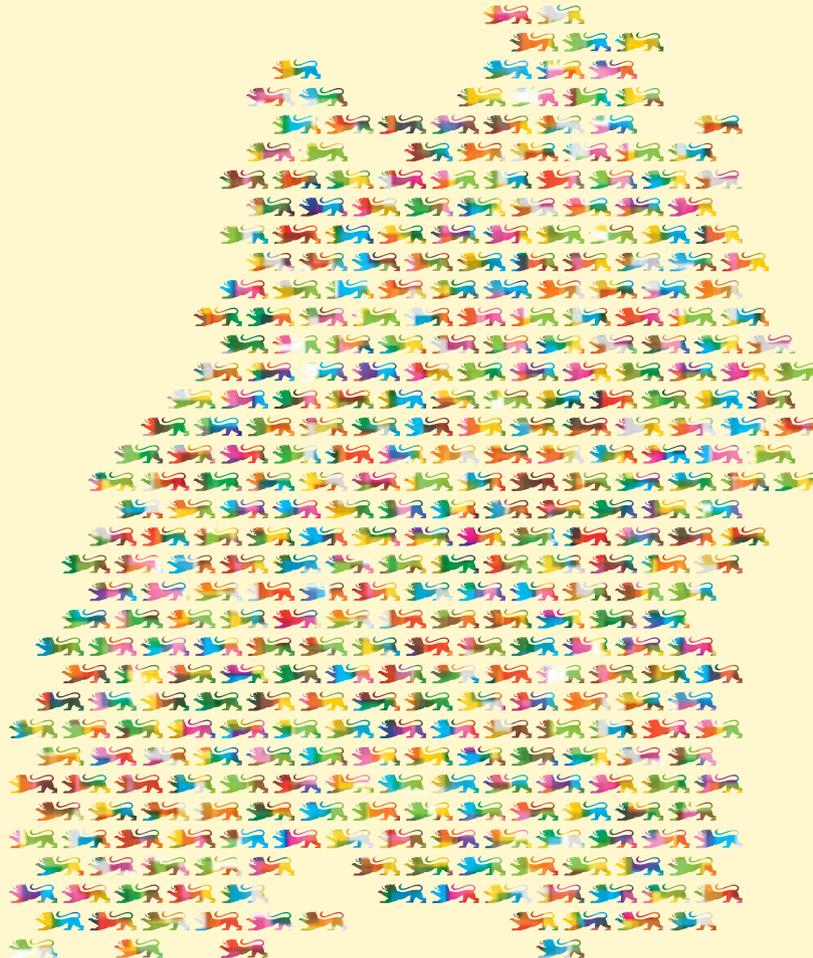


# Land der Vielfalt – Land der Chancen

Interkulturelle Öffnung der Landesverwaltung Baden-Württemberg



Baden-Württemberg

MINISTERIUM FÜR INTEGRATION

# Land der Vielfalt – Land der Chancen

Interkulturelle Öffnung der Landesverwaltung Baden-Württemberg



# Inhalt

04	<b>VORWORT</b> MINISTERPRÄSIDENT WINFRIED KRETSCHMANN
05	<b>VORWORT</b> MINISTERIN BILKAY ÖNEY
07	1. BADEN-WÜRTTEMBERG – <b>VIelfALT AUS TRADITION UND MIT ZUKUNFT</b>
13	2. <b>BEGRIFFE MIT LEBEN FÜLLEN</b>
13	2.1 <b>INTERKULTURELLE ÖFFNUNG</b>
14	2.2 <b>INTERKULTURELLE KOMPETENZ – VIelfALTskompetenz</b>
21	3. <b>VIER IMPERATIVE FÜR MEHR VIelfALT IN DER VERWALTUNG</b>
23	4. <b>INTERKULTURELLE ÖFFNUNG IN BADEN-WÜRTTEMBERG – WAS HEISST DAS KONKRET?</b>
33	ANHANG 1: BEAMTENRECHTLICHE <b>REGELUNGEN</b>
35	ANHANG 2: MÖGLICHKEITEN ZUR <b>VERBESSERUNG DER CHANCEN</b> VON PERSONEN MIT MIGRATIONSHINTERGRUND IM ÖFFENTLICHEN DIENST AUS RECHTLICHER SICHT
38	ANHANG 3: EMPFEHLUNGEN FÜR DEN UMGANG MIT <b>EIGENNAMEN</b> IM VERWALTUNGSHANDELN
39	ANHANG 4: <b>LITERATURTIPPS</b> ZUM THEMA INTERKULTURELLE ÖFFNUNG UND INTERKULTURELLE KOMPETENZ MIT DEM SCHWERPUNKT VERWALTUNG



## Sehr geehrte Damen und Herren,

unsere Gesellschaft befindet sich in stetigem Wandel. Sie wird vielfältiger und bunter. Baden-Württemberg ist schon heute das Flächenland mit dem bundesweit höchsten Anteil von Menschen mit Migrationsgeschichte. Auf diese Vielfalt sind wir stolz. Dies hat das Land mit dem Beitritt zur bundesweiten Charta der Vielfalt noch einmal verdeutlicht. Wir sagen damit auch: Vielfalt ist eine große Chance für uns.

Gleichzeitig stellt sie uns aber auch vor neue Aufgaben und Herausforderungen. Die Veränderungen, die wir in unserer Gesellschaft beobachten können, betreffen nicht nur unsere private Lebenswelt, sondern auch das berufliche Miteinander. Der Umgang mit dieser Vielfalt ist dabei ein Schlüsselthema unserer Gesellschaft und in besonderem Maße für die Landesverwaltung.

Die baden-württembergische Verwaltung hat sich über die Jahrzehnte einen besonderen Ruf erworben. Hierzu gehört auch, dass sie sich durchweg auf Veränderungen und auf einen stetigen Wandel eingestellt hat und diesen fortlaufend widerspiegelt. Die interkulturelle Öffnung der Landesverwaltung knüpft also an eine gute Tradition an.

Eine Bürgergesellschaft braucht eine Bürgerverwaltung, in deren Strukturen sich die Vielfalt der Gesellschaft repräsentiert. Es geht nicht nur um den Respekt vor Vielfalt, sondern auch um den produktiven Umgang mit ihr. Wie schon Goethe sagte: „Toleranz sollte eigentlich nur eine vorübergehende Gesinnung sein: Sie muss zur Anerkennung führen. Dulden heißt beleidigen.“

Dieser anerkennende und produktive Umgang mit Vielfalt ergibt sich nicht einfach von selbst. Er braucht Engagement, Sensibilisierung und konkrete Handlungsvorschläge. Mit dieser Broschüre zur interkulturellen Öffnung möchten wir Ihnen eine Sammlung solcher Handlungsvorschläge an die Hand geben. Sie soll als erster Wegweiser und zur Anregung dienen.

Ich wünsche Ihnen viel Freude bei der Lektüre und gute Anregungen für Ihren Beitrag zur interkulturellen Öffnung der baden-württembergischen Landesverwaltung!

*Winfried Kretschmann*

Ihr Winfried Kretschmann  
*Ministerpräsident  
des Landes Baden-Württemberg*

## Sehr geehrte Damen und Herren,

die Landesverwaltung spiegelt die Lebensbereiche der Menschen in Baden-Württemberg wider. Sie umfasst neben der allgemeinen Verwaltung zum Beispiel auch das Lehramt oder die Polizei. Wir möchten mit dieser Broschüre alle Landesbeschäftigten ansprechen. Denn die interkulturelle Öffnung geht uns alle an und ist ohne Engagement jeder und jedes Einzelnen nicht zu realisieren.

Der Landesregierung geht es um die Förderung der interkulturellen Kompetenz in den Behörden und Ämtern, um die Weiterentwicklung der Verwaltungskultur und um mehr Migrantinnen und Migranten im Landesdienst.

Warum ist die interkulturelle Öffnung so wichtig? Vielfaltskompetenz und der produktive Umgang mit Vielfalt sind zu einer betriebs- und volkswirtschaftlichen Notwendigkeit geworden. Studien belegen, dass vielfältig besetzte Teams kreativer, lösungsorientierter und insgesamt erfolgreicher sind. Eine vielfältige Verwaltung kann besser auf die sich wandelnden Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger eingehen. Was aber noch viel wichtiger ist: Eine Verwaltung, in der sich die Bevölkerung widerspiegelt, schafft Vertrauen. Damit stärken wir auch die Integrationskraft unserer Gesellschaft, denn es ist die Verwaltung, die den Staat im Alltag repräsentiert.

Die interkulturelle Öffnung ist deshalb auch keine Gefälligkeit, sondern eine gesamtgesellschaftliche Verpflichtung. Dabei – und auch das macht diese Broschüre deutlich – fangen wir nicht bei Null an! Viele Aktionen und Projekte machen das deutlich. In dieser Broschüre stellen wir Ihnen neben Projekten auch konkrete Ansätze der interkulturellen Öffnung vor. So wollen wir den abstrakten Begriff mit Leben füllen.

Uns allen ist bewusst, dass es sich bei der interkulturellen Öffnung um einen langfristigen Prozess handelt. Doch der lange Atem lohnt sich. Baden-Württemberg ist ein Land der Vielfalt. Lassen Sie uns gemeinsam daran arbeiten, dass es Chancen für alle bietet.

Für Ihr Engagement danke ich Ihnen.

*Bilkay Öney*

Ihre Bilkay Öney  
*Ministerin für Integration  
des Landes Baden-Württemberg*



ENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN  
 MIGRATIONSHINTERGRUND  
 FÖRDERUNG  
 REPRÄSENTATIVE VERWALTUNG  
**VIELFALT**  
**POTENZIAL**



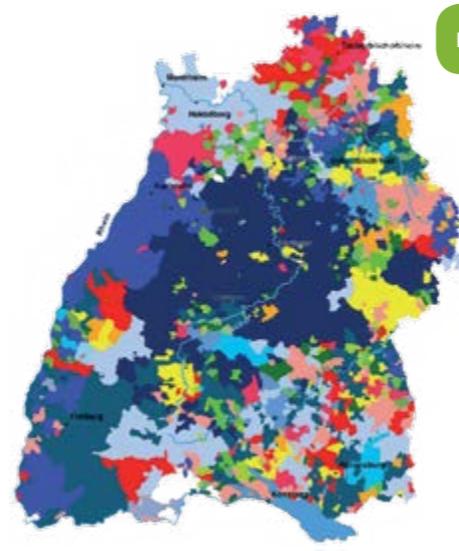
1

BADEN-WÜRTTEMBERG –  
 VIELFALT AUS TRADITION  
 UND MIT ZUKUNFT

Seit über 200 Jahren ist Vielfalt ein Merkmal dieses Landes. Dies gilt für seine Regionen ebenso wie für die Zusammensetzung seiner Bevölkerung. Dabei waren Toleranz und Offenheit im Südwesten bereits seit der Zeit der Aufklärung Merkmale weitsichtiger Standortpolitik der Fürsten im Wettbewerb mit anderen Regionen in Europa. So siedelten sich bereits damals viele Zuwanderinnen und Zuwanderer u.a. niederländischer, französischer und italienischer Herkunft im Südwesten an. Seit dem Ende des 2. Weltkrieges profitiert Baden-Württemberg von großen Zuwanderungen. Unmittelbar nach Kriegs-

ende kamen Vertriebene und Flüchtlinge aus den früheren deutschen Ostgebieten bzw. aus den mit Deutschen besiedelten Gebieten im östlichen Europa. Sie haben maßgeblich zum Aufbau und zum Zustandekommen unseres Bundeslandes beigetragen. Bei der Volkszählung von 1961 war jeder fünfte Baden-Würtemberger eine Vertriebene bzw. ein Vertriebener oder Flüchtling. Insbesondere seit den späten 1980er-Jahre gehören (Spät-)Aussiedlerinnen und -Aussiedler zu einer der kontinuierlichsten Zuwanderergruppen in Baden-Württemberg.

Vielfalt hat  
 Geschichte.



Der Südweststaat 1790



... und 1952.

Die Landesverwaltung  
 Baden-Württemberg:  
 In der Tradition von  
 Integration und  
 Innovation.

Quelle: Haus der Geschichte Baden-Württemberg



Seit über 60 Jahren zieht das Land – nicht zuletzt aufgrund seiner Wirtschaftskraft – Personen aus dem Ausland an, die hier eine neue Heimat finden. Insbesondere die sogenannten Gastarbeiter – aus Italien, Spanien, Griechenland, der Tür-

chen Dienstes steht der Vielfalt im Land faktisch eine eher homogen zusammengesetzte Landesverwaltung gegenüber. Führungspersonen sind immer noch weitgehend männlich, etwa 50 Jahre alt und haben äußerst selten einen Migrationshintergrund.

**Was bedeutet „Migrationshintergrund“?**

Einen Migrationshintergrund haben Menschen, auf die mindestens eine der folgenden Eigenschaften zutrifft:

- Sie besitzen keine deutsche Staatsangehörigkeit
- Sie sind im Ausland geboren und seit dem 1. Januar 1950 zugewandert
- Sie wurden eingebürgert
- Sie haben mindestens ein Elternteil, das in eine der drei vorgenannten Kategorien fällt

(Definition des Statistischen Bundesamtes)

kei, Marokko, Portugal, Tunesien oder dem ehemaligen Jugoslawien – haben Baden-Württemberg geprägt und mit aufgebaut.

