



## Vielfalt – unsere Zukunft

Leitfaden zur interkulturellen Öffnung  
der öffentlichen Verwaltung



Niedersachsen



# **Vielfalt – unsere Zukunft**

Leitfaden zur interkulturellen Öffnung  
der öffentlichen Verwaltung



### **Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Leserinnen und Leser,**

der frühere amerikanische Präsident John F. Kennedy hat einmal in einer Rede dazu aufgerufen, einen Beitrag dafür zu leisten, „dass auf dieser Welt eine sichere Grundlage für Vielfalt gelegt wird.“ Denn Vielfalt stellt eine wesentliche Bereicherung für unsere Gesellschaft dar. Etwas überspitzt ausgedrückt könnte man sagen: Vielfalt ist das Gegenteil von Einfach. Eine Gesellschaft, die den Versuch unternimmt, Vielfalt einzuschränken, schadet sich selbst, weil sie statisch ist und Anregungen von außen ausschließt. Niedersachsen ist ein offenes und gastfreundliches Land, rund 17 Prozent der Menschen, die bei uns leben, sind zugewandert oder haben eine familiäre Zuwanderungsgeschichte. Unter den Kindern und Jugendlichen hat mehr als ein Viertel einen Migrationshintergrund.

Unabhängig von der Herkunft soll jede und jeder eigene Kompetenzen in unsere Gesellschaft einbringen können. Vor diesem Hintergrund ist es der Landesregierung wichtig, die interkulturelle Öffnung der Landesverwaltung weiter voran zu bringen. Indem wir gleiche Chancen bei Ausbildung und Beschäftigung anstreben, wird zugleich Diskriminierung bekämpft und Teilhabe ermöglicht.

Interkulturelle Kompetenzen sind Bestandteile des professionellen Anforderungsprofils aller Beschäftigten. Um sie zu fördern, hat die Landesregierung mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften und Berufsverbände eine Vereinbarung geschlossen. Auch im Rahmen der Fachkräfteinitiative Niedersachsen arbeiten wir mit den Partnerinnen und Partnern daran, die Teilhabe von Menschen mit Zuwanderungsgeschichte am Arbeitsmarkt zu verbessern.

Der Name dieser Broschüre „Vielfalt – unsere Zukunft“ ist durchaus programmatisch zu verstehen. Sie soll Interessierten als praxisnahes und Mut machendes Nachschlagewerk dienen und zugleich bei der Umsetzung der interkulturellen Öffnung Hilfen bieten. Deshalb sind Hinweise zur Gestaltung einer chancengleichen Personalauswahl in den Leitfaden aufgenommen worden. Besonders interessant finde ich dabei die Berichte von Beschäftigten mit Zuwanderungsgeschichte aus verschiedenen Bereichen der öffentlichen Verwaltung. Sie erzählen ganz konkret von Chancen und Herausforderungen, denen sie auf ihrem Weg begegnet sind.

Ich freue mich, wenn die vorliegende Broschüre dazu beiträgt, dass noch viele Menschen diesen Weg erfolgreich gehen!

Ihre

**Cornelia Rundt**

Niedersächsische Ministerin für Soziales,  
Gesundheit und Gleichstellung



## An wen richtet sich die Handreichung?

Diese Broschüre soll denjenigen eine unterstützende Handreichung im Sinne eines Leitfadens sein, die für die Umsetzung der interkulturellen Öffnung Verantwortung tragen. Dies sind insbesondere Führungskräfte, Verantwortungsträgerinnen und Verantwortungsträger im Personalbereich, Personal- und Organisationsentwickler und Personal- und Organisationsentwicklerinnen, Prozessbegleiter und Prozessbegleiterinnen, Aus- und Fortbildungsverantwortliche, Personalvertretungen, sonstige Interessenvertretungen von Beschäftigten<sup>1</sup> und Beauftragte und vergleichbare Funktionsträger und Funktionsträgerinnen.

Der Leitfaden richtet sich insbesondere an die Landesverwaltung, kann jedoch auch Grundlage für Kommunen und sonstige öffentliche Einrichtungen zur Umsetzung der interkulturellen Öffnung sein.

## Hinweis zur Handreichung:

Im Leitfaden wird grundsätzlich von „Menschen mit Zuwanderungsgeschichte“ gesprochen. Der Begriff entspricht inhaltlich dem Begriff „Menschen mit Migrationshintergrund“, der für die amtliche Statistik definiert worden ist.



---

<sup>1</sup> Mit dem hier benutzten Begriff „Beschäftigte“ sind alle Berufsgruppen der Landesverwaltung gemeint (Beamtinnen/Beamte und ehemals als Angestellte und Arbeiterinnen/Arbeiter bezeichnete Arbeitnehmerinnen und -nehmer)

Vorwort .....	5
<b>I. Ziele der interkulturellen Öffnung der Landesverwaltung</b>	
1. Einleitung .....	9
2. Interkulturelle Öffnung .....	11
3. Interkulturelle Kompetenz .....	11
<b>II. Schritte zur interkulturellen Öffnung</b>	
1. Allgemeine Aussagen zur Gestaltung des Prozesses .....	13
2. Sensibilisierung .....	13
3. Bestandsaufnahme und Situationsanalyse .....	15
A. Personelle Ebene .....	15
B. Organisatorische Ebene .....	15
4. Festlegen von Handlungsfeldern und Zielen .....	17
5. Interkulturelles Personalmanagement organisieren .....	17
A. Personalgewinnung und Personalauswahl .....	17
B. Personalentwicklung .....	21
1. Führungskräfteentwicklung .....	21
2. Fortbildung .....	21
3. Weitere Personalentwicklungsmaßnahmen .....	26
C. Ausbildung .....	26
6. Organisationsentwicklung und Qualitätsmanagement .....	28
A. Organisationsentwicklung .....	28
B. Qualitätsmanagement .....	28
7. Controlling und Evaluation .....	31
<b>III. „Charta der Vielfalt“</b>	
1. Allgemeines .....	33
2. Inklusion .....	33
<b>IV. Service</b>	
1. Informationen .....	36
2. Kontakte .....	36
<b>V. Anlagen</b>	
1. Leitlinie der „Charta der Vielfalt“ .....	42
2. Entschließung des Niedersächsischen Landtages vom 26.03.2009 .....	43
3. Befragung und Erfassung von Beschäftigten mit Zuwanderungsgeschichte in der Niedersächsischen Landesverwaltung .....	44
4. Vereinbarung nach § 81 Nds. Personalvertretungsgesetz (NPersVG) .....	47

## Praxisbeispiele und Erfahrungen aus der Verwaltung bzw. öffentlichen Einrichtungen

Gute Beispiele aus dem Arbeitsalltag von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Zuwanderungsgeschichte bzw. mit interkulturellen Kompetenzen veranschaulichen mehr als theoretische Ausführungen, wo die Stärken der Vielfalt einer Verwaltung bzw. öffentlichen Einrichtung und wo die Vorteile für die tägliche Aufgabenerledigung liegen. Gleichzeitig machen sie deutlich, an welchen Stellen eine noch gezieltere interkulturelle Öffnung notwendig ist, um gleiche Zugangschancen zu ermöglichen. Sie sind deshalb ein wesentlicher Bestandteil dieses Leitfadens.

*„Ich fühle mich als deutsch,  
lebe aber zwischen den Welten.“*



**Pratheepan Santhiralingam**, Polizeioberkommissar bei der Polizeiinspektion Mitte, Hannover

Polizeioberkommissar Santhiralingam geht freiwillig dorthin, wo es auch mal brenzlich werden kann: Für ein halbes Jahr verrichtet er seinen Dienst in der Polizeistation Raschplatz, hier hat er vermehrt mit Drogenkriminalität zu tun. „Ich wollte schon Polizist werden, seit ich sechs Jahre alt war. Wenn ich es beschaulich haben wollte, wäre ich auf eine Landdienststelle gegangen. Außerdem mag ich den tollen Zusammenhalt unter den Kollegen.“

Am Raschplatz bekommt Pratheepan Santhiralingam Gelegenheit, seine Erfahrungen zu erweitern und seinen Lebenslauf auszubauen. Dabei enthält dieser bereits einige bemerkenswerte Stationen: 1979 geboren, mit vier Jahren zusammen mit seiner Familie aus Sri Lanka nach Deutschland geflüchtet, im Asylbewerberheim in Soltau den ersten Schnee gesehen, jahrelang nur aus dem Koffer gelebt – für den kleinen Jungen eher ein Abenteuer. Zu seiner Sozialisation trug auch der ganz normale Besuch des Kindergartens und der Grundschule im Emsland bei.

Selbst später auf dem Gymnasium zeigte er sich im christlichen Religionsunterricht als tamilischer Hindu neugierig und offen. Das ist so geblieben, wie man auch an seinem beruflichen Werdegang sieht: 1999 wurde Pratheepan Santhiralingam als erster dunkelhäutiger Polizeibeamter in Niedersachsen eingestellt. Nach drei Jahren FH-Studium in Oldenburg und einem Jahr Bereitschaftspolizei in Osnabrück landete er 2003 im Einsatz- und Streifendienst der Polizeiinspektion Mitte in Hannovers Innenstadt.

Durch seine dunkle Hautfarbe wird Santhiralingam sofort als Mensch mit Migrationsgeschichte eingeschätzt, was im Einsatz oftmals Vorurteile weckt. Bei Personenkontrollen werfen ihm andere Migranten manchmal eine Art Verrat vor, weil er sich aus deren Sicht auf die „falsche Seite geschlagen“ hat. Von Angehörigen der rechten Szene wird er dagegen häufig beleidigt, auch körperlich angegriffen wurde er schon.

„Andererseits ist es ja nie verkehrt, eine zweite Sprache zu können. Meine Kollegen schätzen es sehr, wenn ich bei einer Beteiligung von Tamilen vermitteln kann, etwa bei einer Anzeigenaufnahme, bei Familienstreitigkeiten oder einem Ladendiebstahl“, erzählt der Polizist, der gern auf Leute zugeht. Gerade durch die andere Hautfarbe sei der Zugang zu ausländischen Mitbürgern einfacher, eine persönliche Ebene eher vorhanden. Seine Extrovertiertheit und seine Migrationsgeschichte helfen ihm auch bei der Ausübung einer stets willkommenen Tätigkeit: Pratheepan Santhiralingam ist nebenamtlicher Einstellungsberater für die Polizeidirektion Hannover und führt Einzelgespräche mit Interessierten für den gehobenen Polizeivollzugsdienst. Dafür wirbt er auch auf Messen, wo gezielt Bewerber mit Migrationsgeschichte angesprochen werden, „denn die Polizei ist an Vielfalt gerade auch in den eigenen Reihen interessiert“.

# I. Ziele der interkulturellen Öffnung der Landesverwaltung

## I. 1. Einleitung

Die interkulturelle Öffnung ist zu einem wichtigen Element für den Aufbau einer vielfältigen, effizienten und zukunftsorientierten Verwaltung geworden. Sie ist Voraussetzung für Chancengerechtigkeit und Teilhabe aller Bürgerinnen und Bürger. Ziel ist, den Anteil der Beschäftigten mit Zuwanderungsgeschichte deutlich zu erhöhen und die interkulturelle Kompetenz innerhalb der eigenen Verwaltung oder Organisation als Qualitätskriterium zu verankern. Damit wird zugleich ein wichtiger Beitrag geleistet, Diskriminierungen entgegenzuwirken.

Nach der Mikrozensus-Veröffentlichung im Jahr 2014 hatten über 17 % der niedersächsischen Bevölkerung eine Zuwanderungsgeschichte. Die Prognosen gehen davon aus, dass die Zahl der Menschen mit Zuwanderungsgeschichte weiter steigen wird. Die Bevölkerung wandelt sich und wird vielfältiger. Diese Entwicklung muss sich auch in einer modernen Verwaltung sowie in öffentlichen Einrichtungen widerspiegeln.

Hier aber ist der Anteil von Beschäftigten mit Zuwanderungsgeschichte bisher deutlich geringer. Doch nicht nur der wachsende Anteil von Einwohnerinnen und Einwohnern mit Zuwanderungsgeschichte, sondern auch der gleichzeitige Rückgang sowie das Älterwerden der einheimischen Bevölkerung infolge des demografischen Wandels erfordern im öffentlichen Dienst eine weitsichtigeren Ausrichtung des Verwaltungshandelns. Dazu gehört auch die Überprüfung der Qualität von Dienstleistungen aufgrund sich wandelnder Bedarfe.

Der zunehmende Fachkräftemangel ist gleichsam ein Signal für die Verwaltungen und weiteren öffentlichen Einrichtungen, die vorhandenen Strukturen anzupassen und für die vielfältige Gesellschaft zu öffnen.

Mit dem Ziel, sich als niedersächsische Verwaltung oder öffentliche Einrichtung stärker interkulturell zu öffnen, stellen sich insbesondere den Leitungsebenen und weiteren Verantwortungsträgerinnen und -trägern folgende Fragen: Wie können wir erreichen, dass

- die Vorbildfunktion des öffentlichen Dienstes in Hinblick auf Teilhabe und Partizipation erfüllt wird,
- mehr Menschen mit Zuwanderungsgeschichte eingestellt werden,
- Migrantinnen und Migranten stärker in der Kundenorientierung berücksichtigt werden,
- Benachteiligung und Diskriminierung entgegengewirkt wird,
- das Personal interkulturell kompetent handeln kann,
- interkulturelle Fortbildungen als Teil von verbesserter Zusammenarbeit und Teamentwicklung wirken können,
- die Organisation sich verändert?

Für die Antworten möchte die vorliegende Handreichung einige Anregungen geben.

Ebenso wäre es wünschenswert, die interkulturelle Öffnung mit Hilfe der Handreichung landesweit in öffentlichen Behörden und Einrichtungen weiter zu etablieren.

*„Vielfalt hat viele Seiten. Dazu gehören nicht nur Schwarz oder Weiß, sondern auch Mann und Frau, Alt und Jung, Menschen mit und Menschen ohne Familie.“*

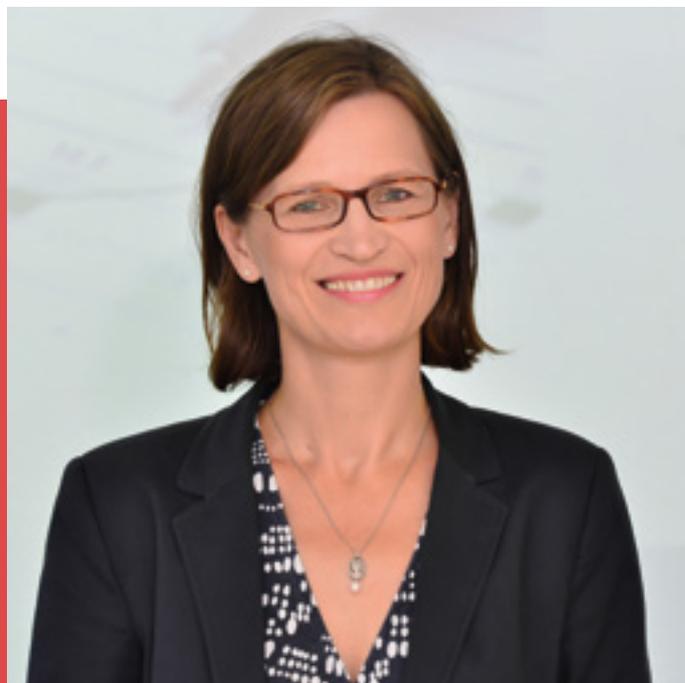
Ulrike Köhler arbeitet seit 2001 für die AOK Niedersachsen und verantwortet dort den Unternehmensbereich Personalentwicklung. Ihre drei Aufgabenschwerpunkte sind das Recruiting, die Personal- und Führungskräfteentwicklung sowie die interne betriebliche Gesundheitsförderung. Die Öffnung kommunaler Verwaltungen und anderer Unternehmen bzw. Einrichtungen für mehr Vielfalt sieht sie sehr positiv:

„2013 hat die AOKN die Charta der Vielfalt unterschrieben. Die Anerkennung, Wertschätzung und Einbeziehung von Vielfalt in unserer Gesellschaft und in unseren Unternehmen ist das, was die AOKN selbst will und bereits in großen Teilen ausmacht.“

Auch im Employer Branding, also der Darstellung des Unternehmens als Arbeitgeber in der Öffentlichkeit, spielt für Ulrike Köhler die Berücksichtigung von Diversity-Aspekten eine große Rolle: „Diversity ist für mich viel mehr, als Menschen mit unterschiedlichen Hautfarben in unseren Flyern zu zeigen. Vielfalt zeigt sich auch darin, dass mehr Frauen in Führungspositionen gelangen, dass Mitarbeiterförderung bis ins hohe Alter erfolgt oder dass der Arbeitgeber eine gute Work-Life-Balance ermöglicht. Das alles unterstützen wir.“

Die studierte Wirtschaftspädagogin legt großen Wert auf Vielfalt auch in den Mitarbeiterteams mit direktem Kontakt zu AOK-Versicherten. „Damit erreichen wir eine stärkere Kundenorientierung und ein besseres Verständnis für unsere Kunden und Leistungsnehmer. Außerdem bildet es die gesellschaftliche Wirklichkeit ab.“ Es gibt bei der AOK zwar (noch) keine Leitlinie für die Beschäftigung von Menschen mit Migrationshintergrund im kundennahen Bereich, aber „wir achten bei der Personalauswahl auf einen guten Team-Mix“, erklärt Ulrike Köhler. Stehen Versicherte vor sprachlichen Hürden, helfen Kundenbetreuer mit entsprechenden Sprachkenntnissen, um eine unkomplizierte Verständigung zu ermöglichen. Darüber hinaus werden die Kundenberater der AOKN in interkulturellen Trainings geschult.

