

## Kulturelle Vielfalt – neue Herausforderungen für kollegiale Zusammenarbeit und Personalführung

Alexander Scheitza, W. Rainer Leenen, Andreas Groß & Harald Gosch

Aktuell lassen sich im Bereich der Öffentlichen Verwaltung viele Bemühungen erkennen, mehr Migranten/innen als Mitarbeiter/innen zu gewinnen. Für diese Entwicklung gibt es zwei Triebfedern: Zum einen hat sich in den vergangenen Jahrzehnten eine Schere zwischen dem Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund an der Gesamtbevölkerung und deren Anteil an den Beschäftigten in der Öffentlichen Verwaltung aufgetan. Während mittlerweile jeder fünfte Bundesbürger nicht nur deutsche Wurzeln hat, sind „staatsnahe“ Beschäftigungsbereiche weiterhin durch kulturelle Homogenität gekennzeichnet. Die kulturelle Kluft zwischen ihren Mitarbeiter/innen und den Bürger/innen zu verkleinern, ist daher ein erklärtes Ziel vieler Verwaltungseinrichtungen. Zum anderen hat die Konkurrenz um die „besten Talente“ mittlerweile auch den öffentlichen Sektor erreicht. Verwaltungsorganisationen müssen auf einem umkämpften Arbeitsmarkt neue Mitarbeitergruppen für eine Karriere in der Öffentlichen Verwaltung gewinnen. Auch aus diesem Grund werden Menschen mit Migrationshintergrund bei der Mitarbeiterwerbung und -rekrutierung verstärkt in den Blick genommen. Erfahrungen aus anderen Ländern zeigen jedoch, dass eine Integration von Migranten/innen in Verwaltungsorganisationen nicht automatisch positiv verläuft. Um diesen dauerhaft ein attraktives Arbeitsumfeld zu bieten und eine produktive Zusammenarbeit mit dem „Stammpersonal“ sicherzustellen, sind besondere Bemühungen erforderlich.

Im Rahmen des Xenos-Projekts *Interkulturelle Qualifizierung und Förderung kultureller Diversität in der Polizei NRW* (2009-2012) hat der Forschungsschwerpunkt Interkulturelle Kompetenz

gemeinsam mit dem Landesamt für Ausbildung, Fortbildung und Personalangelegenheiten der Polizei in NRW (LAFP) Maßnahmen zur Förderung kultureller Vielfalt entwickelt. Das Projekt wurde mit dem Nachhaltigkeitspreis des XENOS-Programms prämiert (siehe ausführlicher dazu LEENEN, GROSS, GROSCH & SCHEITZA (im Druck)).

### Bewusstsein für kulturelle Vielfalt

Kulturelle Vielfalt ist grundsätzlich eine Herausforderung für eine Organisation. Durch ein größeres Repertoire kreativer Ideen, Handlungsstile und Problemlösestrategien kann sie zwar zu mehr Produktivität und Kompetenz verhelfen, Vielfalt kann Betriebsabläufe aber auch stören und verlangsamen. Forschungen zu kultureller Vielfalt in der Arbeitswelt zeigen, dass sich ein produktives Miteinander von Menschen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen nicht automatisch entwickelt (vgl. DISTEFANO & MAZNEVSKI 2000). Im Gegenteil: Wird Vielfalt nicht aktiv „gemanagt“ und produktiv gestaltet, sind heterogene Arbeitsgruppen häufig ineffektiver als homogene. Unterschiedliche Vorstellungen darüber, wie eine Arbeit am besten zu erledigen ist und wie man sich als „gute(r) Mitarbeiter/in“ verhält, machen die Zielerreichung schwieriger und führen zu Spannungen. Ganz entscheidend kommt es darauf an, ob eine Organisation überhaupt kulturelle Vielfalt als einen Faktor, der sich auf betriebliche Abläufe auswirkt bzw. auswirken kann, ernst nimmt, wie sie sich mit den Möglichkeiten von Diversität auseinandersetzt und ob sie sich aktiv in der Gestaltung dieser Diversität engagiert.