Die Zuwanderung hat dazu geführt, dass unsere Gesellschaft in ihrer Zusammensetzung immer vielfältiger geworden ist. So lebten Anfang 2013 in Baden-Württemberg Menschen aus mehr als 170 Nationalitäten. Derzeit haben etwa 2,9 Millionen Menschen und damit 26,7 % der baden-württembergischen Bevölkerung einen Migrationshintergrund – so viel wie in keinem anderen Flächenland der Bundesrepublik (Mikrozensus 2012). Diese kulturelle Vielfalt ist ein großes Potenzial für die Zukunft unseres Landes.

Trotz der prinzipiellen Offenheit des öffentli-

Eine moderne Landesverwaltung legitimiert sich neben ihren rechtsstaatlichen Grundlagen jedoch auch durch ihre Zusammensetzung. In einer repräsentativen Verwaltung spiegelt sich die Zusammensetzung der Bevölkerung wider. Hier gibt es Nachholbedarf. Die Statistik macht es deutlich: Der Anteil der Beschäftigten mit Migrationshintergrund in der öffentlichen Verwaltung liegt mit gerade einmal 11,2 % weit unter ihrem Anteil an allen Erwerbstätigen (24,8 %) (Mikrozensus 2012).

Dabei ist die Bandbreite an Beschäftigungs- und Entwicklungsmöglichkeiten in der Landesverwaltung besonders groß. In wenigen Arbeitsfeldern bieten sich derart vielfältige Aufgabengebiete, die beispielsweise von Forschung und Umweltschutz über Verkehr, Energie und Europa bis hin zu Polizei und Schule reichen.

**Darum fördern wir interkulturelle Öffnung**

Die öffentliche Verwaltung hat in Baden-Württemberg eine lange und große Tradition. Seine heutige Ausprägung erhielt das Berufsbeamten-tum in Deutschland erstmals zu Beginn des 19. Jahrhunderts. Seither verfügt Baden-Württemberg über eine der leistungsfähigsten Verwaltungen in Deutschland. Diesen Vorteil gilt es zu erhalten und weiter auszubauen, denn neben Kultur, Bildung und Wissenschaft ist eine effi-

Über ein Viertel der Baden-Württem-berger hat Migra-tionshintergrund.



ziente Verwaltung ein **zentraler Standort- und Wettbewerbsfaktor** in einer Wissensgesellschaft.

Eine divers zusammengesetzte Verwaltung ist besser anschlussfähig an alle gesellschaftlichen Gruppen und Kulturen. Interkulturelle Öffnung dient daher der **Förderung von gesellschaftlicher Teilhabe und Demokratie**. Das Land Baden-Württemberg hat zudem als Arbeitgeber eine Vorbildfunktion und will die Lebenswirklichkeit des Landes in seinen Institutionen abbilden. Die interkulturelle Öffnung ist somit keine Gefälligkeit, sondern eine **gesamtgesellschaftliche Verpflichtung**.

Vor dem Hintergrund der stetig wachsenden europäischen Bezüge bei der Wahrnehmung von Verwaltungsaufgaben spielen interkulturelle Kompetenzen und Sprachkenntnisse eine immer größere Rolle. Durch die interkulturelle Öffnung der Landesverwaltung eröffnen sich neue Chancen und Möglichkeiten für eine moderne und **bürger-nahe Landesverwaltung** des 21. Jahrhunderts. Wir schaffen damit die Voraussetzungen, um die Vielfalt der Gesellschaft besser zu nutzen.

Studien belegen, dass eine vielfältige Belegschaft gleichzeitig variable Herangehensweisen, kreativere Lösungen und letztlich größeren Erfolg verspricht. Die Erhöhung der internen Vielfalt durch die verschiedenen kulturellen Hintergründe der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördert die **Innovationsfähigkeit** der Verwaltung, da insbesondere bei schwierigen Entscheidungen mehr Perspektiven und zusätzliche Lösungsmöglichkeiten aufgezeigt werden. Die interne Vielfalt bewirkt somit eine Stärkung der **Steuerungs- und Strategiefähigkeit** nach innen.

Personen mit Migrationshintergrund in Baden-Württemberg nach Herkunft (in %)



Quelle: Mikrozensus 2012; eigene Zusammenstellung

Aber auch nach außen zählt sich die interkulturelle Öffnung der Verwaltung aus: Im Wettbewerb mit anderen Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern um **die besten Talente** kann sich einerseits eine kulturell vielfältig geprägte und offene Verwaltung attraktiver positionieren. Andererseits verbessern sich die Auswahlmöglichkeiten, da sich die Zahl der potenziellen Bewerberinnen und Bewerber erhöht.

Die interkulturelle Öffnung trägt somit dazu bei, die Leistungsfähigkeit der Landesverwaltung künftig zu erhalten und zu steigern. Die **Leistungsfähigkeit** unserer Verwaltung ist ein bedeutender Wettbewerbsvorteil des Wirtschaftsstandorts Baden-Württemberg; ihre **Zukunftsfähigkeit** entscheidet demzufolge mit über den künftigen wirtschaftlichen Erfolg unseres Landes. Die Verwaltung durch eine „innere Globalisierung“ für die Globalisierung der Weltwirtschaft fit zu machen: Das ist unser Ziel.

Die Öffnung der Verwaltung und die Förderung von Teilhabe gehen Hand in Hand.



Integrationsministerin Öney und Innenminister Gall geben zusammen mit Polizeikommissarin Inga Keller den Startschuss für das Projekt.

## PROJEKT

## NACHWUCHSWERBUNG VON MIGRANTINNEN UND MIGRANTEN BEI DER POLIZEI

**Polizei Karlsruhe – breit gefächert**, so lautet der Slogan, der künftig den Anteil und die Akzeptanz von Migrantinnen und Migranten in der Polizei weiter erhöhen soll. Dieser eingängige Wahlspruch mit hohem Wiedererkennungswert begleitet die Kampagne des Polizeipräsidiums Karlsruhe, und ist nicht nur Ausdruck für die bereits vorhandene breite Vielfalt bei der Polizei in Stadt und Landkreis Karlsruhe, sondern vereint auch ein typisches Merkmal der Fächerstadt Karlsruhe in sich. Im Auftrag des Innenministeriums und des Integrationsministeriums Baden-Württemberg wurde unter diesem Slogan und einem eigens dafür entwickelten Logo ein umfangreiches Werbekonzept „Nachwuchswerbung von Migrantinnen und Migranten bei der Polizei“ umgesetzt. Damit ist das Polizeipräsidium Karlsruhe zugleich Pilot- und Modelldienststelle.

Um die Zielgruppe noch intensiver als bisher zu erreichen, müssen auch deren Familie, Freunde und Bekannte angesprochen werden. Diese sind oftmals leichter in der Herkunftssprache zu erreichen. Deshalb wurde zusätzlich zu der landesweiten Informationsbroschüre der Polizei BW ein weiterer Flyer entwickelt, der durch modernes Design zwar junge Menschen anspricht, der aber in verschiedenen Sprachen gehalten ist, um so auch Bekannte und Verwandte zu erreichen. Die Übersetzung der Texte in die rumänische, italienische, russische, türkische und



serbokroatische Sprache erfolgte durch Beamtinnen und Beamte des Polizeipräsidiums Karlsruhe mit Migrationshintergrund und mit Unterstützung des Ministeriums für Integration.

Zusätzlich zu diesen Flyern wurden eigene Plakate in neuem Design gestaltet. Die Polizistinnen und Polizisten, die auf den Flyern und Plakaten abgebildet wurden, sind ebenfalls Beamtinnen und Beamte vom Polizeipräsidium Karlsruhe. Sie verleihen der Kampagne ein individuelles Gesicht und werben für eine Ausbildung bei der Polizei.

Kleine Werbegeschenke, die ebenfalls mit dem Logo und dem Slogan „breit gefächert“ bedruckt sind, sollen die Werbebotschaft weiter verbreiten. Insbesondere ein USB-Stick, der bereits mit umfangreichen Informationen zum Polizeiberuf und zur Bewerbung bespielt ist, wird künftig vom Einstellungsberater an potenzielle Bewerberinnen und Bewerber ausgegeben.

Als fahrende Werbefläche wird ein beklebter Dienstwagen eingesetzt. Diesen zieren Fotografien der „Werbegesichter“ sowie die Aufforderung zur Bewerbung in verschiedenen Sprachen.



Ebenso kommt ein eigener QR-Code zum Einsatz, der nicht nur auf allen Streifenwagen sondern auch auf den weiteren Werbekarteln der Polizei zu finden ist. Beim Abscannen mit einem Smartphone führt dieser Code unmittelbar zu den Seiten der Polizei – und in Karlsruhe auch zum Facebook-Auftritt des Polizeipräsidiums Karlsruhe. Mit seinem Facebook-Auftritt ist das dortige Polizeipräsidium nun dauerhaft in den social networks vertreten. Der Facebook-Account wird rund um die Uhr betreut und informiert neben der Nachwuchswerbung auch in den Bereichen Öffentlichkeitsarbeit und Prävention. An diesem Austausch beteiligt sich das Polizeipräsidium Karlsruhe und bleibt so am Puls der Zeit und im Dialog mit der Gesellschaft und potenziellem Polizeinachwuchs.

Der Dialog mit jungen Menschen ist es auch, der für die Nachwuchswerbung unersetzbar ist. So werden durch Einstellungsberater neben der allgemeinen Berufsberatung zahl-

reiche Berufsinformationsveranstaltungen, Ausbildungsmessen und gezielt geplante Schwerpunktveranstaltungen für Migrantinnen und Migranten besucht und individuelle Netzwerke zu verschiedenen Kulturen gepflegt. Eben solche Verbindungen halten auch die Revierleiterinnen und -leiter in ihren Revierbereichen.

Wirkungsvoll platziert wurde die Kampagne mit einer medien- und öffentlichkeitswirksamen Auftaktveranstaltung, an der Integrations-

ministerin Bilkay Öney und Innenminister Reinhold Gall teilnahmen. Seit dieser Veranstaltung im Oktober 2013 sind die neuen Werbemittel im Einsatz. Bereits beim Auftakt konnten weitere wichtige Kontakte zu Kulturvereinen und Vertretern verschiedener Organisationen geknüpft werden.

Zum Aufzeigen der eventuellen Übertragbarkeit auf andere Bereiche der Landesverwaltung werden alle im Modellversuch erprobten Maßnahmen nach einem Jahr evaluiert. Die durch Gruppenberatungen, Praktika sowie Ausbildungsmessen erreichten Bewerberinnen und Bewerber sowie der Anteil der unter ihnen erreichten Migrantinnen und Migranten wird mittels freiwilligem Fragebogen erfasst.

Besuchen Sie das Polizeipräsidium Karlsruhe im Internet: [www.polizei-karlsruhe.de](http://www.polizei-karlsruhe.de)  
Oder auf Facebook: [www.facebook.com/polizeipraesidiumkarlsruhe](https://www.facebook.com/polizeipraesidiumkarlsruhe)



## 2

## BEGRIFFE MIT LEBEN FÜLLEN

## 2.1 Interkulturelle Öffnung

Interkulturelle Öffnung – das heißt, dass sich Institutionen auf die Anforderungen einer kulturell vielfältigen Gesellschaft ausrichten. Grundlage ist die Wertschätzung von Vielfalt als Ressource und Potenzial. Ziel des Öffnungsprozesses ist es, allen Menschen unabhängig von ihrer Herkunft gleichberechtigten Zugang zu den Dienstleistungen und Beschäftigungsmöglichkeiten der jeweiligen Einrichtung zu ermöglichen.

- Das Wort „interkulturell“ bezieht sich dabei auf die kulturelle Vielfalt der Gesellschaft.
- Mit dem Wort „Öffnung“ wird die strategische Entscheidung für einen geplanten und gesteuerten Prozess verdeutlicht.

Die interkulturelle Öffnung bezieht sich nicht allein auf eine Steigerung des **Beschäftigtenanteils mit Migrationshintergrund**. Die Förderung der interkulturellen Kompetenz bei Beschäftigten ist eine zweite Komponente. Denn erst die **interkulturelle Kompetenz** sorgt für ein automatisches „Mitdenken“ interkultureller Belange im Verwaltungshandeln.

Die interkulturelle Öffnung geschieht nicht von selbst, sondern erfordert **konkrete Konzepte** und **konzertierte Maßnahmen**. Damit wird gewährleistet, dass der Erfolg nicht allein vom

Engagement Einzelner abhängt. Bisherige Erfahrungen zeigen, dass Maßnahmen nur dann erfolgversprechend und nachhaltig wirksam werden, wenn die interkulturelle Öffnung als **Führungsaufgabe** wahrgenommen wird. Deshalb müssen Führungskräfte und Personalverantwortliche sensibilisiert werden.

Die interkulturelle Öffnung ist darüber hinaus ein kontinuierlicher und **zielgerichteter Veränderungs- und Entwicklungsprozess**, der alle Beschäftigte einbezieht. Interkulturelle Öffnung betrifft jede und jeden!

