

Christian Raschke
Dr. Azra Dzajic-Weber
Dr. Kristin Körner

Interkulturell kompetente Führung





Christian Raschke
Dr. Azra Dzajic-Weber
Dr. Kristin Körner

Interkulturell kompetente Führung

Impressum

Interkulturell kompetente Führung

Autorinnen:

Christian Raschke, Dr. Azra Dzajic-Weber, Dr. Kristin Körner

Redaktion:

Doris Nahawandi

Herausgeber:

Die Beauftragte des Senats von Berlin für Integration und Migration

Potsdamer Straße 65

10785 Berlin

Tel.: 030 / 90 17 23 51

Fax: 030 / 90 17 23 20

E-Mail: Integrationsbeauftragte@intmig.berlin.de

Internet: www.integrationsbeauftragte.berlin.de

Gestaltung:

Satzinform Christoph Holzki

www.satzinform.de

Druck:

LASERLINE Digitales Druckzentrum Bucec & Co. Berlin KG

Copyright © 2015 Die Beauftragte des Senats von Berlin für Integration und Migration

Berlin, Mai 2015

Inhalt

Vorwort	4
1. Die Entstehungsgeschichte des Hefts bei der Berliner Beauftragten für Integration und Migration: „Interkulturell kompetente Führung – bei uns eine Selbstverständlichkeit?“	5
2. Die Rahmenbedingungen für Führung bei der Interkulturellen Öffnung der Berliner Verwaltung	8
2.1. Die rechtlichen Rahmenbedingungen.....	8
2.2. Die Herausforderungen und Chancen.....	9
3. Grundüberlegungen	10
3.1. Interkulturelle Kompetenzen im globalen Wettbewerb.....	10
3.2. Führung aus einer interkulturellen Perspektive	11
3.3. Transformationale Führung.....	12
4. Interkulturell kompetente Führung	15
4.1. Transformationale Führung aus interkultureller Perspektive	15
4.2. Handlungsfelder interkulturell kompetenter Führung	15
4.2.1. Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit: „Integrität der Führungspersönlichkeit“	16
4.2.2. Individuelle Unterstützung und Personalentwicklung.....	18
4.2.3. Intervention bei Schwierigkeiten und Konflikten	19
5. Interkulturelle Öffnung als Auftrag zur Verbesserung der eigenen Dienstleistungen und interkulturelle Kompetenzen in der fachlichen Steuerung und Aufgaben- bewältigung	21
6. Perspektiven	22
6.1. Die Weiterarbeit.....	22
6.2. Die Weiterentwicklung interkulturell kompetenter Führung	22
6.2.1. Motivation durch begeisternde Visionen in der interkulturell kompetenten Führung.....	22
6.2.2. Anregung und Förderung von kreativem und unabhängigem Denken bei der Umsetzung strategischer Ziele der Interkulturellen Öffnung	23
6.3. Ausblick: Interkulturell-kompetente Führung in den Berliner Verwaltungen weiterentwickeln und andere Querschnittsansätze einbeziehen	24

Vorwort

Die „Interkulturelle Öffnung“ (IKÖ) öffentlicher Verwaltungen ist zu einem entscheidenden Teil eine Führungsaufgabe. Interkulturelle Öffnung stellt in allen Organisationen eine tief greifende Veränderungsstrategie dar, die nur als Top-Down-Prozess gelingen kann, der von einem professionell gesteuerten Bottom-Up-Prozess unterstützt wird.

Die Interkulturelle Öffnung von Verwaltungen kann nur erfolgreich sein, wenn sie von den Führungskräften gewollt ist, von diesen eingeleitet, professionell geleitet und durchgehend unterstützt wird.

Die Anforderungen an Führungskräfte in der Verwaltung sind in den letzten Jahren erheblich gewachsen. Das zeigt sich in komplexer werdenden Aufgaben, zunehmender Arbeitsverdichtung und einem steigenden Einsatz der Informationstechnologien. Gleichzeitig stellen der demografische Wandel und die wachsende Konkurrenz zu privaten und anderen öffentlichen Arbeitgebern eine zunehmende Herausforderung an die Gewinnung und die Bindung von Fach- und Führungskräften dar.

Interkulturelle Öffnung ist in diesem Zusammenhang eine zusätzliche Herausforderung, die viele Chancen für die Führungskräfte der öffentlichen Verwaltung bietet, an die sich diese Broschüre primär richtet. Für sie werden die interkulturell kompetente Führung beschrieben und die Ziele, Herausforderungen und Rahmenbedingungen der Interkulturellen Öffnung der Berliner Verwaltung erklärt. Dabei werden die wichtigsten Aspekte und Handlungsfelder interkulturell kompetenter Führung beleuchtet und Empfehlungen für Führungskräfte entwickelt, wie sie ihre zentrale Rolle bei der Interkulturellen Öffnung zielführend ausfüllen können.

Die Broschüre knüpft an die **Berliner Hefte zur interkulturellen Verwaltungspraxis** an, vor allem an die Hefte „Interkulturelle Personalentwicklung – Anforderungen, Auswahlverfahren, Fortbildungen“ und „Interkulturelle Organisationsentwicklung – ein Leitfaden für Führungskräfte“, weshalb sich dieses Heft nicht mit Organisationsentwicklung als einer der zentralen Aufgaben von Führung beschäftigt.

Nach dem ersten Kapitel zur Entstehung des Heftes wird das zweite Kapitel der Broschüre eingeleitet mit einem Überblick über die rechtlichen Rahmenbedingungen, dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) und dem Partizipations- und Integrationsgesetz des Landes Berlin (PartIntG). Dann werden die besonderen Herausforderungen und Chancen beschrieben, mit der die Interkulturelle Öffnung der Verwaltung in der Einwanderungsstadt Berlin einhergeht.

Im dritten Kapitel wird der Überblick über die wichtigsten Entwicklungen gegeben, die interkulturell kompetente Führung erforderlich machen, und das für die Umsetzung von Interkultureller Öffnung geeignete Modell der Transformationalen Führung eingeführt.

Im vierten Kapitel werden die wichtigsten Handlungsfelder interkulturell kompetenter Führung in der Verwaltung beschrieben und mögliche Probleme benannt. Dabei werden anhand konkreter Beispiele aus dem Führungsalltag Lösungswege dargestellt und Handlungsempfehlungen gegeben. Im fünften Kapitel wird gezeigt, wie am Beispiel der Abteilung III der Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen die Interkulturelle Öffnung zur Optimierung der eigenen Dienstleistungen beiträgt und interkulturelle Kompetenzen die fachliche Steuerung und Aufgabenbewältigung verbessern.

Im Schlusskapitel werden Vorschläge zur Weiterarbeit bei der Umsetzung von interkulturell kompetenter Führung in der Berliner Verwaltung benannt und beschrieben, wie der Ansatz der interkulturell kompetenten Führung weiterentwickelt werden sollte.

1. Die Entstehungsgeschichte des Hefts bei der Berliner Beauftragten für Integration und Migration: *„Interkulturell kompetente Führung – bei uns eine Selbstverständlichkeit?“*

Anfang des Jahres 2013 wurde in der Abteilung der Berliner Beauftragten für Integration und Migration eine Organisationsentwicklung zur Interkulturellen Öffnung mit folgender Zielvereinbarung begonnen: „Die Abteilung entwickelt ein gemeinsames Verständnis aller Führungskräfte für das Thema Interkulturelle Öffnung.“ Als Indikator wurde bestimmt: „Es hat eine von mehreren Führungskräften der Abteilung vorbereitete halbtägige Werkstatt zur Interkulturellen Öffnung für alle Führungskräfte der Abteilung zum Thema ‚Interkulturelle Führung – bei der Integrationsbeauftragten eine Selbstverständlichkeit?‘ stattgefunden“.

Der hier beschriebene Prozess zielt auf die modellhafte Entwicklung interkulturell kompetenter Führung in der Berliner Verwaltung. Er ist Bestandteil eines umfassenden Gesamtvorhabens der Interkulturellen Öffnung in der Berliner Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen (SenArbIntFrau), in dessen Rahmen eine Anzahl einzelner Vorhaben umgesetzt werden.

Im Rahmen der Organisationsentwicklung wurde entschieden, dass die Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen zur „Modell-Verwaltung für die Interkulturelle Öffnung“, sowohl im Hinblick auf die Ebenen der internen Personal- und Organisationsentwicklung als auch bezüglich ihrer jeweiligen Fachpolitiken werden soll.

Mit dem Begriff Modell-Verwaltung sollen allerdings nicht überhöhte Vorstellungen eines „glänzenden Vorbildes“ geweckt werden, sondern ein die gesamte Verwaltung mit allen Abteilungen umfassendes Pilotprojekt beschrieben werden.