Aufbauend auf den Arbeiten von ADLER (1983) sowie BISSELS, SACKMANN & BISSELS (2001) haben wir Orientierungen identifizieren können, die Organisationen (bzw. ihre Personalverant-

wortlichen) zu kultureller Vielfalt in der Mitarbeiterschaft einnehmen können (LEENEN, SCHEITZA & WIEDEMEYER, 2006).

### 1. Diversitätsblinde Organisationen:

Für solche Organisationen spielt kulturelle Vielfalt keine Rolle. Das Vorhandensein von Unterschieden wird entweder nicht wahrgenommen oder aber für irrelevant gehalten. Schwierigkeiten, die in der Zusammenarbeit entstehen, wie auch unterschiedliche Präferenzen von Mitarbeiter/innen werden nicht mit kultureller Unterschiedlichkeit in Verbindung gebracht.

### 2. Diversitätsabwehrende Organisationen:

In diversitätsabwehrenden Organisationen herrscht die Ansicht vor, dass kulturelle Vielfalt keinen Mehrwert für die im Betrieb auszuführenden Tätigkeiten hat, sondern eher Probleme und Schwierigkeiten aufwirft. Daher schätzen sie Homogenität in der Mitarbeiterschaft und sind bemüht, diese aufrechtzuerhalten. Durch selektive Personalauswahl bzw. das Ausüben eines starken Anpassungsdrucks wird versucht, Abweichungen vom vorgegebenen Ideal eines/r Mitarbeiter/in auszuschließen.

Organisationen, die hingegen kultureller Diversität aufgeschlossen gegenüber stehen, lassen sich in zwei verschiedene Typen unterteilen:

### 3. Diversitätspragmatische Organisationen (Diversitätsaufgeschlossen Typ 1):

Diversitätsaufgeschlossene Organisationen des „pragmatischen“ Typs erkennen einen gewissen Nutzen von kultureller Vielfalt für die Organisation. Von einer Beschäftigung von Mitarbeiter/innen mit Migrationshintergrund verspricht sich die Organisation entweder ein positiveres Image (vgl. Diversitätsmanagement als Schaffung von Zugangsmöglichkeiten für Minderheiten) oder aber einen konkreten ökonomischen Vorteil, z.B. durch die Nähe zu einer bestimmten Zielgruppe (vgl. Diversitätsmanagement als Anpassung an Marktbedingungen). Die aufgeschlossene Haltung zu kultureller Diversität betrifft jedoch nicht alle Bereiche: Von wichtigen Entscheidungsfindungsprozessen oder informellen Netzwerken bleiben Mitarbeiter/innen mit Migrationshintergrund in diversitätspragmatischen Organisationen häufig ausgeschlossen. Auch ihre Aufstiegsmöglichkeiten sind in der Regel eingeschränkt. Ausgrenzungen dieser Art werden nicht unbedingt bewusst vollzogen. Meist gehen sie darauf zurück, dass Organisationsstrukturen einseitig auf die Mehrheitskultur zugeschnitten sind.

### 4. Diversitätsengagierte Organisationen (Diversitätsaufgeschlossen Typ 2):

Diversitätsaufgeschlossene Organisationen des „engagierten“ Typs sehen in der Diversität des Personals eine grundsätzlichere und weitergehende Managementaufgabe. Dies findet seinen Niederschlag sowohl im Personalprofil als auch in Führungskonzepten: Die Mitarbeiter/innen der Organisation sind in der Lage, Unterschiede zu erkennen und sie zum Vorteil der Organisation zu nutzen. Um Synergieeffekte möglich zu machen, müssen alle Mitglieder der Organisation ihre Fähigkeiten gleichberechtigt einbringen können. Der Anteil ungelöster Gruppenkonflikte ist in diversitätsengagierten Organisationen deutlich reduziert, und Mitglieder von Minoritätengruppen sind zufrieden mit dem Respekt, der ihnen entgegen gebracht wird (vgl. THOMAS & ELY 1996). Die Personalfluktuationsrate (unter Mitarbeiter/innen mit Migrationshintergrund) ist deutlich geringer als bei diversitätspragmatischen Organisationen (vgl. GILBERT & IVANCEVICH 2000). Personen aus Minoritätsgruppen befinden sich in diversitätsengagierten Organisationen auch in Managementpositionen.