*Bei der interkulturellen Öffnung geht es der Landesregierung um:*

- die Steigerung des Beschäftigtenanteils mit Migrationshintergrund auf allen Laufbahnebenen,
- eine Organisationskultur, die die kulturelle Vielfalt widerspiegelt und entsprechend mit der Entwicklung angemessener Angebote, Kommunikationsformen und Verfahren reagiert,
- einen Wissens- und Kompetenzerwerb bzw. -zuwachs bei allen Beschäftigten mit dem Ziel, die Reflexions- und Kommunikationsfähigkeit im Umgang mit einer vielfältigen Gesellschaft als „Kundin“ zu fördern,
- Mehrsprachigkeit und interkulturelle Kompetenz als wichtige zusätzliche Qualifikationen anzuerkennen, zu bewerten und im Rahmen von Aus- und Fortbildungen zu fördern.

„Es gilt die Maxime:  
Immer offen dafür  
sein, dass der oder  
die Andere anders  
anders sein könnte,  
als man dachte.“  
Georg Auernheimer



## 2.2 Interkulturelle Kompetenz – Vielfaltskompetenz

Als interkulturell kompetent werden in der Regel Menschen bezeichnet, die in interkulturellen Begegnungssituationen angemessen kommunizieren – auf der Grundlage eigenen interkulturellen Wissens, eigener Fähigkeiten und Einstellungen:

- Verstehen anderer Weltanschauungen und allgemeine Offenheit
- Anpassungsfähigkeit (Anpassung an neues kulturelles Umfeld)
- Flexibilität sowie die Fähigkeit zu analysieren, zu deuten und zuzuordnen
- Verstehen von Rolle und Wirkung der Kultur im situativen, sozialen, historischen Kontext
- Aufmerksamkeit, Neugier, Unvoreingenommenheit

Interkulturelle Kompetenz bzw. Vielfaltskompetenz in der Verwaltung ermöglicht einen bürgernahen und individuellen Service, verringert Konflikte, sichert die Qualität der Dienstleistungen und erhöht damit die öffentliche Anerkennung. Gerade im Bereich der öffentlichen Dienstleistungen ist die interkulturelle Kompetenz der Beschäftigten ein Qualitätsmerkmal und Kennzeichen einer modernen Verwaltung. In einer zunehmend heterogenen Gesellschaft wird die Fähigkeit eines konstruktiven Umgangs mit Vielfalt zu einem wesentlichen Faktor der Problemlösung und der administrativen Steuerung. Die Stärkung der interkulturellen Kompetenz ist damit unverzichtbar.

Die soziale Kompetenz schließt interkulturelle Kompetenz mit ein und bezieht sich auf:

- Fremdkulturelle Kompetenz: Die Fähigkeit, andere Denk- und Handlungsmuster und die kulturellen Hintergründe von Menschen anderer Herkunft zu erkennen, zu verstehen und zu tolerieren, solange sich diese im Rahmen unserer Rechtsordnung und unseres Wertesystems bewegen (Reflexionsfähigkeit).
- Eigenkulturelle Kompetenz: Die Fähigkeit, sich mit Normen und Werten der eigenen Kultur auseinanderzusetzen, d.h.diese (selbst)kritisch betrachten zu können (Selbstreflexionsfähigkeit).
- Interkulturelle Kompetenz im engeren Sinn: Die Fähigkeit, im interkulturellen Umfeld, in dem Personen unterschiedlicher Herkunft miteinander kommunizieren, kompetent interagieren zu können, d.h.Offenheit für einen Austausch und die Sensibilität bzw. Wahrnehmungsfähigkeit für nonverbale und verbale Kommunikation einzubringen (Handlungsfähigkeit).

Interkulturelle Kompetenz erfordert ein gutes Einfühlungsvermögen sowie Verhaltensflexibilität, Frustrationstoleranz, Wissens- und Kontaktfreudigkeit. Zudem sind Fremdsprachenkenntnisse ein wichtiger Aspekt interkultureller Kompetenz. Grundlage sollte immer sein, dass kulturelle Unterschiede nicht nur zwischen, sondern auch innerhalb von Gesellschaften und Gruppen bestehen und keine Übergangsphänomene auf einem Weg zu kultureller Homogenität sind.

Interkulturelle Kompetenz ist als Ergebnis eines persönlichen und individuellen Entwicklungs- und Lernprozesses Voraussetzung und Bestandteil einer interkulturellen Öffnung von Organisationen. Die Förderung der interkulturellen Kompetenz aller Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung ist deshalb unerlässlich, um komplexen Herausforderungen und Verflechtungen auf der Basis sprachlicher, kultureller, rechtlicher und teilweise religiöser Einflussfaktoren im Verwaltungshandeln angemessen begegnen zu können.

Die Förderung  
der interkulturellen  
Kompetenz ist  
unerlässlich.



Die interkulturelle Öffnung ist ein Prozess, der in mehreren Phasen zum Erfolg führt

Bewusstseins-  
bildung

Verstehen der  
Möglichkeiten

Anwendung und  
Gestaltung der  
Möglichkeiten

Implementierung  
in die tägliche  
Routine der Arbeit  
als selbstverständ-  
liche Elemente

Entstehen  
des Mehrwerts  
durch Vielfalt

## PROJEKT



## INTERKULTURELLE KOMPETENZEN – WICHTIGE BAUSTEINE EINER OFFENEN VERWALTUNG

### Interkulturelle Kompetenzen konkret vermitteln – Das eintägige Qualifizierungsangebot für die Landesverwaltung

Um den Erwerb interkultureller Kompetenzen zu fördern, hat das Integrationsministerium eine auf das jeweilige Arbeitsumfeld abgestimmte Qualifizierungsmaßnahme für Beschäftigte der Landesministerien, Regierungspräsidien und Landratsämter entwickelt.

Zur Zielgruppe zählen Referatsleiterinnen und -leiter, Referentinnen und Referenten sowie entsprechend befassete Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter. Sie stehen im ministeriellen bzw. behördlichen Alltag zwar oft nicht in direktem Kontakt zu Personengruppen mit Migrationshintergrund; ihre Tätigkeit und ihr Verantwortungsbereich haben jedoch einen zentralen Einfluss auf diese Personengruppen – denn

Interkulturalität ist eine Schlüsseldimension ministerieller bzw. behördlicher Gestaltung.

*Die eintägige Qualifizierungsmaßnahme verfolgt folgende Ziele:*

#### 1. Berufliche Ebene

- Sensibilisierung für die Relevanz und Bedeutung einer interkulturellen Öffnung der Landesverwaltung allgemein
- Erkennen der Bedeutung der interkulturellen Dimension auch in der indirekten Arbeit als „Rechtssetzungs- und Steuerungsbehörde“ für das Land und die Gesellschaft – z. B. bei der Formulierung von Gesetzen, Verordnungen sowie bei der Gestaltung von Förderprogrammen und Projekten

#### 2. Persönliche Ebene

- Förderung der interkulturellen Kompetenzen: Offenheit und Empathie; Ambiguitätstoleranz; Respekt und Reflexionsfähigkeit; Perspektivenwechsel und -erweiterung

Es ist eine Besonderheit der Qualifizierungsmaßnahme, dass im Vorfeld mit der jeweiligen Institution ein Fallbeispiel erarbeitet wird, an dem konkret die Bedeutung der interkulturellen Öffnung im eigenen Arbeitsfeld bzw. Verantwortungsbereich deutlich wird. So können die Teilnehmenden konkrete Anknüpfungspunkte für ihren Arbeitsbereich identifizieren und Kriterien für ihre künftige Arbeit entwickeln (z. B. bei der Steuerung ihrer Einrichtungen oder bei der Gestaltung von Förderprogrammen).

### Entscheiderinnen und Entscheider sensibilisieren – Die Führungskräftereihe des Integrationsministeriums

Für die Führungskräfte der Landesministerien und Regierungspräsidien sowie der Hochschulen für öffentliche Verwaltung des Landes hat das Integrationsministerium eine eigenständige Informationsreihe ins Leben gerufen. Ausgehend davon, dass Öffnungsprozesse nicht ohne die gezielte Unterstützung der Leitungsebene einer Organisation erfolgreich und nachhaltig wirken können, bietet die Reihe ein Diskussionsforum für Führungskräfte und Personalverantwortliche.

Renommiertere Referentinnen und Referenten aus Politik, Wissenschaft und Wirtschaft präsentieren unterschiedliche Zugänge und Strategien zur interkulturellen Öffnung. Im Rahmen der Reihe referierten bislang Thomas Sattelberger (ehem. Personalvorstand der Deutschen Telekom AG) sowie Prof. Dr. Jan Ziekow (Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer).

### Interkulturelle Kompetenzen vor Ort – Qualifizierungsangebot für Beschäftigte der Kommunen

Für die kommunale Ebene hat das Integrationsministerium zusammen mit dem Volkshochschulverband Baden-Württemberg das Qualifizierungsprojekt „Kulturen integrieren“ entwickelt. Neben Workshops zum Erwerb interkultureller Kompetenzen geht es darin auch um die Ausbildung von Multiplikatorinnen und Multiplikatoren.

Weiterführende Informationen sind auf der Website des Volkshochschulverbands Baden-Württemberg abrufbar: [www.vhs-bw.de/interkulturelle-trainings/index.html](http://www.vhs-bw.de/interkulturelle-trainings/index.html)

### Interkulturelle Kompetenzen online – Der E-Learning-Kurs „Interkulturelle Kompetenzen erwerben“

Um einen Überblick zum Thema interkulturelle Kompetenz zu ermöglichen, hat das Integrationsministerium in Zusammenarbeit mit der Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg und der Pädagogischen Hochschule Schwäbisch Gmünd einen E-Learning-Kurs entwickelt. Der Online-Kurs lässt eine weitgehend freie Zeiteinteilung zu. Um auf die speziellen Anforderungen in der Landesverwaltung einzugehen, wurde der E-Learning-Kurs um ein Modul zum Thema „Interkulturelle Öffnung der Verwaltung“ ergänzt. Dieser Kurs wird auch von der Führungsakademie Baden-Württemberg angeboten.

Weiterführende Informationen finden Sie auf der Homepage des Integrationsministeriums ([www.integrationsministerium-bw.de](http://www.integrationsministerium-bw.de)) bzw. auf der Website der Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg ([www.elearning-politik.de/5999.html](http://www.elearning-politik.de/5999.html)).

ALLGEMEINES  
GLEICHBEHANDLUNGSGESETZ  
MULTIPERSPEKTIVITÄT  
RECHTLICHE NORMEN  
FAIRNESS  
WANDEL  
MODERNISIERUNG  
DEMOGRAFISCHER



# 3

## VIER IMPERATIVE FÜR MEHR VIELFALT IN DER VERWALTUNG

### Der rechtliche Imperativ –

*Wir müssen die rechtlichen Vorgaben umsetzen*

Das Grundgesetz und das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz sowie zahlreiche weitere rechtliche Regelungen bilden den verbindlichen Rahmen dafür, alle Beschäftigte ungeachtet ihres Geschlechts, ihrer ethnischen Herkunft, einer Behinderung, ihrer Religion oder Weltanschauung, ihres Alters oder ihrer sexuellen Identität nicht zu diskriminieren.

### Der ethische Imperativ –

*Wir müssen tun, was wir sagen*

Die Glaubwürdigkeit erhalten rechtliche Normen durch ihre Umsetzung in der täglichen Arbeit der Landesverwaltung, im Umgang mit den Bürgerinnen und Bürgern, in der Gestaltung der Rechtsvorschriften und im Umgang miteinander am Arbeitsplatz.

Fairness im Umgang ist eine Haltung, die die anderen als andere anerkennt und somit eine echte Kooperation in der Vielfalt ermöglicht.

### Der Modernisierungsimperativ –

*Wir wollen auch künftig die besten Talente und qualifiziertesten Beschäftigten mit unterschiedlichen Wurzeln*

Vielfalt bedeutet Ideenreichtum und Innovation. Damit einher geht eine größere Anzahl von Lösungsansätzen, die notwendig sind, um in einer

komplexen Welt handlungs- und gestaltungsfähig zu bleiben.

Eine täglich selbst erlebte Vielfalt erfordert von allen immer wieder die Bereitschaft, sich auf die andere oder den anderen einzustellen, eigene Perspektiven in Frage zu stellen und neue Impulse für das Handeln zu erhalten.

Vielfalt und Multiperspektivität schützen vor eindimensionalen Lösungsansätzen, ermöglichen proaktives Handeln und machen die Verwaltung und damit den Wirtschaftsstandort Baden-Württemberg zukunftsfähig.

### Der soziale Imperativ –

*Wir brauchen mehr Teilhabe und Ausgewogenheit als Basis für unseren Wohlstand*

Der demografische Wandel verändert das Bild unserer Bevölkerung nachhaltig. Dies gilt nicht nur für den Anteil der Bürgerinnen und Bürger mit Migrationshintergrund, der bei 26,7 % liegt, sondern ebenso für die zunehmende Zahl älterer Menschen in der Gesellschaft insgesamt, aber auch in den verschiedenen Organisationen in Wirtschaft und Staat. So werden bis zum Jahr 2020 etwa 45 % der Stellen bei der Polizei neu besetzt werden müssen. Dieses Beispiel zeigt, dass die Chance besteht, die personelle Zusammensetzung des öffentlichen Dienstes zu verändern.

Die rechtlichen Vorgaben bilden den verbindlichen Rahmen. Gleichzeitig müssen wir bereit sein, unsere eigene Sicht zu hinterfragen.