Die AOK – Die Gesundheitskasse für Niedersachsen unterstützt als Körperschaft des öffentlichen Rechts und Marktführer in Niedersachsen das Ziel der Landesregierung einer stärkeren Integration von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund.



**Ulrike Köhler**, Leiterin Unternehmensbereich Personalentwicklung, AOK Niedersachsen

## Die AOK – Die Gesundheitskasse für Niedersachsen

unterstützt als Körperschaft des öffentlichen Rechts das Ziel der Landesregierung einer stärkeren Teilhabe von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Zuwanderungsgeschichte.

Die AOK Niedersachsen ist 2013 der „Charta der Vielfalt“ beigetreten und hat damit die Selbstverpflichtung zu Vielfalt und Toleranz, Fairness und Wertschätzung von Menschen im Arbeitsleben abgegeben – unabhängig von Geschlecht, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung und Identität.

Dies wird insbesondere in der Personalpolitik der AOK Niedersachsen deutlich, die bei der Auswahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf Fachwissen und Kompetenz ausgerichtet ist, unabhängig von der Herkunft der Bewerberinnen und Bewerber.

## I. 2. Interkulturelle Öffnung

Das Ziel interkultureller Öffnung ist es, Strukturen so zu verändern, dass auch Menschen mit Zuwanderungsgeschichte die gleichberechtigte Teilhabe an gesellschaftlichen Prozessen ermöglicht wird. Unter interkultureller Öffnung im organisationsbezogenen Sinn wird ein zielgerichteter Prozess der Personal- und Organisationsentwicklung verstanden, der sowohl auf individueller als auch auf struktureller Ebene stattfindet.

## I. 3. Interkulturelle Kompetenz

Um diesen Prozess weiterzuentwickeln, sind neben einer veränderten Einstellungspolitik insbesondere Fortbildungen und andere Personalentwicklungsmaßnahmen notwendig, um die interkulturelle Kompetenz bei den Beschäftigten zu fördern und Impulse für weitere Aktivitäten zu setzen.

Die Kompetenz im Umgang mit kultureller Verschiedenheit wird als interkulturelle Kompetenz bezeichnet. Interkulturelle Kompetenz bedeutet, sich der eigenen, auch kulturell bedingten Denk- und Lebensweise bewusst zu sein, um sie so zu erweitern oder verändern zu können, dass man andere, auch kulturell bedingte Denk- und Lebensweisen erkennen und mit ihnen diskriminierungsfrei umgehen kann. Sie umfasst alle Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnisse und Befugnisse, die man braucht, um ein von Interkulturalität geprägtes berufliches Umfeld aktiv und konstruktiv mitzugestalten. Man unterscheidet zwischen interkultureller Kompetenz einer Institution und eines Individuums.

Interkulturelle Kompetenz muss in allen Bereichen zu einem Qualitätsmerkmal werden. Sie kann die Qualität der öffentlichen Dienstleistungen – insbesondere in Aufgabenbereichen mit einem hohen Anteil von Kontakten zu Menschen mit Zuwanderungsgeschichte – steigern und zu einem doppelten Nutzen führen: für die Migrantinnen und Migranten auf der einen sowie für die Beschäftigten auf der anderen Seite.

Maßnahmen zur Förderung der interkulturellen Kompetenz zielen darauf, Reibungsverluste im täglichen Umgang mit Menschen unterschiedlicher kultureller Prägung zu vermindern, Kommunikationsprobleme abzubauen und somit die Aufgabenerledigung im Arbeitsalltag zu fördern.

## *„Ein anderer Kulturkreis ist immer eine Ressource, ein Potenzial für die Gesellschaft.“*

Aus eigener Erfahrung würde sich Ayda Candan verstärkt Werbung durch die öffentliche Verwaltung für mehr Vielfalt wünschen. „Auch die Personalabteilungen von Unternehmen sollten sich öffnen und gute berufliche Perspektiven bieten. Denn die Potenziale von Menschen mit Migrationsgeschichte können eine Bereicherung für alle sein. Es erfordert mehr Transparenz, um den Stellenmarkt auch Menschen anderer Herkunft noch weiter zu öffnen. In meiner beruflichen Zusammenarbeit, aber auch im privaten Umfeld, erlebe ich in Bezug darauf oft eine gewisse Hoffnungslosigkeit. Auch verlassen viele Akademiker mit Migrationsgeschichte Deutschland, weil sie hier nicht die berufliche Zukunft für sich sehen, die ihrer Ausbildung entspricht.“

Nach dem Studium der Sozialwissenschaften in Hannover wollte sie unbedingt in den öffentlichen Dienst. Ayda Candan resümiert: „Ich kannte meine Möglichkeiten gar nicht und wurde noch nicht einmal zu Vorstellungsgesprächen eingeladen.“ Ob dabei Vorurteile aufgrund ihrer Herkunft eine Rolle spielten? „Anonymisierte Bewerbungen halte ich für keine Lösung, denn ich bin doch nicht nur Fachkraft, sondern auch der ganze Mensch dahinter.“

Dieser Mensch wurde 1980 in Hannover geboren als Kind türkischer Einwanderer. Ayda Candan machte Abitur und studierte. Dann aber folgten lediglich Praktika und befristete Jobs, so etwa beim türkischen Migrantenverband, wo sie Flüchtlinge auf der Suche nach Arbeit beriet, und als wissenschaftliche Mitarbeiterin im Rahmen einer Studie zur Mehrsprachigkeit in der frühkindlichen Bildung. Seit März 2014 arbeitet sie in ihrer jetzigen Stelle, die ebenfalls nur befristet ist. In ihrem Arbeitsbereich werden unter anderem ein Bundes- (Demokratie leben!) sowie ein Landesprogramm (PARC) koordiniert und Beratungsleistungen angeboten.

„Ich bin bi-kulturell und zweisprachig aufgewachsen“, sagt die reflektierte junge Frau, „und sehe beide Länder als mein Zuhause. Meine Eltern wollten immer eine höhere Qualifikation für mich, um aus den Vorurteilen rauszukommen. Das hat meinen Werdegang beruflich und privat vorgezeichnet. Ich wollte ein selbstbestimmtes Leben.“ In dieser Hinsicht sieht sie bei manchen Deutschen immer noch verbreitetes Schubladendenken. „Ich bin froh über meine von Haus aus liberale Sichtweise. Dadurch kann ich wiederum Menschen besser verstehen, die konservativ denken, weil sie vielleicht nur eine Sozialisation erlebt haben.“



**Ayda Candan**, Referentin im Arbeitsbereich Prävention von Rechtsextremismus im Bundesprogramm Demokratie leben, gefördert vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, beim Landespräventionsrat Niedersachsen, Justizministerium

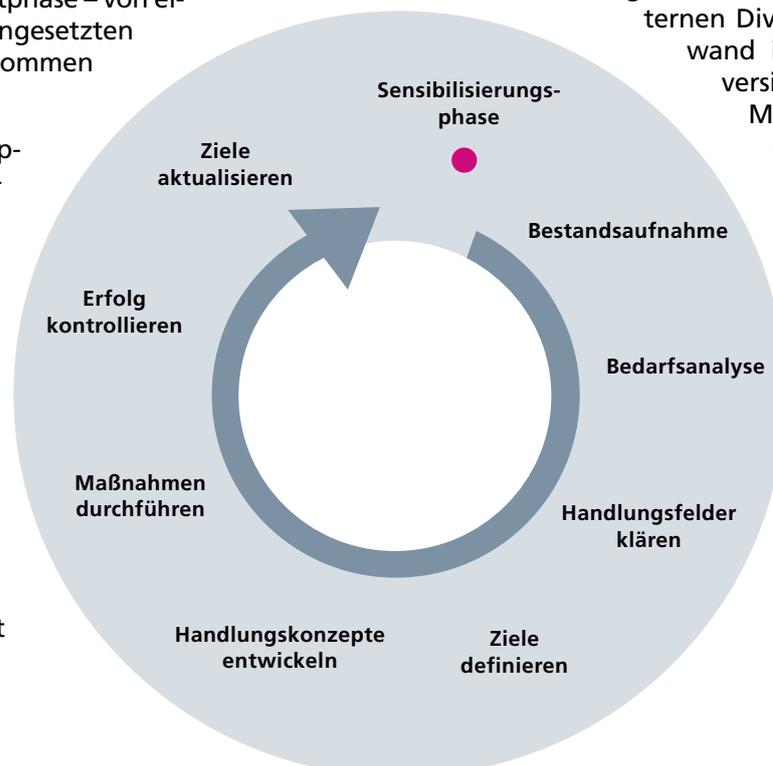
# II. Schritte zur interkulturellen Öffnung

## II. 1. Allgemeine Aussagen zur Gestaltung des Prozesses

Die Kabinettsbeschlüsse vom 06.05.2008, 14.07.2009, 24.07.2012 und 28.10.2014 verpflichten die Ressorts, die notwendigen Schritte zur interkulturellen Öffnung einzuleiten und zu vertiefen. Zahlreiche Dienststellen und Einrichtungen haben daraufhin interkulturelle Fortbildungen und Trainings durchgeführt. Einzelne Fortbildungen können den Prozess der interkulturellen Öffnung begleiten und unterstützen, diese Einzelmaßnahmen sollten jedoch in ein Gesamtkonzept eingebettet sein. Mit dem Lernen von Personen erfolgt nicht automatisch auch das Lernen der gesamten Organisation. Eine erfolgreiche und nachhaltige Implementierung interkultureller Kompetenz in einer Organisation kann nur im Zusammenwirken von Personal-, Organisations- und Qualitätsentwicklung erfolgen.

Interkulturelle Öffnung ist als Prozess zu gestalten. Die einzelnen Schritte orientieren sich dabei am Steuerungskreislauf des strategischen Managements. Dabei kann die Steuerung verantwortlich als Aufgabe in der Linie wie auch – möglicherweise in größeren Bereichen und in der Startphase – von einer durch die Leitung eingesetzten Arbeitsgruppe wahrgenommen werden.

Maßnahmen und Konzepte können nicht als „Fertigprodukt“ eingekauft werden, sondern müssen von jeder Verwaltung selbst – sei es für eine Dienststelle, für eine Fachverwaltung oder für ein Ressort – abhängig von der konkreten Situation bedarfsbezogen erarbeitet werden. Bereits vorhandene einzelne Elemente müssen in das gesamte Vorgehen mit einbezogen werden.



Interkulturelle Öffnung ist im Leitbild einer Organisation zu verankern und muss als Querschnittsaufgabe verstanden werden. Verhaltensänderungen erfordern einen langfristigen Lern- und Erfahrungsprozess, der nur in einer „lernenden Organisation“ erfolgreich sein wird.

## II. 2. Sensibilisierung

Zunächst ist eine Sensibilisierung für das gesamte Thema notwendig. Dies kann durch eine Auftaktveranstaltung mit Führungskräften beginnen, um die nötige Akzeptanz und Unterstützung zu schaffen, aber auch um Hinweise auf fördernde oder hemmende Faktoren zu besprechen. Auch ein erstes Basisseminar mit Beschäftigten aus Aufgabenbereichen, in denen viele Kontakte zu Menschen mit Zuwanderungsgeschichte stattfinden, kann den Beginn für weitere Schritte darstellen. Personalvertretungen und Beauftragte sollten in geeigneter Weise eingebunden werden.

Möglich ist auch die Einrichtung einer internen Diversity-Ideenbox oder Pinnwand im Intranet sowie ein Diversity-Newsletter, um aktuelle Maßnahmen oder Erfolgsgeschichten bekannt zu machen.

Nach den bisherigen Erfahrungen sind ganz unterschiedliche Einstiegswege vorstellbar. Danach sind die notwendigen Schritte zur weiteren Prozessgestaltung einzuleiten und zu vertiefen.

*„Ich finde es sehr wertvoll,  
eine weitere Sprache zu können.“*

Stavroula Siamou ist gebürtige Deutsche, durch die griechischen Wurzeln ihrer Eltern ist sie allerdings zweisprachig aufgewachsen: „Sonst spreche ich ja überwiegend deutsch, aber zu Hause in der Familie unterhalten wir uns ausschließlich in der Muttersprache.“ Außerdem besuchte sie selbst mehrmals in der Woche eine griechische Schule – zusätzlich zur deutschen Schule.

Nach der dreijährigen Ausbildung zur Gesundheits- und Krankenpflegerin am Klinikum Region Hannover hat Stavroula Siamou ein Jahr dort sowie zwei weitere Jahre in einer Arztpraxis gearbeitet. In dieser Zeit hat sie auch erste berufliche Erfahrungen mit den kulturellen Unterschieden gemacht: Dank ihrer Mehrsprachigkeit konnte sie einigen Patienten helfen, die kaum der deutschen Sprache mächtig waren und sich mit den Ärzten nicht verständigen konnten.

Aus gesundheitlichen Gründen musste sich die junge Frau beruflich neu orientieren. Nach zwei Jahren Umschulung arbeitet sie nun im Wirtschaftsministerium in Hannover im Bereich Außenwirtschaft. Hier ist sie zuständig unter anderem für die Vorbereitung von Veranstaltungen und Delegationsreisen sowie die Durchführung von Terminen vor Ort.

Für Anrufer aus dem Ausland – die meisten aus China und Japan – ist Stavroula Siamou die erste Kontaktperson. Selten sprechen die Anfragenden deutsch, aber mit Englisch klappt die Unterhaltung meistens. Da sie es gewöhnt ist, zwischen zwei Sprachen zu wechseln, hat sie weniger Hemmungen, eine dritte Sprache anzuwenden. „Griechisch habe ich zwar bislang nicht gebraucht, aber im Englischen fühle ich mich dadurch einfach sicherer“, sagt die 28-Jährige selbstbewusst – vielleicht auch eine Auswirkung ihres multikulturellen Freundeskreises.

