: Interkulturelles Management, Berlin 2002

Vojtovich, Sergej: Governance – ein neues Paradigma, in: Zapotoczky, Klaus u.a. (Hrsg.): Verwaltung innovativ, Linz 2007

De Vries, S.: Het veranderende gezicht van de Nederlandse politie. In: Bovenkerk, F./van San, M./de Vries, S.: Politiewerk in een multiculturele samenleving. Peldoorn 1999, zit. nach: Blom, Hermann/Meier, Harald: Interkulturelles Management, Berlin 2002

Wagner, D./Sepehri, P.: Managing Diversity – Wahrnehmung und Verständnis im Internationalen Management. In: Personal, H. 09, S. 456-461, 2000, zit. nach: Becker, Manfred/Seidel, Alina: Diversity Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt, Stuttgart 2006

Weidmann, W.F.: Interkulturelle Kommunikation und nationale Kulturunterschiede in der Managementpraxis, in: Scholz, J.M. (Hrsg.): Internationales Change-Management, Stuttgart 1995, zit. nach: Rothlauf, Jürgen: Interkulturelles Management, 2. Auflage, Oldenbourg 2006

Wolny, Erich: Beiträge zur kommunalen Verwaltungsreform. Festschrift für Wolfgang Hochgatterer, Linz 1998

Zapotoczky, Klaus u. a.: Verwaltung innovativ, Linz 2007

Zemsauer, Alexandra: Die Elemente des New Public Management und deren Umsetzung in der oberösterreichischen Landesverwaltung, Johannes Kepler Universität (Linz), Diplomarbeit, 2004

Zeitschriften:

BM für Wirtschaft und Arbeit: Weitblick. Managing Diversity in Deutschland, in: Update. Die Zeitschrift des Europäischen Sozialfonds, Juni 2004, 3

Fritz, Oliver: Die regionale Dimension der Bevölkerungsentwicklung in Österreich, in: Recht & Finanzen für Gemeinden, 01/2009, 8–13

Gruber, Marika: Österreichische Kommunen gestalten Integration. Handlungsfelder kommunaler Integrationspolitik in den Städten Linz und Dornbirn, in: Innovative Verwaltung, 1-2/2009, 22-23

Gstir, Hannes: Integration MIT Zugewanderten. Eine Herausforderung vor allem für die Gemeinden, in: Recht & Finanzen für Gemeinden, 01/2009, 14–18

Ghosh, Nayantara: Internationalisierung bedeutet Abenteuer im Unternehmen. Chancen interkultureller Zusammenarbeit erkennen, in:

Clusterland Oberösterreich GmbH: HR-times. Neuigkeiten aus dem Netzwerk Humanressourcen, Linz 1/2010, 4-5

Hablützl, Peter: Schweiz: Abschaffung der Beamten, in: VerwaltungInnovativ, Oktober/2008, 6-7

Klingenbrunner, Alexander: Fremdsprachen im Gemeindeamt, in: Recht & Finanzen für Gemeinden, 01/2009, 4-7

Kucsko-Stadlmayer, Gabriele: Nebeneinander der Formen eliminieren, in: VerwaltungInnovativ, Oktober/2008, 1

o. V.: Demographischer Wandel als Managementaufgabe, in: innovative Verwaltung, 1-2/2009, 20

Internetquellen:

Bundeskanzleramt Österreich: Das Personal im Bundesdienst, URL: <http://www.bundeskanzleramt.at/site/3906/Default.aspx> (17.4.2009)

Bundeskanzleramt Österreich: Frauenangelegenheiten und Gleichstellung: Rechtliche Grundlagen Gleichbehandlung, URL: <http://www.frauen.bka.gv.at/site/5564/default.aspx> (8.5.2010)

Bundeskanzleramt Österreich: Frauenangelegenheiten und Gleichstellung. Bundes-Gleichbehandlungsgesetz, URL: <http://www.frauen.bka.gv.at/site/5570/default.aspx> (9.5.2010)

Bundeskanzleramt Österreich, Gleichbehandlungsanwaltschaft: Gleichbehandlung in der EU, URL: <http://www.gleichbehandlungsanwaltschaft.at/site/6442/default.aspx> (28.3.2010)

Bundeskanzleramt Österreich, Sektion III: Der öffentliche Dienst in Österreich, Wien 2005, URL: <http://www.bka.gv.at/docs/2005/3/8/oeffdienst.pdf> (8.12.2009)

Bundeskanzleramt Rechtsinformationssystem, Landesrecht Oberösterreich: Gesamte Rechtsvorschrift für Oö. Objektivierungsgesetz 1994, Fassung vom 20.12.2009, URL: <http://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=LROO&Gesetzesnummer=10000421%20&ShowPrintPreview=True> (20.12.2009)

