

Bericht zur Interkulturellen Öffnung der Verwaltung

1 Ausgangslage

Im Rahmen ihres allgemeinen Leitbilds hat die Stadt Nürnberg 2004 erstmals Leitlinien zur Integrationspolitik geschaffen. Diese werden unter Berücksichtigung gesellschaftlicher Entwicklungen fortgeschrieben und sind zuletzt im Juli 2018 aktualisiert worden. Für das Personalmanagement hat die Leitlinie Nr. 7 besondere Bedeutung:

„7. Interkulturelle Orientierung des Personalwesens

Wir setzen uns dafür ein, dass sich die Vielfalt der Stadtbevölkerung auch in der Mitarbeiterschaft ihrer Verwaltung und der städtischen Unternehmen widerspiegelt. Daher bemühen wir uns aktiv um eine verstärkte Beschäftigung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Zuwanderungsgeschichte. Die Stadt orientiert sich als Arbeitgeberin und Anteilseignerin an der von ihr unterzeichneten Charta der Vielfalt. Mehrsprachigkeit und interkulturelle Kompetenz werden folglich auch bei Bewerbungen als wertvolle Qualifikationen angesehen.“ (Leitlinien zur Integrationspolitik der Stadt Nürnberg)

Im Zuge der Umsetzung dieser Handlungsanweisung hat sich eine Arbeitsgruppe unter Führung des Referenten für Finanzen, Personal, IT und Organisation zusammengefunden. Konkret sind in der Arbeitsgruppe das Bürgermeisteramt, die Frauenbeauftragte, der Gesamtpersonalrat, das Institut für Pädagogik und Schulpsychologie, das Amt für Kultur und Freizeit, das Personalamt, das Sozialreferat, das Amt für allgemeinbildende Schulen, das Amt für berufliche Schulen, der Servicebetrieb öffentlicher Raum sowie die Geschäftsstelle des Integrationsrates vertreten gewesen. In vier Sitzungen wurden die grundsätzlichen Herausforderungen zur interkulturellen Öffnung der Verwaltung skizziert, diskutiert und in ein Konzept übertragen.

Das Personalamt hat in den vergangenen Monaten Handlungsbedarfe in den Prozessschritten des Personalmanagements identifiziert, die zur erfolgreichen interkulturellen Öffnung der Verwaltung beitragen werden. Im Folgenden werden die Handlungsschritte für die Personalbereiche dargestellt.



2 Handlungsfeld Personalmarketing – Stadt Nürnberg als attraktive Arbeitgeberin für Menschen mit Zuwanderungsgeschichte

Personalmarketing soll als eine Vorgehensweise verstanden werden, mit der die Stadtverwaltung langfristig und systematisch Mitarbeitende gewinnt und an sich bindet. Hierzu ist selbstverständlich eine ausreichende Informationsgrundlage zu schaffen, die im Rahmen von aufmerksamkeitsregender, aktivierender und emotionsinduzierender Kommunikation steht und so gestaltet ist, dass sie im Einklang mit den Anforderungen bzw. Interessen der Zielgruppen steht.

In einem ersten Schritt muss wesentlich stärker verdeutlicht werden, was die Stadtverwaltung für ihre Bürgerschaft leistet, welche Aufgabenbereiche und Tätigkeitsfelder vorhanden sind, um darüber das Interesse der Menschen zu wecken und die Stadtverwaltung als Arbeitgeberin überhaupt wahrzunehmen.

Dabei ist insbesondere eine klare Positionierung an Kontaktpunkten der potenziellen Bewerbenden zu platzieren. Diese sind vor allem die Karriereseite der Stadt Nürnberg, Presse- und Imagearbeiten, sowie auf dem YouTube Kanal der Stadt Nürnberg. Personalgewinnung durch Markenbotschafter und Vorbilder, d. h. Mitarbeitende und Auszubildende mit Migrationshintergrund fungieren als Impulsgeberinnen und –geber bei Informationsveranstaltungen, Messeauftritten, Imagekampagnen etc.