Aufgrund ihrer eigenen Erfahrungen möchte sie Menschen mit Migrationsgeschichte folgenden Tipp ans Herz legen: „Wenn man engagiert ist und den Willen hat, sich durchzusetzen, dann hat hier jeder seine beruflichen Chancen, aber man sollte die deutsche Sprache sicher beherrschen.“



**Stavroula Siamou**, Kauffrau für Bürokommunikation im Niedersächsischen Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr

### II. 3. Bestandsaufnahme und Situationsanalyse

In der Regel ist nach einer Sensibilisierungsphase eine genauere und systematische Bestandsaufnahme am Anfang der interkulturellen Öffnung des Aufgabenbereiches, der Dienststelle oder Einrichtung vorzunehmen.

Eine Bestandsaufnahme und Situationsanalyse zum Entwicklungsstand der interkulturellen Öffnung in einer Organisation sollte sich auf verschiedene Ebenen beziehen. Dabei sind insbesondere die personellen und organisatorischen Ebenen von Bedeutung:

#### II. 3. A. Personelle Ebene

- Wie viele Beschäftigte mit Zuwanderungsgeschichte gibt es im Aufgabenbereich bzw. in der Dienststelle?
- Wie hoch ist prozentual dieser Anteil im Verhältnis zur Gesamtbeschäftigtenzahl?
- Werden Menschen mit Zuwanderungsgeschichte auf allen hierarchischen Ebenen beschäftigt?
- Werden Führungskräfte und Mitarbeiterschaft interkulturell fortgebildet?
- Werden Beschäftigte mit einem hohen Anteil an „Außen-Kontakten“ zu Migrantinnen und Migranten ausreichend durch situationsgerechte Trainings für einen kultursensiblen Umgang in der Aufgabenerledigung unterstützt?
- Gibt es Informationen über spezielle Kompetenzen wie Fremdsprachenkenntnisse, besonderes Wissen über einzelne Länder resp. Kulturen bei den Beschäftigten?

#### II. 3. B. Organisatorische Ebene

- Werden Instrumente des modernen Verwaltungsmanagements wie Zielvereinbarungen, Produktbeschreibungen usw. für die interkulturelle Öffnung genutzt?

- Sind die Dienstleistungen/Produkte und Abläufe/Prozesse bereits so gestaltet, dass Zugangsbarrieren für Migrantinnen und Migranten ausgeräumt sind?
- Stehen Daten zur Aufgabenqualität – je nach Bereich ggf. auch zur Kundenzufriedenheit – zur Verfügung?
- Stehen Haushaltsmittel zur Implementierung der interkulturellen Öffnung zur Verfügung?

Um einen erhöhten Anteil von Beschäftigten mit Zuwanderungsgeschichte in der öffentlichen Verwaltung messbar zu machen, sind zunächst die erforderlichen Ausgangsdaten zu analysieren. Die Gesamtbeschäftigtenzahlen in den Aufgabenbereichen der Landesverwaltung stehen durch das Landesamt für Statistik Niedersachsen (LSN) zur Verfügung.

Personen mit einer persönlichen oder einer familiären Zuwanderungsgeschichte können nach der amtlichen Definition von Menschen mit Migrationshintergrund für Bestandserhebungen beschrieben werden.

Die Schwierigkeit, zu konkreten Zahlen zu kommen, besteht in der Frage der Erfassung der personenbezogenen Daten unter der erforderlichen Berücksichtigung des Datenschutzes. Schriftliche Abfragen unter den Beschäftigten können eine Möglichkeit darstellen, müssen aber immer das Prinzip der Freiwilligkeit und der Anonymität garantieren. Hier kann wiederum die Sensibilisierungsphase einen entscheidenden Beitrag leisten.

Niedersachsen hat 2011/2012 als eines der ersten Bundesländer den Anteil der Bediensteten mit Zuwanderungsgeschichte in der gesamten Landesverwaltung erhoben. Mit dieser Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbefragung konnte erstmals die bestehende Situation umfassend dargestellt werden. Die Ergebnisse bildeten in der Folge die Grundlage für die Entwicklung und Umsetzung weiterer Maßnahmen. Die Erhebung zeigte einen Wert von rund 8,1 % Landesbedienstete mit ausländischen Wurzeln.

## „Mein Freundeskreis? 50/50, Deutsche und Spanier.“



**Ismael Garcia Parracho**, Sachbearbeiter Familienversicherung bei der AOK Niedersachsen, Servicezentrum Cuxhaven

Die Großmutter von Ismael Garcia war eine der ersten, die in den 1960er Jahren nach Deutschland an die Nordseeküste eingewandert sind; die hiesige Fischerei benötigte dringend Arbeitskräfte. Die Eltern gehörten unabhängig voneinander zu den Nachzüglern. Garcia, der die spanische Staatsbürgerschaft besitzt, wurde 1992 in Cuxhaven geboren. Nach der Realschule und dem Fachabitur Wirtschaft absolvierte er die 2011 begonnene dreijährige Ausbildung bei der AOK zum Sozialversicherungsfachangestellten.

„Ich bin hier zuständig für die Prüfung der Familienversicherung, also zum Beispiel die jährliche Überprüfung des Familienstatus‘ und der Einkommensgrenzen sowie die entsprechende Versendung von Fragebögen.“ Manchmal kann er im Kundenbereich aushelfen, die Kollegen sind darüber jedes Mal „heilfroh“. Dann gilt es, Telefonate zu führen oder Dokumente zu übersetzen. Da Ismael Garcia zweisprachig aufgewachsen ist und die Wurzeln der Familie in Galicien an der Grenze zu Portugal liegen, kann er sich nicht nur mit spanisch, sondern auch mit portugiesisch sprechenden Menschen verständigen.

Einen weiteren echten Vorteil habe seine spanische Muttersprache gehabt, sagt er: In der Schule Französisch zu lernen, sei ihm leicht gefallen. „Meine Heimat ist aber ganz klar Deutschland“, betont er sofort. „In unserer Generation haben wir uns, egal mit welchem sprachlichen Hintergrund, immer nur auf Deutsch unterhalten. Das war bei meinen Eltern damals natürlich anders, und sie mussten zusätzlich noch mit den Vorurteilen gegenüber Einwanderern zurechtkommen, die den Deutschen angeblich die Arbeit wegnehmen.“

Solche negativen Erfahrungen musste Ismael Garcia nie machen – „und das geht allen in meiner Generation so“, stellt er fest. Allerdings gibt es unter den 300 bis 400 Spaniern in Cuxhaven einen starken Zusammenhalt. Man trifft sich regelmäßig im spanisch-galicischen Kulturzentrum, wo Garcia immer mal neue Einwanderer kennenlernt. Dann freut er sich, wenn er als „spanischer Einheimischer“ bei den kulturellen Unterschieden vermitteln kann.

## II. 4. Festlegen von Handlungsfeldern und Zielen

Auf der Grundlage einer Situationsanalyse können die Ziele für eine interkulturelle Öffnung entwickelt werden. Für die Umsetzung ist erfahrungsgemäß ein längerer Zeitraum notwendig. Sie erfolgt in einem kontinuierlichen Prozess.

Für die Zielbestimmungen kommen als Handlungsfelder die folgenden Bereiche in Betracht:

- Personalgewinnung
- Personalentwicklung/Fortbildung der Beschäftigten
- Ausbildung
- Organisationsentwicklung
- Qualitätsmanagement bei Dienstleistungen und Produkten

Die Ziele sollen so konkret und überprüfbar wie möglich formuliert werden. Dabei müssen Prioritäten je nach Schwerpunkt und zeitlicher Planung gesetzt werden.

Die Einbeziehung von Erfahrungen von Migrantenorganisationen, Elternvereinen, Beratungsstellen oder Wohlfahrtsverbänden kann bei der Feststellung von Bedarfen und Zielentwicklungen hilfreich sein. Kontaktadressen können bei den kommunalen Integrationsbeauftragten, den Koordinierungsstellen für Migration und Teilhabe oder den Ansprechpersonen des Netzwerkes der Kooperativen Migrationsarbeit Niedersachsen (KMN) angefragt werden (s. IV. Service).

## II. 5. Interkulturelles Personalmanagement organisieren

Um die interkulturelle Öffnung erfolgreich zu entwickeln, ist insbesondere das in den Dienststellen und Einrichtungen bestehende Personalmanagement um Aspekte der Interkulturalität zu erweitern. Hierbei stehen die Bereiche der Personalgewinnung und der Personalentwicklung im Vordergrund.

Die Niedersächsische Landesregierung und die Spitzenorganisationen der Gewerkschaften sowie Berufsverbände haben 2016 eine Vereinbarung nach § 81 des Niedersächsischen Personalvertretungsgesetzes (NPersVG) zur interkulturellen Öffnung der Landesverwaltung geschlossen. Mit der Vereinbarung wurde ein verbindlicher Rahmen für die Aktivitäten der unmittelbaren Landesverwaltung durch Regelungen im Bereich der Personalentwicklung, der Fortbildung und des Diversity-Managements zur Weiterentwicklung und Nachhaltigkeit des Umsetzungsprozesses der interkulturellen Öffnung geschaffen. Die Vereinbarung begründet vor allem Verpflichtungen zur Umsetzung von Sensibilisierungsmaßnahmen und Fortbildungsmaßnahmen zur interkulturellen Kompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Landes. Die Erhöhung des Anteils der Bediensteten mit Zuwanderungsgeschichte im Landesdienst, die Sicherstellung der Chancengleichheit und gleichberechtigten Teilhabe von Menschen mit und ohne Zuwanderungsgeschichte am Arbeitsmarkt sowie die verstärkte Ansprache potentieller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Zuwanderungsgeschichte sind weitere Ziele, die mit der Vereinbarung nach § 81 NPersVG erreicht werden sollen.

Ein Interkulturelles Personalmanagement erfordert Maßnahmen in folgenden Handlungsfeldern.

### II. 5. A. Personalgewinnung und Personalauswahl

#### Arbeitgebermarketing

Menschen mit Zuwanderungsgeschichte bieten ein großes Potential für eine moderne Verwaltung. Sie sind häufig mehrsprachig, kennen unterschiedliche kulturelle Hintergründe und können insbesondere bei Bürgerinnen und Bürgern mit ausländischen Wurzeln das Verständnis für staatliche Entscheidungen erhöhen. Das Land Niedersachsen möchte die Einstellung von Migrantinnen und Migranten fördern und begrüßt deshalb Bewerbungen aus diesem Personenkreis ganz besonders.

Ein zentraler Faktor ist dabei, potentielle Bewerberinnen und Bewerber mit Zuwanderungsgeschichte über die beruflichen Möglichkeiten in der öffentlichen Verwaltung zu informieren und ihr Interesse zu wecken. Mit dem Karriereportal ([www.karriere.niedersachsen.de](http://www.karriere.niedersachsen.de)) als gemeinsamer Plattform aller Ressorts wirbt das Land Niedersachsen im Internet aktiv um qualifizierten Nachwuchs. Hier werden ressortübergreifend Ausbildungs- und Tätigkeitsbereiche der Niedersächsischen Landesverwaltung dargestellt und offene Stellen und Ausbildungsplätze veröffentlicht.

Wichtige Bereiche des Karriereportals werden mehrsprachig angeboten, um auch hiermit die interkulturelle Öffnung der Landesverwaltung weiter voranzubringen. Informationen besonders für die Eltern von Schülerinnen und Schülern mit Zuwanderungsgeschichte sind in die Sprachen Englisch, Spanisch, Russisch, Arabisch und Türkisch übersetzt worden. Auch die für die Barrierefreiheit eingesetzte Vorlesesoftware steht für die mehrsprachigen Seiten zur Verfügung.

Die Präsentation des Arbeitgebers Land Niedersachsen im Karriereportal wird ergänzt durch Aktivitäten bei Ausbildungsmessen und anderen Veranstaltungen, wo durch gezielte Ansprache junger Menschen und deren Eltern die vielfältigen Ausbildungs- und Beschäftigungsmöglichkeiten beim Land vorgestellt werden können. Der persönliche Kontakt vervollständigt die eher anonyme Informationsplattform im Internet. Messekonzeppte mit besonderen Angeboten für Schülerinnen und Schüler mit Zuwanderungsgeschichte genießen hierbei Priorität.

### **Gestaltung einer chancengleichen Personalauswahl**

Ein weiterer wichtiger Aspekt der interkulturellen Öffnung besteht darin, die Auswahl- und Einstellungsverfahren in der niedersächsischen Landesverwaltung so zu gestalten, dass qualifizierte Bewerberinnen und Bewerber mit Zuwanderungsgeschichte dieselben Chancen auf Zugang zu Stellen und Ausbildungsplätzen im öffentlichen Dienst erhalten wie Personen ohne Zuwanderungsgeschichte.

Hierzu hat das Niedersächsische Ministerium für Inneres und Sport eine Arbeitshilfe zum Thema „Menschen mit Migrationshintergrund in Personalauswahlverfahren der Landesverwaltung“ für Personalstellen in der Landesverwaltung entwickelt. Diese soll zum einen das

Bewusstsein für das Thema schärfen und aufzeigen, in welchen Phasen von Einstellungsverfahren – möglicherweise unerkannte – Hürden für Migrantinnen und Migranten bestehen. Zum anderen beleuchtet sie Fragen zur Verbeamtung von Menschen mit Zuwanderungsgeschichte, zu Migrationserfahrung als Qualifikationsmerkmal oder zum Umgang mit ausländischen Bildungsabschlüssen.

Zugleich beinhaltet die Arbeitshilfe Ansätze, um „Stolpersteine“ für Bewerberinnen und Bewerber mit Zuwanderungsgeschichte zu erkennen und möglichst auszuräumen. Auch finden Personaldienststellen hier Anregungen zur Gestaltung von Stellenausschreibungen oder Einstellungstests. Die gezielte Ansprache von jungen Menschen mit Zuwanderungsgeschichte in der Nachwuchswerbung wird ebenso thematisiert wie die positive Willkommenskultur in der Dienststelle.

Die Arbeitshilfe kann auf der Informationsseite des Niedersächsischen Ministeriums für Inneres und Sport (MI) zu Themen der ressortübergreifenden Personalentwicklung im Landesintranet abgerufen werden<sup>1</sup>. Bei Bedarf kann das MI auch direkt unter [Job-Boerse@mi.niedersachsen.de](mailto:Job-Boerse@mi.niedersachsen.de) kontaktiert werden.

Grundsätzlich gelten die in dieser Handreichung gemachten Empfehlungen für alle Aufgabenbereiche der Landesverwaltung sowie sonstige Einrichtungen des öffentlichen Bereichs.

Dabei muss berücksichtigt werden, dass die Standards in den Auswahlverfahren der verschiedenen Berufe nicht abgesenkt werden und die Entscheidung nach Eignung, Leistung und Befähigung getroffen wird. Vielmehr geht es darum, Auswahlverfahren kulturneutral zu gestalten.

Für die verstärkte Berücksichtigung von Menschen mit Zuwanderungsgeschichte im Rahmen der Personalgewinnung und -auswahl sollten u.a. folgende Aspekte in den Blick genommen werden.

<sup>1</sup> <http://intra.personalentwicklung.niedersachsen.de>

## „Ich bin mit 15 erwachsen geworden.“

Adisa Stöfer-Avdic kommt gebürtig aus Bosnien. Als 1992 dort der Krieg ausbrach, wurde ihre Heimatregion von Serben besetzt, aus Nachbarn und Freunden wurden plötzlich Feinde. Das Grauen ist noch immer schmerzhaft und präsent: „Wir wurden verfolgt und ins Gefangenenlager gesteckt, Mutter und ich in eines, mein Vater und Bruder in ein anderes. Wir haben überlebt, aber nicht alle aus meiner Familie.“ Nach vier Monaten kamen sie in Viehtransportern in ein Flüchtlingslager, viele Bosnier starben auf dem Weg. Die Flucht ging weiter bis nach Niedersachsen, in mehrere Asylbewerberheime. Adisa Stöfer-Avdic erinnert sich: „Es war erschreckend, wie wenig man als Person anerkannt wurde. Im Asylverfahren war man nur eine Nummer.“

In den folgenden Jahren litt die Familie unter permanenter Ungewissheit und Diskriminierungen, doch eine Rückkehr war unmöglich. Die erst 16-jährige Stöfer-Avdic wurde in ihrer Dorfschule zwar von den Lehrkräften gefördert und ermutigt, ohne jede Deutschkenntnisse aber von den Jugendlichen beschimpft – „vielleicht aus Angst vor dem Anderssein.“ An der BBS absolvierte sie die Ausbildung zur Erzieherin. „Das hat mir viel Spaß gemacht, und ich habe viel Unterstützung erhalten.“ Aufgrund dieser positiven Erfahrung entschloss sie sich dazu, selbst junge Leute zu unterrichten, und studierte in Lüneburg Lehramt an Berufsbildenden Schulen.