Gemeindebund, URL: <http://www.gemeindebund.at/rcms/upload/downloads/Beamten.pdf?PHPSESSID=a3ce71d382> (8.12.2009)

Gewerkschaft Öffentlicher Dienst, URL: <http://www.goed.at/5117.html> (7.5.2010)

Huber, Hans Dieter: Im Dschungel der Kompetenzen, URL: <http://www.hgb-leipzig.de/ARTNINE/huber/aufsaeetze/kompetenzdschungel.pdf> (8.5.2010)

Kemper, Andreas: Affirmative Action: Positive Maßnahmen gegen Diskriminierung, URL: <http://knol.google.com/k/andreas-kemper/affirmative-action/8bgikaqot3ts/173> (8.11.2009)

Linz: Politik Verwaltung. Unternehmensgruppe Stadt Linz, URL: http://www.linz.at/politik_verwaltung/unternehmensgruppe.asp (19.3.2010)

Land Oberösterreich: Personalausreibungen, URL: http://www.land-oberoesterreich.gv.at/cps/rde/xchg/SID-482D1A12-96DAB349/ooe/hs.xsl/15934_DEU_HTML.htm (19.4.2010)

Linz: Politik Verwaltung. Hauptwohnsitzbevölkerung, URL: <http://www.linz.at/zahlen/040%5FBevoelkerung/040%5FHauptwohnsitzbevoelkerung> (31.1.2010a).

Linz: Politik Verwaltung. AusländerInnen, URL: http://www.linz.at/zahlen/040_Bevoelkerung/040_Auslaender (31.1.2010b).

Linz: Presse. Interkulturelles Personalmanagement im Magistrat Linz, URL: http://www.linz.at/presse/2008/200812_43167.asp (31.1.2010c)

Linz: Politik Verwaltung. Statut der Stadt Linz, URL: http://www.linz.at/politik_verwaltung/6216.asp (14.4.2010)

Öffentlicher Dienst Österreichs, URL: http://www.oeffentlicherdienst.at/oedaktiv/berichte/beamte/beamte_mandarine.php?subnav=berichte-beamte (13.12.2009)

Österreichischer Städtebund: Österreichische Gemeindezeitung, Österreichisches Dienstrecht und Verwaltungsmodernisierung. Von der Personalverwaltung zum Personalmanagement, 5. Jänner 2000, URL: http://www.staedtebund.gv.at/oegz/oegz-beitraege/jahresarchiv/details/artikel/oesterreichisches-dienstrecht-und-verwaltungsmodernisierungvon-der-personalverwaltung-zum-personal.html?tx_ttnews%5BpS%5D=1072911600&tx_ttnews%5BpL%5D=2678399&tx_ttnews%5Barc%5D=1&tx_ttnews%5Bpointer%5D=22&tx_ttnews%5BbackPid%5D=9140&cHash=ebf4d0536a7e3a6f6b21ff208cfab7cf (19.4.2010)

Senat der Freien und Hansestadt Hamburg: Verfassung der Freien und Hansestadt Hamburg, URL: <http://www.hamburg.de/contentblob/202338/data/verfassung.pdf> (14.4.2010)

Statistik Austria: Bevölkerung nach Staatsangehörigkeit, URL: http://www.statistik.at/web_de/statistiken/bevoelkerung/bevoelkerungsstruktur/bevoelkerung_nach_staatsangehoerigkeit_geburtsland/index.html (27.2.2010a)

Statistik Austria: Bevölkerung mit Migrationshintergrund nach Bundesländern, URL: http://www.statistik.at/web_de/static/bevoelkerung_mit_migrationshintergrund_nach_bundeslaendern_033241.xls (27.2.2010b)

Statistik Austria: Bevölkerung am 1.1.2009 nach Geburtsland und Bundesland, URL: http://www.statistik.at/web_de/static/bevoelkerung_am_1.1.2009_nach_detailliertem_geburtsland_und_bundesland_023841.xls (27.2.2010c)

Statistik Austria: Bevölkerung nach Migrationshintergrund, URL: http://www.statistik.at/web_de/statistiken/bevoelkerung/bevoelkerungsstruktur/bevoelkerung_nach_migrationshintergrund/index.html (27.2.2010d)

Universität Wien: Diversity Management, URL: http://www.univie.ac.at/diversity/ausseruni_dim.html#c865 (28.3.2010)

Wien: Erläuterung zur Bevölkerungszusammensetzung – Statistiken, URL: <http://www.wien.gv.at/statistik/daten/abschnitt-bevstruktur.html> (17.1.2010a)

Wien: Wien in Zahlen - Statistik und Analyse, Budget. Bevölkerungsstand nach Geschlecht und Bezirken 1869-2008, URL: <http://www.wien.gv.at/statistik/daten/pdf/bevoelkerungsstand.pdf> (17.1.2010b)