## PROJEKT



## MIGRANTEN MACHEN SCHULE

Das Projekt „Migranten machen Schule“ startete 2006 in der Landeshauptstadt Stuttgart. Seit dem Schuljahr 2010/2011 entstanden landesweit 21 „Regionale Netzwerke zur interkulturellen Öffnung von Unterricht und Schule in Baden-Württemberg“, welches gleichzeitig das Ziel des Projektes ist.

In diesen regionalen Netzwerken arbeiten auf der Ebene der Staatlichen Schulämter und unter der Federführung des Kultusministeriums schulartübergreifend Lehrkräfte mit und ohne Migrationshintergrund aus Schulen, Schulverwaltung, lehrerbildenden Hochschulen und Staatlichen Seminaren für Didaktik und Lehrerbildung zusammen.

Das Ziel der interkulturellen Öffnung von Unterricht und Schule hat im Projekt folgende zentrale Bereiche: Austausch und Qualifizierungsmöglichkeiten für Personen mit und ohne Migrationshintergrund, Wahrnehmung von Aufgaben in der Beratung und Fortbildung von Lehrkräften und Schulen sowie die Sensibilisierung für besondere Ressourcen von Lehrkräften mit Migrationshintergrund.

Zum Mitwirken eingeladen sind Lehrerinnen und Lehrer aller Schularten und aller Fächer, mit und ohne eigene Migrationserfahrung, Akteure der Lehrerbildung aus Staatlichen Seminaren/Hochschulen und außerschulische Partner.

Die Beteiligten eines Netzwerkes wirken in regelmäßigen Treffen und in der Arbeit an konkreten Vorhaben vor Ort zusammen.

Die Netzwerkerinnen und Netzwerker arbeiten „produktorientiert“ in Arbeitsgruppen, im Rahmen von Fortbildungsveranstaltungen, Arbeitskreisen oder in „Online-Räumen“ (MOODLE). Beispielthemen an denen gearbeitet wird sind Unterrichtsbeispiele zu interkulturellen Perspektiven, Mehrsprachigkeit, Deutsch als Zweitsprache, Elternarbeit, Sprachförderung uvm.

Weitere Informationen finden Sie unter: [www.migranten-machen-schule-bw.de](http://www.migranten-machen-schule-bw.de) oder beim Kultusministerium unter [www.kultusportal-bw.de](http://www.kultusportal-bw.de)

## BIOGRAFIE

GEORGIOS MPOURAS  
REKTOR DER HOHENBERG-  
SCHULE EBINGEN

Ich bin in Esslingen a. N. geboren, meine Eltern sind damals als „Gastarbeiter“ aus Griechenland gekommen. In Esslingen besuchte ich nachmittags vier Mal die Woche die griechische Schule. Ein Horror damals, heute danke ich meinen Eltern dafür, dass ich nicht nur die deutsche, sondern auch die griechische Sprache fließend beherrsche und kognitive Leistungen sowohl auf Deutsch als auch auf Griechisch vollbringen kann.

Studiert habe ich in Griechenland, 2004 kam ich in die Hohenbergschule Ebingen, seit 2007 bin ich Rektor der Schule. 226 Schülerinnen und Schüler besuchen die Schule, 17 Nationalitäten sind vertreten. Doch wir sind nicht nur auf unsere multikulturelle Schülerschaft stolz, sondern auch auf unser multikulturelles Kollegium – fünf von 28 Kolleginnen und Kollegen haben einen Migrationshintergrund – und ein interkulturell sehr stark kompetentes Team im Ganztagesbereich der Schule. Türkisch, Kroatisch, Serbisch, Spanisch

und Italienisch werden als muttersprachlicher Unterricht angeboten, die Sprachen können auch zertifiziert werden.

Als Schulleiter kann ich meine interkulturellen Kompetenzen in den Schulalltag einbauen und Kollegen für eine Thematik sensibilisieren, mit der man sich zwar auseinandersetzt, teilweise aber mit Ängsten, die in den meisten Fällen jedoch ungerechtfertigt sind. Die Fähigkeit, eine andere sprachliche Auffassung zu haben und die sprachlichen, interkulturellen und sozialen Bedürfnisse der Kinder schneller erkennen zu können, ist ein deutliches Plus in meinem Lehrerberuf. Die Bedürfnisse der Eltern zu erkennen und diese in ein Kollegium zu übertragen, hilft mir bei meinem täglichen Umgang mit Kindern und Eltern. Vorurteile werden besprochen, Sichtweisen analysiert und diskutiert. Es ist erfreulich, dass sich die Elternmitarbeit in den letzten Jahren deutlich verbessert hat.



4

## INTERKULTURELLE ÖFFNUNG IN BADEN-WÜRTTEMBERG – WAS HEISST DAS KONKRET?



### *Wir wollen ...*

- die interkulturelle Öffnung der Verwaltung als nachhaltiges und kontinuierliches Ziel verankern;
- den Nutzen der kulturellen Vielfalt in der und für die öffentliche Verwaltung stärker hervorheben;
- die kulturelle Vielfalt unserer Gesellschaft in der öffentlichen Verwaltung als Repräsentantin unseres Landes widerspiegeln;
- Veränderungsbewusstsein schaffen und Veränderungsprozesse in Gang setzen.

### *Wir erreichen unsere Ziele, indem wir ...*

- die interkulturelle Kompetenz des Personals mit Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen ausbauen und fördern;
- den Anteil von Auszubildenden und Beschäftigten mit Migrationshintergrund erhöhen;
- die Angebote und Dienstleistungen der Verwaltung für Menschen mit Migrationshintergrund besser zugänglich machen;
- Angebote und Maßnahmen kontinuierlich überprüfen.

## Mögliche Maßnahmen

„Es ist nicht genug zu wissen, man muss auch anwenden. Es ist nicht genug zu wollen, man muss auch tun.“  
Johann Wolfgang von Goethe

Die Landesregierung geht die interkulturelle Öffnung der Landesverwaltung mit einer Vielzahl konkreter Maßnahmen an. Initiativen, die den Prozess der interkulturellen Öffnung vorantreiben, betreffen insbesondere die drei Bereiche Verwaltungskultur, Personalentwicklung und -gewinnung sowie die Organisationsentwicklung.

Die jeweiligen Anforderungen und Bedürfnisse unterscheiden sich je nach Ressort bzw. Verwaltungsbereich. Die hier zusammengestellten Maßnahmen sind daher – gemeinsam mit den in der Broschüre zur Umsetzung der Charta der Vielfalt aufgeführten – als eine Art „Werkzeugkasten“ zu verstehen, aus dem die jeweils geeignet erscheinenden Maßnahmen und Instrumente ausgewählt werden können.

### *Bereich Verwaltungskultur und -struktur*

- Interkulturelle Öffnung und Kompetenz im Leitbild der jeweiligen Verwaltung berücksichtigen;
- interkulturelle Öffnung als Ziel/Aufgabe der Führungskräfte verankern; Schlüsselpersonen sensibilisieren;
- verbindliche Aktivitäten festlegen und personell sowie ministeriell zuordnen;
- Respektieren von religiösen Feiertagen bzw. Festzeiten oder Fastenzeiten möglichst aller Beschäftigten. An diesen Tagen bzw. während dieser Zeiten soll nach Möglichkeit Arbeitszeitausgleich oder Urlaub bewilligt werden;



- Berücksichtigen kultureller und religiöser Essgewohnheiten im Kantinenessen und bei Betriebsfeiern sowie bei offiziellen Anlässen;
- Handlungsempfehlungen zum Umgang mit kultureller Vielfalt bereitstellen (als Printmedium und im Intranet).
- aktive Werbung für Fort- und Weiterbildungen zum Thema interkulturelle Kompetenzen und Kommunikation;
- konkrete Anreize für die Teilnahme an entsprechenden Fort- und Weiterbildungsangeboten schaffen (z.B. Zertifikate);

### *Bereich Personal (Entwicklung und Gewinnung)*

- Interkulturelle Kompetenz als Bestandteil der Aus-, Fort- und Weiterbildung verankern;
- Vermittlung interkultureller Kompetenzen durch Schulungen und Workshops, Freistellen von Beschäftigten zu Schulungen im Kontext der interkulturellen Öffnung und im Bereich des Diversity-Managements;
- interkulturelle Öffnung ist zudem eine besonders hervorgehobene allgemeine Aufgabe der Personalvertretungen in den öffentlichen Verwaltungen und Betrieben. Sie haben nicht nur im Zusammenwirken mit der Dienststelle darüber zu wachen, dass alle Beschäftigten nach Recht und Billigkeit behandelt werden. Sie haben auch den Blick darauf zu richten, dass niemand unter anderem aus rassistischen Gründen oder wegen seiner ethnischen Herkunft, seiner Abstammung oder



## PROJEKT

**ANONYM BEWERBEN**  
IN BADEN-WÜRTTEMBERG  
INTEGRATIONSMINISTERIUM-BW.DE

## FAIRE SACHE – MIT ANONYMISIERTEN BEWERBUNGSVERFAHREN ZU QUALIFIZIERTEN MITARBEITERINNEN UND MITARBEITERN

Anonymisierte Bewerbungsverfahren können einen Beitrag zu einem modernen Personalmanagement leisten und für mehr Chancengerechtigkeit sorgen. Bei Stellenbesetzungen ermöglichen diese Verfahren Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern, sich bei der Auswahl zum Vorstellungsgespräch auf die Qualifikation der Bewerbenden zu konzentrieren.

In Bewerbungsverfahren werden Bewerberinnen und Bewerber mit ausländisch klingenden Namen auch bei guten Qualifikationen oftmals benachteiligt und nicht zu Auswahlgesprächen eingeladen. Dies belegen wissenschaftliche Studien. Für die Betroffenen bedeuten ständige Absagen eine große Belastung. Aber auch die Betriebe können es sich angesichts des Fachkräftemangels nicht leisten, dass Potenziale – meist unbewusst – verloren gehen. Dabei geht es nicht allein um Migrantinnen und Migranten. Der Arbeitsmarkt ist zum Beispiel auch für Frauen oder ältere Bewerber nicht so offen, wie er sein sollte.

### *Das Pilotprojekt „Anonymisierte Bewerbungsverfahren“*

Das Ministerium für Integration möchte mit einem Modellprojekt in Baden-Württemberg Erkenntnisse über die Umsetzbarkeit von anonymisierten Bewerbungsverfahren gewinnen. Ergänzend zur Studie der Antidiskriminierungsstelle des Bundes aus dem Jahr 2012 soll die Praktikabilität insbesondere bei kleineren und mittleren Betrieben untersucht

werden. Das Modellprojekt wird vom Institut zur Zukunft der Arbeit (IZA) wissenschaftlich begleitet. Das Vorhaben startete im Dezember 2012 und ist auf ein Jahr angelegt. Neben dem Ministerium für Integration nehmen u.a. auch das Ministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Senioren Baden-Württemberg und das Ministerium für Verkehr und Infrastruktur teil.

### *Das Verfahren einer anonymisierten Bewerbung*

Bei anonymen Bewerbungen wird der Blick auf die objektive Qualifikation der Bewerbenden gelenkt. Ausgangspunkt ist ein standardisiertes Bewerbungsformular. Fotos, Zeugnisse oder andere Angaben, die Rückschlüsse auf Geschlecht, Alter, Herkunft oder Familienstand ermöglichen, darf die Bewerberin bzw. der Bewerber nicht mitbringen. Das ausgefüllte Formular senden die Interessenten an den Arbeitgeber oder an eine externe „Neutrale Stelle“. Die Personalverantwortlichen erhalten keine persönlichen Daten, sondern lediglich die Bögen mit den stellenbezogenen Daten. Soll eine Bewerberin oder ein Bewerber zum Vorstellungsgespräch eingeladen werden, werden zur Vorbereitung des Gesprächs die vollständigen Bewerbungsunterlagen angefragt.

Nähere Informationen finden Sie unter [www.integrationsministerium-bw.de](http://www.integrationsministerium-bw.de)



## BIOGRAFIE



## ARSALAN FATEH POLIZIST IN KARLSRUHE

Ich bin in Kabul/Afghanistan geboren und kam im Alter von sechs Jahren zusammen mit meinen Eltern und Geschwistern nach Deutschland. Da mein Vater in meiner Kindheit bei der afghanischen Militärpolizei beschäftigt war, wollte ich schon als kleiner Junge Polizist werden.

2001 bewarb ich mich bei der Polizei Baden-Württemberg und erfüllte mir somit mit der Ausbildung bei der Bereitschaftspolizei Bruchsal im Jahr 2002 meinen Kindheitstraum.

Mittlerweile arbeite ich seit nunmehr acht Jahren im Streifendienst. In diesen acht Jahren habe ich bei der Landespolizei ausschließlich positive und im Umgang mit meiner Person in Uniform auch humorvolle Erfahrungen gemacht, weshalb ich bis heute nie bereut habe, diesen sehr abwechslungsreichen und interessanten Beruf gewählt zu haben.