Bereits in ihrer Examensarbeit beschäftigte sie sich mit der Frage der Chancengleichheit bei Jugendlichen mit und ohne Migrationsgeschichte. Einige Jahre später übernahm sie die landesweite Koordination des Migranetzes, dem Netzwerk für Lehrkräfte mit Migrationshintergrund. Im Rahmen dieser Funktion hat sie für das Programm „Vielfalt im Klassenzimmer – Vielfalt im Lehrerzimmer“ für den Lehrerberuf auf Messen geworben oder direkt auf dem Campus der mitwirkenden Hochschulen Öffentlichkeitsarbeit betrieben. Zudem wurden Fortbildungen angeboten und Projekte durchgeführt.

Die Lehrerin aus Überzeugung geht voll in ihrem Beruf auf: „Ich würde alles wieder genau so machen“, ist sich Adisa Stöfer-Avdic sicher. „Die Jugendlichen, mit denen ich zu tun habe, kommen zum Teil aus ganz unterschiedlichen Kulturkreisen. Ich glaube, dass ich einfühlsamer mit ihnen umgehen und meine Kollegen für die Unterschiede sensibilisieren kann.“ Mit ihrem besonderen Background leitet sie die jungen Menschen immer wieder an, über den Tellerrand zu schauen, und kann so positive Lernimpulse setzen.



Adisa Stöfer-Avdic, Lehrkraft an der BBS 1 in Emden

**Im Vorfeld:**

Entscheidend ist die Nutzung zielgruppenorientierter Kommunikationskanäle, insbesondere bei der Nachwuchsgewinnung. Mit gezielten Werbemaßnahmen und Aufklärungsinitiativen können Jugendliche mit Zuwanderungsgeschichte für eine Ausbildung im öffentlichen Dienst gewonnen werden. Dabei sollten auch deren Eltern mit einbezogen werden, weil diese in Familien mit Zuwanderungsgeschichte bei der Berufswahl ihrer Kinder häufig eine beratende, wenn nicht gar maßgebliche Rolle spielen. Vor allem für die Eltern sind herkunftssprachliche Informationen von Bedeutung.

Geeignete Mittel für die Ansprache der Jugendlichen und ihrer Eltern können sein:

- Nutzung von Medien für Stellenausschreibungen und Werbung, die auch Menschen mit Zuwanderungsgeschichte stärker erreichen als die örtliche Tagespresse und die häufig in der Herkunftssprache herausgegeben werden (z.B. spanisch, russisch und türkisch)
- Herausgabe von Presseinformationen über gelungene Beispiele interkultureller Teams und gezielter Informationen über mögliche Tätigkeiten in der öffentlichen Verwaltung für Bewerberinnen und Bewerber mit Zuwanderungsgeschichte
- Zusammenarbeit mit örtlichen Organisationen, die sich für Menschen mit Zuwanderungsgeschichte einsetzen
- Durchführung mehrsprachiger Werbekampagnen
- Adressatengerechte Informationen im Internet, ggf. auch über Social Media-Kanäle zur Ansprache jüngerer Menschen
- Angebot von Praktikumsplätzen speziell für Schülerinnen und Schüler mit Zuwanderungsgeschichte, die ein Kennenlernen ermöglichen und der Selbst- und Fremdeinschätzung der beruflichen Eignung dienen

- Präsentation der eigenen Dienststelle auf Ausbildungs- und Hochschulmessen, sowie anlässlich des jährlichen Zukunftstages für Jungen und Mädchen

**Für die Auswahl:**

- Entwicklung und Überarbeitung von Anforderungsprofilen mit Blick auf interkulturelle Kompetenzen wie z.B. Mehrsprachigkeit oder Kenntnis anderer Kulturen
- Verwendung kultursensibler Auswahlinstrumente, Überprüfung der Auswahl- und Testverfahren hinsichtlich ihrer kulturoffenen Gestaltung (ggf. auch unter Einbeziehung externen Sachverständigen)
- Aufnahme eines zusätzlichen Bewertungsmerkmals „interkulturelle Kompetenz“ (Kenntnisse verschiedener Kulturen, Mehrsprachigkeit, längere Auslandsaufenthalte usw.), das vor dem Hintergrund der jeweiligen berufsspezifischen Anforderungen als ein die Eignung förderndes Kriterium positiv gewertet werden kann. Allerdings ist nicht automatisch jeder Mensch mit Zuwanderungsgeschichte auch umfassend interkulturell kompetent. Es können jedoch bestimmte Erfahrungen und Kenntnisse aus der jeweiligen individuellen Zuwanderungsgeschichte für die Aufgabenerledigung von Nutzen sein.
- Sicherstellung interkultureller Kompetenz in Auswahlgremien u.a. durch entsprechende Fortbildungen
- ggf. Erprobung des anonymisierten Bewerbungsverfahrens

Weitere Ausführungen und Beispiele zum Thema Personalauswahl (u.a. Anforderungsprofil, Stellenausschreibung, Vorauswahl und weitere Auswahlsschritte) finden Sie in der o.g. Arbeitshilfe des MI.

Zum Bereich anonymisiertes Bewerbungsverfahren hat die Antidiskriminierungsstelle des Bundes eine Kurzfassung des Abschlussberichts zum Pilotprojekt „Anonymisierte Bewerbungsverfahren“ unter nachfolgendem Link veröffentlicht:

[www.antidiskriminierungsstelle.de](http://www.antidiskriminierungsstelle.de) » Publikationen.

Ausgehend von dem Projekt wurde von der Antidiskriminierungsstelle ein Leitfaden für Arbeitgeber erstellt, in dem zahlreiche Fragen zum Thema anonymisierte Bewerbungsverfahren beantwortet werden. Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber erhalten praktische Tipps inklusive einer Checkliste für die ersten Schritte.

## II. 5. B. Personalentwicklung

Im Rahmen der Personalentwicklung geht es vorrangig um die Vermittlung interkultureller Kompetenz, also um Lernprozesse. Ziel ist es, eine Haltung zu erlangen, die die Zusammenarbeit mit Menschen anderer kultureller Prägung – und damit die eigene Arbeit – erleichtert, wirtschaftlicher und befriedigender macht. Diese Kompetenz weist kognitive, emotionale und handlungsbezogene Aspekte auf und umfasst ein breites Spektrum von Fähigkeiten.

*Mehr Wissen bedeutet nicht automatisch ein Mehr an interkultureller Kompetenz.*

## II. 5. B. 1. Führungskräfteentwicklung

Da das Management von Veränderungsprozessen zu den Führungsaufgaben zählt, hat es sich als erfolgreich erwiesen, zu Beginn oder zur Ausdehnung der interkulturellen Öffnung die gesamte Führungsebene in geeigneter Form zu informieren und zu gewinnen (II. 2. Sensibilisierung). In diesem Zusammenhang ist festzustellen, dass Teilhabepolitik als eine Querschnittsaufgabe in der Aufgabenerledigung sowohl nach außen wie nach innen zu sehen ist und interkulturelle Kompetenz dies unterstützt.

## II. 5. B. 2. Fortbildung

Fortbildungsveranstaltungen zur Förderung interkultureller Kompetenz als zentrale Personalentwicklungsmaßnahme müssen in einen interkulturellen Öffnungsprozess der entsprechenden Dienststelle oder Einrichtung eingebettet werden. Die Inhalte betreffen die Vermittlung von Sach- und Fachwissen, die Erweiterung sozialer Kompetenzen, die Persönlichkeitsbildung und die Aneignung neuer Methoden zur Verbesserung der Handlungskompetenz im eigenen beruflichen Kontext.

Ziele für die Teilnehmenden können sein:

- Erkennen, wo im Arbeitsalltag kulturelle Unterschiede eine Rolle spielen
- Lernen, mit kultureller Fremdheit umzugehen und mit Menschen anderer Kulturen erfolgreich zu kommunizieren und zu interagieren
- Erkennen und wertschätzen kultureller Vielfalt
- Reflektion des eigenen kulturellen Hintergrundes
- Wissenserweiterung über die Kulturbedingtheit von Wahrnehmung und Kommunikation
- Umgang mit Konflikten und Widersprüchlichkeiten
- Auseinandersetzung mit Themen wie Vorurteile, Diskriminierung und Rassismus

## „...bin dankbar um meine familiäre Zuwanderungsgeschichte.“



**Nurdan Yavuz**, Polizeihauptkommissarin, Polizeiakademie Niedersachsen, Nienburg

Nurdan Yavuz plädiert für Vielfalt in der öffentlichen Verwaltung, insbesondere bei der Polizei, „damit sie kein anderes Gesicht hat als die Bevölkerung, nahbar wirkt und einen Spiegel der Gesellschaft darstellt. Darüber hinaus kann sie den Ausbau von Kompetenzen fördern, sei es aufgrund der Mehrsprachigkeit oder des kollegialen Austausches, der für mehr Toleranz im Umgang miteinander beitragen kann.“

1979 in Kassel geboren gehört Nurdan Yavuz zur zweiten Generation türkischer Einwanderer, ihre Eltern kamen im Zuge der Arbeiteranwerbung nach Deutschland. Seit sie ein Jahr alt war, verbrachte sie viel Zeit in der deutschen Krippe, im Kindergarten und neben der Schule im Hort. Da Kassel einen hohen Migrantenanteil aufweist, nahm sie dort nie eine Sonderrolle ein; die Gruppen und Klassen waren kunterbunt.

Nach dem Abitur entschloss sie sich zu einer Bewerbung bei der Polizei. Es sprach einiges dafür: ihr ausgeprägter Gerechtigkeitsinn und der Kontakt zu anderen Menschen sowie nicht zuletzt auch die berufliche Sicherheit. Nach drei Jahren Studium an der Akademie in Hann. Münden folgten Stationen bei der Bereitschaftspolizei, beim Einsatz- und Streifendienst, im Ermittlungsdienst und weiteren Organisationseinheiten in Hannover. Zuletzt arbeitete Nurdan Yavuz im Ministerium für Inneres und Sport und war dort u.a. zuständig für Organisationsentwicklung, Veränderungs- und Risikomanagement bei der Polizei: „Ich bin ein neugieriger Mensch und bekomme hier wertvolle Einblicke in Entscheidungsprozesse, die sich mir zuvor nicht immer erschlossen haben.“ Zusätzlich engagierte sie sich für die Nachwuchsprüfung in Einstellungskommissionen.

Durch viele Besuche und Urlaube hegt sie Heimatgefühle auch für die Türkei. „Ich bin ein Mensch mit Migrationsgeschichte. Nachteile hatte ich dadurch selten, im Gegenteil. Meistens hat es mir geholfen, zum Beispiel im Umgang mit Migranten auf der sprachlichen Ebene und auch bei der Deeskalation gefährlicher Situationen.“ Nurdan Yavuz machte im Dienst immer wieder die Erfahrung, dass das augenscheinliche „Nicht-Deutschsein“ eine gewisse Vertrauensbasis mit ausländischen Mitbürgern schafft.

## „Wegen der Freiheit nach Deutschland.“

„Ich wollte nicht in einem Korsett leben müssen, die freie Meinungsäußerung war mir schon damals sehr wichtig“, erklärt Romuald Buryn seine Auswanderung nach Deutschland mit 21 Jahren. Die Widersprüche, die Konflikte waren stets gegenwärtig: 1959 wurde er in Szczecin (Stettin) geboren, eine Stadt mit deutscher Vergangenheit, ein multinationaler Schmelztiegel. Insbesondere durch das Elternhaus hatte er bereits kulturelle Unterschiede erfahren, der Vater ist Pole, die Mutter Deutsche. Dadurch erhielt er die deutsche Staatsangehörigkeit einfach durch Erklärung.

Das in Polen begonnene Biologie-Studium setzte er in Bayreuth fort, verbrachte ein Auslandsjahr in England. „In Studentenkreisen ist man sich ganz offen begegnet. Das übliche ‚Woher kommst du?‘ war einfach nur Interesse“, erinnert sich Romuald Buryn. Nach dem Studium arbeitete er selbständig als Biologe und nutzte die Freiheit, als Hausmann seine Tochter zu Hause zu betreuen. Woanders wurde er in seiner Freiheit eingeschränkt: „Das war schwierig damals: Ich besaß zehn Jahre lang beide Staatsbürgerschaften. Deswegen habe ich mich auch nicht getraut, meine Familie in Stettin zu besuchen. Und die Behördengänge! Ich musste immer ins Ausländeramt, das war richtig übel. Ablehnend und verletzend. Aber meine Erfahrungen als Migrant waren grundsätzlich positiv.“

Zwar hatte Buryn 1994 sein Promotionsstudium in Göttingen angefangen, doch als man ihm drei Jahre später die Stelle als Leiter des Nationalparks Unteres Odertal anbot, griff er zu. „Als Ökologe war das ein Traum, und ich bin im Herzen kein Labormensch!“ Und hier, quasi vor den Toren Stettins, spielte die Herkunft deutlich mehr eine Rolle: „Da hatte ich manchmal einen schweren Stand, wenn ich – für mich überraschend als ‚der Pole‘ stigmatisiert – den Deutschen erklären musste, wie sie in einem Naturschutzgebiet ihre Landwirtschaft machen sollten. Andererseits konnte ich jahrelang positiv auf die deutsch-polnische Zusammenarbeit hinwirken oder bei Hochwasserkatastrophen vermitteln. Ich wusste einfach, wie ich mit beiden Seiten umgehen musste.“ Nach sechs Jahren als Referatsleiter im Landesumweltamt in Frankfurt/Oder ging Romuald Buryn 2012 schließlich nach Cloppenburg zum NLWKN. „Der Empfang und der Umgang mit mir hier in Niedersachsen waren überwältigend. Wo ich geboren wurde, war plötzlich völlig egal.“

Die Bereitschaft zur beruflichen Flexibilität, die Offenheit und Neugierde kennzeichnen den Menschen Romuald Buryn. „Durch meine Erfahrungen und die besondere Sensibilität für kulturelle Unterschiede sind wir oft Gastfamilie gewesen für Kinder aus anderen Ländern – um mit ihnen gemeinsam zu leben und uns gegenseitig die faszinierende Vielfalt der Kulturen näher zu bringen.“



**Dr. Romuald Buryn**, Dezernent des Geschäftsbereichs III Gewässerbewirtschaftung / Flussgebietsmanagement der Betriebsstelle Cloppenburg, Niedersächsischer Landesbetrieb für Wasserwirtschaft, Küsten- und Naturschutz (NLWKN)

## „Nur das deutsche Wetter...“



Es sei auf jeden Fall die richtige Entscheidung gewesen, sagt Carmen Hernandez. „Die ersten Monate waren schon schwer, die Stimmung gedrückt, und dann die schwierige Sprache...“ Aber nach Deutschland zu kommen, hat sie nicht bereut. Wie kam es dazu?

In ihrer spanischen Heimat Murcia schloss sie 2010 ihr Studium zur Krankenpflegerin ab – es ist dort kein Ausbildungsberuf, hat allerdings einen hohen Praxisanteil. Durch die hohe Arbeitslosigkeit in Spanien konnte sie in den drei Jahren danach nur sechs Monate in ihrem Beruf arbeiten, zum Teil bereits in der Psychiatrie. Als eine Freundin das Jobangebot aus Deutschland entdeckte, ging alles recht schnell: Es folgten ein Beratungsgespräch in Spanien, eine Woche intensive Bedenkzeit, dann die Zusage und drei Monate Sprachkurs. Am 1.8.2013 flog Hernandez mit 18 weiteren Pflegekräften nach Deutschland.