Obwohl sich immer mehr Verwaltungsorganisationen aktiv einer „interkulturellen Öffnung“ zuwenden, sind Mitarbeitende mit Migrationshintergrund deutlich unterrepräsentiert. Nach Schätzungen – systematische Erhebungen fehlen leider – beträgt ihr Anteil in den Schlüsselbereichen der staatlichen Ordnungs- und Ein-

griffsverwaltung unter 5% (vgl. LEENEN, GROSS, GROSCH & SCHEITZA im Druck). Es ist zu vermuten, dass viele Öffentliche Verwaltungen in Deutschland nicht nur in quantitativer Hinsicht relativ homogen sind, sondern auch in Hinblick auf ihre Diversitätsorientierung und den Einsatz konkreter Maßnahmen zur Förderung von

Diversität meist noch ein gutes Stück entfernt sind vom Idealbild einer diversität engagierten Organisation. Dies hat viel mit der bislang gelebten „Verwaltungskultur“ zu tun, die durch Standardisierungen unterschiedlicher Art geprägt ist und die aufgrund ihrer Monopolstellung möglicherweise auch einem etwas geringeren Veränderungsdruck ausgesetzt ist als privatwirtschaftliche Unternehmen.

## Von anderen Ländern lernen

Während man in Deutschland gerade erst beginnt, für die Öffentliche Verwaltung eine etwas stärker kulturell gemischte Mitarbeiterschaft anzustreben, blickt man in anderen Ländern diesbezüglich schon auf langjährige Erfahrungen zurück. Untersuchungen belegen allerdings, dass die Integration von Personen, die von der Mehrheit der Organisationsmitglieder als „anders“ etikettiert werden, auch fundamental misslingen kann. In den Niederlanden musste

man schon in den 1990er Jahren erfahren, dass das mit großem Aufwand rekrutierte Personal mit Migrationshintergrund überdurchschnittlich häufig den Polizeidienst wieder quittierte (vgl. BOVENKERK & DE VRIES 1999: 150-52). Dieser so genannte „Drehtüreffekt“ ließ sich auch in Großbritannien feststellen. Es zeigte sich, dass es vor allem die ungeschriebenen Rituale und Regeln der Vertreter der Mehrheitskultur waren, die auf Seiten der Minderheitsangehörigen Gefühle von Ausgrenzung herstellten (vgl. OAKLEY 2001). Befragungen von deutschen Polizeibeamten/innen mit Migrationshintergrund weisen in eine ähnliche Richtung. Diese Untersuchungen zeigen, dass sich auch in Deutschland Beamte/innen mit einem Migrationshintergrund oftmals in eine Sonderrolle versetzt sehen. Die in Abb. 1 zusammengestellten Äußerungen von deutschen Polizeibeamten/innen mit Migrationshintergrund machen deutlich, dass ein selbstverständliches Miteinander unterschiedlicher Kulturen in der Organisation Polizei noch längst nicht erreicht ist.

### Äußerungen von Polizeibeamten/innen mit Migrationshintergrund:

„Ich versuche auf jeden Fall mindestens genauso gut zu sein wie ein deutscher Kollege, wenn nicht sogar besser...“

„Wir müssen mit dem Verrichten unserer Arbeit vorsichtiger sein, wir können uns gewisse Fehler nicht so oft erlauben wie vielleicht andere Beamte“

„Wenn man so Gleichgesinnte sucht und die dann gefunden hat, ich weiß nicht, ob das von Vorteil ist. Von außen, wie das dann ankommt, wenn es heißt, da gibt’s so ne Gruppe von farbigen Polizisten, ja da können sie sich ja über uns ablästern oder was auch immer, ich weiß es nicht, ich halte nichts davon“

„Ich hab in gewisser Weise hier auch so ein bisschen die Rolle des Polen angenommen“

„Was ich negativ fand, ist, dass manche Kollegen, immer wenn Türken rein kamen, was bei uns sehr oft der Fall war, dass die die wohl bei mir abdrücken wollten. Im Sinne, das sind deine Landsleute, kümmer’ dich mal drum.“

Von Polizeibeamten/innen mit Migrationshintergrund wiedergegebene Äußerungen ihrer deutschstämmigen Kollegen:

„Der Pole kommt, tut’s euer Zeug weg“

„Ja, die Türken halt mal wieder.“ „Guck, dein Landsmann halt“

Abb. 1: Äußerungen von deutschen Polizeibeamten/innen mit Migrationshintergrund (aus BLOM 2004, HUNOLD 2008, SIGEL 2009)

## Organisationsentwicklung nicht nur von oben

Mehr Diversität ist nur dann von Vorteil, wenn es gleichzeitig gelingt, eine diversitätsoffene Organisationskultur zu entwickeln, die dem neu hinzugekommenen Personal Entfaltungsmöglichkeiten bietet und Reibungsverluste zwischen den neuen und alteingesessenen Mitarbeiter/innen gering hält. Die fortschreitende „Multikulturalisierung“ unserer Gesellschaft stellt die Öffentliche Verwaltung also auch intern vor neue Herausforderungen: Wie können sich Ämter und Behörden auf die sich anbahnenden Veränderungen im Innenverhältnis einstellen? Wie können sie ein Klima schaffen, in dem kulturelle Diversität nicht nur selbstverständlich und akzeptiert ist, sondern auch die damit verbundenen Potenziale besser genutzt werden können?

Die angeführten Erfahrungen aus den Niederlanden und Großbritannien zeigen, dass es nicht ausreicht, Migrant/innen den Weg in die Öffentliche Verwaltung zu bahnen. Eine strukturelle Verbesserung von Zugangsmöglichkeiten und andere, in der Regel von oben verordnete Maßnahmen der Organisationsentwicklung („top down“) schaffen zwar wichtige Voraussetzungen für kulturelle Vielfalt. Um das angeworbene Personal auch in der Organisation zu halten, muss sich die gelebte Organisationskultur weiterentwickeln, d.h. Kollegen/innen und Führungskräfte müssen auf Vielfalt vorbereitet und auf dem Weg zu einer diversitätsaufgeschlossenen Organisation „mitgenommen“ werden („bottom up“). Für diesen Kulturwechsel von unten ist interkulturelle Personalentwicklung in Form von Fort- und Weiterbildungen erforderlich.

Ziele von Fortbildungen zum Thema Kulturelle Vielfalt auf personaler Ebene sollten sein:

- Anerkennung von Differenz
- Erkennen der kulturellen Selbstverortungen von Kolleg/innen (Mitarbeiter/innen

sind nicht nur durch Sozialisationserfahrungen ethnisch-kultureller Art geprägt, sondern ebenso durch regionale, berufliche oder organisationsbezogene Einflüsse sowie durch sprachliche, religiöse oder genderbezogene Zugehörigkeiten und Identifikationen)

- Identifikation von Gemeinsamkeiten als Anknüpfungspunkte für Vertrauen und Kooperation

## Fortbildungsansätze zur Förderung kultureller Diversität in der Öffentlichen Verwaltung

Für ein Gelingen interkultureller Zusammenarbeit kommt es darauf an, dass allen Beteiligten die Diversität der Gruppe bewusst ist, ein Austausch über Unterschiede auch tatsächlich stattfindet und in diesem Prozess unterschiedliche Sicht- und Vorgehensweisen integriert werden können.

Für Mitarbeiter/innen, Führungskräfte und Multiplikatoren/innen haben wir zu diesem Zweck im Rahmen des Projekts Interkulturelle Qualifizierung und Förderung kultureller Diversität in der Polizei NRW die folgenden Fortbildungsformate entwickelt:

### Workshop „Arbeiten in multikulturellen Teams“

Der Workshop sensibilisiert für mögliche Bruchstellen, aber auch für die Chancen der Arbeit in kulturell gemischten Teams und fördert die Integration von Mitarbeiter/innen unterschiedlicher kultureller Herkunft in die Organisation. Im Verlauf des Workshops werden die Teilnehmenden Stück für Stück in das Thema „Kulturelle Vielfalt“ eingeführt. Diversität wird dabei als ein Konzept entfaltet, in dem es sowohl um Unterschiede zwischen Menschen geht als auch um Verbindendes über vermeintliche Gruppengrenzen hinweg. Ein besonderer Schwerpunkt wird auf ein tieferes Verständnis von Ausgrenzungsmecha-

nismen und Möglichkeiten einer Inklusion von „Trägern kultureller Vielfalt“ gelegt. Darüber hinaus wird mit der Gruppe an den Möglichkeiten und Notwendigkeiten bei der Entwicklung einer gemeinsamen Teamkultur gearbeitet.