Der Prozessverlauf zur Entwicklung interkultureller Kompetenzen als Voraussetzung für die Interkulturelle Öffnung kann tabellarisch wie folgt dargestellt werden:

Prozessschritt	Kontrakt / Zielklärung	Diversity-Kulturdiagnose	Sondierungsgespräche	Auftaktveranstaltung	Coaching	IKÖ-Werkstätten	Training on the job	Evaluation / Nachhaltigkeit
Arbeitsinhalte	Operationalisierte Zielvereinbarung	Bestimmung der interkulturellen Kompetenzen mit Erstellung eines Kompetenzprofils	Identifikation geeigneter Projekte zur Entwicklung interkultureller Kompetenzen	Information über das Gesamtvorhaben	Vertiefung der Problemanalyse. Aktivierung von Veränderungsstrategien. Identifikation von Ressourcen.	Erarbeitung IKÖ-gerechter Veränderungsstrategien für die einzelnen Pilotprojekte	Begleitung der Lernprojekte bis zu ersten Umsetzungserfolgen der neuen Kompetenzen	Überprüfung der Zielvereinbarung
Bemerkungen	Festlegung der Lern- und Veränderungsziele mit dem Auftraggeber	Auf Ebene der individuellen, sozialen, fachlichen und strategischen Kompetenzen	Initiierung interkultureller Handlungsprozesse, die Praxislernen ermöglichen	Vermittlung von Grundlagenwissen zu interkulturellen Kompetenzen	Coaching der Projektgruppen oder Verantwortlichen zur Vorbereitung der IKÖ-Werkstätten	Fokus auf der interkulturellen Kompetenzentwicklung	Coaching der Projektgruppen oder Verantwortlichen zur Umsetzung der Arbeitsergebnisse	Vereinbarungen zur Weiterarbeit
Arbeitsumfang	1-3 Beratungstermine	1-3 Beratungstage mit Interviews und Recherche	Stark unterschiedlich je nach Prozess	Zwischen 2 und 5 Stunden	3 bis 5 Coachingtermine	Halb- bis ganztägige Workshops/ Fortbildungseinheiten	Unterschiedlich. Sukzessiver Rückzug der Trainer_innen	1-5 Beratungstage
Dokumentation	Schriftliche Zielvereinbarung	Protokollarische Festlegung	Erarbeitung der Projektvorschläge	Präsentation und Foto-protokolle	In individuell vereinbarter Form	Umfassende Dokumentation zur nachhaltigen Ergebnis-sicherung	Geschieht durch die Mitarbeitenden selber	Projektbericht
IKÖ-Steuerungsgruppe	Beratung zu jedem Prozessschritt	Bewertung der Analyseergebnisse	Entscheidung über die Einzelprojekte	Auswertung	Vertraulichkeit des Coaching	Mindestens ein Mitglied nimmt an jeder Werkstatt teil	Begleitung der Arbeit in den Einzelprojekten	Abnahme des Endberichts

Mit den Führungskräften der Abteilung III wurden in Vorgesprächen zur Vorbereitung der Werkstatt zur Interkulturellen Öffnung spezifische, für ihre Arbeit relevante Zielsetzungen entwickelt. Dabei wurde eine große Bandbreite von Zielen genannt:

- ein Vorgehen bei der Interkulturellen Öffnung finden, bei dem auch ältere Kolleginnen und Kollegen einbezogen werden
- die Rekrutierung von Menschen mit Migrationshintergrund verbessern
- die Abteilung als Modellverwaltung für die Interkulturelle Öffnung sichtbar machen
- die interne Zusammenarbeit der Referate verbessern und ein gemeinsames Verständnis von Interkultureller Öffnung formulieren
- den Status Quo der Umsetzung von Interkultureller Öffnung in allen Aufgabenbereichen festlegen und Beispiele erörtern, bei denen Interkulturelle Öffnung nicht gut umgesetzt wird
- ein Personalentwicklungskonzept zur Qualifizierung der Mitarbeitenden und Rekrutierung neuer Beschäftigten festlegen
- die unterschiedlichen Prozesse sowie die inhaltliche Steuerung untereinander abstimmen
- die Kooperationen mit Migrantenorganisationen verbessern und „paternalistische Herangehensweisen“ vermeiden
- die Einführung von Kollegialer Beratung und Supervision für die Mitarbeitenden der Referate, die in direktem Kontakt zu Kundinnen und Kunden stehen

Bei den individuell geführten Vorgesprächen wurde deutlich, wie unterschiedlich die Vorstellungen, Zielsetzungen und Zugänge der Führungskräfte für den Prozess der Interkulturellen Öffnung waren. Die wertschätzende Wahrnehmung dieser Unterschiede war das Hauptziel der ersten Werkstatt. Zu Beginn äußerten die Führungskräfte dabei die Überzeugung, dass sie über ausreichende interkulturelle Kompetenzen verfügen. Doch an verschiedenen Punkten in der Diskussion vor allem der ersten Werkstatt wuchs die Erkenntnis, dass dieses angenommene Grundverständnis vielfältiger sei als bisher wahrgenommen – etwa bei der Diskussion über den Begriff „Kultur“ oder auch bei der Frage, ob Kultur und Migrationserfahrungen prägend für Menschen seien, also im „Vordergrund“ stünden, oder sie nur ein „Hintergrund“ zum Verständnis von Menschen seien. Ähnlich heterogen gestaltete sich in der ersten Werkstatt die Diskussion über die Frage der Vorbildfunktion von Führungskräften in öffentlichen Verwaltungen bei der Interkulturellen Öffnung.

Bei der zusätzlich vereinbarten zweiten Werkstatt verständigten sich die Führungskräfte auf die zentralen Handlungsfelder der interkulturell kompetenten Führung und begannen, sie mit Beispielen aus der öffentlichen Verwaltung zu untersetzen. Die Beispiele wurden von den Autorinnen und dem Autor des Heftes auf Grundlage ihrer Beratungserfahrungen in Berliner Verwaltungen weiterentwickelt und in vier weiteren Beratungen mit den für Interkulturelle Öffnung verantwortlichen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen überarbeitet und abgestimmt.

2. Die Rahmenbedingungen für Führung bei der Interkulturellen Öffnung der Berliner Verwaltung

2.1. Die rechtlichen Rahmenbedingungen

Zwei rechtliche Vorgaben bilden den Rahmen für die Interkulturelle Öffnung. Diese sind das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) und das Berliner Partizipations- und Integrationsgesetz (PartInG). Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz, das die Umsetzung von vier EU-Gleichbehandlungsrichtlinien sicherstellen soll, ist in Deutschland seit August 2006 in Kraft. Es bildet den rechtlichen Rahmen für einen weitgehend einheitlichen Diskriminierungsschutz.

Ziel des AGG ist es, Benachteiligungen wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen. Der Schutz vor Diskriminierung in Beschäftigung und Beruf ist entsprechend der Richtlinienvorgaben der Schwerpunkt des AGG. Die Landesstelle für Gleichbehandlung – gegen Diskriminierung (LADS) arbeitet auf der Basis des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) und koordiniert die Antidiskriminierungsstrategie des Berliner Senats.

Chancengerechtigkeit und Teilhabe für alle Menschen und die Möglichkeit, sich mit den individuellen Potenzialen einzubringen, sind Voraussetzung für eine prosperierende, friedliche und gerechte Weiterentwicklung der Einwanderungsstadt Berlin. Darum hat Berlin im Dezember 2010 als erstes Bundesland ein Gesetz zur Regelung von Partizipation und Integration verabschiedet.

Das Ziel der gleichberechtigten Teilhabe von Menschen mit Migrationshintergrund wurde damit auf eine gesetzliche Grundlage gestellt und das Prinzip der Interkulturellen Öffnung von Verwaltungen gesetzlich im § 4 Gleichberechtigte Teilhabe und interkulturelle Öffnung festgeschrieben: „(1) Alle Einrichtungen im Geltungsbereich dieses Gesetzes haben die Aufgabe, im eigenen Zuständigkeitsbereich für gleichberechtigte Teilhabe und interkulturelle Öffnung zu sorgen. []“

Nach § 4 Abs. (3) des Berliner Partizipations- und Integrationsgesetzes gilt außerdem: „Der Erwerb von und die Weiterbildung in interkultureller Kompetenz sind für alle Beschäftigten durch Fortbildungsangebote und Qualifizierungsmaßnahmen sicherzustellen. Die interkulturelle Kompetenz soll bei der Beurteilung der Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung im Rahmen von Einstellungen und Aufstiegen der Beschäftigten im öffentlichen Dienst grundsätzlich berücksichtigt werden.“

Dass dabei nicht nur die sozialen sondern auch die fachlichen Kompetenzen gemeint sind, zeigt die im Paragraph 4 des PartInG beschriebene Zielsetzung: „(1) Sie [Alle Einrichtungen im Geltungsbereich dieses Gesetzes] berücksichtigen dabei die Vielschichtigkeit der Einwanderungsgesellschaft und richten ihre Aufgabenwahrnehmung bedarfs- und zielgruppengerecht aus. (2) Bei Gesetzes- und Verordnungsvorhaben ist zu prüfen, ob die Ziele und Grundsätze dieses Gesetzes berücksichtigt werden.“ „Interkulturelle Kompetenz ist eine auf Kenntnissen über kulturell geprägte Regeln, Normen, Wertehaltungen und Symbole beruhende Form der fachlichen und sozialen Kompetenz.“ – Absatz (3).

2.2. Die Herausforderungen und Chancen

Mit der rechtlichen Vorgabe des Berliner Partizipations- und Integrationsgesetzes und der Strategie der Interkulturellen Öffnung reagierte die Berliner Politik auf die besonderen Herausforderungen und Chancen Berlins als Einwanderungsstadt. In Berlin lebten 2012 907.000 Personen mit Migrationshintergrund. Damit weist die deutsche Hauptstadt einen überdurchschnittlichen Anteil migrantischer Bevölkerung auf – 25,8 Prozent im Verhältnis zu 20,0 Prozent bundesweit. Dies sind 16,3 Millionen Menschen. Die Attraktivität, Lebensqualität und Wirtschaftskraft Berlins als wichtige europäische Metropole speist sich aus ihrem internationalen, multikulturellen Charakter.