**Carmen Hernandez Nicolas**, Pflegekraft an der Medizinischen Hochschule Hannover, Klinik für Psychiatrie, Sozialpsychiatrie und Psychotherapie, Station 53 b

Über die erste Zeit sagt sie: „Ich hatte auch etwas Angst vor dem Neuen, und dass es nicht leicht wird, auf neue Leute zuzugehen. Aber so war es nicht, der Start war gut, und ich bekam viel Hilfe.“ Zunächst musste sie einen weiteren Deutschkurs absolvieren, doch nach zwei Monaten begann ihre Arbeit in der Psychiatrie der MHH: Telefondienst, Verlaufsberichte schreiben, Übergaben besprechen, Bereitschaftsdienst auf anderen Stationen und natürlich für die Patienten da sein, sich kümmern, spazieren gehen, reden. „Wenn es mal mit der Sprache nicht so klappt und ich dreimal wiederholen muss, dann lachen wir meistens darüber. Sonst gibt es ja nicht so viele kulturelle Unterschiede zu Spanien.“ Auch die Arbeit an sich unterscheidet sich nicht wesentlich von der in ihrer Heimat.

Inzwischen wurde ihr Beschäftigungsverhältnis in einen unbefristeten Vertrag umgewandelt. „Natürlich kann ich nicht in die Zukunft sehen, aber ich will noch viel länger bleiben“, ist die 29-Jährige überzeugt. Dafür sprechen auch ihre durchweg positiven Erfahrungen mit ihrem Stationsteam. Es gab von Beginn an niemals Vorurteile, und bei jedem Problem hilft man ihr gern weiter.

Das Fortbildungsangebot zur interkulturellen Kompetenz kann Module enthalten, die zwischen Basis- und Vertiefungsseminaren unterscheiden. Während Basisschulungen sich eher an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Bereichs richten, ergeben sich hierauf aufbauend Bedarfe für vertiefende thematische Aufbauseminare, z.B. zu einzelnen Herkunftsländern von Kundinnen und Kunden mit Zuwanderungsgeschichte, zu bestimmten kulturellen Identitäten, zu religiösen Einstellungen oder zur Arbeit an Konfliktfallbeispielen aus dem Arbeitsalltag.

Daneben sind Vertiefungsseminare und -workshops für bestimmte Funktionsgruppen wie Personalverantwortliche, Ausbilderinnen und Ausbilder, Führungskräfte, Personal- und Organisationsentwicklerinnen und -entwickler sowie Prozessbegleiterinnen und Prozessbegleiter denkbar.

Nach durchgeführter Evaluation kann eine bedarfsgerechte Weiterentwicklung erfolgen.

Die Fortbildungen können als Seminare, Trainings, Workshops oder in anderer geeigneter Form organisiert und durchgeführt werden. Sie sollten zielgruppenorientiert ausgestaltet sein und am individuellen Bedarf ausgerichtet werden. Dabei ist es sinnvoll, Fallbeispiele aus der beruflichen Praxis der Beschäftigten heranzuziehen. Zudem sollten Simulationen, Rollenspiele und andere Kreativmethoden als adäquate Methoden zum Erlernen interkultureller Kompetenz angewandt werden. Informationsveranstaltungen können einen sinnvollen Auftakt zur Akzeptanzbildung darstellen.

Um erste Maßnahmen zu finden, können folgende Fragen helfen:

- Was erleichtert Menschen mit Zuwanderungsgeschichte den Umgang mit der Verwaltung/der Einrichtung?
- Was erleichtert der Verwaltung/den Beschäftigten den Umgang mit Menschen mit Zuwanderungsgeschichte?

Informationen zu konkreten Fortbildungsmöglichkeiten sowie Beratung bietet insbesondere das Studieninstitut des Landes Niedersachsen (SiN) an. Daneben bestehen auch Angebote von einzelnen bereichsbezogenen Fortbildungseinrichtungen wie dem Niedersächsischen Landesinstitut für schulische Qualitätsentwicklung (NLQ) oder der Polizeiakademie Niedersachsen (Kontaktadressen s. IV. Service).

Die zwischen der Niedersächsischen Landesregierung und den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften sowie Berufsverbänden geschlossene Vereinbarung nach § 81 des Niedersächsischen Personalvertretungsgesetzes (NPersVG) zur interkulturellen Öffnung der Landesverwaltung sieht eine Priorisierung der fortzubildenden Beschäftigtengruppen vor. Danach sind vorrangig Personalverantwortliche und an der Personalauswahl Beteiligte zu qualifizieren, ebenso alle Führungskräfte. Die übrigen Beschäftigten sind zu sensibilisieren.

Die Umsetzung erfolgt durch die verantwortlichen Stellen mit bedarfsorientierten Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen. Für zusätzliche Qualifizierungsmaßnahmen stehen im Haushalt des Niedersächsischen Ministeriums für Soziales, Gesundheit und Gleichstellung ab 2015 für den Mipla-Zeitraum zusätzliche Mittel zur Verfügung.

Die Fortbildungsangebote können von den Ressorts auch in Form von Inhouse-Veranstaltungen in Zusammenarbeit mit dem Studieninstitut des Landes Niedersachsen (SiN) oder anderen Bildungsträgern durchgeführt werden.

Das SiN begleitet den Prozess mit ressortübergreifenden Fortbildungsmaßnahmen zur interkulturellen Öffnung und zum Umgang mit Vielfalt. Das Angebot umfasst Fortbildungsveranstaltungen, die sich an Führungskräfte und Personalverantwortliche richten sowie an Personen, die am Personalauswahlverfahren beteiligt sind. Das Fortbildungsangebot schließt Angehörige der Personalvertretungen gezielt mit ein.

### II. 5. B. 3. Weitere Personalentwicklungsmaßnahmen

Weitere Möglichkeiten können als begleitende Personalentwicklungsmaßnahmen – je nach konkreter Situation – sinnvoll sein.

So enthält z.B. das Weiterbildungskonzept des Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge (BAMF) neben interkulturellen Schulungen folgende Angebote für seine Beschäftigten:

- Fachvorträge zu Herkunftsländern oder Themen der Teilhabe und Partizipation und des interreligiösen Dialogs
- Mittagsveranstaltungen zu aktuellen Themen des Hauses
- Fremdsprachenunterricht nach Dienstschluss sowie Unterstützung von Sprachkursen bei externen Anbietern in den Außenstellen des Bundesamtes
- Ausstellungen mit Bezug zu migrationsspezifischen Themen
- Ersts Schulungen z.B. im Asylrecht oder zu Teilhabethemen
- Förderung von Besuchen von Fachausstellungen/Museen und von Besichtigungen außerhalb der Dienstzeit beispielsweise von Moscheen und Synagogen

Sofern es eine gewisse Anzahl von Beschäftigten mit Zuwanderungsgeschichte in einem Bereich gibt, kann eine Personalentwicklungsmaßnahme darin bestehen, ein Mentoring-Programm für Migrantinnen und Migranten zu entwickeln. Die Stadt Osnabrück hat ein solches Programm zwischen jungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Zuwanderungsgeschichte und erfahrenen Beschäftigten ohne Zuwanderungsgeschichte aufgelegt. Bislang „verborgene“ Ressourcen der jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Zuwanderungsgeschichte werden bewusster wahrgenommen und zielgerichteter eingesetzt, z.B. als Begleitung auf dem Weg zur Führungskraft. Interkulturelle Kompetenzen bei den Mentorinnen und Mentoren werden zeitgleich gestärkt.

Einzelne Personalentwicklungsmaßnahmen sollten sinnvollerweise in ein bestehendes Personalentwicklungskonzept der Dienststelle, des Fachbereichs oder des Ressorts integriert werden.

### II. 5. C. Ausbildung

Bezogen auf die verschiedenen Ausbildungsgänge sind die Ressorts durch das Kabinett aufgefordert, die Ausbildungsinhalte durch die Aufnahme eines Moduls zur Förderung der interkulturellen Kompetenz zu ergänzen – erforderlichenfalls auch durch eine Änderung der Ausbildungsvorschriften.

Entsprechende Regelungen wurden von vielen Ressorts bereits aufgenommen oder angepasst. Der Kabinettsauftrag ist z.B. hinsichtlich der künftigen Lehrkräfte durch die Novellierung der Verordnung über Masterabschlüsse für Lehramter in Niedersachsen (Nds. MasterVO-Lehr) umgesetzt worden.

*„Wir Menschen sind doch alle gleich.“*

Kulturelle Toleranz und Akzeptanz sind für Serin Akay gelebte Werte. Zu seinen drei besten Freunden zählen ein Türke, ein Deutscher und ein Russe. Er selbst ist 1992 in Deutschland geboren, gehört also zur zweiten Generation. „Vielleicht führt das – zusammen mit einem friedlichen Neben- und Miteinander der Kulturen und einiger Gemeinsamkeiten – dazu, dass der Freundeskreis einfach multikulturell ist“, mutmaßt der Sohn kurdischer Flüchtlinge.

Die Familie hatte hier einen schweren Start, vor allem weil die deutsche Sprache schwierig zu erlernen ist, und legte zuhause großen Wert auf die kurdische Kultur. Diese sprachliche Barriere begleitete den jungen Serin Akay noch bis in die Realschule, erst dann konnte er seine Schüchternheit komplett ablegen. Auf die Berufsfachschule Wirtschaft, wo er den erweiterten Sekundarabschluss I erwarb, folgte ein Jahr Zivildienst beim Krankentransport der Medizinischen Hochschule Hannover.

Die Ausbildung im Landessozialamt Hannover erfolgte für dessen eigenen Bedarf, so dass Serin Akay nach drei Jahren nahtlos übernommen wurde und dort seit kurzem die Anträge auf Zuschüsse aus der Bundesstiftung Mutter und Kind bearbeitet. „Vor allem in der Berufsschule saßen noch einige andere mit Migrationsgeschichte. Da habe ich mich gefreut, dass man nicht ‚rein deutsch‘ sein muss, um etwas zu erreichen. Dennoch glaubt man mir oft nicht, dass ich im öffentlichen Dienst arbeite.“

Unter dem Einfluss der deutschen Kultur hat er sich mit der Zeit von der kurdischen relativ gelöst, fühlt sich längst als Deutscher. „Mir ist aber auch bewusst, dass ich kurdische Wurzeln habe, obwohl ich keinen Bezug mehr zur Heimat meiner Eltern habe. Aber du darfst nie vergessen, wo deine Eltern herkommen.“



**Serin Akay**, Verwaltungsfachangestellter im Niedersächsischen Landesamt für Soziales, Jugend und Familie, Außenstelle Hannover

## II. 6. Organisationsentwicklung und Qualitätsmanagement

Eine Betrachtung der organisatorischen Strukturen eröffnet die Chance für einen erfolgreichen, ganzheitlichen Prozess interkultureller Öffnung, weil nicht nur eine Weiterentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angestrebt wird.

### II. 6. A. Organisationsentwicklung

Zu wichtigen Elementen einer solchen Organisationsentwicklung zählen:

- Wahrnehmen der Führungsverantwortung für den Veränderungsprozess
- Verständnis von interkultureller Öffnung als Querschnittsaufgabe, die letztlich alle Aufgabenbereiche berührt
- Überprüfung der Art der Aufgabenerledigung, der Dienstleistungen oder der Produkte
- Prüfen von Verbesserungsmöglichkeiten bei den Arbeitsabläufen
- Arbeiten mit Zielen zum Abbau von Zugangsbarrieren für Menschen mit Zuwanderungsgeschichte, zur Gewinnung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Zuwanderungsgeschichte oder zur Vermittlung interkultureller Kompetenz
- Hinterfragen der Kommunikationswege der Organisation, z.B.
  - beim Internet-Auftritt,
  - bei der Mediennutzung z.B. durch die Pressestellen,
  - ggf. direktere Ansprache,
  - Einsatz von sprachlich und kulturell kompetenten Mittlerinnen und Mittlern
- Klären von geeigneten Marketing-Maßnahmen
- Interkulturelle Qualitätsentwicklung.

Der Abschluss einer allgemeinen Dienstvereinbarung zur Konfliktbewältigung und zum Schutz vor Benachteiligung kann ebenfalls als Instrument zur Organisationsentwicklung dienen.

Im Niedersächsischen Ministerium für Soziales, Gesundheit und Gleichstellung besteht beispielsweise eine entsprechende Dienstvereinbarung mit dem Personalrat.

### II. 6. B. Qualitätsmanagement

Ein interkulturelles Qualitätsmanagement berücksichtigt die spezifischen Bedarfe der Kundinnen und Kunden mit Zuwanderungsgeschichte. Der Kundenbegriff wird hier im allgemeinen Sinne der Adressaten für die jeweilige Aufgabenerledigung in den sehr unterschiedlichen Bereichen der Landesverwaltung – vom Justizvollzug bis zum internationalen Geschäftspartner – gebraucht.

In einzelnen Verwaltungsbereichen ist zwar das Instrument der Kundenbefragung bekannt; mit ihm werden Menschen mit Zuwanderungsgeschichte jedoch vielfach nur in geringer Zahl erreicht. Wenn dieses Mittel genutzt werden soll, ist zu prüfen, inwieweit eine Befragung in verschiedenen Sprachen als Alternative dient. Möglicherweise kann auch der Einsatz von geschulten interkulturellen Tandems für Nutzerbefragungen effektiv sein.

Die Benennung von Diversity-Multiplikatorinnen und -Multiplikatoren ist ein weiterer guter Ansatz, um einen Veränderungsprozess auch mit wenigen Ressourcen anzustoßen.

Auch interkulturelle Qualitätszirkel können förderlich sein, um Arbeitsabläufe und Dienstleistungen zu optimieren. Denn durch die Beteiligung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern können die Erfahrungen aus dem Arbeitsalltag häufig für konstruktive Problemlösungen genutzt werden.

## „Deutschland ist meine Heimat.“

Als Flüchtling kam Erkan Alkan mit zwei Jahren nach Deutschland. Seine Eltern flohen 1985 als Kurden vor der politischen Verfolgung aus der Türkei und landeten schließlich im Landkreis Peine. Hier wuchs er auf, machte sein Abitur und absolvierte den Zivildienst in einem heilpädagogischen Kindergarten. Zusammen mit seinen sechs Geschwistern genoss er den liberalen Erziehungsstil der Eltern, die ihren Kindern freie Entscheidungen etwa hinsichtlich Glaube und Kleidung ließen.

Erkan Alkan studierte in Wilhelmshaven Medizintechnik und schloss 2008 mit dem Diplom ab. Im Anschluss arbeitete er unter anderem für zwei Jahre in Berlin als Ingenieur im Bereich Testing und Versuch. Seit 2013 ist er im Gewerbeaufsichtsamt Hildesheim tätig und betreut dort Betriebe der Metall- und Elektrobranche. Dazu gehören regelmäßige Prüfungen, ob Vorgaben, Normen oder Genehmigungen sowie der Arbeits- und Umweltschutz eingehalten werden. „Was ich an dieser Arbeit besonders mag, ist der Kontakt zu vielen unterschiedlichen Menschen. Das macht es so abwechslungsreich.“

Dass er ein sehr umgänglicher Mensch ist, merkt man an vielen Dingen, nicht nur an seinem „bunten“ Freundeskreis, der auch aus vielen Türken, Kurden und Deutschen besteht. „In manchen Betrieben reagiert man etwas überrascht auf meine offensichtliche Migrationsgeschichte. Ich steige dann in der Regel voll in die Prüfung ein und werde nach spätestens 15 Minuten komplett akzeptiert“, beschreibt er den Erstkontakt im Arbeitsalltag.