Netzwerkarbeit mit Schulen, (Kultur-)Vereinen, Eltern, Integrationsrat, Geschäftsstelle des Integrationsrates sollten elementare Bestandteile der Imagepflege sein. Die Zusammenarbeit mit dem Integrationsrat ist an dieser Stelle zu intensivieren, um die Zielgruppen direkt zu erreichen. In der Zusammenarbeit

mit Vermittlungsnetzwerken (Agentur für Arbeit, Jobcenter Nürnberg, Handwerkskammer, Industrie- und Handelskammer etc.) sollte der Faktor „Zuwanderungsgeschichte“ bzw. „Migrationshintergrund“ immer Berücksichtigung finden.

Es bedarf einer konsequenten Schärfung des Arbeitgeberprofils der Stadt Nürnberg im Sinne einer attraktiven Arbeitgeberin für Menschen mit Zuwanderungsgeschichte, gezielter Marketingmaßnahmen sowie Zielgruppenansprachen.

3 Anforderungsprofile als Basis der Personalauswahl

Der Ausgangspunkt für die Gestaltung von Auswahlverfahren ist das Anforderungsprofil für die jeweilige Stelle. Mit der Festlegung des Profils wird der Maßstab zugrunde gelegt, mit dem eine geeignete Bewerberin bzw. ein geeigneter Bewerber im Rahmen des Stellenbesetzungsverfahrens gefunden werden soll.

Im Anforderungsprofil werden diejenigen Merkmale aufgelistet, die Bewerbende für die zu besetzende Stelle aufweisen sollten:

- **Qualifikationsmerkmale** (z. B. Berufs- oder Studienabschlüsse)
- **Kenntnisse und Fähigkeiten** (z. B. Arbeitsrecht, Word- oder Excel Kenntnisse)
- **Körperliche Merkmale** (z. B. gesundheitliche Eignung für den feuerwehrtechnischen Dienst)
- **Persönliche Merkmale** (z. B. Teamfähigkeit, Kritikfähigkeit)
- **Wertehaltung** (z. B. Bekenntnis zur freiheitlich demokratischen Grundordnung)

Das Anforderungsprofil kann sowohl begründende (konstitutiv) und beschreibende (deklaratorisch) Wirkungen entfalten. Bei Stellenbesetzungsverfahren in der Nürnberger Stadtverwaltung ist es üblich, beide Anforderungsmerkmale zu formulieren. Die beschreibenden Merkmale können nochmals in sogenannte Soll- und Kann-Kriterien unterteilt werden.

Die Festlegung des Anforderungsprofils kann auch zu einer gewünschten Verengung (z. B. Mehrsprachigkeit, Zuwanderungsgeschichte) des Kreises der in Frage kommenden Bewerbenden führen. Allerdings ist in diesem Kontext durchgängig zu beachten, dass die Festlegungen immer auf sachlichen Erwägungen beruhen müssen. Sachbezogen sind jene Erwägungen, die sich auf den Aufgabenbereich der speziell ausgeschriebenen Stelle und der sich daraus ergebenden Anforderungen für die Bestenauslese ergeben.

4 Auswahlverfahren

Insofern wir verstärkt Menschen mit Migrationshintergrund für die Stadtverwaltung gewinnen wollen, müssen wir explizite Anforderungen definieren und gegebenenfalls spezifische Kompetenzen (z. B. Mehrsprachigkeit, interkulturelle Kompetenz) bei der Auswahl positiv bewerten. Diese Anforderung gilt generell für eine ausgeprägte Diversity-Orientierung. Selbstverständlich sind die Auswahlverfahren so zu gestalten, dass sie diesen Anforderungen Rechnung tragen.