Die Berliner Verwaltung muss und will dieser wachsenden Vielfalt in der Stadt Rechnung tragen. Einerseits stellen Berliner Bürgerinnen und Bürger mit Migrationshintergrund einen bedeutenden Teil von Empfängern und Empfängerinnen öffentlicher Dienstleistungen dar. Andererseits ist es für das Leben in der Stadt Berlin und ihr Image entscheidend, dass die öffentliche Verwaltung in ihrer Zusammensetzung, ihrer alltäglichen Praxis und ihrem Selbstverständnis diese kulturelle Vielfalt lebt. Dies umfasst unter anderem den Anspruch, dass der Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund im öffentlichen Dienst ihrem Bevölkerungsanteil entspricht. Bei den geringen Einstellungskorridoren stellt dies eine besondere Herausforderung dar, der sich Politik und Verwaltung in Berlin in den letzten Jahren mit wachsendem Erfolg stellen. In Berlin geht bis 2018 nahezu ein Viertel der Landesbediensteten in den Ruhestand, also etwa 25.000 Personen. Dieser Herausforderung steht eine demographische Entwicklung in Deutschland gegenüber, die geprägt ist von Überalterung und zunehmendem Mangel an Fachkräften. Gleichzeitig steigt der migrantische Anteil der ins Berufsleben drängenden Bevölkerungsschichten zunehmend, auch im hoch qualifizierten Segment. Denn der Bevölkerungsteil mit ist deutlich jünger als der ohne Migrationshintergrund, das Durchschnittsalter liegt bei 35,5 gegenüber 46,4 Jahren. In der jüngsten Bevölkerungsschicht, der 0 bis 5-Jährigen, beträgt der migrantische Anteil bereits 35,5 Prozent. Das Land Berlin steht in seinem Bemühen um Bedienstete mit Migrationshintergrund in Konkurrenz mit der Wirtschaft, was besondere Anstrengungen bei der Schaffung von attraktiven Arbeitsbedingungen verlangt.

Die Umbenennung des „Ausländerbeauftragten“ in die „Beauftragte für Integration und Migration“ spiegelt eine gesellschaftliche Entwicklung wider, in der sich Deutschland immer mehr als Einwanderungsland positioniert. In der Perspektive der Arbeit der Dienststelle erhält die Zielsetzung der „gleichberechtigten Teilhabe“ und damit auch der Begriff „Partizipation“ spätestens mit dem Partizipations- und Integrationsgesetz von 2010 eine zentrale Bedeutung in der Zielsetzung der Arbeit. Damit verbunden ist ein umfassendes Verständnis von Integration „... als gesamtgesellschaftlicher Prozess, dessen Gelingen von der Mitwirkung aller Bürgerinnen und Bürger abhängt.“ (§ 1 PartIntG). Partizipation reicht über die Toleranz von kulturellen Unterschieden hinaus und meint die „Gleichberechtigte Teilhabe“ (§ 4 PartIntG).

3. Grundüberlegungen

3.1. Interkulturelle Kompetenzen im globalen Wettbewerb

Im Zuge der fortschreitenden Internationalisierung der Märkte bzw. der Globalisierung haben sich interkulturelle Kompetenzen zunehmend zu einer Schlüsselqualifikation entwickelt.

„Kultur“ bezeichnet ein gesellschaftlich definiertes Orientierungssystem für Gesellschaften, Gruppen und Organisationen, das aus spezifischen Symbolen gebildet und tradiert wird. Es beeinflusst Wahrnehmung, Denken, Werten und Handeln, es bietet Handlungsmöglichkeiten und setzt Grenzen, und definiert so Zugehörigkeit. Es gibt keine einheitliche Definition von Kultur. Historisch dominierte lange Zeit ein enger Kulturbegriff im Sinne von „Hochkultur“. Im 20. Jahrhundert hat sich aber ein erweiterter, dynamischer Kulturbegriff durchgesetzt. Er verwahrt sich gegen Wahrnehmungen von Kultur als etwas Statischem und Zeitlosem, indem er deren historisch-dynamischen Charakter betont und so versucht, sich Wertungen zu entziehen. Der so erweiterte Kulturbegriff beinhaltet „wesentliche Voraussetzungen, die erbracht sein müssen, um Prozesse kulturübergreifenden Handelns ohne Wertungsbedürfnisse beginnen und mitgestalten zu können.“^{1 2}

Das Adjektiv „interkulturell“ bezeichnet ganz allgemein einen Austauschprozess, in dem Menschen mit unterschiedlichem kulturellem Hintergrund miteinander in Kontakt treten.³ Der Begriff der interkulturellen Kompetenz wurde ursprünglich im Kontext von Expatriate Management entwickelt, das heißt für Führungskräfte, die außerhalb ihres Heimatlandes arbeiten. Mit der Globalisierung und den damit gestiegenen Anforderungen an international tätiges Spitzenpersonal ist das Bewusstsein gewachsen, dass das Arbeiten im Ausland bzw. in einem internationalen Umfeld nicht automatisch gleichzusetzen ist mit dem Vorhandensein interkultureller Kompetenzen. Der global tätige Manager oder die Managerin benötigen eine entsprechende Haltung, ein „global mindset“ und die sozialen Kompetenzen, um diese im Führungsalltag umzusetzen. Auf diese Weise werden in dem zunehmend härter werdenden globalen Wettbewerb die „social skills“, die sozialen Kompetenzen, wiederentdeckt.

Zur Förderung der interkulturellen Kompetenzen in der internationalen Arbeit werden zunehmend interkulturelle Trainings für internationales Management, Personen in Auslandseinsätzen und Geschäftsreisende angeboten. In diesen Trainings wird ein Überblick über die Landeskennnisse gegeben und das Verständnis für Werte, Verhaltens- und Denkweisen im Zielland sowie deren Auswirkungen auf die Arbeit vermittelt. Wie wichtig die Förderung derart veränderter Denkprozesse bei internationalem Führungspersonal ist und welchen Nutzen Unternehmen und andere Organisationen in der Förderung interkultureller Kompetenzen sehen, belegen Schätzungen, nach denen zwischen 40 und 70 Prozent aller internationalen Projekte an einem Mangel an interkulturellen Kompetenzen scheitern.

Noch in den 80er und 90er Jahren des letzten Jahrhunderts wurden interkulturelle Kompetenzen in Deutschland ausschließlich auf die Arbeit im Ausland bezogen. Dies änderte sich infolge rasant wachsender Mobilität, der Entwicklung Deutschlands zu einem Einwanderungsland und

1 Nathaly Dahms: Ausbildung und Weiterbildung als Teil der interkulturellen Personalentwicklung. Berliner Hefte zur interkulturellen Verwaltungspraxis. Berlin, 2012. S.7-8.

2 Siehe: Alexander Thomas: Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kooperation, Göttingen 2003.
Vgl. auch: Nathaly Dahms: Ausbildung und Weiterbildung als Teil der interkulturellen Personalentwicklung. Berliner Hefte zur interkulturellen Verwaltungspraxis. Berlin, 2012. S. 13f.

3 Hamid Reza Yousefi und Ina Braun: Interkulturalität. Darmstadt, 2011. S. 29.

der gewandelten Bedeutung von Integrationspolitik. In einer Gesellschaft, in der ein Viertel der Jugendlichen zwischen 15 und 20 Jahren einen Migrationshintergrund besitzt, sind interkulturelle Kompetenzen längst zur anerkannten Schlüsselqualifikation für im heimischen Markt tätige Unternehmen, für staatliche Behörden und andere Organisationen geworden.

Heute wird das Verständnis von Interkulturalität in der Verlagerung nach innen in die deutsche Gesellschaft hinein bezogen auf die Dynamik des Zusammenlebens und den Prozess sozialer Interaktion in einer kulturell vielfältigen bzw. multikulturellen Arbeits- und Lebenswelt (Jürgen Bolten). Zugleich fokussieren sich die verschiedenen Modelle von interkultureller Kompetenz heute auf die Themen Heterogenität und Vielfalt und kreisen um die Fragen: „Inwiefern sind wir unterschiedlich?“ und „Wie gehen wir damit um?“ und vollziehen damit den Perspektivwechsel von einer defizitorientierten zu einer stärker ressourcenorientierten Haltung.

Ein solcher Perspektivwechsel erleichtert es, die hinter der Bezeichnung „Migrationshintergrund“ verborgene Vielfalt zu erkennen, etwa die deutlichen Unterschiede zwischen der zweiten und dritten Generation von Migrantinnen und Migranten sowie Unterschiede in Bezug auf Bildung und sozialen Aufstieg. Solche Differenzierungen bestehen innerhalb wohl aller Herkunftsregionen.

3.2. Führung aus einer interkulturellen Perspektive

Interkulturelles Management als Begriff und Gegenstand erfreut sich aufgrund der Globalisierung der Wirtschaft in den zurückliegenden dreißig Jahren einer zunehmenden Bedeutung.

Der Begriff und der Gegenstand „interkulturelles Management“ haben sich parallel in Praxis und Theorie entwickelt. Einerseits sah sich die Wirtschaft zunehmend mit der Realität von Minderheitengruppen in Unternehmen und ihrer gewachsenen Bedeutung im Arbeitsmarkt konfrontiert. Damit mit der Frage, wie sich Unternehmen das in diesen Gruppen steckende Potenzial nutzen können. Andererseits gibt es in der Gesellschaft und in der Wissenschaft eine Debatte darüber, wie Minderheitengruppen am besten in die Gesellschaft integriert werden können.