Bislang wurde ich in meiner Zeit im Streifendienst, sei es als Praktikant, als Einsatzbeamter oder als Beamter im Streifendienst auf einem Revier durchweg positiv aufgenommen und hatte nie das Gefühl, dass meine afghanische Herkunft die Zusammenarbeit mit meinen Kolleginnen und Kollegen



behindert oder benachteiligt hat. Auch wenn eine ältere Person unserer Gesellschaft mich zuletzt, als uniformierter Polizeibeamter mit Migrationshintergrund, bei der Überbringung einer zuvor entwendeten Geldbörse skeptisch fragte, ob ich als „Ausländer“ der „Dieb“ ihrer Geldbörse gewesen sei. Als ich diese Begebenheit mit reichlich Humor auffasste, sah auch die ältere Person mit ihrer veralteten Vorstellung der Polizei in einem uniformierten Menschen mit ausländischer Herkunft schließlich den „Freund und Helfer“.

Angesichts unserer multikulturellen Gesellschaft empfinde ich es als überaus wichtig, dass wir auch Polizeibeamte und -beamtinnen mit Migrationshintergrund in den eigenen Reihen haben, da es ihnen oft leichter fällt, Vertrauen zu Personen anderer Kulturen aufzubauen und Zugang zu diesen Bevölkerungsgruppen zu finden.



sonstigen Herkunft, seiner Nationalität, seiner Religion oder Weltanschauung benachteiligt wird. Es ist ferner besondere Aufgabe der Personalvertretungen, die Eingliederung ausländischer Beschäftigter in die Dienststelle zu fördern und für Verständnis zwischen ihnen und den deutschen Beschäftigten zu werben (Vgl. § 67 Abs. 1 und § 68 Abs. 1 Nr. 6 Landespersonalvertretungsgesetz).

- Allgemeine Sensibilisierung der Beschäftigten für das Thema (z.B. Informationsveranstaltungen);
- Weiterbildungsangebote anbieten, welche besondere Bedürfnisse der Personengruppe mit Migrationshintergrund aufgreifen;
- Informationsveranstaltungen, Kampagnen und sonstige Aktivitäten (z.B. Besuch von Behörden) für Jugendliche mit und ohne

Migrationshintergrund an Schulen und sonstigen Einrichtungen anbieten, um Einblick in die öffentliche Verwaltung zu vermitteln und Entwicklungsmöglichkeiten in der öffentlichen Verwaltung aufzuzeigen;

- Informationsschreiben und -material an Arbeitsagenturen, Berufsinformationszentren, Bildungseinrichtungen, Migrantenorganisationen und Schulen senden;
- Anzeigen bzw. Ausschreibungen bei in Deutschland erscheinenden fremdsprachigen Zeitungen platzieren;
- Berufspraktika für Jugendliche (mit Migrationshintergrund) anbieten, z.B. „Reinschnuppern in die Arbeit der Verwaltung“;
- „Tage der offenen Tür“ der Verwaltung anbieten, insbesondere Menschen mit Migrationshintergrund ansprechen;

Im Personalbereich unterstützen vielfältige Maßnahmen den interkulturellen Öffnungsprozess.

- Zusammenarbeit mit Migrantenorganisationen, um für Berufe in der öffentlichen Verwaltung zu werben;
- interkulturelle Kompetenz bei Stellenbesetzungsverfahren (unter Beachtung des verfassungsrechtlichen Grundsatzes des Zugangs zu öffentlichen Ämtern nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung) angemessen berücksichtigen;
- interkulturelle Kompetenz in den Leitlinien für die Personalgewinnung verankern;
- Informationsangebote für Menschen mit Migrationshintergrund zum Ablauf eines Auswahl- bzw. Bewerbungsverfahrens.

### *Bereich Organisationsentwicklung (Kundenkontakt, Öffentlichkeitsarbeit, Qualitätsmanagement)*

- Kundenorientierte, leicht verständliche Verwaltungssprache im Schriftverkehr und in Gesprächen pflegen;
- bedarfs- und anlassbezogen mehrsprachige Beschriftungen (z.B. Gesundheits- und Sicherheitswegweiser) oder Publikationen bereitstellen;
- kultursensible Beratungsangebote und Informationen anbieten (d.h. auf die Bedürfnisse der Zielgruppe eingehen);
- Sprachkenntnisse von Beschäftigten sichtbar machen; wenn notwendig, Beratung in den vorhandenen Sprachen

anbieten (Kontakt jedoch bevorzugt in deutscher Sprache);

- Ziele und Zwischenziele in regelmäßigen Abständen überprüfen.
- mit dem Beitritt zur bundesweiten „Charta der Vielfalt“ ein internes und externes Zeichen setzen.

### **Die Charta der Vielfalt**

Am 15. November 2012 ist das Land Baden-Württemberg der Charta der Vielfalt beigetreten. Die Unterzeichnerinnen und Unterzeichner der Charta bekennen sich dazu, dass langfristiger Erfolg sich nur dort einstellt, wo die gesellschaftliche Vielfalt erkannt und genutzt wird. Das betrifft sowohl die Vielfalt in der jeweiligen Belegschaft als auch die vielfältigen Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger im Land.



In dieser Broschüre finden Sie weiterführende Informationen zur Umsetzung der Charta der Vielfalt in Baden-Württemberg (zu beziehen über das Ministerium für Integration).

Der Startschuss der Charta-Initiative in Deutschland erfolgte 2007. Bis Mitte 2013 ist die Gruppe der Unterzeichnerinnen und Unterzeichner auf mehr als 1500 gewachsen und setzt sich zusammen aus Großunternehmen, klein- und mittelständischen Unternehmen, Kleinstunternehmen, öffentlichen Einrichtungen und Vereinen, Verbänden und Stiftungen.

Die Umsetzung der Charta der Vielfalt in der Landesverwaltung hat zum Ziel, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das frei von Vorurteilen ist. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen Wertschätzung erfahren – unabhängig von Geschlecht, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung und Identität.

## BIOGRAFIE



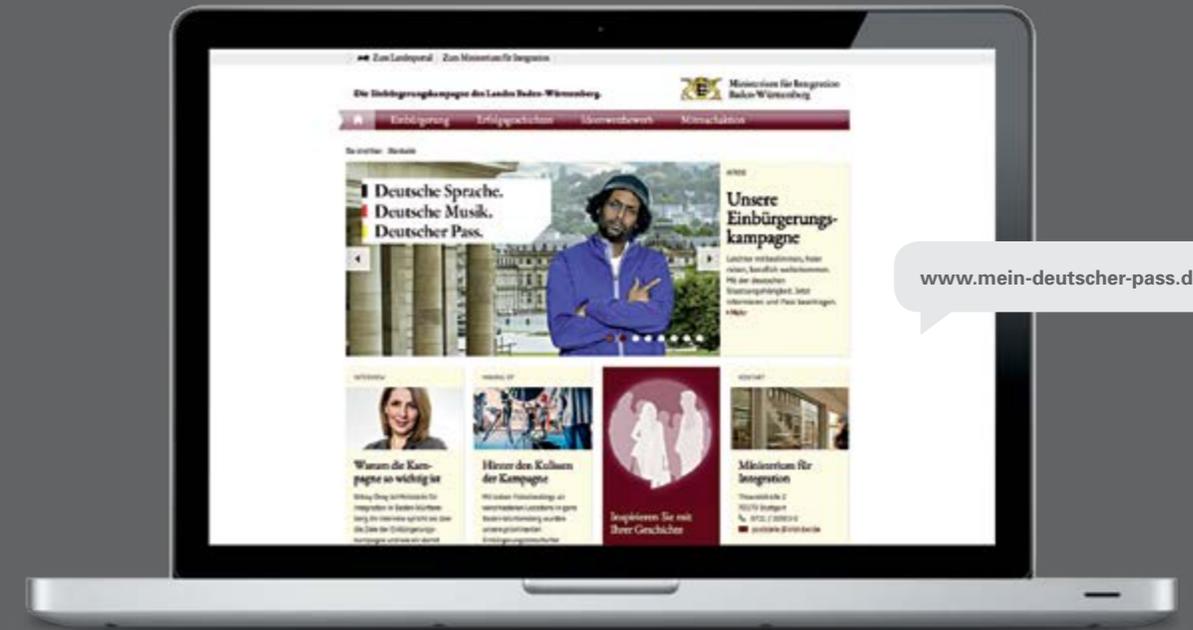
## EVANGELIA HÜFNER LEITERIN DES REFERATS STAATSANGEHÖRIGKEITSRECHT IM MINISTERIUM FÜR INTEGRATION

Geboren bin ich in Athen. Ich kam Ende der 1960er-Jahre mit meinen Eltern nach Deutschland. In Stuttgart besuchte ich sowohl die griechische als auch die deutsche Grundschule; parallel hierzu erhielt ich dreimal wöchentlich Privatunterricht im Fach Deutsch. Nach dem erfolgreichen Schritt auf das Gymnasium wurde mir die Doppelbelastung zu viel und ich besuchte nicht länger die griechische Schule. Die ersten zwei Jahre auf dem Gymnasium waren sehr hart für mich. Ab der siebten Klasse waren die Anfangsschwierigkeiten jedoch überstanden. Ich fühlte mich wohl und plötzlich hatte ich wie die deutschen Kinder auch Freizeit.

Nach dem Abitur entschied ich mich, in Tübingen Jura zu studieren. Das war aus meiner Sicht auch der richtige Zeit-

punkt, die deutsche Staatsangehörigkeit zu erwerben. Für einen Beruf, in dem ich täglich deutsches Recht anwenden würde, war es meines Erachtens unerlässlich, auch die deutsche Staatsangehörigkeit zu besitzen. Außerdem war ich in einem Alter, in dem ich mit Überzeugung zur deutschen Staatsangehörigkeit gestanden habe. Mein Lebensmittelpunkt war Deutschland; Griechenland, das Land, in dem ich geboren wurde, sollte nun mein Urlaubsland sein.

Nach dem 1987 erfolgreich bestandenem zweiten juristischen Staatsexamen gestaltete sich mein Einstieg in den öffentlichen Dienst nicht einfach. Als Frau mit ausländischen Wurzeln kam ich in die Flurneuordnungsverwaltung, was zur damaligen Zeit als absolute Ausnahme gelten musste. Meinen

[www.mein-deutscher-pass.de](http://www.mein-deutscher-pass.de)

damaligen griechischen Nachnamen musste ich seinerzeit beinahe täglich mehrmals buchstabieren. Im weitgehend bäuerlich geprägten Arbeitsumfeld fühlte ich mich über Jahre hinweg immer wieder als Fremdkörper, in dem ich mich jeden Tag behaupten musste. Ich habe jedoch nie aufgegeben und war mir sicher, dass ich es eines Tages schaffen würde, gleichberechtigt mit meinen deutschen Kolleginnen und Kollegen zu sein. Im Anschluss war ich über neun Jahre hinweg im Ministerium für Ländlichen Raum und Verbraucherschutz in unterschiedlichen Bereichen tätig und hatte dort insbesondere viel mit europäischen Verordnungen und Richtlinien zu tun.

Dass ich im Februar 2012 die Leitung des Referats Staatsangehörigkeitsrecht im Integrationsministerium übernehmen

durfte, freut mich sehr. Als Doppelstaaterin kann ich sehr gut mit dem Thema doppelte Staatsangehörigkeit umgehen und meine jetzige Tätigkeit hat großen Einfluss auf Menschen mit Migrationshintergrund, z.B. durch die Entwicklung einer Einbürgerungskampagne. In diesem Bereich kann ich auch am besten meine interkulturelle Kompetenz einbringen und mein Umfeld für die Schwierigkeiten von Migrantinnen und Migranten sensibilisieren. Ich habe inzwischen auch an einer Fortbildungsveranstaltung zur Sensibilisierung bzw. Stärkung interkultureller Kompetenz in den Landesministerien teilgenommen, die das Integrationsministerium organisiert. Diese Kurse sind ein wichtiger Schritt, damit die Ministerialverwaltung sich künftig interkulturell noch weiter öffnen wird als bisher.

## 5

## ANHANG

**Anhang 1:  
Beamtenrechtliche Regelungen**

Das Grundgesetz verpflichtet alle Träger öffentlicher Gewalt, die ständige Ausübung hoheitsrechtlicher Befugnisse in der Regel Angehörigen des öffentlichen Dienstes, die in einem öffentlich-rechtlichen Dienst- und Treueverhältnis stehen, d.h. Beamtinnen bzw. Beamten und nicht Tarifbeschäftigten des öffentlichen Dienstes, zu übertragen.

Nach den bundesrechtlichen Vorgaben des Beamtenstatusgesetzes (BeamtStG) ist Voraussetzung einer Berufung in das Beamtenverhältnis u.a., dass die betreffende Person

- Deutsche oder Deutscher ist (vgl. Art. 116 Grundgesetz) oder
- die Staatsangehörigkeit eines anderen Mitgliedsstaates der Europäischen Union besitzt oder
- die Staatsangehörigkeit eines anderen Vertragsstaats des Abkommens über den Europäischen Wirtschaftsraum besitzt (das sind Island, Liechtenstein und Norwegen) oder
- die Staatsangehörigkeit eines Drittstaats besitzt, dem Deutschland und die EU vertraglich einen entsprechenden Anspruch auf Anerkennung von Berufsqualifikationen eingeräumt haben (derzeit nur die Schweiz).

- die Gewähr bietet, jederzeit für die freiheitliche demokratische Grundordnung einzutreten.