Wien: Wien wirbt für Migranten bei Polizei, Rettung und Feuerwehr, URL: <http://www.wieninternational.at/de/node/9704> (25.4.2010)

WZ online: Bundes-Verfassungsgesetz (B-VG), URL: <http://www.wienerzeitung.at/linkmap/recht/verfassung1.htm> (14.4.2010)

Zeppelin University: Kulturelle Vielfalt in der Verwaltung gestalten, URL: www.zeppelin-university.de (10.7.2009)

Broschüren:

Bundeskanzleramt Österreich, Abteilung für Verwaltungsreform: CAF 2006. Verbesserung der Organisation durch Selbstbewertung, Wien

Hodasz, Marta u.a.: Vielfalt. Respekt.Recht. Informationsbroschüre zum Thema Diskriminierungsschutz, Bundeskanzleramt Österreich, 1. Auflage, Wien 2009

Land Oberösterreich, Abteilung Personal: Leitbild für Personalentwicklung, Linz 2004

Land Oberösterreich, Abteilung Personal: Leitfaden zur Erstellung der Personalentwicklungs-Konzepte der Dienststellen für eine wirkungsorientierte Landesverwaltung

Magistrat der Stadt Wien, MA 17 – Integrations- und Diversitätsangelegenheiten: Integration und Diversität in Wien 2007. Aufgaben und Tätigkeiten der MA 17, Wien 2007

Magistrat der Stadt Wien, MA 17 – Integrations- und Diversitätsangelegenheiten: Diversity Check. Leitfaden zur Implementierung des integrationsorientierten Diversitätsmanagements in der Wiener Stadtverwaltung. Analyse, Entwicklung, Umsetzung, Evaluation, Wien 2009

Senat der Freien und Hansestadt Hamburg, Personalamt: Ausbildung für den mittleren Dienst, Hamburg Mai 2009a

Senat der Freien und Hansestadt Hamburg, Personalamt: Ausbildung/Studium für die hamburgische Verwaltung, Hamburg Mai 2009b

Senat der Freien und Hansestadt Hamburg: Personalamt: Junge Menschen mit Migrationshintergrund gesucht! Hamburg Mai 2009c

Senat der Freien und Hansestadt Hamburg, Personalamt: Wir sind Hamburg! Bist du dabei? Hamburg Mai 2009d

Sonstige Quellen:

Boitllehner, Isabella: Präsentation „Vielfalt (er)leben. Interkulturelle Hintergründe und Kommunikation“, Linz 15.9.2009

Bundeskanzleramt Österreich, Referat III/7/a – HR-Controlling: Das Personal des Bundes 2009. Daten und Fakten, Wien 2009

Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg: Mitteilung des Senats an die Bürgerschaft. Bericht über die Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung 2008 zur Erhebung eines Migrationshintergrundes der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der hamburgischen Verwaltung, Hamburg 10.3.2009

Emerstorfer, Olga: Amt der Oö. Landesregierung, Abteilung Personal, Referat Personalentwicklung, Linz, Auskunft am 7.5.2010

Land Oberösterreich, Abteilung Personal: Information zur Dienstausbildung im Oö. Landesdienst

Land Oberösterreich, Abteilung Personal: Information über das Führungskräfte-Entwicklungsprogramm

Linz: Interkulturelles Personalmanagement, PPO/Personalservice, Präsentationsunterlagen

Luger, Kurt: Magistrat der Stadt Wien, Magistratsabteilung 17, Integrations- und Diversitätsangelegenheiten, Telefoninterview am 26.11.2009

Müller, Stefan: Ausbildung sichert Zukunft. Integration von jungen Menschen mit Migrationshintergrund, Ausbildungsmarketing und kulturoffene/-sensible Auswahlverfahren am Beispiel der allgemeinen Verwaltung, Zentrum für Aus- und Fortbildung, Hamburg 2009a

Müller, Stefan: Hamburgische Verwaltung fördert Integration, 2009b

Müller, Stefan: Öffentlicher Sektor. Gezielte Ansprache von Jugendlichen mit Migrationshintergrund – kultursensible Einstellungsverfahren in den Ausbildungen der hamburgischen Verwaltung, in: Vortragsreihe „Personal und Verwaltung“, Köln 2009c

Oberösterreichischer Landesrechnungshof: Acht Bausteine der Reform im Verhältnis von Politik und Verwaltung. Ergebnisse einer Workshop-Reihe mit österreichischen Reformexperten, Band IV, Linz 2008

Pressestelle des Senates der Freien und Hansestadt Hamburg: Presseerklärung. Auszeichnung des Hamburger Senats für erfolgreiche Teilnahme am Wettbewerb „Vielfalt als Chance – Kulturelle Vielfalt in der Ausbildung“, Hamburg 9. April 2008