Die Diskussion über interkulturelles Management und Diversity Management ist zuerst in den USA geführt worden, in der sich die Frage nach der Integration unterschiedlicher kultureller Gruppen viel früher und auf viel drastischere Weise als in Europa stellte. Doch auch in Europa, insbesondere in den europäischen Metropolen gibt es gute Gründe, sich mit interkulturellem Management auseinanderzusetzen. Städte wie Wien und Berlin haben sich daran gemacht, eigene Konzepte zu entwickeln. In Wien wird seit etwa einem Jahrzehnt eine aktive Integrations- und Diversitätspolitik implementiert, die klar definierte, integrationspolitische Ziele verfolgt. Das Land Berlin hat 2004 begonnen, zahlreiche Projekte zur Interkulturellen Öffnung der Verwaltung umzusetzen und 2005 erstmalig ein eigenes Integrationskonzept vorgelegt.

Trotz dieser positiven Entwicklungen ist die wissenschaftliche Debatte um interkulturell kompetente Führung wenig entwickelt und Führung wird weiterhin ohne eine Bezugnahme auf interkulturelle Kompetenzen geschweige denn aus interkultureller Perspektive definiert:

„Führung bedeutet Einflussnahme auf das Personal, die Organisationsstruktur und die strategische Zielsetzung der jeweiligen Organisationseinheit mit unmittelbarer Auswirkung auf die Qualität der Aufgabenerledigung, Zufriedenheit der Beschäftigten und Unternehmenskultur. Führung ermöglicht Zielerreichung und beeinflusst und prägt Werte. Zentrale Aufgaben der Führungskraft sind die Personalführung und die Personalentwicklung“.⁴

⁴ Definition Führung aus den Berliner Leitlinien der Personalentwicklung, S. 3.

Aber auch in der interkulturellen Debatte ist Führung bisher kaum thematisiert: Im fundiert begründenden und mit illustrativen Praxisbeispielen aus vielen gesellschaftlichen Bereichen versehenen Lehrbuch „Interkulturelle Öffnung“ aus dem Jahr 2012 von Christiane Griese und Helga Marburger fehlt dieser Aspekt vollständig.

Einige Ansatzpunkte finden sich im Artikel von Alexander Thomas und Siegfried Stumpf: „Aspekte interkulturellen Führungsverhaltens“⁵ Führung muss einen Sinn für das Handeln der Organisation und ihrer Beschäftigten vermitteln, was vorrangig über symbolische Führung geschieht, die starken kulturellen Einflüssen und stetiger Veränderung ausgesetzt sind:

- Führung ist zu einem Großteil Kommunikation
- Führung ist höchst situativ
- Führung interveniert bei Schwierigkeiten und Konflikten
- Führung folgt divergierenden Kriterien für die Bewertung von Erfolg
- Führung unterscheidet sich nach Machtdistanz und Maskulinität

Kirsten Nazarkiewicz beschäftigt sich in dem praxisorientierten Beitrag „Interkulturalität als immanenter Faktor in Coaching und Training – konzeptionelle Überlegungen“ mit der Frage, wie Trainingsgebiete, die nicht als „interkulturell“ gelten, so kulturreflexiv konzipiert werden können, dass die typischen trainierten Wissensbestände den multikulturellen Anforderungen der heutigen Lebens- und Arbeitswelt entsprechen. Dabei macht sie deutlich, dass dies nicht additiv zu bisherigen Verhaltensweisen geschehen könne, sondern alltägliche Praxen in Frage gestellt werden müssen, um interkulturell kompetente Führung methodisch nicht in abgespaltene, voneinander unabhängige Einzelteile unterschiedlicher Führungskompetenzen zu zergliedern. Etwa in dem Sinn, dass interkulturelle Führungskompetenzen einfach zusätzlich erworben werden können, um interkulturell kompetent zu führen. Interkulturell kompetente Führung muss hingegen verstanden werden als ein komplexes Zusammenspiel von Kompetenzen, Haltungen und Verhalten.

3.3. Transformationale Führung

Zur Darstellung dieses komplexen Zusammenspiels von Kompetenzen, Haltungen und Verhalten eignet sich das Modell der Transformationalen Führung in besonderer Weise. Es folgt einem interaktionalen Führungsverständnis, dessen Grundannahme es ist, dass Führungskraft und Mitarbeitende eine Beziehung eingehen und in dieser interagieren. Dadurch entwickeln sich beide weiter und „transformieren“ sich gegenseitig.

Führung lässt sich in diesem Verständnis nicht von der Persönlichkeit der Führungsperson mit ihren individuellen Merkmalen wie Werten, sozial-kulturellen Prägungen sowie Zielen trennen und wird beeinflusst durch Einstellungen, Werte, soziokulturelle Prägungen und Motivation der zu Führenden. Entscheidend ist das wertschätzende Interesse der Führungskraft an seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Transformationale Führung bewirkt, dass Mitarbeitende ihre Leistungsbereitschaft erhöhen, ihr Werteverständnis gemeinsam reflektieren und verstärkt auf strategische Ziele ausrichten. Sie stärkt die Identifikation mit der Organisation, lebt Wertschätzung und trägt damit zu einem höheren psychischen Wohlbefinden am Arbeitsplatz bei.

Das Konzept der Transformationalen Führung bietet den Rahmen für die Entwicklung von interkulturell kompetenter Führung als Prozess der bewussten und motivationsfördernden Wahr-

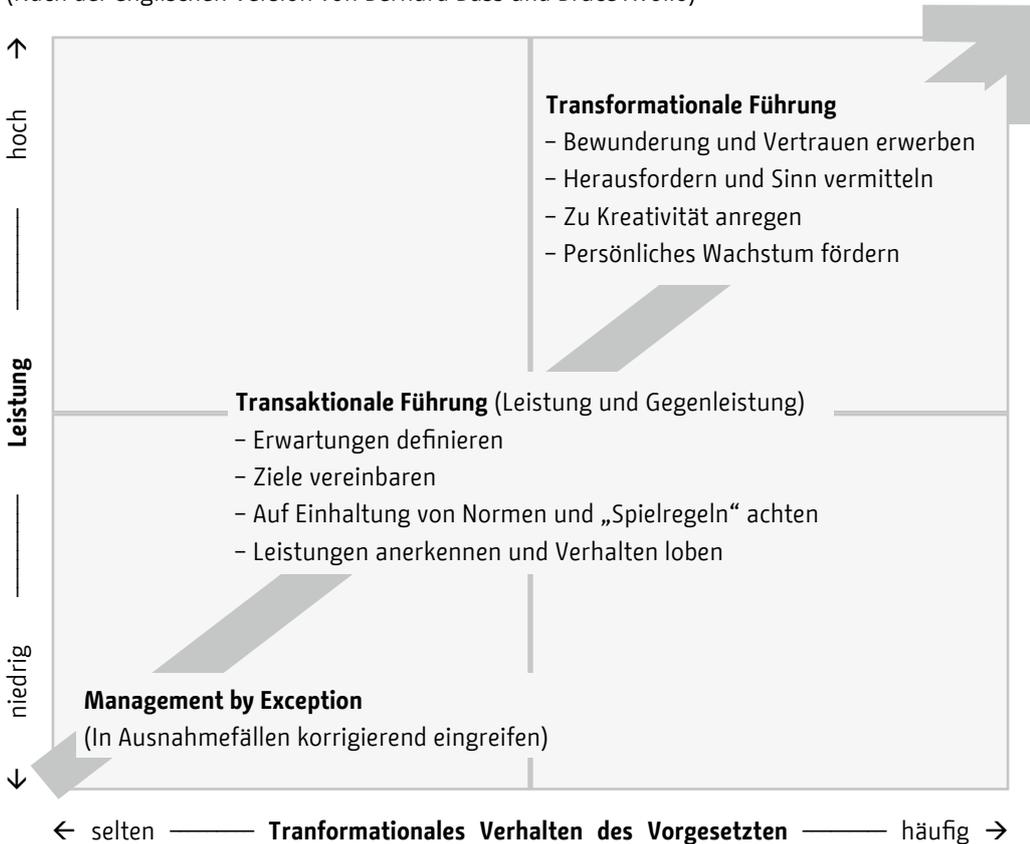
⁵ in: Niels Bergemann, Andreas L.J. Sourisseaux, Heidelberg, 2003, S. 69–108.

nehmung, Kommunikation und Integration von unterschiedlichen kulturellen Werten, Einsichten, Fähigkeiten, Bedürfnissen und Interessen.

Das nachfolgende Schaubild zeigt den Entwicklungsweg von dem intervenierenden Führungsverständnis „Management by exception“ hin zu einem transformationalen Führungsverständnis:

Transformationale Führung

(Nach der englischen Version von Bernard Bass und Bruce Avolio)



Quelle: Institut für Management-Innovation, Prof. Dr. Waldemar Pelz

Transformationale Führungspersonen zeigen Verhaltensweisen, die den vier von Bernard Bass und Bruce Avolio bereits 1993 beschriebenen Dimensionen Transformationaler Führung zugeordnet werden können:

■ Einfluss durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit: Charismatische Führung „Idealized influence“

Diese erste Dimension von Transformationaler Führung beschreibt die spezifische Ausstrahlungskraft einer Führungsperson. Bei guten Führungskräften sind Ansichten und Werte, die sie nach außen vertreten, und ihr Verhalten gegenüber ihren Mitarbeitenden kongruent. Die Führungskraft erwartet eine hohe Leistungsbereitschaft und ethische Standards, nimmt diese aber auch in ihrem eigenen Verhalten als Maßstab und lebt diese vor. Eine glaubwürdige Führungskraft ist bereit sich für ihre Überzeugungen und überordnete Zielsetzungen persönlich einzusetzen, auch wenn dies mit Risiken verbunden ist. Denn damit macht sie sich angreifbar, zeigt Werte und persönliche Standpunkte. Im Idealfall bringen die Mitarbeitenden einer charismatisch wirksamen Führungskraft Vertrauen und Respekt entgegen, erleben sie als „Modell“ für eigenes Handeln.