Für die Wahrnehmung bestimmter Aufgaben kann die Berufung in das Beamtenverhältnis deutschen Staatsangehörigen vorbehalten werden. Vom Erfordernis der Eigenschaft als Deutsche bzw. Deutscher oder der Staatsangehörigkeit eines Mitgliedstaats der EU, des EWR bzw. bestimmter Drittstaaten kann abgesehen und auf den Vorbehalt als Deutsche bzw. Deutscher bei der Wahrnehmung bestimmter Aufgaben verzichtet werden, wenn für die Gewinnung einer Beamtin oder eines Beamten ein dringendes dienstliches Bedürfnis oder bei der Berufung von Hochschullehrerinnen und Hochschullehrern und anderen Beschäftigter des wissenschaftlichen oder künstlerischen Personals in das Beamtenverhältnis andere wichtige Gründe vorliegen.

**Das Beispiel der Polizei**

In der polizeilichen Nachwuchswerbung wird darauf hingewiesen, dass für nichtdeutsche Bewerberinnen und Bewerber Ausnahmen von der Voraussetzung der deutschen Staatsangehörigkeit möglich sind. Für die Zulässigkeit von Ausnahmen nach § 7 Abs. 3 BeamStG steht die Frage im Vordergrund, ob die Bewerberin oder der Bewerber über besondere Kenntnisse und Fähig-





keiten verfügt, die es geboten erscheinen lassen, gerade sie oder ihn zu gewinnen.

Dementsprechend erfolgen in Baden-Württemberg seit 1993 Ausnahmen bei Bewerberinnen und Bewerbern für den Polizeivollzugsdienst. Diese müssen neben der deutschen Sprache auch ihre (andere) Muttersprache in Wort und Schrift beherrschen, über ein unbefristetes Aufenthaltsrecht verfügen, sich langjährig in Deutschland aufhalten und aus Ländern stammen, deren Staatsbürgerinnen und Staatsbürger in Baden-Württemberg einen nicht unerheblichen Bevölkerungsanteil stellen, so dass die Kenntnis der jeweiligen Sprache und des jeweiligen Kulturkreises für die Wahrnehmung polizeilicher Aufgaben von Vorteil sein kann.

Mit der Einstellung von ausländischen Staatsangehörigen in den Polizeivollzugsdienst wurden

bisher positive Erfahrungen gemacht. Der Kontakt zwischen Menschen mit Migrationshintergrund und Polizeibeamtinnen und -beamten, die mit Sprache, Kultur und Mentalität vertraut sind, gestaltet sich problemfreier. Zudem konnten die polizeiliche Aufklärungsarbeit, Konfliktlösung, Zeugenbereitschaft und die soziale Integration in diesem Zusammenhang insgesamt erleichtert werden. Die Öffnung der Polizei für ausländische Staatsangehörige hilft somit Barrieren abzubauen und ist daher dafür geeignet, die gesellschaftliche Integration zu fördern. Dies gilt sowohl für den polizeilichen Alltag als auch für die Bevölkerung.

## Anhang 2: Möglichkeiten zur Verbesserung der Chancen von Personen mit Migrationshintergrund im öffentlichen Dienst aus rechtlicher Sicht

Prof. Dr. Jan Ziekow (Vortrag im Rahmen der Führungskräftereihe des Integrationsministeriums, 24. Oktober 2013):

### *Rechtlichen Ebenen, die bei der Umsetzung von Maßnahmen zur interkulturellen Öffnung berücksichtigt werden müssen:*

- EU-Recht (v. a. Antidiskriminierungs-Richtlinie)
- Grundgesetz (Artikel 33 Absatz 2, Artikel 3 Absatz 3 Satz 1)
- Bundesrecht (v. a. Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz AGG)
- Landesrecht (z.B. Landesbeamtengesetz LBG)

### *Zur rechtlichen Bewertung möglicher Maßnahmen*

#### *1. Maßnahme: Strikte Quote*

- Worum geht es? Einstellung eines festen Anteils von Personen mit Migrationshintergrund ohne Rücksicht auf die jeweilige Qualifikation
- Rechtliche Grundlage der Bewertung? Artikel 33 Absatz 2 des Grundgesetzes: Eine Einstellung erfolgt nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung

#### *Einschränkung durch andere verfassungskräftige Belange?*

- Europäischer Gerichtshof (Frauenförderung): Vorrangautomatismus unzulässig

- auf positive Maßnahmen nach Art. 5 RL 2000/43/EG übertragbar
- außerdem: nur Ermächtigung, keine Verpflichtung zu positiven Maßnahmen
- Artikel 3 Absatz 3 Seite 1 des Grundgesetzes: Kein weitergehendes Tätigwerden zur Beseitigung tatsächlicher Nachteile als nach Artikel 3 Absatz 2 Seite 2 des Grundgesetzes (Gleichstellung der Geschlechter)
- Rechtsprechung: Berufung auf Artikel 3 Absatz 3 des Grundgesetzes zur Rechtfertigung Artikel 33 Absatz 2 des Grundgesetzes zuwider laufender fester Quoten unzulässig
- Darüber hinaus: Keine ernsthafte Gefährdung der Leistungsfähigkeit des öffentlichen Dienstes ohne Quote

#### *Ergebnis:*

Strikte Quoten können auch durch landesgesetzliche Regelungen nicht eingeführt werden.

#### *2. Maßnahme: Interkulturelle Kompetenz als Eignungskriterium einführen*

- Worum geht es? Berücksichtigung interkultureller Kompetenz innerhalb Artikel 33 Absatz 2 des Grundgesetzes
- Zulässig, wenn aus dem jeweiligen Aufgabenbereich abgeleitet:
  - Erforderlichkeit?
  - Inhalt der Kompetenz?
- Verankerung Definition interkultureller Kompetenz mit Pflicht zu Prüfung von Erforderlichkeit und Inhalt im Einzelfall
- Verankerung als generelles Eignungskriterium?
  - als trennscharfes Kriterium: Konflikt mit Artikel 33 Absatz 2 des Grundgesetzes
  - als weit gefasstes Kriterium: keine Steuerungswirkung



- Keine Rechtfertigung als organisationaler Diversity-Ansatz

#### *Ergebnis:*

Die Forderung interkultureller Kompetenz als Eignungskriterium muss aus dem jeweiligen Aufgabenbereich der konkreten Stelle abgeleitet werden.

#### *3. Maßnahme: Bevorzugte Einstellung bei gleicher Qualifikation*

- Worum geht es? Bei gleicher Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung erhalten Personen mit Migrationshintergrund einen Vorrang vor anderen Bewerberinnen und Bewerbern
- Urteil des Europäischen Gerichtshofs zur Gender-Situation:
  - kein Vorrangautomatismus
  - Auswahlkriterien unterhalb der Qualifikationsebene müssen klar definiert sein
  - Bei Überwiegen dieser Kriterien zugunsten männlicher Bewerber entfällt Vorrang von Frauen

Grundsätzlich ist dies auf den Vorrang wegen ethnischer Herkunft übertragbar, wenn Anforderungen an die Anwendung von Hilfskriterien beachtet werden.

Aber: Positive Maßnahmen nach Art. 5 RL 2000/43/EG nur mit Blick auf „ethnische Herkunft“ (≠ Migrationshintergrund)

- Abstellen auf Migrationshintergrund, um „ethnische Herkunft“ operabel zu machen, wegen Zurücksetzung anderer Bewerber unverhältnismäßig
- Interkulturelle Kompetenz als Hilfskriterium?

- Bei Anknüpfung an individuelle Kompetenz zulässig
- Bei Organisationsbezug (Steigerung der Diversität): Planung des angestrebten interkulturellen „Mixes“ erforderlich
- Aber: Keine funktionale Beziehung i. S. v. § 5 AGG

#### *Ergebnis:*

Bevorzugte Einstellung bei gleicher Qualifikation nur bezüglich Berücksichtigung interkultureller Kompetenz als individuelle Kompetenz möglich.

#### *4. Maßnahme: Gezielte Aufforderung in der Stellenausschreibung*

- Worum geht es? Hinweis in Stellenausschreibung, dass Bewerbungen von Personen mit Migrationshintergrund begrüßt werden oder ausdrücklich erwünscht sind
- Keine faktische Vorwirkung auf Artikel 33 Absatz 2 des Grundgesetzes
- Positive Maßnahme nach § 5 des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes?
  - Notwendig: Feststellung Unterrepräsentation in dem betreffenden Bereich
  - Problem: Feststellung Unterrepräsentation nach „ethnischer Herkunft“ praktisch kaum möglich
  - Zur Vermeidung des Leerlaufens von § 5 AGG hinsichtlich Ausgleich von Nachteilen wegen ethnischer Herkunft Rückgriff auf operationalisierbares Merkmal des „Migrationshintergrundes“ verhältnismäßig und zulässig
  - „Überschießender“ Gehalt durch Hinweis auf Ziel der „Steigerung der Pluralität unterschiedlicher Kulturen im öffentlichen Dienst“ ausgleichbar



#### *Ergebnis:*

Zur Bewerbung auffordernde Hinweise in Stellenausschreibungen zulässig, Hinweis auf angestrebten Kulturwandel der Verwaltung empfehlenswert.

#### *5. Maßnahme: Zugang zur Ausbildung erleichtern*

- Worum geht es? Erleichterung des Zugangs zur verwaltungsinternen Ausbildung (einschließlich Fachhochschulen) für Personen mit Migrationshintergrund
- Anforderungsprofil späterer Stelle steht noch nicht abschließend fest
- Anforderungen bei Zugang zur Ausbildung:
  - Ausbildungsziel
  - Orientierung an Profilen späterer Stellen (bereichsabhängige Prognose)
- generalisierende Einbeziehung interkultureller Kompetenz als Eignungsmerkmal

#### *Ergebnis:*

Generalisierende Einbeziehung interkultureller Kompetenz als Eignungsmerkmal zulässig

#### *6. Maßnahme: Förderung und Qualifizierung anbieten*

- Worum geht es? Besondere Weiterqualifizierungsmaßnahmen für Bedienstete mit Migrationshintergrund anbieten
- Recht auf chancengleiche Behandlung aller Bediensteten
- Aber: zum Ausgleich tatsächlich bestehender Nachteile möglich
- Grenze: Zurücksetzung deutlich qualifizierter anderer Bediensteter

#### *Ergebnis:*

Bevorzugte Förderung von Bediensteten mit Migrationshintergrund zulässig, sofern dadurch nicht deutlich qualifiziertere andere Bedienstete zurückgesetzt werden.

#### *7. Rechtlich unproblematische weitere Maßnahmen*

- Leitbildgesteuertes Konzept der interkulturellen Öffnung
- Förderplan mit Zielquoten (≠ Auswahlquoten)
- Spezifische Werbemaßnahmen bei Personen mit Migrationshintergrund

#### *Zusammenfassung und Empfehlungen*

- Kulturwandel durch interkulturelle Öffnung verlangt umfassendes und nachhaltiges Handeln
- Mögliche Elemente eines leitbildgesteuerten Konzepts:
  - frühzeitige Vermittlung der Bedeutung des öffentlichen Dienstes für die Gestaltung des Miteinanders verschiedener Kulturen
  - gezielte Ansprache der Zielgruppen
  - „Ermutigungskultur“ (auch in Stellenausschreibungen)
  - interkulturelle Kompetenz als (abprüfbares) Eignungskriterium beim Zugang zur verwaltungsinternen Ausbildung
  - Förderplan mit Zielquoten und „Unterrepräsentations-Monitoring“
  - Förderung der Weiterqualifizierung

**Prof. Dr. Jan Ziekow** ist Professor für Öffentliches Recht, insbesondere allgemeines und besonderes Verwaltungsrecht, an der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer. Er hat die Präsidentschaft der Deutschen Sektion



des International Institute of Administrative Sciences inne und ist u.a. Direktor des Deutschen Forschungsinstituts für öffentliche Verwaltung Speyer sowie Mitglied des United Nations Committee of Experts on Public Administration (CEPA).

### Anhang 3: Empfehlungen für den Umgang mit Eigennamen im Verwaltungshandeln

#### Empfehlungen

1. Vergewissern Sie sich, dass sich Namenssysteme kulturell unterscheiden und der in Deutschland praktizierte Umgang mit Namen nur eine Möglichkeit unter vielen ist.
2. Klären Sie, ob ein Familienname im deutschen Sinne üblich ist und welcher Name der Familienname oder Nachname ist.
3. Informieren Sie sich, ob ein Titel lediglich eine Ergänzung oder aber ein Bestandteil des Namens ist. Ob er zur respektvollen Anrede gehört oder eher weggelassen werden sollte.
4. Fragen Sie nach, wie Personen angesprochen werden möchten.
5. Bemühen Sie sich um die richtige Aussprache des Namens und lassen Sie sich bei Bedarf bei der Aussprache behilflich sein. Ein Lautschriftvermerk mit Unterstreichung der zu betonenden Namenssilbe kann hilfreich sein.
6. Vergewissern Sie sich bei schriftlichen Kontakten, dass die Schreibweise des Namens richtig ist.
7. Aus unbekanntem Namen kann die Geschlechtszugehörigkeit oft nicht erschlossen

-----  
Eine korrekte Verwendung und Aussprache des Namens steht für Interesse, Respekt und Aufmerksamkeit. Sie ermöglicht eine Kommunikation auf Augenhöhe.  
-----

werden. Vermerken Sie das Geschlecht der Person.