Und woran liegt das? Darauf hat der 32-Jährige eine eindrucksvolle Antwort: „Was mir meine Eltern aus der kurdischen Kultur mitgegeben haben, ist enorm wertvoll für mich: der Zusammenhalt von Familie und Freunden, die Höflichkeit zu anderen Menschen, Hilfsbereitschaft und Unvoreingenommenheit. Ich gehe gelassen und lösungsorientiert an Dinge heran. Das alles führt dazu, dass ich auch mit temperamentvollen Menschen und komplexen Sachverhalten umgehen kann.“



**Erkan Alkan**, Beschäftigter des technischen Dienstes in der Niedersächsischen Gewerbeaufsichtsverwaltung, Hildesheim

*„Meine Wurzeln haben mich geprägt und machen mich zu dem Menschen, der ich heute bin.“*



**Anna Schreiber**, Verwaltungsfachangestellte im Niedersächsischen Landesamt für Soziales, Jugend und Familie, Außenstelle Oldenburg

Das Leben auf dem Land in Weißrussland Anfang der 1990er Jahre entsprach weitestgehend dem Stand Deutschlands Mitte des letzten Jahrhunderts. Vieles funktionierte noch durch Selbstversorgung. Anna Schreiber staunte, als sie 1998, mit sieben Jahren, zusammen mit ihren Eltern und dem älteren Bruder zu den Großeltern nach Deutschland auswanderte. Allein die Supermärkte, in denen es alles zu kaufen gab, und die überall verbreitete Technik sorgten für einen positiven Kulturschock.

Aufgrund dieser Erfahrungen vermisst sie hierzulande die Wertschätzung gegenüber dem hohen Lebensstandard: „Hier wird vieles als so selbstverständlich angesehen, wovon die Leute andernorts nur träumen können.“ Die ersten Jahre in Deutschland waren nicht einfach, nicht nur wegen des Heimwehs. Die Berufe der Eltern wurden nicht anerkannt, und Anna Schreiber musste eine neue Sprache lernen – und das schnell, wenn sie in der Schule mitkommen und Anschluss finden wollte. Manche kleine Gemeinheiten musste sie aushalten, konnte aber zu Hause darüber reden und Ärger aus dem Weg gehen.

Nach Realschule, Fachabitur Wirtschaft und Jahrespraktikum bei einem Rechtsanwalt begann sie 2011 ihre Ausbildung beim Landessozialamt, die sie aufgrund guter Leistungen um ein Jahr verkürzen konnte. Die Ausbildung dort erfolgte für den eigenen Bedarf der Behörde, wo Anna Schreiber heute im Bereich Schwerbehinderte, Antragstellung und Ausstellung der Ausweise, tätig ist. Die Arbeit macht ihr Spaß: „Es ist eine gute Mischung aus Schreibtischarbeit und direktem Kontakt mit Menschen.“

Über das Aufwachsen in zwei unterschiedlichen Kulturkreisen sagt sie: „Das erweitert den Horizont und verschafft mir eine gewisse Gelassenheit. Ich fühle mich ein bisschen als Beobachterin und sehe die Menschen vielleicht etwas anders, auch im Beruf.“ Manchmal begegnen ihr noch Vorurteile – „das rollende ‚R‘ in meiner Aussprache habe ich nie ganz wegbekommen“ –, aber Anna Schreiber hat inzwischen ein großes Selbstvertrauen und gelernt, damit umzugehen. Allerdings macht ihr Sorgen, dass Menschen mit Migrationsgeschichte in Deutschland noch immer negatives Verhalten erfahren und zu selten Chancen erhalten, sich zu beweisen.

Mit dem Aufbau und der Förderung eines Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiter-Netzwerkes speziell für Menschen mit Zuwanderungsgeschichte kann in der Verwaltung aktiv die Offenheit und Wertschätzung für verschiedene Diversity-Dimensionen unterstützt und nach außen potenziellen Bewerberinnen sowie Bewerbern ein positives Arbeitsumfeld signalisiert werden.

Die Amtssprache ist deutsch. Auf einen selbstverständlichen Umgang mit der deutschen Sprache zielen die vielfältigen Aktivitäten zur Teilhabe ab. Doch erst wenn die Adressatinnen und Adressaten verstehen, worum es geht, ist eine Mitwirkung möglich. Deshalb sollte in einzelnen Bereichen auf die Unterstützung durch Sprachmittlerinnen und Sprachmittler oder Dolmetscherinnen und Dolmetscher zurückgegriffen werden. Dies betrifft u.a. die Aufgaben der Justiz oder Polizei, aber auch Konfliktgespräche mit Eltern mit Zuwanderungsgeschichte in schulischen und erzieherischen Angelegenheiten oder klassische Verwaltungsbereiche wie die Finanzämter. Mehrsprachigkeit bei den Beschäftigten ist deswegen eine Bereicherung.

## II. 7. Controlling und Evaluation

Die interkulturelle Öffnung von Organisationen oder Organisationseinheiten ist ein längerfristiger Entwicklungsprozess, der nach dem Modell der „lernenden Verwaltung“ organisiert werden sollte. Schnelle Erfolge können nicht erwartet werden. Realistische Zielsetzungen sind hingegen notwendig. Umso wichtiger ist es, Erfolge beim Erreichen von Zielen oder auch Misserfolge festzustellen und ggf. zu korrigieren. Hierzu dienen Controlling und Evaluation. Als Ausgangspunkt können zunächst Vergleiche mit den Daten aus der Bestandsaufnahme dienen (s. II. 3. Bestandsaufnahme und Situationsanalyse). Im Laufe des Prozesses sollten relevante Indikatoren entwickelt werden, die eine Überprüfung und Anpassung der Ziele ermöglichen, die Verfügbarkeit von Daten berücksichtigen und die bereichsspezifischen Gegebenheiten einbeziehen.

Teil des Prozesses sollten regelmäßige Zielkontrollen in Form von Selbst- oder Fremdevaluationen sein.

Eine Möglichkeit der Fremdevaluation ist die Durchführung eines Diversity-Audits durch eine externe Institution. Hierfür ist die Bereitstellung entsprechender finanzieller Mittel zu beachten.

Potentielle „Stolpersteine“ und Zugangsbarrieren für eine interkulturelle Öffnung sollten beachtet und nach Möglichkeit abgebaut werden, um eine erfolgreiche Entwicklung zu unterstützen und sicherzustellen:

### bei Beschäftigten:

- Missverständnisse oder Vorurteile
- Stereotypisierungen
- Fremdheitsängste und Verunsicherung
- fehlende interkulturelle Kompetenz
- Gleichbehandlung von Ungleichem
- Überforderungsgefühl
- Kompetenzverlustängste
- Beharren auf eingespielten Handlungsroutinen

### bei Menschen mit Zuwanderungsgeschichte:

- Sprachbarrieren
- kulturell geprägte Interpretationsmuster oder fehlende interkulturelle Kompetenz
- Stolz, Zurückhaltung, Skepsis, Leidensbereitschaft
- Ängste vor ausländerrechtlichen Konsequenzen
- fehlende Informationen über die Angebote
- schwer nachvollziehbare parzellierte Zuständigkeiten

*„Vielfalt ist gerade für die Polizeiarbeit sehr wichtig.  
Wir müssen mit allen Bürgern ins Gespräch kommen können.“*



Wenn man Christina Benkert nach den kulturellen Unterschieden fragt, fällt ihr als erstes das klassische finnische Weihnachtsessen ein. Lachend fügt sie an: „Finnen sind deutlich zurückhaltender, legen mehr Wert auf Privatsphäre. Und es herrscht eine andere Diskussionskultur, man kann seine Meinung ausführlich darlegen, ohne Unterbrechungen befürchten zu müssen.“ Gerade solche Details seien wichtig, sagt sie. Wenn man die feinen Unterschiede nicht beachten würde, könne das schnell zu Missverständnissen führen.

Mit drei Jahren kam sie 1977 nach Deutschland. Die Eltern wollten, dass die Kinder das Heimatland ihres Vaters kennenlernen, eines gebürtigen Bückeburgers. Sie blieben für immer, sieht man einmal von den regelmäßigen Sommerurlaube in Finnland ab. „Aber ich habe mich nie als Migrantin gesehen – Niedersachsen und Finnland, das ist eben beides meine Heimat. Ich bin in zwei Welten aufgewachsen und vielleicht dadurch gewöhnt, Dinge aus mehreren Blickwinkeln zu sehen. Man geht dann nicht so einfach den erstbesten Weg, sondern weiß, dass es auch immer Lösungsalternativen gibt.“

Nach dem Abitur 1994 studierte Christina Benkert Jura in Konstanz und Italien und ging 2003 als Rechtsanwältin in eine Kanzlei. Drei Jahre später entdeckte sie eine Stellenanzeige der Polizei – erst dann erfuhr sie, dass man mit einer EU-Staatsbürgerschaft doch in den öffentlichen Dienst eintreten kann. „Was mich daran so reizt, ist, dass man im Staatsdienst die Gesellschaft und das Land, in dem man lebt, ein Stück mitgestalten kann, sei es im dienstlichen Alltag oder in Projekten und Arbeitsgruppen.“

Bis vor kurzem war Christina Benkert noch als Dezernatsleiterin für Nachwuchsgewinnung tätig. Dabei war es ihr besonders wichtig, jungen Menschen mit einer Migrationsgeschichte zu zeigen, dass ihnen der Weg in die Polizei Niedersachsen offen steht. „Viele Menschen wissen gar nicht, dass eine deutsche Staatsbürgerschaft keine Einstellungs Voraussetzung ist.“ Deshalb legte sie gemeinsam mit ihrem Team großen Wert darauf, die Vielfalt der Polizei gerade auch in der Nachwuchswerbung zu zeigen. „Der Polizeiberuf ist ein Paradebeispiel für Vielfalt – sowohl im Hinblick auf das unheimlich große Aufgabenspektrum als auch auf die vielen Menschen mit unterschiedlichen Stärken und Fähigkeiten, die wir dafür brauchen.“ Menschen mit Migrationsgeschichte würden ihr kulturelles Wissen instinktiv in die polizeiliche Arbeit einbringen. „Dadurch werden wir einfach noch reaktionsfähiger.“



**Christina Benkert**, Studiengabitsleiterin Rechtswissenschaften i.V. an der Polizeiakademie Niedersachsen, Nienburg

# III. „Charta der Vielfalt“

## III. 1. Allgemeines

Mit der Unterzeichnung der „Charta der Vielfalt“ durch die Landesregierung im Jahr 2008 hat diese sich verpflichtet, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das frei von Vorurteilen ist und allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Landesverwaltung Wertschätzung entgegenbringt. Die „Charta der Vielfalt“ wurde im Dezember 2006 ins Leben gerufen. Bundeskanzlerin Dr. Angela Merkel hat bis heute die Schirmherrschaft inne. Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration, Aydan Özoğuz, unterstützt die Initiative. Mittlerweile haben mehr als 2000 Unternehmen und öffentliche Einrichtungen die „Charta der Vielfalt“ unterzeichnet. Dazu gehören Unternehmen, aber auch Kommunen und andere öffentliche Arbeitgeber. Sie haben sich damit dazu verpflichtet, ihr internes Management auf die Ziele der Charta auszurichten.

Man verwendet den Begriff „Diversity-Management“ als die Fähigkeit, Verschiedenheit vorteilhaft zu nutzen. Verschiedenheit meint dabei nicht nur verschiedene ethnische Herkunft und Nationalitäten, sondern ebenfalls Unterschiede beispielsweise bei Geschlecht, Alter oder Religion. Der Grundgedanke von „Diversity-Management“ ist, Menschen in ihren Eigenschaften zu erkennen, zu respektieren, zu fördern, wertzuschätzen und nach ihren Fähigkeiten einzusetzen.

Hierzu bietet die „Charta der Vielfalt“ (s. Anlage V.1.) eine gute Grundlage, um mit Hilfe einer solchen Selbstverpflichtung insbesondere eine interkulturelle Öffnung und Orientierung zu fördern. Die Initiative ist daher von besonderer Bedeutung für Menschen mit Zuwanderungsgeschichte. Ihnen werden durch die Unterstützung der Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen bessere Entwicklungsperspektiven eröffnet. Denn Bildung, Ausbildung und qualifizierte Beschäftigung sind entscheidende Grundlagen für das Gelingen von Partizipation und Teilhabe.

Mit der Unterzeichnung ist jedoch nicht die Verpflichtung verbunden, alle Dimensionen von Vielfalt gleichzeitig und gleichrangig zu verfolgen und zu erfüllen. Jedes Unternehmen bzw. jede beteiligte Organisation kann entsprechend seiner oder ihrer Größe und den konkreten Gegebenheiten eigene Schwerpunkte setzen. Allerdings ist es das langfristige Ziel, alle Dimensionen zu bearbeiten und umfassend Fortschritte zu erreichen.

Der Charta der Vielfalt e.V. ist Initiator des bundesweiten Deutschen Diversity-Tags, der im Jahr 2016 bereits zum vierten Mal stattgefunden hat. An diesem Aktionstag machen Unternehmen und Institutionen ihr Engagement zum Thema Diversity öffentlich. 2016 wurden mehr als 1000 Aktionen von über 470 Organisationen durchgeführt.

## III. 2. Inklusion

Die Umsetzung der „Charta der Vielfalt“ hat – wie bereits beschrieben – zum Ziel, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das frei von Vorurteilen ist. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen Wertschätzung erfahren – unabhängig von Geschlecht, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung und Identität. Einer besonderen Aufmerksamkeit bedarf auch die Inklusion der Menschen mit Behinderung. In dem von der Bundesregierung beschlossenen „Nationalen Aktionsplan“ zur Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention ist festgestellt worden, dass Menschen mit Zuwanderungsgeschichte zu einem auffällig geringen Anteil eine amtlich anerkannte Behinderung haben. Als Ursache dafür wird vermutet, dass ihnen die Angebote für Menschen mit Behinderungen nicht bekannt sind und deshalb nur gering in Anspruch genommen werden.

Zur Umsetzung der Inklusion hat die Niedersächsische Landesregierung einen umfangreichen Maßnahmenplan, u.a. zu den Handlungsfeldern Arbeit, Bildung, Mobilität und Partizipation, beschlossen. Darüber hinaus hat eine Fachkommission, in der Menschen mit Behinderungen als Experten in eigener Sache mitgewirkt haben, Vorschläge zur Verwirklichung der Inklusion erarbeitet. Diese sollen in einen Aktionsplan aufgenommen werden.

Soweit bei Einstellungen, öffentlichen Stellenausschreibungen, Öffentlichkeitsmaßnahmen oder anderen Personal-/Personalentwicklungsmaßnahmen die Belange von Menschen mit Zuwanderungsgeschichte berührt sind, sollte auch diesem Umstand Rechnung getragen werden.

*„Meine Schüler sind stolz,  
dass ich hier als Vorbild in Erscheinung trete.“*



Gülay Özdemir, Lehrkraft am Berufsbildungszentrum (BBZ) Diepholz

Gülay Özdemir stammt gebürtig aus dem Landkreis Osnabrück. Die Familie hat ihre Wurzeln im türkischen Mittelmeerraum und pflegt auch weiterhin die ursprünglichen Traditionen. „Meine Familie hat mich immer bei meinen Vorhaben unterstützt und maßgeblich zum Erfolg meiner bisherigen Laufbahn beigetragen“, erzählt die junge Frau. „Ich wuchs in die türkische wie auch in die deutsche Kultur hinein, habe deutsche Freunde und überhaupt einen multikulturellen Freundeskreis. Bestimmt bin ich auch deswegen so offen gegenüber Menschen anderer Nationen.“

Nach dem Abitur absolvierte sie eine Ausbildung zur Industriekauffrau, danach ging es zum Studieren nach Paderborn: Lehramt für Berufskolleg, Fachrichtung Wirtschaft und Fach Englisch. „Ich wurde von meinen Lehrern an der Berufsschule sehr dazu ermuntert, was bei mir wiederum das Interesse für den Lehrerberuf geweckt hat“, berichtet Gülay Özdemir über ihre Motivation. Im Rahmen des Studiums bestritt sie auch ein Auslandssemester in Birmingham. Als sie ihrer Gastfamilie von ihrer Migrationsgeschichte erzählte, war diese ziemlich überrascht – „aber die Tatsache, dass ich mit zwei Kulturen aufgewachsen bin, wurde sehr positiv und interessiert aufgenommen.“

Diese „Einsortierung“ sieht sie übrigens recht differenziert: „Meine Geschichte beginnt ja in Deutschland – ich habe höchstens einen Migrationsbackground. Ich betrachte es als Privileg, Deutschland und die Türkei als meine Heimat sehen zu können.“ Gülay Özdemir verfügt über viele positive Erfahrungen. Im Referendariat wollten sie insbesondere Schüler mit Migrationsgeschichte in der eigenen Klasse haben. „Das war für einige Schüler ein absolutes Highlight, dass jemand mit meinem Hintergrund unterrichtet. Seitens der Lehrerschaft wurde ich zu Beginn ein wenig kritisch aufgenommen, aber gerade auch durch meine kulturelle Vielfalt und Mehrsprachigkeit war ich im Kollegium sehr willkommen.“ Dass sie sich oft neu beweisen muss, kannte sie schon.