■ **Individuelle Unterstützung** – „Individualized consideration“

Die zweite Dimension von Transformationaler Führung zielt auf die Wahrnehmung und Förderung der Bedürfnisse, Stärken und Entwicklungspotenziale aller Mitarbeitenden. Transformationale Führungskräfte schaffen den jeweils optimalen Rahmen zur Entfaltung der individuellen Fähigkeiten und Stärken in Richtung der gemeinsamen Arbeitsziele. In diesem Verständnis ist es nicht nur erlaubt, sondern geboten, Unterschiede zwischen den Mitarbeitenden in Bezug auf die jeweiligen Bedürfnisse nach Autonomie, Verantwortung, Unterstützung, Arbeitsstruktur oder Arbeitsbedingungen zu akzeptieren und zu berücksichtigen. Voraussetzungen sind ein wertschätzendes Interesse der Führungskraft an ihren Mitarbeitenden, „gestaltete“ Aufmerksamkeit, die sich durch aktives Zuhören und konstruktives wechselseitiges Feedback und die aktive Einbeziehung auszeichnet.

Eine individuell gestaltete Wertschätzung und Förderung führt zu einer positiven Veränderung des Anspruchsniveaus und der Bereitschaft sich anzustrengen – mit der gleichzeitigen Gewissheit, dass mit eigenen Grenzen der Mitarbeitenden oder Leistungseinschränkungen verantwortlich umgegangen wird. Die Wahrnehmung der Fürsorgepflicht durch die Vorgesetzten sorgt dafür, dass individuelle vielleicht auch nur temporäre Grenzen respektiert werden.

■ **Motivation durch begeisternde Visionen** – „Inspirational motivation“

Inspirierende Führungskräfte „haben Visionen, kommunizieren diese, symbolisieren und leben sie.“ Der Führungskraft gelingt es, wichtige Ziele so mit den Mitarbeitenden zu entwickeln und zu kommunizieren, dass die Zukunft deutlich attraktiver ist als die Gegenwart. Die Vision vermittelt Sinn und spricht höhere Bedürfnisse der Mitarbeitenden an. Die motivationale Wirkung hängt davon ab, wie die Führungskraft es greifbar realistisch machen kann, diese Vision gemeinsam mit ihrem Team auch erreichen zu können. Es geht darum, anspruchsvolle und sinnstiftende (übergeordnete) Ziele zu initiieren und einen positiven Rahmen für deren Umsetzung zu schaffen. „Führung ist demnach dann inspirierend und motivierend, wenn sie die Geführten mit Herausforderungen, Überzeugungen, Sinnggebung und einem Verständnis für gemeinsame Handlungen und Ziele versorgt.“⁶

■ **Anregung und Förderung von kreativem und unabhängigen Denken** – „Intellectual stimulation“

Die vierte Dimension von Transformationaler Führung fördert die Selbständigkeit der Mitarbeitenden und stärkt ihre Bereitschaft mitzudenken sowie kreative und innovative Vorschläge einzubringen. Der Status quo, gewohnte Annahmen und Wege werden in Frage und Probleme in einen neuen Bezugsrahmen gestellt. Inspirierende Führungskräfte lösen nicht die Probleme sondern „suchen“ sie. Sie fordern und unterstützen die Mitarbeitenden, Probleme als Lösungsoptionen von unterschiedlichen Blickwinkeln zu betrachten und neue Perspektiven einzunehmen. Hierzu gehört auch die ausdrückliche Einladung zu Ideen, die denen der Führungskraft widersprechen und die Fähigkeit der Führungskraft, sich in Frage stellen zu lassen. „Intellectual stimulation“ ist die wertschätzende Basis, um Kreativität und Engagement im Sinne der Organisationsziele zu fördern.

6 Riedelbauch / Meyer: Unveröffentlichtes Manuskript 2012.

4. Interkulturell kompetente Führung

4.1. Transformationale Führung aus interkultureller Perspektive

Das Konzept der Transformationalen Führung geht davon aus, dass eine höhere Entwicklungsstufe nur durch einen gestalteten Prozess der gegenseitigen Einflussnahme zwischen Führenden und Mitarbeitenden erreicht werden kann. Dies korrespondiert mit dem Verständnis, dass interkulturelle Kompetenzen nicht durch die Aneignung von Wissen allein erworben werden können, sondern in einem selbstreflexiven Prozess des bewussten Austausches unterschiedlicher Sichtweisen, Wahrnehmungen und Interessen entwickelt werden. Es geht also nicht einseitig darum, dass Führungskräfte sich fachliche Kompetenzen aneignen, um Mitarbeitende mit Migrationshintergrund zu fördern und nicht zu benachteiligen. Der Führungskraft muss es gelingen, einen Dialog- und Kooperationsprozess zu gestalten, der zur Entwicklung interkultureller Kompetenzen bei allen Beteiligten beiträgt.

Interkulturell kompetente Führung umfasst grundsätzlich alle Handlungsfelder von Führung, unterstützt den Prozess der Interkulturellen Öffnung und steigert im Ergebnis sowohl die Qualität der Arbeitsergebnisse als auch die Arbeitszufriedenheit.

Unter den vier Dimensionen der Transformationalen Führung erscheint es im Hinblick auf die Entwicklung einer interkulturell kompetenten Führung sinnvoll zu sein, zwei Entwicklungsstufen zu unterscheiden: die Erste, bei der die Basisanforderungen erfüllt sind („Pflicht“) und die Zweite, die die Weiterentwicklung darstellt („Kür“).

Zur ersten Entwicklungsstufe gehören der Einfluss durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit und die individuelle Unterstützung von unterschiedlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Dieses korrespondiert mit den Pflichtaufgaben von Führungskräften in der Berliner Verwaltung, die sowohl gesetzlich als auch durch die Berliner Führungsleitlinien normiert sind.

Zu den beiden Dimensionen der zweiten, höheren, Entwicklungsstufe für die Entwicklung interkulturell kompetenter Führung („Kür“) gehören die Motivation durch begeisternde Visionen und die Anregung und Förderung von kreativem und unabhängigen Denken etwa bei der Umsetzung der Interkulturellen Öffnung. Hierzu finden sich nach Einschätzung der Autoren und Autorinnen dieses Heftes bisher nur wenige Beispiele in der Führungspraxis der Berliner Verwaltung.

4.2. Handlungsfelder interkulturell kompetenter Führung

Interkulturell kompetente Leitung sorgt dafür, dass Interkulturelle Öffnung in der eigenen Organisation umgesetzt wird. Zum einen bei den internen Prozessen der Personal- und Organisationsentwicklung und des Qualitätsmanagements, zum anderen bei der Aufgabenbewältigung in den Dienstleistungen und Kundenkontakten.

Die Führungskräfte der Abteilung der Beauftragten für Integration und Migration übertragen in ihrem Entwicklungsprozess das Modell der Transformationalen Führung auf das Konzept der interkulturell kompetenten Führung. Dabei stellen sie sich folgende Fragen:

1. Welche der vier Führungsdimensionen der Transformationalen Führung ist aktuell besonders wichtig?
2. Welche ist am leichtesten umzusetzen?
3. Welche stellt eine besondere Herausforderung dar?

In dem reflexiven Gespräch über diese Fragen grenzen sich die Führungskräfte von der zu starken Personalisierung ab, die das transformationale Verständnis mit der Führungskraft als Vorbild nahelegt und beschreiben ihre persönlichen Präferenzen, Stärken und Herausforderungen.

In ihren individuell unterschiedlichen Antworten nennen sie Beispiele für die Herausforderungen, die interkulturell kompetente Führung an Führungskräfte in der Berliner Verwaltung stellt. Diese Beispiele aus dem Führungsalltag in der Berliner Verwaltung sollen für eine hohe Praxisrelevanz des Heftes sorgen. Bei der Benennung von Beispielen muss auf jeden Fall vermieden werden, dass Migrantinnen und Migranten als diejenigen erscheinen, „die ein Problem machen“. Denn genau an diesem Punkt setzt eine moderne, interkulturell kompetente Führung an: Lange Zeit wurde die Integration von Migrantinnen und Migranten als „Problemstellung“ betrachtet. Im heutigen Verständnis von interkultureller Kompetenz ist jedoch die Erkenntnis gereift, dass Migrationshintergrund in erster Linie das Gegenteil bedeuten kann: eine Ressource und zusätzliche Kompetenz.

Demgegenüber nivelliert die traditionelle, problemzentrierte Sichtweise die Vielfalt von Migrationsbiographien und Ausprägungen des Merkmals Migrationshintergrund auf stereotype Weise. Sie läuft somit schnell Gefahr, sich in ihr Gegenteil zu verkehren – nämlich zur Grundlage von struktureller Diskriminierung zu werden. Sie verhindert zu erkennen, welche gesellschaftlichen Hürden und Defizite für das Erreichen einer gleichberechtigten Teilhabe bestehen, und schafft damit zugleich neue. Der dichotome Blick auf das Nicht-Migrantische – „Problemlöse“ – und das Migrantische – „Problembeladene“ – läuft Gefahr, eine nicht wahrgenommene Dominanzkultur zu verfestigen.