5 Personalführung

Der Prozess der interkulturellen Öffnung ist eng mit dem Wandel der Organisationskultur verbunden. Die Personalführung hat diesbezüglich einen hohen Stellenwert. Die Kultur der Stadtverwaltung im Ganzen, aber auch die „Subkulturen“ in den Geschäftsbereichen und Dienststellen werden maßgeblich von den Führungskräften und den Beschäftigten geprägt. Führungskräfte haben in diesem Zusammenhang eine Schlüsselfunktion. Sie können als Vorbilder an der Erreichung der gesetzten Ziele beitragen, wenn sie selbst von der Wichtigkeit und Notwendigkeit der beschriebenen Ziele zur interkulturellen Öffnung überzeugt sind und den Wandel aktiv unterstützen. Außerdem sind Führungskräfte maßgeblich für die Personalentwicklung und somit für das Lernen und die Teamentwicklung vor Ort verantwortlich. Letztendlich ist der Erfolg ihres Führungshandelns davon abhängig, inwieweit es ihnen gelingt, sowohl die interkulturelle Öffnung im bereits beschriebenen Kontext zu unterstützen als auch Veränderungsprozesse zu begleiten und die entsprechende Sensibilität für den erforderlichen organisatorischen Wandel einzubringen.

Führungskräfte sind in unterschiedlichsten Situationen gefordert, interkulturell sensibel und konstruktiv den Arbeitsalltag zu gestalten.

6 Personalentwicklung

Der Aufbau interkultureller Expertise über die gesamte Stadtverwaltung muss konsequenterweise im Prozess der weiteren interkulturellen Öffnung der Verwaltung in allen Geschäftsbereichen vorangetrieben werden. Ziel sollte der gezielte Ausbau von Expertise über die Instrumente der interkulturellen Öffnung sein.

Dabei werden bereits verschiedene Gruppen zum Thema Diversity geschult. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den personalbewirtschaftenden Bereichen müssen in die Lage versetzt werden, interkulturelle Aspekte im Rahmen der Aufstellung von Anforderungsprofilen zu identifizieren und entsprechende Anforderungen im Rahmen der Stellenausschreibung zu platzieren. Mit Hilfe des XENOS PIK-Projektes haben 2013 erstmalig alle Ausbildungsberufe ein interkulturelles Training durchlaufen. Interkulturelle Qualifizierungen sind seit dem XENOS PIK-Projekt 2013 integraler Bestandteil des gemeinsamen Fortbildungsprogramms der Städte Erlangen, Fürth, Nürnberg und Schwabach. Führungskräfte tragen für den notwendigen organisatorischen Wandel Verantwortung und müssen ebenfalls in hinreichendem Maße qualifiziert und vorbereitet werden. In der angestrebten Neukonzeption der Führungskräfteentwicklung wird die Anforderung und der sich daraus ergebende Handlungsbedarf aufgegriffen und verarbeitet.

7 Zusammenfassung

Unabhängig, aus welcher Perspektive die aktuelle Situation betrachtet wird, bleibt festzustellen: Es arbeiten immer noch zu wenige Beschäftigte mit Migrationshintergrund in der Kommunalverwaltung der Stadt Nürnberg im Vergleich zum Anteil der städtischen Bevölkerung. Die Stadtverwaltung hat die Wichtigkeit der kulturellen Vielfalt ihrer Beschäftigten erkannt und verfolgt aktiv weiter die Steigerung der Beschäftigung von Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund. Ein vielfältiges Personal bringt vielfältige

Kompetenzen ein und kann dadurch Bedürfnisse und Anliegen der vielfältigen Gesellschaft effektiver bearbeiten.

Auch wenn aktuell weitere Verbesserungspotenziale identifiziert werden, sind Fortschritte in den letzten Jahren erzielt und Maßnahmen zur Erhöhung des Anteils an Beschäftigten mit Migrationshintergrund umgesetzt worden. Gerade im Bereich der Neueinstellungen (Direkteinstieg und Ausbildung) sind positive Entwicklungen zu verzeichnen (vgl. Strukturberichte).