Sperling, Julian: Senat der Freien und Hansestadt Hamburg, Zentrum für Aus- und Fortbildung Hamburg, E-Mail vom 14. Oktober 2009

Statistik Austria: Standard-Dokumentation. Metainformationen (Definitionen, Erläuterungen, Methoden, Qualität) zu Bevölkerungsprognosen, Wien 30.5.2008

Anhang 1: Diversity Check

Vorbereitung und Aufbau

- Klärung der Ziele und Vorgehensstrategie
- Anpassung auf die jeweilige Organisationsrealität
- Klärung der Kommunikations- und Entscheidungswege

Projektsteuerungsgruppe

- Projektleitung, Assistenz
- FunktionsträgerInnen auf versch. Ebenen
- Externe Beratung, Begleitung, MA 17

Diversitätsbezogene Selbstanalyse der Organisation

Klärung, ob ein oder mehrere Analyseteams gebraucht werden (abhängig von der Größe und Heterogenität der Abteilungen), ca. 10-15 Personen pro Analyseteam / ca. 5-8 Halbtage in einem Zeitraum von max. 2 Monaten

Indikatorengestützte Selbstanalyse und Bewertung

Organisation

- Verankerung Diversitätsverständnis
- Information, Kommunikation, **Reflexion**
- Strukturen, Prozesse und Qualitätssicherung

MitarbeiterInnen

- Erfassung und Nutzung der Vielfalt
- Personalaufnahme
- Weiterbildung und Aufstieg

KundInnen

- Zielgruppenorientierte Anpassung der Dienstleistungen und Produkte

Diversity-Zwischenbericht

- Aufzeigen des Ist-Standes und Handlungsfelder anhand des „Diversity-index“
- Festlegung und Abstimmung der Ziele

Maßnahmenentwicklung

Klärung, ob ein oder mehrere Teams gebraucht werden (abhängig von der Größe und Heterogenität der Handlungsfelder), ca. 10-15 Personen pro Team / ca. 5-8 Halbtage in einem Zeitraum von max. 2 Monaten

Maßnahmenentwicklung

Entwicklungsschritte:

- **Reflexion** der Ist-Analyse
- Maßnahmen- und Ideensammlung
- Sondierung der Maßnahmen
- Konkretisierung und Priorisierung

Aktionsplan

- Zusammenführen der Maßnahmen zu einem abgestimmten Gesamtkonzept
- Ressourcenbedarf abklären/bereitstellen Verbindlichkeiten, Zuständigkeiten und Kommunikationsformen klären

Umsetzungsphase Entscheidungswege

Zeitraum ca. 1 1/2 bis 2 Jahre, Aufbau interner Umsetzungs- und Zuständigkeitsstrukturen (Projektsteuerungssitzungen mit der MA 17 ca. 2 bis 3 im Jahr)

Evaluierung und Weiterentwicklung

Anhang 2: Stichwortprotokoll

des nicht standardisierten informellen Telefoninterviews mit

OAR Luger, Magistratsabteilung 17 der Stadt Wien, am 26.11.2009

- Diversity Check:
 - Dient zur Durchleuchtung der Arbeitsprozesse in Bezug auf Organisation, Kund/innen und Mitarbeiter/innen.
 - Entwicklung von Maßnahmen für die Zukunft.

- Wichtig bei Interkulturellem Personalmanagement:
 - Sensibilisierung: Manche sind zu überzeugen, manche sind bereits überzeugt.
 - Nutzen sichtbar machen.
 - Besser langsam im Umsetzungsprozess vorgehen, als zu schnell und gescheitert.

- Strategische Verankerung des Interkulturellen Personalmanagements sinnvoll.

- In den Magistratsabteilungen wird nicht befragt, wer von welcher Herkunft ist – könnte negative Auswirkungen für die Organisationen haben.

- Personaleinsatzbereiche:
 - Gesundheitsbereich, Reinigung, handwerklicher Bereich, Polizei, höhere Positionen ⇨ Initiative, alle Verwendungsfunktionen.
 - Bei Neuaufnahmen ist konkret nachzufragen, da viele mehr Qualifikationen aufweisen, als ersichtlich wird.
 - Bereits elektronische Verankerung von Qualifikationen im Personalwesen.

- Personalauswahl:
 - Bei der Personalauswahl wird kein Unterschied zwischen Migrant/innen und österreichischem Personal gemacht.
 - Aufnahmetests bestehen sehr viele in 2. Generation.

- Lehrlingsmanagement: Geringe Deutschkenntnisse kein Ausschließungsgrund mehr.
- Personalmarketing:
 - Zusammenarbeit mit Vereinen – Angst abbauen, sich zu bewerben.