Der Begriff Dominanzkultur wurde 1995 von Birgit Rommelspacher zur Beschreibung struktureller Diskriminierungen entwickelt.⁷ Danach erklären sich Formen der Ausgrenzung, wie die des Rassismus wesentlich durch die dominanten kulturellen Normen einer Gesellschaft. Rommelspacher betont, dass es in einer Dominanzkultur „... nicht nur um die Absicherung materieller Privilegien geht, sondern auch um den Erhalt eines Selbstbildes, das die Dominanz rechtfertigt.“⁸

Aufgabe interkulturell kompetenter Führung ist es deshalb grundsätzlich, im Führungshandeln diesen ressourcenorientierten Zugang zu allen Mitarbeitenden zu finden. So können Konflikte und Probleme zwischen Mitarbeitenden mit und ohne Migrationshintergrund vermieden und die zusätzlichen Ressourcen der migrantischen Mitarbeitenden optimal genutzt werden.

4.2.1. Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit: „Integrität der Führungspersönlichkeit“

Die Führungskräfte der Abteilung der Beauftragten für Integration und Migration ziehen Konsequenzen für ihr Führungshandeln und beschreiben interkulturell kompetente Führung in ihrer Abteilung. Die diesen Gesprächen entnommenen und im Folgenden angeführten Beispiele wurden durch weitere Beispiele ergänzt, die aus anderen Bereichen der Berliner Verwaltung stammen, in denen die Autoren und Autorinnen tätig sind. Zusammen genommen illustrieren

⁷ Birgit Rommelspacher: Dominanzkultur. Texte zu Fremdheit und Macht. Berlin, 1995.

⁸ Birgit Rommelspacher: Rechtsextremismus und Dominanzkultur. Duisburg, 2000, S. 8.

sie die Handlungsfelder interkulturell kompetenter Führung. Grundsätzlich wurden Beispiele gewählt, die auf Basis der erkannten Problemlage einen positiven Handlungsimpuls beschreiben.

■ Eigene Stereotypen reflektieren

Beispiel 1: Eine Führungskraft wünscht einem vom Balkan stammenden Mitarbeiter, der seit fünf Jahren in ihrer Abteilung ist, bei seiner Verabschiedung in den Weihnachtsurlaub ein frohes Fest. Dieser erwidert, dass er kein Weihnachten feiere. Auf Nachfrage stellt die Führungskraft zu ihrer Überraschung fest, dass ihr Mitarbeiter Moslem ist und dass ihr das die ganzen Jahre nicht bewusst war. Sie reflektiert über diese überraschende Erkenntnis und erkennt, dass sie sich eine stereotype Vorstellung vom Erscheinungsbild „des Moslems“ gemacht hat, in das der Mitarbeiter überhaupt nicht passt. Sie beschließt, sich in Zukunft bei ihren Mitarbeitenden gründlicher über deren Migrationshintergrund zu informieren, um entsprechend sensibler agieren zu können.

Beispiel 2: Eine Mitarbeiterin mit Migrationshintergrund wird nach der Rückkehr aus dem Urlaub von ihrer Führungskraft gefragt, wie „die Heimreise in die Türkei“ war. Die Mitarbeiterin antwortet: „Sie kennen das ja – Fahrt im überladenen Auto, die ganze Zeit Besuche bei Verwandten und Bekannten.“ Die Führungskraft merkt, dass ihre Mitarbeiterin verstimmt ist und spricht sie darauf an. Diese erklärt, dass sie sich über die Art der Frage geärgert habe: Sie sei hier geboren, ihre Heimat sei Berlin. Sie sei in die Türkei geflogen und habe zwei Wochen Urlaub am Meer gemacht. Lediglich auf dem Rückweg habe sie zwei Tage Halt gemacht im Geburtsort ihrer Eltern, um Verwandte zu besuchen. Die Führungskraft gibt ihrer Mitarbeiterin zu verstehen, dass sie unbeabsichtigt in stereotype Vorstellungen von „Migranten“ und „Heimat“ verfallen ist. Sie verständigen sich, in Zukunft beide vermehrt auf die unbewusste Verwendung derartiger stereotyper Muster zu achten.

■ Benachteiligungen abbauen

Beispiel: Ein Mitarbeiter mit Migrationshintergrund arbeitet seit Jahren in einem Arbeitsbereich der Verwaltung, in dem seine interkulturellen Kompetenzen gebraucht werden. Seine Kolleginnen und Kollegen haben sich in den Jahren weiterentwickelt und sind zum Teil aufgestiegen. Seine Vorstöße in Richtung Weiterqualifizierung und beruflichem Aufstieg werden von der Führungskraft nicht unterstützt. Als der Mitarbeiter sich schließlich dazu durchringt, seinen langjährigen Vorgesetzten in einem Mitarbeitergespräch darauf anzusprechen, reagiert dieser sichtlich verwundert. Er schätze die Arbeit des Mitarbeitenden sehr, der Einsatz seiner interkulturellen Kompetenz sei für die Abteilung unabkömmlich. Nach mehreren Gesprächen u.a. in der Dienstberatung findet sich die Möglichkeit, den Mitarbeiter noch gezielter als bisher mit seiner interkulturellen Kompetenz einzusetzen und ihm zugleich die Verantwortung für einen neu hinzukommenden Aufgabenbereich zu übertragen, welcher ein größeres Entwicklungspotenzial bietet. Gleichzeitig wird für die im nächsten Jahr neu zu besetzende Stelle interkulturelle Kompetenz als zusätzliches Auswahlkriterium festgelegt.

■ „Dominanzkulturen“ abbauen

Beispiel: Bei der Verabschiedung eines Mitarbeiters stehen fast alle nicht migrantischen männlichen Mitarbeiter zusammen an einem Stehtisch und unterhalten sich über die Nachfolge. In der Runde werden wichtige dienstliche Informationen und Meinungen ausgetauscht. Als dies einer Führungskraft auffällt, geht sie zu den anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Migrationshintergrund. Sie verwickelt diese in ein Gespräch und fordert sie auf, die Unterhaltung an den Nachbartisch zu verlagern, um den sich die Gruppe der nicht migrantischen Mitarbeitenden versammelt hat.

Die Mitgliedschaft in informellen Netzwerken innerhalb von Organisationen entscheidet über Teilhabe oder Ausschluss⁹. Die Führungskraft ist sich dieser Bedeutung bewusst und hat mit ihrem Auftreten entsprechend gegengesteuert.

4.2.2. Individuelle Unterstützung und Personalentwicklung

Ein wichtiges Ziel im Handlungsfeld Personalentwicklung ist es, interkulturelle Kompetenzen bei den Mitarbeitenden zu entwickeln. Dies ist schwierig, wenn es kein Personal mit Migrationshintergrund gibt: „Interkulturelles Arbeiten ohne interkulturelle Teams ist im Grunde nicht möglich“. Wie sollen sonst Minderheitenperspektiven einbezogen werden, insbesondere da bisher „in der Regel über ethnische Minderheiten gesprochen wird, aber immer noch zu selten mit ihnen.“¹⁰

Deshalb will Personalentwicklung mit dem Ziel der Interkulturellen Öffnung:

■ Die Bewerbung von Menschen mit Migrationshintergrund bei jeder Stellenbesetzung fördern

Beispiel: Da fast keine neuen festen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eingestellt werden können, entscheidet sich die Abteilung, zumindest bei den befristeten Tätigkeiten vorrangig Referendarinnen und Referendare sowie Praktikantinnen und Praktikanten mit Migrationshintergrund einzusetzen und veröffentlicht dies auf ihrer Homepage.

■ Erforderliche interkulturelle Kompetenzen für jede Stelle beschreiben

Beispiel: Bei jedem Anforderungsprofil werden die für die jeweilige Stelle notwendigen interkulturelle Kompetenzen auf Grundlage des weiter entwickelten Basisanforderungsprofils des Landes Berlin identifiziert.

■ Interkulturelle Kompetenzen der Mitarbeitenden weiter entwickeln

Beispiel: In jedem Referat findet ein Workshop zur interkulturellen Kompetenzentwicklung statt, bei dem entsprechende Maßnahmen beschlossen und terminiert werden. Alle Mitarbeitenden können **Fortbildungen** zu den an ihrem Arbeitsplatz erforderlichen fachlichen interkulturellen Kompetenzen erhalten. Führungskräfte erhalten Unterstützung bei Fragen der interkulturell kompetenten Führung durch Fortbildungsangebote und Coaching.

■ Individuelle Förderung von Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund

Beispiel: Mitarbeitende mit Migrationshintergrund werden bei der beruflichen Weiterentwicklung besonders unterstützt – auch wenn sie dadurch perspektivisch die Abteilung verlassen. Dabei gilt es die im AGG zugelassenen „positiven Maßnahmen“ (§ 5) auszunutzen, wenn „durch geeignete und angemessene Maßnahmen bestehende Nachteile verhindert oder ausgeglichen werden sollen.“

⁹ Vergleiche Taylor H. Cox: Cultural diversity in organizations, San Francisco, 1993.

¹⁰ Thesenpapier der Beauftragten für Integration und Migration des Bezirksamtes Friedrichshain-Kreuzberg, Doris Nahawandi: Diversity-Leitlinien für eine neue Kultur der Vielfalt im Einwanderungsbezirk Friedrichshain-Kreuzberg von Berlin. Perspektiven und Herausforderungen. Potenziale fördern – Schwächen minimieren. S. 14f.