8. Beachten Sie Genderaspekte bei der Ansprache (weibliche Endungen von Familiennamen, Anrede mit Doppelnamen).
9. Gehen Sie nicht davon aus, dass sich Familienzusammengehörigkeit durch den Nachnamen erschließt. Fragen Sie bei Bedarf, wie die einzelnen Familienmitglieder heißen.
10. Stellen Sie sich selbst mit Ihrem Namen und der von Ihnen gewünschten Anredeform vor.

#### Namen und Identität

Identität ist die Antwort auf die Frage wer bin ich und wer möchte ich sein. Der eigene Name ist Teil der Identität einer jeden Person.

#### Beziehungen und soziale Rollen ausdrücken

In allen Kulturen erfüllt die Ansprache mit dem Namen eine kommunikative Funktion. Respekt oder Missachtung, Nähe oder Distanz, Anerkennung oder Missfallen, Freundlichkeit oder Ablehnung können durch den Gebrauch von Namen ausgedrückt werden. Durch die Anrede werden soziale Rollen und Beziehungsaspekte vermittelt. Ein falsch ausgesprochener Name kann Erwachsene kränken, das Weglassen des Geschlechts Missachtung ausdrücken oder ein unerwünschtes „Duzen“ als Provokation verstanden werden.

#### Ansprache ermöglichen

Personen werden mit ihrem Namen angesprochen, wenn ein Kontakt aufgebaut wird. Die Kontaktetablierung spielt eine wichtige Rolle bei dem Aufbau einer Beziehung. Die Ansprache



mit dem Namen drückt Aufmerksamkeit aus. Interesse an der Person sowie Respekt und Anerkennung werden durch die Ansprache mit dem Namen ausgedrückt. In einer interkulturellen Begegnungssituation ist zu klären, welche Form der Anrede die Beteiligten jeweils als höflich oder angemessen empfinden.

#### Aufnahmefähigkeit steigern

Aus der Gehirnforschung ist bekannt, dass bei einer Person, die ihren eigenen Namen hört, ihre Gehirnaktivität messbar zunimmt. Erklärungen werden besser verstanden und länger behalten, wenn sie mit einer persönlichen namentlichen Ansprache verbunden sind.

Mit freundlicher Genehmigung aus: Sabine Handschuck, Hubertus Schröer: Eigennamen in der interkulturellen Verständigung. Handbuch für die Praxis. Ziel-Verlag Augsburg. 2. Auflage 2011

**Dr. Sabine Handschuck** war bis 2006 Beauftragte für interkulturelle Arbeit der Sozialverwaltung der Landeshauptstadt München. Sie ist freie Referentin für interkulturelle Verständigung und lehrt an Hochschulen zum Thema interkulturelle Arbeit. Sie hat das Modellprojekt „Interkulturelle sozialräumliche Qualitätsentwicklung“ entwickelt und evaluiert und sie ist Mitgesellschafterin des Instituts – Interkulturelle Qualitätsentwicklung München.

### Anhang 4: Literaturtipps zum Thema Interkulturelle Öffnung und Interkulturelle Kompetenz mit dem Schwerpunkt Verwaltung

Zahlreiche Veröffentlichungen beschäftigen sich mit den Themen der interkulturellen Öffnung und Kompetenz. Die folgende Auflistung soll zur Orientierung und vertiefenden Lektüre dienen und ist eine Auswahl von Dr. Sandra Kostner (Pädagogische Hochschule Schwäbisch Gmünd).

- Eckart Rieble (Hg.), *Interkulturelle Kompetenz in der Verwaltung? Kommunikationsprobleme zwischen Migranten und Behörden* (Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 2001). Obwohl nun schon einige Jahre alt, behindern die in diesem Sammelband geschilderten Stolpersteine auch heute noch in vielen Fällen die Kommunikation zwischen deutschstämmigen Behördenbeschäftigten und ihren Kundinnen und Kunden mit Migrationshintergrund. Die Buchbeiträge zeigen auf, wie Verwaltungskultur und Kommunikationsschwierigkeiten einander bedingen und welche Lösungswege erfolgversprechend sind. Praxisbeispiele aus Deutschland, Österreich und der Schweiz runden den Band ab.
- Matilde Grünbage-Monetti (Hg.), *Interkulturelle Kompetenz in der Zuwanderungsgesellschaft* (Bielefeld: Bertelsmann, 2006). Das Buch verknüpft in sehr guter Weise Hintergrundwissen zu interkultureller Kompetenz mit konkreten Anregungen für die Praxis. Der Schwer-

-----  
„Der Name ist ein Stück des Seins und der Seele.“  
Thomas Mann  
-----



punkt liegt auf der interkulturellen Öffnung von Verwaltungseinrichtungen und auf der Rolle, die interkulturelle Fortbildungen bei interkulturellen Öffnungsprozessen spielen.

- *M.A.R.E. – Migration und Arbeit Rhein-Main Regionale Entwicklungspartnerschaft (Hg.), Leitfaden Implementierung interkultureller Kompetenz im Arbeitsalltag von Verwaltungen und Organisationen (Frankfurt: Amt für Multikulturelle Angelegenheiten, 2005).* Der Leitfaden umfasst neun anschaulich beschriebene Schulungsmodulare, die von der regionalen Entwicklungspartnerschaft zur nachhaltigen Verankerung interkultureller Kompetenz im Verwaltungshandeln entwickelt und mit Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeitern durchgeführt wurden. Dieser Leitfaden kann wichtige Anregungen für all diejenigen geben, die in ihrer Einrichtung interkulturelle Kompetenz zum integralen Bestandteil des Verwaltungshandelns machen möchten.
- *Jürgen Straub, Arne Weidemann und Doris Wiedemann (Hg.), Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kompetenz: Grundbegriffe – Theorien – Anwendungsfelder (Stuttgart: Metzler, 2007).* Dieses Handbuch vermittelt in komprimierter Form einen umfassenden Überblick über die theoretischen Ansätze, auf denen die in der Praxis angewandten Konzepte der interkulturellen Kommunikation und Kompetenz heutzutage in der Regel beruhen. Zudem stellt das Handbuch interkulturelle Kommunikationsstrategien in zentralen Handlungsfeldern vor (z.B. Ämter und Behörden, Bildungseinrichtungen, Internationale Personal- und Organisationsentwicklung). Damit eignet sich das Handbuch v.a. für diejenigen, die interkulturelle Öffnungsstrategien

konzipieren und umsetzen als Nachschlagewerk.

- *Sabine Handschuck und Hubertus Schröer, Interkulturelle Orientierung und Öffnung. Theoretische Grundlagen und 50 Aktivitäten zur Umsetzung (Augsburg: ZIEL, 2012).* Der erste Buchteil gibt einen sehr guten Überblick über die Schlüsselbegriffe der interkulturellen Arbeit sowie der einzuleitenden Schritte zur Implementierung interkultureller Öffnungsstrategien. Dieser Teil schließt mit einer Reihe an Best-Practice-Beispielen. Die besondere Stärke dieses Buches liegt aber im zweiten Teil, in dem konkrete Aktivitäten ausführlich beschrieben werden. Diese Aktivitäten beziehen sich auf zwölf für die erfolgreiche Implementierung interkultureller Öffnungsprozesse zentrale Ansatzpunkte. Die Aktivitäten sind so aufbereitet, dass sie von den Organisationen selbst, d.h. ohne Hinzuziehung externer Trainerinnen und Trainer, durchgeführt werden können.
- *Manfred Budzinski (Hg.), Interkulturelle Öffnung in öffentlichen Verwaltungen und Wohlfahrtsverbänden (Bad Boll: Evangelische Akademie, 2008).* Dieser Sammelband beruht auf einer Tagung zum Thema des Buchtitels, die im November 2007 in Bad Boll stattfand. Besonders interessant ist der Beitrag von Hubertus Schröer, in dem er die Chancen und Schwierigkeiten interkultureller Öffnungsprozesse darstellt.
- *Christiane Griese und Helga Marburger (Hg.), Interkulturelle Öffnung: Ein Lehrbuch (München: Oldenbourg, 2012).* Das Lehrbuch besteht aus einem eher theoretisch orientierten ersten Teil, der Hintergrundinformationen zum Ursprung und der Entwicklung des Themas interkulturelle Öffnung vermittelt. In diesem



Teil werden auch Strategien und Instrumente der Organisations- und Personalentwicklung vorgestellt. Im zweiten praxisbezogenen Teil werden konkrete Handlungsfelder behandelt, darunter „Interkulturelle Öffnung von Schulen und Hochschulen“, „Interkulturelle Öffnung in der Jugendarbeit“, „Interkulturelle Öffnung im Rahmen lokaler Integrationspolitik“ und „Frauenhäuser und interkulturelle Öffnung“. Da es sich um ein Lehrbuch handelt, ist es sehr anschaulich verfasst und ermöglicht einen schnellen Zugriff zu den wesentlichen Themenfeldern der interkulturellen Öffnung.

- *Alfred Reichwein und Khadidja Rasbid, Interkulturelle Öffnung in Kommunen und Verbänden, Expertise im Auftrag der Abteilung Wirtschaftis- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung (Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung, Dezember 2012).* Online verfügbar. Die Expertise bewertet die Konzepte der interkulturellen Öffnung, die gegenwärtig schwerpunktmäßig zum Einsatz kommen, und geht dabei auch auf die nicht selten anzutreffende Lücke zwischen konzeptionellem Anspruch an aktuellem Realisierungsstand ein. Ferner werden die sieben Schritte der interkulturellen Öffnung, wie sie von der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement entwickelt wurden, aufgegriffen und konzeptionell erweitert.
- *Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt), Interkulturelle Öffnung. In sieben Schritten zur Interkulturellen Öffnung der Verwaltung, Materialien Nr. 5 (Köln, 2008).* Diese Publikation bietet einen schnellen Zugang zu den zentralen Handlungsschritten, die ein interkultureller Öffnungsprozess umfassen

sollte. Dazu gehören: Ist-Standanalyse, Definition der Ziele, Festlegung der Handlungsfelder und konkreter Maßnahmen, Implementierung eines interkulturellen Personalmanagements und Durchführung von Evaluationen. In der Anlage finden sich ergänzend einige Praxisbeispiele.

- *Antidiskriminierungsstelle des Bundes (Hg.), Diversity Prozesse in und durch Verwaltungen anstoßen: Von merkmalspezifischen zu zielgruppenübergreifenden Maßnahmen zur Herstellung von Chancengleichheit – Eine Handreichung für Verwaltungsbeschäftigte (Berlin: Eigenverlag, 2012).* Online verfügbar. Diese Publikation stellt das Thema Chancengleichheit in den Mittelpunkt und geht dabei über die Frage der Chancengerechtigkeit in Bezug auf den Migrationshintergrund hinaus, indem weitere Diversitätsdimensionen (z.B. Geschlecht, Alter), die Chancen beeinflussen, herangezogen werden. Die Publikation enthält auch einige Praxisbeispiele, die die theoriebezogenen Überlegungen sehr gut veranschaulichen.
- *Frank Schäfer, Kommunales Change Management: Strategien für Reformen im öffentlichen Dienst, 2. Auflage (Berlin: Erich Schmidt Verlag, 2011).* Dieses Buch ist eine der wenigen Publikationen, die bis dato im Bereich Change Management im öffentlichen Dienst erschienen sind. Der Autor verfügt über jahrelange Erfahrung mit Change-Management-Prozessen im öffentlichen Dienst und hat diese Erfahrung sehr gewinnbringend einfließen lassen. Wenngleich das Buch nicht die Verbindung von Veränderungsmanagement und interkultureller Öffnung behandelt, gibt es wichtige Anregungen für die erfolgreiche Umsetzung von Ver-



änderungen in der Verwaltungsorganisation und -kultur, indem es Fallstricke und Lösungswege aufzeigt.

- *Bundesministerium des Innern (Hg.), Change Management. Anwendungshilfen zu Veränderungsprozessen in der öffentlichen Verwaltung (Berlin: Eigenverlag, 2009). Online verfügbar.* Auch diese Publikation widmet sich dem Change Management in der öffentlichen Verwaltung insgesamt, ohne auf das Handlungsfeld interkulturelle Öffnung einzugehen. Da die beschriebenen Widerstände und Stolpersteine, die allgemein bei Veränderungsprozessen in öffentlichen Verwaltungen auftreten können, auch im Handlungsfeld interkulturelle Öffnung wirksam sind, enthalten die Anwendungshilfen der Bundesregierung wichtige Hinweise dazu, wie Change Management gelingen kann. Als zentrale Erfolgsfaktoren werden die Instrumente „Kommunikation“ und „Partizipation“ benannt und beschrieben.

**Dr. Sandra Kostner** ist Akademische Mitarbeiterin und Geschäftsführerin des Masterstudiengangs „Interkulturalität und Integration“ an der Pädagogischen Hochschule Schwäbisch Gmünd. Sie promovierte zur griechischen und italienischen Migration nach Deutschland und Australien. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich der vergleichenden Integrations- und Migrationsforschung sowie der interkulturellen Öffnung.