Der Workshop ist für eine gemischte Gruppe von Teilnehmenden (mit und ohne Migrationshintergrund) angelegt. Diese Mischung ermöglicht zum einen die Zusammenführung unterschiedlicher Erfahrungen; zum anderen bewirkt die Heterogenität der Adressaten zwangsläufig Perspektivenvielfalt bei der Reflexion kultureller Diversität in Teams und bei der Entwicklung von Handlungsoptionen für ein produktives Miteinander. Der Workshop sollte mindestens zweitägig sein.

#### **Workshop „Umgang mit Diversität als Führungsaufgabe“**

Dieser Workshop richtet sich an Führungskräfte und verfolgt das Ziel, gerade bei dieser für die weitere Organisationsentwicklung entscheidende Gruppe einen produktiven Umgang mit kultureller Vielfalt zu fördern: Diversitätspotenziale sollen möglichst genutzt und Reibungsverluste minimiert werden. Zu diesem Zweck werden Führungskräfte für die Bedeutung von kultureller Vielfalt im Arbeitsalltag sensibilisiert. Dies betrifft zum einen personelle und managementbezogene Bereiche von Führung. Zum anderen geht es aber auch um die Erarbeitung mittel- und langfristiger Strategien zur Gestaltung einer Team- bzw. Organisationskultur, die explizit auch im alltäglichen Miteinander kulturelle Differenz wertschätzt, aber zugleich die notwendige Kohäsion der Dienstgemeinschaften fördert und

pfl egt. Auch dieser Workshop sollte mindestens zweitägig sein.

#### **Workshop „Interkulturelle Kompetenz für Multiplikatoren“**

Zielgruppe dieses Workshops sind Aus- und Fortbildner/innen für Tätigkeiten in der Öffentlichen Verwaltung sowie Personen, die in anderen Funktionen Wissen oder Informationen an Kollegen/innen weitergeben (z.B. Gleichstellungsbeauftragte, Mitarbeitervertreter, Betriebsräte etc.). Diese sollen dabei unterstützt werden, das Thema „Kulturelle Vielfalt“ in ihre Lehr- oder Multiplikatortätigkeit zu integrieren und somit als „Agenten“ für die Verankerung kultureller Vielfalt zu wirken. Die Teilnehmenden des Workshops sollen in die Lage versetzt werden, in Fortbildungs- oder Vermittlungszusammenhängen interkulturelle Fragestellungen aufzugreifen, zu bearbeiten und/oder selbst einbringen zu können. Sie sollen den interkulturellen Vermittlungsprozess und seine Schwierigkeiten besser durchschauen, die Fallstricke bei der Förderung interkultureller Kompetenzen erkennen können und mit den theoretischen Hintergründen des Kulturlernens vertraut werden. Dazu werden im Workshop sowohl die entsprechenden konzeptionellen Grundlagen vermittelt als auch spezifische Methoden der Vermittlung interkultureller Kompetenz und hierfür relevante Materialien und Medien vorgestellt. Um eine Rückkoppelung mit der beruflichen Praxis zu fördern, bietet es sich an, den Workshop in zwei oder mehreren Teilen à zwei Tagen im Abstand von 3 bis 4 Monaten durchzuführen.



Der mittel- und langfristige Erfolg der genannten Bildungsmaßnahmen in einer Organisation hängt allerdings nicht zuletzt davon ab, ob auch eine äußere Einbindung in weitere Maßnahmen der Personal- bzw. Organisationsentwicklung gelingt. Für den Bereich des Personalmanagements ist hier an folgende Maßnahmen zu denken (vgl. LEENEN 2005: 103):

Personalmanagementphase	Aktionsbeispiel
Personalplanung	Festlegung von für verschiedene „Kulturen“ offenen Anforderungsprofilen (Abkehr von Homogenitätstsvorstellungen bezüglich des benötigten Personals)
Personalsuche	Nutzung zielgruppenorientierter Kommunikationskanäle
Personalauswahl	Sicherstellung interkultureller Kompetenz in Auswahlgremien Kultursensible Auswahlinstrumente
Personalführung	Interkulturelle Führungstrainings Diversity-orientierte Beurteilung von Führungskräften
Personalentwicklung	Spezifische Maßnahmen der Personalentwicklung bzw. Karriereplanung
Personalbindung	Bildung interkultureller Teams