4.2.3. Intervention bei Schwierigkeiten und Konflikten

Schwierigkeiten und Konflikte sind bei Prozessen der Interkulturellen Öffnung unumgänglich, weshalb sie ein bedeutendes Handlungsfeld interkulturell kompetenter Führung darstellen. So wird etwa die individuelle Förderung von Mitarbeitenden zum Zweck des Ausgleichs bestehender struktureller Benachteiligung von Kollegen und Kolleginnen mitunter als „Benachteiligung“ und als ungerecht wahrgenommen. Der Umgang mit diesem „Gerechtigkeitspostulat“ stellt eine besondere Herausforderung für die Führungskräfte im öffentlichen Dienst dar, wenn Mitarbeitende mit Migrationshintergrund so zur Quelle und Projektionsfläche von Neid ihrer nicht migrantischen Kolleginnen und Kollegen werden. Dieses Dilemma erfordert eine besondere Vermittlungsleistung von Seiten der Führungskräfte in der Personalführung und Teamentwicklung. Für die interkulturell kompetente Bewältigung sind alle vier Dimensionen der Transformationalen Führung erforderlich.

Aufgabe der Führungskraft ist es, zu verdeutlichen, dass die unterschiedliche Behandlung von Mitarbeitenden aufgrund bestehender Nachteile zulässig ist, um diese auszugleichen.

Die gesetzlich zugelassenen „positiven Maßnahmen“¹¹ stellen für die Verwaltung eine gewinnbringende Möglichkeit zur Nutzung von Ressourcen und Kompetenzen dar und dienen der Umsetzung der politischen Strategie des Berliner Senats, die Teil einer gesamtgesellschaftlichen Aufgabe ist. Für die Intervention bei Schwierigkeiten und Konflikten formulieren die Führungskräfte der Abteilung der Integrationsbeauftragten drei Handlungsfelder interkulturell kompetenter Führung.

■ Zügig intervenieren und Signale für alle Beschäftigten setzen

Beispiel: Kolleginnen und Kollegen erzählen untereinander: „Hier kannst Du nur was werden, wenn Du Migrant bist.“ Die Führungskräfte sehen den Konflikt vor dem Hintergrund, dass die Aufstiegschancen in der Abteilung gering sind. Sie machen sich klar, dass ihre Mitarbeitenden die daraus resultierenden Frustrationen auf ihre Kolleginnen und Kollegen mit Migrationshintergrund projizieren. Die Förderung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Migrationshintergrund wird von Kolleginnen und Kollegen ohne Migrationshintergrund nicht als das wahrgenommen, was sie ist, nämlich der Ausgleich bestehender struktureller Benachteiligungen, sondern als „Bevorzugung“. Die Führungskräfte erkennen dank dieses Konflikts, wie wichtig es gerade bei derartig sensiblen Veränderungsprozessen ist, alle Mitarbeitenden aktiv zu beteiligen. Sie beschließen nach längerer Überlegung sowohl inhaltlich als auch sachlich zu intervenieren: Sie beginnen einen Verständigungsprozess mit den Mitarbeitenden über strukturelle Diskriminierung und den politischen Hintergrund von positiven Maßnahmen. Zugleich bieten sie den Mitarbeitenden ohne Migrationshintergrund an, sie zukünftig stärker in die Verteilung der Tätigkeiten einzubeziehen, um ihnen falls gewünscht anspruchsvolle und abwechslungsreiche Aufgaben zu übertragen.

■ Schwierigkeiten aus verschiedenen Perspektiven interkulturell reflektieren

Beispiel: Eine Mitarbeiterin mit Migrationshintergrund beschwert sich bei Ihrer Vorgesetzten. Sie fühle sich auf ihre migrantische Identität reduziert. Die Kollegen würden sie fast ausschließlich in der Betreuung von Kunden mit Migrationshintergrund einsetzen, und sie außerdem ständig als Hilfsdolmetscherin zu Rate ziehen. Die Führungskraft bedankt sich bei der Mitarbeiterin, dass sie sich mit ihrem Anliegen an sie gewandt hat, und zeigt auf diese Weise Verständnis und Empathie. Sie organisiert die Aufgabenverteilung innerhalb der Abteilung dahingehend neu, dass die Wünsche der Mitarbeiterin stärker berücksichtigt werden. Zugleich vereinbart sie mit der Mitarbeiterin, dass ihre Ressourcen gezielter und in klar eingegrenztem Umfang in der Abteilung eingesetzt werden können. Beides kommuniziert die Leitung in die Mitarbeiterschaft.

¹¹ Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz 2006, Paragraph 5 „Positive Maßnahmen“

■ Die Ressourcen und Kompetenzen von Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund nutzen

Beispiel: Eine Führungskraft zeigt wiederholt ihre Wertschätzung für die guten Kontakte, die eine Kollegin zu Migrantenorganisationen hat und wie sie sie fachlich zur Weiterentwicklung der Arbeit nutzt. Parallel macht sie gegenüber den anderen Mitarbeitenden häufig deutlich, wie wichtig diese Bezüge seien. In Zukunft sollen die guten Kontakte der Mitarbeiterin aber nicht weiterhin selbstverständlich von allen genutzt werden, sondern es sei wichtig, dass auch die Kollegen und Kolleginnen entsprechende Kontakte aufbauen. Dies führe auch zur Weiterentwicklung ihrer fachlichen Kompetenzen.

5. Interkulturelle Öffnung als Auftrag zur Verbesserung der eigenen Dienstleistungen und interkulturelle Kompetenzen in der fachlichen Steuerung und Aufgabenbewältigung

Für die Interkulturelle Öffnung in der Hauptverwaltung sind Verwaltungsbereiche zu unterscheiden, die Fachaufsicht bzw. Steuerungsverantwortung für nachgeordnete Bereiche besitzen, und solche, die über Förder- und/oder Gestaltungsverantwortung verfügen. In beiden sind interkulturelle Kompetenzen Voraussetzung für die qualifizierte Wahrnehmung der Steuerungsverantwortung.

Für die Abteilung Integration und Migration bedeutet dies im Überblick über ihre aktuellen Aufgabenbereiche:

- der Erstkontakt mit der Abteilung erfolgt über die „allzeit hilfsbereite Stimme“ am Telefon des Sekretariats
- von der Abteilung wird niedrighschwellige Beratung angeboten (bei Bedarf aufsuchend und muttersprachlich)
- seit über dreißig Jahren wird u.a. Beratung zu Finanzierungsmöglichkeiten für Migrantenorganisationen durchgeführt
- die Kooperation mit Migrantenorganisationen wird intensiviert und diese in die Strategieentwicklung und Aufgabenbewältigung einbezogen. Es werden verstärkt gemeinsame Arbeitsvorhaben durchgeführt
- die Abteilung führt bei sich, den anderen Abteilungen der Senatsverwaltung und bei anderen öffentlichen Verwaltungen (u.a. bei Jobcentern) Projekte zur Interkulturellen Öffnung durch
- die Abteilung setzt sich für ein „Willkommenszentrum“ für Migrantinnen und Migranten ein
- Ein Referat der Abteilung bietet Ratsuchenden aus vielen Ländern Beratungsangebote als Dienstleistung an. Die Beratungen erfordern ein hohes Maß an interkultureller Kompetenz vor allem im Umgang mit belastenden Lebenssituationen und negativen Auskünften, die manchmal emotionale Reaktionen hervorrufen.
- Die Abteilung wird ihrer fachlichen Verantwortung für Interkulturellen Öffnung gerecht und bringt diese Perspektive in viele Gesetzesvorhaben und übergreifende Planungsprozesse ein. Ein Beispiel hierfür ist die AG „Wachsende Stadt“, eine Arbeitsgruppe der Staatssekretärinnen und Staatssekretäre zur Entwicklung einer Strategie für den Umgang mit Bevölkerungswachstum und Bedeutungszuwachs von Berlin, für die die Senatskanzlei federführend ist. Bereits in der Konzeptionsphase konnte hier die Abteilung auf die Bedeutung der Interkulturellen Öffnung bei den Fragestellungen einer wachsenden Stadt hinweisen.
- Andere aktuelle Beispiel sind die interkulturelle Ausrichtung des Arbeitsmarktprogramms „Berlin-Arbeit“ sowie der Landeskonzeption Berufs- und Studienorientierung.

6. Perspektiven

6.1. Die Weiterarbeit

Alle Führungskräfte der Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen sollten über interkulturell kompetente Führung informiert werden. Hierzu eignet sich eine Werkstatt zur Interkulturellen Öffnung, bei der auf Grundlage des Heftes: Interkulturell kompetente Führung folgende Themen bearbeitet werden:

1. Die eigenen kulturellen Prägungen und „Normalitätsvorstellungen“ im Führungsverhalten
2. Wahrnehmung und Bewertung: Stereotypen, Vorurteile und Zugangsbarrieren
3. Interkulturelle Missverständnisse und Konflikte
4. Gelungene interkulturelle Kommunikation
5. Übungssequenzen und Fallbeispiele

Perspektivisch kann beginnend mit dieser Werkstatt zusammen mit Frauenabteilung und der Landesantidiskriminierungsstelle sowie der Abteilung Z ein gemeinsames Verständnis von Führung entwickelt werden, das die unterschiedlichen Querschnittsperspektiven der Abteilungen integriert. Dabei könnten Gemeinsamkeiten und Abgrenzungen identifiziert werden und in einer nächsten Bearbeitungsphase könnten daraus Leitlinien für die interkulturell und Gender- und damit Diversity-kompetente Führung der Abteilung entwickelt werden.