Nun lehrt sie „ganz frisch“ am BBZ Dr. Jürgen Ulde-  
rup in Diepholz. Auch hier kann sie die Vorteile ihrer multikulturellen Sozialisation täglich nutzen: „Ich kann einfach alle Schüler gut verstehen, mit und ohne Migrationsgeschichte, egal welcher Nation.“ Und die Schüler wiederum sehen in ihr ein Vorbild dafür, dass es durchaus möglich ist, interkulturelle Schwierigkeiten zu überwinden.

*„Es kommt immer wieder vor, dass Kinder zu mir kommen, die kein Wort Deutsch sprechen.“*

Mina Ghazi Zahedi kehrte ihrer Heimat Teheran mit 26 Jahren aus politischen Gründen den Rücken und kam allein nach Deutschland. „Ich wollte frei leben, mich nicht dem Regime unterordnen, wollte nicht über mein privates und berufliches Leben bestimmen lassen“, schildert sie ihre Beweggründe. Das war 1986. In den zwei Jahren darauf holte sie zunächst ihre zwölf Jahre alte Schwester und schließlich auch ihre zweite Schwester nach Deutschland. Mit Aushilfsjobs etwa auf Messen hielt sie sich und ihre Schwestern über Wasser.

Schließlich machte sie von 1994 bis 1998 eine berufs begleitende Ausbildung zur Erzieherin bei der Stadt Hannover und schloss gleich das Diplom-Studium Sozialpädagogik an einer evangelischen „Fachhochschule“ an. Während der zwei Jahre Anerkennung leitete sie bei der AWO ein Projekt zur beruflichen Wiedereingliederung von Frauen mit Migrationsgeschichte. Als weitere Qualifikation ließ sie sich im Anschluss zur systemischen Familientherapeutin ausbilden. Im Jahr 2007 arbeitete sie in unterschiedlichen Kitas in Hannover als Erzieherin, bis ihre Kolleginnen sie überzeugten, „Mensch, bewirb dich doch als Leiterin, bei deiner Erfahrung und Ausbildung“. Mit Erfolg: Ein Jahr später übernahm Mina Ghazi Zahedi die Leitung der Kita Trammplatz im Neuen Rathaus.

„Die Arbeit hier im Kindergarten reizt mich auch in Zukunft sehr, weil ich hier an der Bildung und Entwicklung der Kinder mitwirken kann.“ Doch sie bewirkt noch viel mehr, indem sie mit ihrem Beispiel Migrantenfamilien Mut macht, nicht aufzugeben. „Ich kann für andere Migranten eine Bereicherung sein und Wege aufzeigen für wichtige Entscheidungen oder einfach praktische Überlegungen auch in Erziehungsfragen anstoßen.“

In der Kita verantwortet sie alle Anmeldungen persönlich. „Deutsche Familien reagieren dabei nicht anders als Migranten, keine Skepsis, keine Vorurteile. Und die Familien mit Migrationsgeschichte freuen sich, dass ich sie so gut verstehe.“ Die Kinder ohne Deutschkenntnisse lernen die Sprache in der Kita übrigens schnell – und fließend. Zahedis Empfehlung: „Diese Eltern sollten uns vertrauen und ihre Kinder ruhig schon mit zwei Jahren zu uns geben können. Ganztags. Ich finde, das sollte zur Pflicht werden.“



**Mina Ghazi Zahedi**, Leiterin der Kindertagesstätte Trammplatz, Hannover

## IV. Service

### 1. Informationen

Umfassende Informationen zum Thema  
Migration und Teilhabe in Niedersachsen  
<http://www.ms.niedersachsen.de>

### 2. Kontakte

**Studieninstitut des Landes Niedersachsen (SiN)**  
Lange Straße 86  
31848 Bad Münder  
Telefon: 05042/941-0  
E-Mail: [poststelle@sin.niedersachsen.de](mailto:poststelle@sin.niedersachsen.de)  
[www.sin.niedersachsen.de](http://www.sin.niedersachsen.de)

**Niedersächsisches Landesinstitut für schulische  
Qualitätsentwicklung (NLQ)**  
Keßlerstraße 52  
31134 Hildesheim  
Telefon: 05121/1695-0  
E-Mail: [poststelle@nlq.niedersachsen.de](mailto:poststelle@nlq.niedersachsen.de)  
[www.nlq.niedersachsen.de](http://www.nlq.niedersachsen.de)

**Polizeiakademie Niedersachsen**  
Bürgermeister-Stahn-Wall 9  
31582 Nienburg / Weser  
Telefon: 05021/9778-566  
E-Mail: [pressestelle@akademie.polizei.niedersachsen.de](mailto:pressestelle@akademie.polizei.niedersachsen.de)  
[www.polizei-studium.de](http://www.polizei-studium.de)

**Karriereportal Niedersachsen / Jobbörse**  
Nds. Ministerium für Inneres und Sport  
Lavesallee 6  
30169 Hannover  
E-Mail: [Job-Boerse@niedersachsen.de](mailto:Job-Boerse@niedersachsen.de)  
[www.karriere.niedersachsen.de](http://www.karriere.niedersachsen.de)  
Informationen im Landes-Intranet unter:  
<http://intra.personalentwicklung.niedersachsen.de>

### Koordinierungsstellen für Migration und Teilhabe

**Region Hannover**  
Hildesheimer Straße 20  
30169 Hannover  
Dorota Szymanska  
Telefon: 0511/61622981  
E-Mail: [dorota.szymanska@region-hannover.de](mailto:dorota.szymanska@region-hannover.de)

**Stadt Braunschweig**  
Platz der Deutschen Einheit 1  
38100 Braunschweig  
Samira Ciyow  
Telefon: 0531/4707360  
E-Mail: [samira.ciyow@braunschweig.de](mailto:samira.ciyow@braunschweig.de)

**Stadt Delmenhorst**  
Rathausplatz 1  
27749 Delmenhorst  
Lutz Gottwald  
Telefon: 04221/587362  
E-Mail: [lutz.gottwald@delmenhorst.de](mailto:lutz.gottwald@delmenhorst.de)

**Stadt Emden**  
Geibelstraße 30a  
26721 Emden  
Edvija Imamovic  
Telefon: 04921/585624  
E-Mail: [imamovic@emden.de](mailto:imamovic@emden.de)

**Stadt Göttingen**  
Hiroshimaplatz 1-4  
37083 Göttingen  
Maik Grote  
Telefon: 0551/4002750  
E-Mail: [m.grote@goettingen.de](mailto:m.grote@goettingen.de)

**Landeshauptstadt Hannover**  
Trammplatz 2  
30159 Hannover  
Birgit Steckelberg  
Telefon: 0511/16841232  
E-Mail: [birgit.steckelberg@hannover-stadt.de](mailto:birgit.steckelberg@hannover-stadt.de)

**Stadt Oldenburg**  
Markt 20-21  
26105 Oldenburg  
Lena Nzume  
Telefon: 0441/2352188  
E-Mail: [lena.nzume@stadt-oldenburg.de](mailto:lena.nzume@stadt-oldenburg.de)

**Stadt Osnabrück**  
Bierstraße 28  
49074 Osnabrück  
Frauke Barske  
Telefon: 0541/323-2168  
E-Mail: [barske@osnabrueck.de](mailto:barske@osnabrueck.de)

**Stadt Salzgitter**

Joachim-Campe-Straße 6-8  
38226 Salzgitter  
Melissa Franke  
Telefon: 05341/8393285  
E-Mail: melissa.franke@stadt.salzgitter.de

**Stadt Wilhelmshaven**

Rathausplatz 1  
26382 Wilhelmshaven  
Rainer Päsler  
Telefon: 04421/161445  
E-Mail: rainer.paesler@stadt.wilhelmshaven.de

**Stadt Wolfsburg**

Porschestraße 49  
38440 Wolfsburg  
Miriam Calabrese  
Telefon: 05361/282740  
E-Mail: miriam.calabrese@stadt.wolfsburg.de

**Landkreis Ammerland**

Ammerlandallee 12  
26655 Westerstede  
Anja Kleinschmidt und Petra Müller  
Telefon: 04488/562760 und 04488/562761  
E-Mail: a.kleinschmidt@ammerland.de  
und p.mueller@ammerland.de

**Landkreis Aurich**

Fischteichweg 7-13  
26603 Aurich  
Frank Martens  
Telefon: 04941/163264  
E-Mail: fmartens@landkreis-aurich.de

**Landkreis Celle**

Trift 26  
29221 Celle  
Ulrike Brinken  
Telefon: 05141/9161005  
E-Mail: ulrike.brinken@lkcelle.de

**Landkreis Cloppenburg**

Eschstraße 29  
49661 Cloppenburg  
Petra Thesing  
Telefon: 04471/15245  
E-Mail: thesing@lkclp.de

**Landkreis Cuxhaven**

Vincent-Lübeck-Straße 2  
27474 Cuxhaven  
Birte Osterndorff  
Telefon: 04721/662013  
E-Mail: b.osterndorff@landkreis-cuxhaven.de

**Landkreis Diepholz**

Niedersachsenstraße 2  
49356 Diepholz  
Diana Meschter  
Telefon: 05441/9761079  
E-Mail: diana.meschter@diepholz.de

**Landkreis Emsland**

Ordeniederung 1  
49716 Meppen  
Ulrike Otten  
Telefon: 05931/441448  
E-Mail: ulrike.otten@emsland.de

**Landkreis Friesland**

Schlosserplatz 3  
26441 Jever  
Karin Schulz  
Telefon: 04461/9196260  
E-Mail: k.schulz@landkreis-friesland.de

**Landkreis Gifhorn**

Schlossplatz 1  
38518 Gifhorn  
Karin Otte und Mehtap Aydinoglu  
Telefon: 05371/82566  
E-Mail: karin.otte@gifhorn.de  
und mehtap.aydinoglu@gifhorn.de

**Landkreis Goslar**

Klubgartenstraße 6  
38640 Goslar  
Ellen Ristig  
Telefon: 05321/76564  
E-Mail: koordinierungsstelle.migration@  
landkreis-goslar.de

**Landkreis Göttingen**

Reinhäuser Landstraße 4  
37083 Göttingen  
Hannah Mai  
Telefon: 0551/525158  
E-Mail: mai@landkreisgoettingen.de

**Landkreis Grafschaft Bentheim**

Van-Delden-Straße 1-7  
48529 Nordhorn  
Stephan Faber  
Telefon: 05921/961369  
E-Mail: stephan.faber@grafschafft.de

**Landkreis Hameln-Pyrmont**

Süntelstraße 9  
31785 Hameln  
Sophie Münch und Karima Azouagh  
Telefon: 05151/903-3011  
und 05151/903-3012  
E-Mail: sophie.muench@hameln-pyrmont.de  
und karima.azouagh@hameln-pyrmont.de

#### **Landkreis Harburg**

Schlossplatz 6  
21423 Winsen/Luhe  
Ute Köchel  
Telefon: 04171/693662  
E-Mail: u.koechel@lkharburg.de

#### **Landkreis Heidekreis**

Vogteistraße 19  
29683 Bad Fallingbostal  
Emma Jover Garcia  
Telefon: 05162/970320  
E-Mail: e.jovergarcia@heidekreis.de

#### **Landkreis Helmstedt**

Südertor 6  
38350 Helmstedt  
Ludmilla Wunder  
Telefon: 05351/538318  
E-Mail: l.wunder@diakonie-braunschweig.de

#### **Landkreis Hildesheim**

Bischof-Janssen-Straße 31  
31134 Hildesheim  
Telefon: 05121/3093051  
E-Mail: integration@landkreishildesheim.de

#### **Landkreis Holzminden**

Bürgermeister-Schrader-Straße 24  
37603 Holzminden  
Susanne Krug  
Telefon: 05531/707160  
E-Mail: migration@landkreis-holzminden.de

#### **Landkreis Leer**

Bergmannstraße 37  
26789 Leer (Ostfriesland)  
Annika Bunger und Anna Blazejewska-Kuhn  
Telefon: 0491/99902825  
E-Mail: annika.bunger@lkleer.de  
und anna.blazejewska-kuhn@lkleer.de

#### **Landkreis Lüneburg**

Auf dem Michaeliskloster 4  
21335 Lüneburg  
Karin Kuntze  
Telefon: 04131/9698524  
E-Mail: karin.kuntze@landkreis.lueneburg.de

#### **Landkreis Nienburg/Weser**

Kreishaus am Schloßplatz  
31582 Nienburg  
Carmen Prummer  
Telefon: 05021/967686  
E-Mail: integration@kreis-ni.de

#### **Landkreis Northeim**

Medenheimer Straße 6-8  
37154 Northeim  
Katrin Bäuml  
Telefon: 05551/708323  
E-Mail: kbaeuml@landkreis-northeim.de

#### **Landkreis Oldenburg**

Delmenhorster Straße 6  
27793 Wildeshausen  
Ute Frankenfeld und Simone Felgner  
Telefon: 04431/85659 und 04431/85678  
E-Mail: ute.frankenfeld@oldenburg-kreis.de  
und simone.felgner@oldenburg-kreis.de

#### **Landkreis Osnabrück**

Am Schölerberg 1  
49082 Osnabrück  
Werner Hülsmann  
Telefon: 0541/5012181  
E-Mail: werner.huelsmann@lkos.de

#### **Landkreis Osterholz**

Osterholzer Straße 23  
27711 Osterholz-Scharmbeck  
Katja Lipka und Nina Bärje  
Telefon: 04791/930578 und 04791/93021763  
E-Mail: katja.lipka@landkreis-osterholz.de  
und nina.baerje@landkreis-osterholz.de

#### **Landkreis Osterode am Harz**

Herzberger Straße 5  
37520 Osterode am Harz  
Pascal Simoleit  
Telefon: 05522/960225  
E-Mail: pascal.simoleit@landkreis-osterode.de

#### **Landkreis Peine**

Burgstraße 1  
31224 Peine  
Emine Öztürk  
Telefon: 05171/4013313  
E-Mail: e.oetztuerk@landkreis-peine.de

#### **Landkreis Rotenburg (Wümme)**

Hopfengarten 2  
27356 Rotenburg (Wümme)  
Diana Altun und Harald Glüsing  
Telefon: 04261/9833726 und 04261/9833121  
E-Mail: migration@lk-row.de  
diana.altun@lk-row.de und  
harald.gluesing@lk-row.de

#### **Landkreis Schaumburg**

Jahnstraße 20  
31655 Stadthagen  
Dagmar Sever  
Telefon: 05721/703547  
E-Mail: integration.32@landkreis-schaumburg.de

**Landkreis Stade**

Am Sande 2  
21682 Stade  
Isabell As  
Telefon: 04141/12496  
E-Mail: MUT@landkreis-stade.de