KONTAKTADRESSEN  
ANSPRECHPARTNER





## Ministerien des Landes Baden-Württemberg



Baden-Württemberg  
STAATSMINISTERIUM

### *Staatsministerium*

Richard-Wagner-Straße 15 • 70184 Stuttgart  
Telefon: 0711/2153-0 • E-Mail: [poststelle@stm.bwl.de](mailto:poststelle@stm.bwl.de)  
Internet: [www.stm.baden-wuerttemberg.de](http://www.stm.baden-wuerttemberg.de)



Baden-Württemberg  
MINISTERIUM FÜR FINANZEN UND WIRTSCHAFT

### *Ministerium für Finanzen und Wirtschaft*

Schlossplatz 4 • 70173 Stuttgart  
Telefon: 0711/123-0 • E-Mail: [poststelle@mfw.bwl.de](mailto:poststelle@mfw.bwl.de)  
Internet: [www.mfw.baden-wuerttemberg.de](http://www.mfw.baden-wuerttemberg.de)



Baden-Württemberg  
MINISTERIUM FÜR KULTUS, JUGEND UND SPORT

### *Ministerium für Kultus, Jugend und Sport*

Thouretstraße 6 • 70173 Stuttgart  
Telefon: 0711/279-0 • E-Mail: [poststelle@km.kv.bwl.de](mailto:poststelle@km.kv.bwl.de)  
Internet: [www.kultusportal-bw.de](http://www.kultusportal-bw.de)



Baden-Württemberg  
MINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT, FORSCHUNG UND KUNST

### *Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst*

Königstraße 46 • 70173 Stuttgart  
Telefon: 0711/279-0 • E-Mail: [poststelle@mwk.bwl.de](mailto:poststelle@mwk.bwl.de)  
Internet: [www.mwk.baden-wuerttemberg.de](http://www.mwk.baden-wuerttemberg.de)



Baden-Württemberg  
INNENMINISTERIUM

### *Innenministerium*

Willy-Brandt-Straße 41 • 70173 Stuttgart  
Telefon: 0711/231-4 • E-Mail: [poststelle@im.bwl.de](mailto:poststelle@im.bwl.de)  
Internet: [www.innenministerium.baden-wuerttemberg.de](http://www.innenministerium.baden-wuerttemberg.de)



Baden-Württemberg  
MINISTERIUM FÜR UMWELT, KLIMA UND ENERGIEWIRTSCHAFT

### *Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft*

Kernerplatz 9 • 70182 Stuttgart  
Telefon: 0711/126-0 • E-Mail: [poststelle@um.bwl.de](mailto:poststelle@um.bwl.de)  
Internet: [www.um.baden-wuerttemberg.de](http://www.um.baden-wuerttemberg.de)



Baden-Württemberg  
MINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALORDNUNG,  
FAMILIE, FRAUEN UND SENIOREN

### *Ministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Senioren*

Schellingstraße 15 • 70174 Stuttgart  
Telefon: 0711/123-0 • E-Mail: [poststelle@sm.bwl.de](mailto:poststelle@sm.bwl.de)  
Internet: [www.sm.baden-wuerttemberg.de](http://www.sm.baden-wuerttemberg.de)



Baden-Württemberg  
MINISTERIUM FÜR LÄNDLICHEN RAUM  
UND VERBRAUCHERSCHUTZ

### *Ministerium für Ländlichen Raum und Verbraucherschutz*

Kernerplatz 10 • 70182 Stuttgart  
Telefon: 0711/126-0 • E-Mail: [poststelle@mlr.bwl.de](mailto:poststelle@mlr.bwl.de)  
Internet: [www.mlr.baden-wuerttemberg.de](http://www.mlr.baden-wuerttemberg.de)



Baden-Württemberg  
JUSTIZMINISTERIUM

### *Justizministerium*

Schillerplatz 4 • 70173 Stuttgart  
Telefon: 0711/279-0 • E-Mail: [poststelle@jum.bwl.de](mailto:poststelle@jum.bwl.de)  
Internet: [www.justiz.baden-wuerttemberg.de](http://www.justiz.baden-wuerttemberg.de)



Baden-Württemberg  
MINISTERIUM FÜR VERKEHR UND INFRASTRUKTUR

### *Ministerium für Verkehr und Infrastruktur*

Hauptstätter Str. 67 • 70178 Stuttgart  
Telefon: 0711/231-4 • E-Mail: [poststelle@mvi.bwl.de](mailto:poststelle@mvi.bwl.de)  
Internet: [www.mvi.baden-wuerttemberg.de](http://www.mvi.baden-wuerttemberg.de)



Baden-Württemberg  
MINISTERIUM FÜR INTEGRATION

### *Ministerium für Integration*

Thouretstraße 2 • 70173 Stuttgart  
Telefon: 0711/33503-0 • E-Mail: [poststelle@intm.bwl.de](mailto:poststelle@intm.bwl.de)  
Internet: [www.integrationsministerium-bw.de](http://www.integrationsministerium-bw.de)



## Regierungspräsidien in Baden-Württemberg

### *Regierungspräsidium Stuttgart*

Ruppmannstr. 21 • 70565 Stuttgart  
Telefon: 00711/904-0 • E-Mail: [poststelle@rps.bw.de](mailto:poststelle@rps.bw.de)  
Internet: [www.rp.baden-wuerttemberg.de](http://www.rp.baden-wuerttemberg.de)

### *Regierungspräsidium Tübingen*

Konrad-Adenauer-Str. 20 • 72072 Tübingen  
Telefon: 07071/757-0 • E-Mail: [poststelle@rpt.bw.de](mailto:poststelle@rpt.bw.de)  
Internet: [www.rp-tuebingen.de](http://www.rp-tuebingen.de)

### *Regierungspräsidium Karlsruhe*

76247 Karlsruhe  
Telefon: 0721/926-0 • E-Mail: [poststelle@rpk.bwl.de](mailto:poststelle@rpk.bwl.de)  
Internet: [www.rp-karlsruhe.de](http://www.rp-karlsruhe.de)

### *Regierungspräsidium Freiburg*

79083 Freiburg i. Br.  
Telefon: 0761/208-0 • E-Mail: [poststelle@rpf.bwl.de](mailto:poststelle@rpf.bwl.de)  
Internet: [www.rp-freiburg.de](http://www.rp-freiburg.de)

## Einrichtungen des Landes Baden-Württemberg

### *Führungsakademie Baden-Württemberg*

Hans-Thoma-Straße 1 • 76133 Karlsruhe  
Telefon: 0721/9 26 66 10 • E-Mail: [poststelle@fuehrungsakademie.bwl.de](mailto:poststelle@fuehrungsakademie.bwl.de)  
Internet: [www.fueak.bw21.de](http://www.fueak.bw21.de)



### *Hochschule für Polizei*

Sturmühlstraße 250 • 78054 Villingen-Schwenningen  
Telefon: 07720/309 272 • E-Mail: [info@hfpol.vs.de](mailto:info@hfpol.vs.de)  
Internet: [www.hfpol-vs.de](http://www.hfpol-vs.de)

### *Landesakademie für Fortbildung und Personalentwicklung an Schulen*

Steinbeisstraße 1 • 73730 Esslingen  
Telefon: 0711/93 97 91-0 • E-Mail: [poststelle@aka-es.kv.bwl.de](mailto:poststelle@aka-es.kv.bwl.de)  
Internet: [www.lehrerfortbildung-bw.de](http://www.lehrerfortbildung-bw.de)

### *Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl*

Kinzigallee 1 • 77694 Kehl  
Telefon: 07851/894-0 • E-Mail: [post@hs-kehl.de](mailto:post@hs-kehl.de)  
Internet: [www.hs-kehl.de](http://www.hs-kehl.de)

### *Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg*

Reuteallee 36 • 71634 Ludwigsburg  
Telefon: 07141/140-0 • E-Mail: [poststelle@hs-ludwigsburg.de](mailto:poststelle@hs-ludwigsburg.de)  
Internet: [www.hs-ludwigsburg.de](http://www.hs-ludwigsburg.de)

### *Landesfeuerweherschule Baden-Württemberg*

Steinackerstraße 47 • 76646 Bruchsal  
Telefon: 07251/933-0 • E-Mail: [poststelle@fws.bwl.de](mailto:poststelle@fws.bwl.de)  
Internet: [www.lfs-bw.de](http://www.lfs-bw.de)



## Weitere

### *Bundesamt für Migration und Flüchtlinge*

Frankenstraße 210 • 90461 Nürnberg

Telefon: 0911/943-0 • E-Mail: [info@bamf.bund.de](mailto:info@bamf.bund.de)

Internet: [www.bamf.de](http://www.bamf.de)

---

### *LAKA – Landesverband der kommunalen Migrantenvertretungen Baden-Württemberg*

E-Mail: [vorstand@laka-bw.de](mailto:vorstand@laka-bw.de)

#### **HERAUSGEBER**

Ministerium für Integration  
Baden-Württemberg  
Thouretstraße 2, 70173 Stuttgart  
Tel.: 0711 33503-0  
E-Mail: Poststelle@intm.bwl.de

#### **BERATUNG**

Die Strategiemanufaktur, Karlsruhe

#### **GESTALTUNG**

Orel & Unger  
Communication-Services GmbH,  
Stuttgart

#### **COPYRIGHT**

Wiedergaben in jeglicher Form, auch  
in Auszügen, müssen mit Quellenangaben  
gekennzeichnet werden.

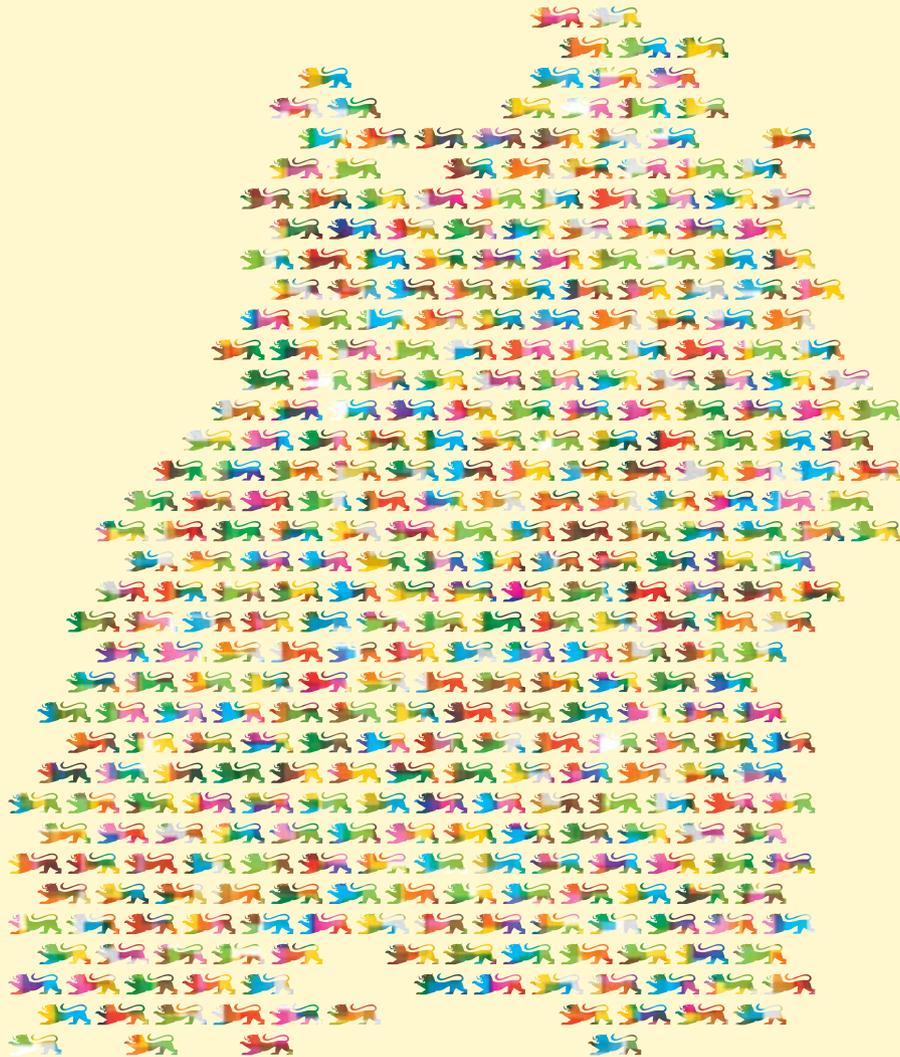
#### **BEZUG ÜBER**

Ministerium für Integration  
Baden-Württemberg  
Thouretstraße 2, 70173 Stuttgart  
E-Mail: Poststelle@intm.bwl.de

Stuttgart, Dezember 2013



„Diese Informationsschrift wird von der Landesregierung Baden-Württemberg im Rahmen ihrer verfassungsrechtlichen Verpflichtung zur Unterrichtung der Öffentlichkeit herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von deren Kandidaten oder Helfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Untersagt ist auch die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer Wahl darf die vorliegende Druckschrift nicht so verwendet werden, dass diese als Parteinahme der Herausgeberin zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden konnte. Diese Beschränkungen gelten unabhängig vom Vertriebsweg. Erlaubt ist jedoch den Parteien, die Informationsschrift zur Unterrichtung ihrer Mitglieder zu verwenden.“



Ministerium für Integration Baden-Württemberg  
Thouretstraße 2 · 70173 Stuttgart · [www.integrationsministerium-bw.de](http://www.integrationsministerium-bw.de)



Baden-Württemberg

MINISTERIUM FÜR INTEGRATION