Die öffentliche Wirksamkeit der interkulturell kompetenten Führung wird am besten mit einer (fach-)öffentlichen Veranstaltung unterstützt – etwa mit dem Titel: „Professionell Führen – interkulturell kompetent!“

6.2. Die Weiterentwicklung interkulturell kompetenter Führung

Die in diesem Heft beschriebenen Grundlagen interkulturell kompetenter Führung können in Anlehnung an das Konzept der Transformationalen Führung weiterentwickelt werden. Hierzu sind die folgenden beiden Dimensionen zu berücksichtigen:

- Motivation durch begeisternde Visionen in der interkulturell-kompetenten Führung
- Anregung und Förderung von kreativem und unabhängigen Denken bei der Umsetzung strategischer Ziele der Interkulturellen Öffnung

6.2.1. Motivation durch begeisternde Visionen in der interkulturell kompetenten Führung

Die Führungsleitlinien für die Berliner Verwaltung beschreiben die „Einflussnahme auf die strategische Zielsetzung der jeweiligen Organisationseinheit“ als ein wesentliches Handlungsfeld – übersetzt im Sinne des Konzeptes der Transformationalen Führung bedeutet dies die dritte Dimension der Visionsarbeit.

Interkulturelle Öffnung verfolgt das Ziel der gleichberechtigten Teilhabe von migrantischen und nicht migrantischen Bürgern und Bürgerinnen in allen Lebensbereichen. Die gleichberechtigte Teilhabe muss deshalb auch am Arbeitsplatz und bei der Beteiligungskultur in der Zusammenarbeit angestrebt werden. Für eine authentische Vorbildwirkung der Führungskraft kommt es

darauf an, gemeinsam mit den Mitarbeitenden zu erarbeiten, wo es Anknüpfungspunkte für die Umsetzung kleinteiliger Schritte zur Umsetzung der Vision in der eigenen fachlichen Zuständigkeit und in der Zusammenarbeit gibt, welche Handlungsspielräume dafür vorhanden sind und welche Umsetzungsstrategien sinnvoll sind. Dazu gehört es auch, der Frage nach zu gehen, welcher Gewinn für das Team und die Einzelnen entstehen können und welche Verluste drohen könnten, wenn sie die Vision annehmen und verfolgen.

Mitarbeitende müssen erleben, dass sie die Vision konkret „betrifft“ und sie selbst die Kompetenzen haben, einen eigenen Beitrag zur Erreichung zu leisten.

Aufgrund der Komplexität eines solchen „Visionsprozesses“, der mit einer fachlich-interkulturellen Kompetenzbildung und einer Teamentwicklung verbunden werden sollte, empfiehlt sich die Begleitung durch interkulturell kompetente Moderatoren und Moderatorinnen oder Berater und Beraterinnen zu holen.

Ein weiteren Schritt zur Entwicklung der „Kür“ der interkulturell kompetenten Führung nach dem Ansatz der Transformationalen Führen bei der Entwicklung von begeisternden Visionen vollziehen die Führungskräfte der Abteilung der Integrationsbeauftragten, indem sie:

■ **Ein gemeinsames Verständnis interkulturell kompetenter Führung entwickeln und danach handeln**

Beispiel: Der diesem Heft zu Grunde liegenden Prozess mit IKÖ-Werkstätten und gemeinsamen Beratungen der Führungskräfte bildet ein gutes Beispiel für dieses Handlungsfeld interkulturell kompetenter Führung.

6.2.2. Anregung und Förderung von kreativem und unabhängigem Denken bei der Umsetzung strategischer Ziele der Interkulturellen Öffnung

Interkulturell kompetente Denk- und Verhaltensweisen sind in der öffentlichen Verwaltung keine Selbstverständlichkeit, vielerorts wird auch in der Berliner Verwaltung noch die Frage nach Sinn und Notwendigkeit gestellt – gerade unter den Rahmenbedingungen zunehmender Arbeitsverdichtung. Dies infrage zu stellen ist erlaubt und notwendig für einen erfolgreichen verwaltungsinternen Prozess der Interkulturellen Öffnung. Zu erfolgreichen Organisationsveränderungsprozessen, insbesondere wenn sie grundlegende kulturelle und Wertefragen berühren, gehören Prozesse der Auseinandersetzung, in denen innere und äußere Widerstände bearbeitet werden können. Das bedeutet, dass es wichtig ist, zunächst Skepsis, Zweifel und Widersprüche zuzulassen und der Auseinandersetzung damit Raum zu geben. Nur wenn Ängste und „Widerstände“ ernst genommen werden, können Mitarbeitende die innere Freiheit für Entwicklungsschritte gewinnen und eine nachhaltige Interkulturelle Öffnung wird möglich.

Es gehört es zu den Aufgaben der Führungskraft, die Einnahme unterschiedlicher Perspektiven und Betrachtungsweisen eines Problems bzw. eines Ziels anzuregen und vorzuleben. Bei heterogenen Teams können hierfür – im Sinne einer diversity- und damit auch gender- und interkulturell kompetenten Teamentwicklung – die unterschiedlichen Voraussetzungen, Bedürfnisse, Interessen und Werte der Teammitglieder genutzt werden: Wenn es zum Beispiel um das Ziel der Verbesserung der Vermittlung von Jugendlichen mit unterschiedlichen Problemlagen in betriebliche Ausbildung geht: Welche „Problemlagen“ hat eine junge Juristin aus Lettland im Kopf, welche ein altgedienter Berliner Verwaltungsmitarbeiter, der viele unterschiedliche Verwaltungsbereiche erlebt hat, welche ein alleinerziehender Vater mit zwei Töchtern, von der eine die Förderschule besucht, welche die aus Russland stammende Mutter eines in Berlin geborenen Sohnes, die seit 10 Jahren im Zuwendungsbereich tätig ist? Welche unterschiedlichen Lösungsideen fließen in die Diskussion aufgrund der unterschiedlichen Hintergründe, Kompetenzen und Erfahrungen ein?

Führungskräfte, die ein solches Potenzial bewusst „heben“ und nutzen, wissen, dass hierdurch das angestrebte „Verwaltungsprodukt“, sei es ein Förderprogramm, ein Leistungsgesetz oder ein Bericht, insbesondere im Hinblick auf die Zielgruppengenauigkeit und damit auch im Hinblick auf die Wirksamkeit des Mitteleinsatzes eine höhere Qualität erreicht werden kann. Gleichzeitig macht eine solche beteiligungsorientierte Arbeitsweise die individuellen Kompetenzen der Mitarbeitenden sichtbar und schätzt sie wert.

Erste Ansätze zur Entwicklung der „Kür“ der interkulturell kompetenten Führung nach dem Ansatz der Transformationalen Führen beschreiben die Führungskräfte der Abteilung der Integrationsbeauftragten auf folgenden Handlungsfeldern:

■ **in der Abteilung werden interkulturelle Kompetenzen in der referatsübergreifenden Zusammenarbeit genutzt**

Beispiel: In der Abteilung wird die Möglichkeit der referatsübergreifenden Zusammenarbeit bei allen interkulturellen Themen geprüft und aktuell erfolgreich bei der Vorbereitung einer Konferenz zum PartIntG realisiert.

■ **die Strategie der Interkulturellen Öffnung wird in regelmäßigen Abständen als Tagesordnungspunkt auf Leitungs- und Teambesprechungen behandelt, um sie als Querschnittsaufgabe im Blick zu halten**

Beispiel: Ein Referatsleiter erstellt am Anfang des Jahres mit seinen Mitarbeitenden eine Liste von Themen/Arbeitsaufgaben, die unter der Perspektive der Interkulturellen Öffnung besonders relevant sind und nimmt jeden Monat eines der Themen auf die Tagesordnung der Dienstbesprechung, um sich regelmäßig im Team zum Querschnittsthema Interkulturelle Öffnung auszutauschen. So erreicht er ein gemeinsames Selbstverständnis. Grundsätzlich fragt er dabei danach, welche Hilfestellungen und Unterstützungsangebote die Kollegen und Kolleginnen benötigen.

6.3. Ausblick: Interkulturell-kompetente Führung in den Berliner Verwaltungen weiterentwickeln und andere Querschnittsansätze einbeziehen

Die Ausführungen dieses Heftes sind aus interkultureller Perspektive erarbeitet. In der Weiterentwicklung der interkulturell kompetenten Führung können andere Querschnittsansätze eingebunden werden. Orientierung dafür bieten Diskussionsansätze, die in der „Gender-Debatte“ entstanden sind und bei denen gender-konnotierte Organisationsprinzipien beschrieben wurden:

Klare Hierarchien	Kooperation in flachen Hierarchien
Rationalität, Logik	Emotionale Intelligenz
Konkurrenz	Team- und Projektarbeit
Durchsetzung individueller Interessen	Win-Win-Lösungen
Orientierung auf Einzelleistung	Orientierung auf Teamleistung

Eine solche Weiterentwicklung leistet einen Beitrag zur notwendigen Integration der verschiedenen Chancengleichheitsstrategien wie der Gleichstellung von Frauen, Gender Mainstreaming, Diversity Management, Inklusion und Interkulturelle Öffnung. Ein durch Aus- und Weiterbildungscurricula und entsprechende Personalentwicklungsmaßnahmen untersetztes Leitbild der interkulturell kompetenten Führung kann das Führungshandeln in der Berliner Verwaltung auf ein neues Niveau heben.