Abb. 2: Einbettung interkultureller Bildungsmaßnahmen in das Personalmanagement

Je besser es gelingt, Weiterbildung in ein solches Set von weiteren interkulturellen Organisationsentwicklungsmaßnahmen einzufügen, desto eher lassen sich Gefahren einer „Verinselung“ von interkultureller Bildung in der Organisation und einer „Immunsierung“ des Personals gegen neuartige interkulturelle Lernreize verhindern.

## LITERATUR

- ADLER, NANCY J. (1983): Organizational development in multicultural environment. In: *Journal of Applied Behavioural Sciences*, 19/3, 349–365.
- BISSELS, SANDRA, SACKMANN, SONJA & BISSELS, THOMAS (2001): Kulturelle Vielfalt in Organisationen. Ein blinder Fleck muss sehen lernen. In: *Soziale Welt*, 52, 403–426.
- BLOM, HERMAN (2004): Anders sein bei der Polizei in Deutschland. Zur Position von allochtonen Polizisten an ihrem Arbeitsplatz vor dem Hintergrund ihrer Rolle als Minderheit und der Tatsache, dass sie als ‚anders‘ wahrgenommen werden. Frankfurt: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- BOVENKERK, FRANK, VAN SAN, MARION & DE VRIES, SJIERA. (1999): Politiewerk in een multiculturele samenleving, LSOP, Tandem-Beek: Ubbergen.
- DI STEFANO, JOSEPH J. & MAZNEVSKI, MARTHA L. (2000): Creating Value with Diverse Teams in Global Management. In: *Organizational Dynamics*, 29/1, S. 45 – 63.
- GILBERT, JACQUELINE A. & IVANCEVICH JOHN M. (2000): Diversity management: Time for a new approach. In: *Public Personnel Management*, 29, 75–92.
- HUNOLD, DANIELA (2008): Migranten in der Polizei. Zwischen politischer Programmatik und Organisationswirklichkeit. Frankfurt: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- LEENEN, W. RAINER (2005): Interkulturelle Kompetenz.: Theoretische Grundlagen. In: Leenen, W. Rainer, Grosch, Harald. & Groß, Andreas: Bausteine zur interkulturellen Qualifizierung der Polizei. Münster: Waxmann.
- LEENEN, W. RAINER, GROSS, ANDREAS, GROSCH, HARALD & SCHEITZA, ALEXANDER (im Druck): Kulturelle Diversität in der Öffentlichen Verwaltung. Konzeptionelle Grundsatzfragen, Strategien und praktische Lösungen am Beispiel der Polizei. Münster: Waxmann.
- LEENEN, W. RAINER, SCHEITZA, ALEXANDER & WIEDEMAYER, MICHAEL (2006). Diversität nutzen! Herausforderungen und Ansatzpunkte einer betrieblichen Integration von Menschen mit Migrationshintergrund. Münster: Waxmann.
- OAKLEY, ROBIN (2001): Police training and recruitment in multi-ethnic Britain. Paper presented at the Policing Partnerships in a Multicultural Australia: Achievements and Challenges Conference convened by the Australian Institute of Criminology in conjunction with The National Police Ethnic Advisory Bureau and The Australian Multicultural Foundation under the auspices of The Conference of Commissioners of Police of Australasia and the South-West Pacific Region and held in Brisbane, 25-26 October 2001. [http://www.aic.gov.au/media\\_library/conferences/policing/oakley2.pdf](http://www.aic.gov.au/media_library/conferences/policing/oakley2.pdf), letzter Zugriff am 7.12.2012.
- SIGEL, JULIA (2009): Berufliche Identität von Polizisten mit Migrationshintergrund, in: Liebl, Karlhans (Hrsg.): *Polizei und Fremde – Fremde in der Polizei*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 105-151.
- THOMAS, DAVID A. & ELY, ROBIN J. (1996): Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. In: *Harvard Business Review*, Sept–Oct, 79–90.