**Landkreis Uelzen**

Veerßer Straße 53  
29525 Uelzen  
Josefin zum Felde  
Telefon: 0581/82298  
E-Mail: j.zum-felde@landkreis-uelzen.de

**Landkreis Vechta**

Ravensberger Straße 20  
49377 Vechta  
Melanie Lang und Katrin Eger  
Telefon: 04441/8982153  
E-Mail: 2153@landkreis-vechta.de  
und 1501@landkreis-vechta.de

**Landkreis Verden**

Lindhooper Straße 67  
27283 Verden (Aller)  
Ralf Vogt  
Telefon: 04231/15655  
E-Mail: ralf-vogt@landkreis-verden.de

**Landkreis Wesermarsch**

Poggenburger Straße 15  
26919 Brake (Unterweser)  
Stefanie Meyer  
Telefon: 04401/927381  
E-Mail: stefanie.meyer@lkbra.de

**Landkreis Wittmund**

Am Markt 9  
26409 Wittmund  
Nadja Pfister  
Telefon: 04462/1065  
E-Mail: nadja.pfister@lk.wittmund.de

**Landkreis Wolfenbüttel**

Bahnhofstraße 11  
38300 Wolfenbüttel  
Sonja Dauskardt und Claudia Pinkert  
Telefon: 05331/84158 und 05331/84812  
E-Mail: s.dauskardt@lk-wf.de  
und c.pinkert@lk-wf.de

**Kommunale Integrations- und Ausländerbeauftragte****Landkreis Aurich**

Schmiedestraße 13  
26603 Aurich  
Bernd Tobiassen  
Telefon: 04941/604888  
E-Mail: migrationsarbeit@drk-kv-aurich.de

**Landkreis Cuxhaven**

Vincent-Lübeck-Straße 2  
27474 Cuxhaven  
Julia Binkowski  
Telefon: 04721/662455  
E-Mail: j.binkowski@landkreis-cuxhaven.de

**Landkreis Diepholz**

Niedersachsenstraße 2  
49356 Diepholz  
Christina Runge  
Telefon: 05441/9761080  
E-Mail: christina.runge@diepholz.de

**Landkreis Emsland**

Ordeniederung 1  
49716 Meppen  
Thomas Ahlers  
Telefon: 05931/441224  
E-Mail: thomas.ahlers@emsland.de

**Landkreis Friesland**

Lindenallee 1  
26441 Jever  
Karin Schulz  
Telefon: 04461/9196260  
E-Mail: k.schulz@landkreis-friesland.de

**Landkreis Göttingen**

Reinhäuser Landstraße 4  
37083 Göttingen  
Isa Sandiraz  
Telefon: 0551/525-746  
E-Mail: integrationsbeauftragter@landkreisgoettingen.de

**Landkreis Heidekreis**

Vogteistraße 19  
29683 Bad Fallingbostel  
Karsten Mahler  
Telefon: 05162/970303  
E-Mail: k.mahler@heidekreis.de

**Landkreis Helmstedt**

Südtor 6  
38350 Helmstedt  
Stefan Krieger  
Telefon: 05351/1211250  
E-Mail: sekretariat.vorstand2@landkreis-helmstedt.de

**Landkreis Hildesheim**

Bischof-Janssen-Straße 31  
31134 Hildesheim  
Werner Schwarz und Veronika Breßer  
Telefon: 05121/3093681 und 05121/3096221  
E-Mail: werner.schwarz@landkreishildesheim.de  
und veronika.bresser@landkreishildesheim.de

#### **Landkreis Holzminden**

Bürgermeister-Schrader-Straße 24  
37603 Holzminden  
Manuela Schäfer  
Telefon: 05531/7070  
E-Mail: manuela.schaefer@landkreis-holzminden.de

#### **Landkreis Lüchow-Dannenberg**

Königsberger Straße 10  
29439 Lüchow (Wendland)  
Kerstin Prystuppa  
Telefon: 05841/120214  
E-Mail: k.prystuppa@luechow-dannenberg.de

#### **Landkreis Oldenburg**

Delmenhorster Straße 6  
27793 Wildeshausen  
Dorothea Debbeler  
Telefon: 04431/85224  
E-Mail: dorothea.debbeler@oldenburg-kreis.de

#### **Landkreis Osterholz**

Osterholzer Straße 23  
27711 Osterholz-Scharmbeck  
Björn Bödeker und Stefan Ritthaler  
Telefon: 04791/930410 und 04791/930423  
E-Mail: bjoern.boedeker@landkreis-osterholz.de  
und stefan.ritthaler@landkreis-osterholz.de

#### **Landkreis Osterode am Harz**

Herzberger Straße 5  
37520 Osterode am Harz  
Martin Brünig und Thomas Wode  
Telefon: 05522/960272  
E-Mail: martin.bruenig@landkreis-osterode.de  
und thomas.wode@landkreis-osterode.de

#### **Landkreis Uelzen**

Veerßer Straße 53  
29525 Uelzen  
Edelgard Cohrs  
Telefon: 0581/82151  
E-Mail: e.cohrs@landkreis-uelzen.de

#### **Landkreis Vechta**

Ravensberger Straße 20  
49377 Vechta  
Katrin Eger  
Telefon: 04441/8981501  
E-Mail: 1501@landkreis-vechta.de

#### **Landkreis Verden**

Lindhooper Straße 67  
27283 Verden  
Gerd Depke und Tomma Ahlers  
Telefon: 04231/15276 und 04231/15121  
E-Mail: gerd-depke@landkreis-verden.de  
und tomma-ahlers@landkreis-verden.de

#### **Landkreis Wittmund**

Am Markt 9  
26409 Wittmund  
Marco Börgmann  
Telefon: 04462/8601  
E-Mail: marco.boergmann@lk.wittmund.de

#### **Landeshauptstadt Hannover**

Trammplatz 2  
30159 Hannover  
Paul Burkhard Schneider  
Telefon: 0511/16845172  
E-Mail: paulburkhard.schneider@hannover-stadt.de

#### **Stadt Celle**

Helmuth-Hörstmann-Weg 1  
29221 Celle  
Serpil Klukon  
Telefon: 05141/12416  
E-Mail: serpil.klukon@celle.de

#### **Stadt Cuxhaven**

Rathausplatz 1  
27472 Cuxhaven  
Heike Rüther  
Telefon: 04721/700661  
E-Mail: heike.ruether@cuxhaven.de

#### **Stadt Delmenhorst**

Lange Straße 1a  
27749 Delmenhorst  
Arnold Eckardt  
Telefon: 04221/991140  
E-Mail: arnold.eckardt@delmenhorst.de

#### **Stadt Göttingen**

Hiroshimaplatz 1-4  
37083 Göttingen  
Renate Kornhardt  
Telefon: 0551/4002938  
E-Mail: r.kornhardt@gottingen.de

#### **Stadt Hildesheim**

Hannoversche Straße 6  
31134 Hildesheim  
Bernward Kiel  
Telefon: 05121/3014024  
E-Mail: b.kiel@stadt-hildesheim.de

**Stadt Lingen (Ems)**

Elisabethstraße 14-16  
49808 Lingen (Ems)  
Antonius Hartke  
Telefon: 0591/9144568  
E-Mail: a.hartke@lingen.de

**Stadt Oldenburg**

Peterstraße 3  
26121 Oldenburg  
Dr. Natalia Petrillo  
Telefon: 0441/2352127  
E-Mail: natalia.petrillo@stadt-oldenburg.de

**Stadt Osnabrück**

Bierstraße 17/18  
49082 Osnabrück  
Seda Rass-Turgut  
Telefon: 0541/3234506  
E-Mail: rass-turgut@osnabrueck.de

**Stadt Salzgitter**

Joachim-Campe-Straße 6-8  
38226 Salzgitter  
Alina-Maria Cantaragiu  
Telefon: 05341/8393501  
E-Mail: integration@stadt.salzgitter.de

**Stadt Stade**

Hökerstraße 2  
21682 Stade  
Karina Holst  
Telefon: 04141/401103  
E-Mail: karina.holst@stadt-stade.de

**Stadt Wilhelmshaven**

Rathausplatz 1  
26382 Wilhelmshaven  
Carsten Feist  
Telefon: 04421/161628  
E-Mail: carsten.feist@stadt.wilhelmshaven.de

**Stadt Wolfsburg**

Porschestraße 49  
38440 Wolfsburg  
Sylvia Cultus  
Telefon: 05361/282008  
E-Mail: sylvia.cultus@stadt.wolfsburg.de

**Kontaktadressen der Mitglieder des Netzwerks****Kooperative Migrationsarbeit Niedersachsen (KMN)**

über die Koordinierungsstelle im Niedersächsischen  
Ministerium für Soziales, Gesundheit und Gleichstellung  
E-Mail: kmn@ms.niedersachsen.de

**Kontakte zu Migrantenorganisationen****Arbeitsgemeinschaft Migrantinnen, Migranten und Flüchtlinge in Niedersachsen (amfn e.V.)**

Kurt-Schumacher-Straße 29  
30159 Hannover  
Telefon: 0511/ 9215803  
E-Mail: info@amfn.de  
www.amfn.de

**Niedersächsischer Integrationsrat (NIR)**

Geschäftsstelle des Niedersächsischen  
Integrationsrates  
c/o Bildungsverein Soziales Lernen  
und Kommunikation e.V.  
Wedekindstraße 14  
30161 Hannover  
Telefon: 0511/33879854  
E-Mail: nds-integrationsrat@nds-integrationsrat.de  
www.nds-integrationsrat.de

**Niedersächsischer Flüchtlingsrat**

Röpkestraße 12  
30173 Hannover  
Telefon: 0511/ 98246030  
E-Mail: nds@nds-fluerat.org  
www.nds-fluerat.org

**Landesbeauftragte für Migration und Teilhabe**

Doris Schröder-Köpf, MdL  
Niedersächsische Staatskanzlei  
Postanschrift: Planckstraße 2, 30169 Hannover  
Dienstgebäude: Windmühlenstraße 1-2,  
30159 Hannover  
Telefon: 0511/120998496  
E-Mail: migrationsbeauftragte@stk.niedersachsen.de  
www.migrationsbeauftragte-niedersachsen.de

**Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration**

Aydan Özoğuz  
E-Mail: integrationsbeauftragte@bk.bund.de  
www.bundesregierung.de

**Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF)**

Frankenstraße 210  
90461 Nürnberg  
Telefon: 0911/943-0  
E-Mail: info@bamf.bund.de  
www.bamf.de  
www.integration-in-deutschland.de

**Weitere Kontakte auf der Internetseite des Niedersächsischen Ministeriums für Soziales, Gesundheit und Gleichstellung im Migrationsberatungsatlas unter:**

www.ms.niedersachsen.de/download/100242/  
Migrationsberatungsatlas.pdf

# V. Anlagen

## V.1. Leitlinie der „Charta der Vielfalt“

Die Vielfalt der modernen Gesellschaft, beeinflusst durch die Globalisierung und den demografischen Wandel, prägt das Wirtschaftsleben in Deutschland. Wir können wirtschaftlich nur erfolgreich sein, wenn wir die vorhandene Vielfalt erkennen und nutzen. Das betrifft die Vielfalt in unserer Belegschaft und die vielfältigen Bedürfnisse unserer Kundinnen und Kunden sowie unserer Geschäftspartner.

Die Vielfalt der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihren unterschiedlichen Fähigkeiten und Talenten eröffnet Chancen für innovative und kreative Lösungen.

Die Umsetzung der „Charta der Vielfalt“ in unserer Organisation hat zum Ziel, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das frei von Vorurteilen ist. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen Wertschätzung erfahren – unabhängig von Geschlecht, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung und Identität. Die Anerkennung und Förderung dieser vielfältigen Potenziale schafft wirtschaftliche Vorteile für unsere Organisation.

Wir schaffen ein Klima der Akzeptanz und des gegenseitigen Vertrauens. Dieses hat positive Auswirkungen auf unser Ansehen bei Geschäftspartnern, Verbraucherinnen und Verbrauchern sowohl in Deutschland als auch in anderen Ländern der Welt.

### Im Rahmen dieser Charta werden wir

1. eine Organisationskultur pflegen, die von gegenseitigem Respekt und Wertschätzung jeder und jedes Einzelnen geprägt ist. Wir schaffen die Voraussetzungen dafür, dass Vorgesetzte wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diese Werte erkennen, teilen und leben. Dabei kommt den Führungskräften bzw. Vorgesetzten eine besondere Verpflichtung zu.
2. unsere Personalprozesse überprüfen und sicherstellen, dass diese den vielfältigen Fähigkeiten und Talenten aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie unserem Leistungsanspruch gerecht werden.
3. die Vielfalt der Gesellschaft innerhalb und außerhalb der Organisation anerkennen, die darin liegenden Potenziale wertschätzen und für das Unternehmen oder die Institution gewinnbringend einsetzen.
4. die Umsetzung der Charta zum Thema des internen und externen Dialogs machen.
5. über unsere Aktivitäten und den Fortschritt bei der Förderung der Vielfalt und Wertschätzung jährlich öffentlich Auskunft geben.
6. unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über Diversity informieren und sie bei der Umsetzung der Charta einbeziehen.

**Wir sind überzeugt:** Gelebte Vielfalt und Wertschätzung dieser Vielfalt hat eine positive Auswirkung auf die Gesellschaft in Deutschland.

## V.2. Entschließung des Niedersächsischen Landtages vom 26.03.2009

Der Landtag hat in seiner 34. Sitzung am 26.03.2009 folgende Entschließung angenommen:

### **Mehr Beschäftigte mit Migrationshintergrund in den öffentlichen Dienst – Konzept für Interkulturelle Öffnung entwickeln.**

In Niedersachsen leben derzeit – nach dem Mikrozensus des Statistischen Bundesamtes – mehr als 1,2 Mio. Menschen mit Migrationshintergrund. Dazu gehören Spätaussiedlerinnen und Spätaussiedler sowie jüdische Zuwanderer mit ihren Familien ebenso wie Ausländerinnen und Ausländer und Eingebürgerte. Das bedeutet einen Anteil an der niedersächsischen Gesamtbevölkerung von rund 16 %. Niedersachsen ist damit ein Land mit großer kultureller Vielfalt. Schon heute ist absehbar, dass dieser prozentuale Anteil weiter steigen wird. Das stellt auch den öffentlichen Dienst vor neue Herausforderungen. Er sollte seine Bemühungen, sich verstärkt für Beschäftigte mit Migrationshintergrund zu öffnen, intensivieren.

Die Einstellung in den Landesdienst erfolgt nach Eignung und Befähigung. Der Landtag ist der Auffassung, dass im Rahmen der Auswahlverfahren zur Einstellung in den Landesdienst auch die besonderen Fähigkeiten von Bewerberinnen und Bewerbern mit Migrationshintergrund noch stärker Beachtung finden sollten. Mittel- und langfristige sollte der Beschäftigungsanteil von Menschen mit Migrationshintergrund im öffentlichen Dienst erhöht werden.

Der Landtag begrüßt, dass sich die Landesregierung mit der im Mai 2008 erfolgten Unterzeichnung der „Charta der Vielfalt“ zu einer entsprechend ausgerichteten Personalpolitik in der Landesverwaltung verpflichtet hat. Im Mittelpunkt der „Charta der Vielfalt“ stehen eine Entscheidungskultur und ein Arbeitsklima, die mit einer Wertschätzung von Vielfalt verbunden sind. Dies soll und wird zur Folge haben, dass bei personalwirtschaftlichen Entscheidungen u.a. auch interkulturelle Fähigkeiten stärker Beachtung finden werden.

Der Landtag begrüßt auch die Bemühungen der Landesregierung im Bereich der Polizei, mehr Beschäftigte mit Migrationshintergrund einzustellen. Dieses Engagement sollte auf alle Bereiche des öffentlichen Dienstes ausgeweitet werden. Dazu ist das Interesse junger Menschen mit Migrationshintergrund an einer Tätigkeit im öffentlichen Dienst zu wecken.

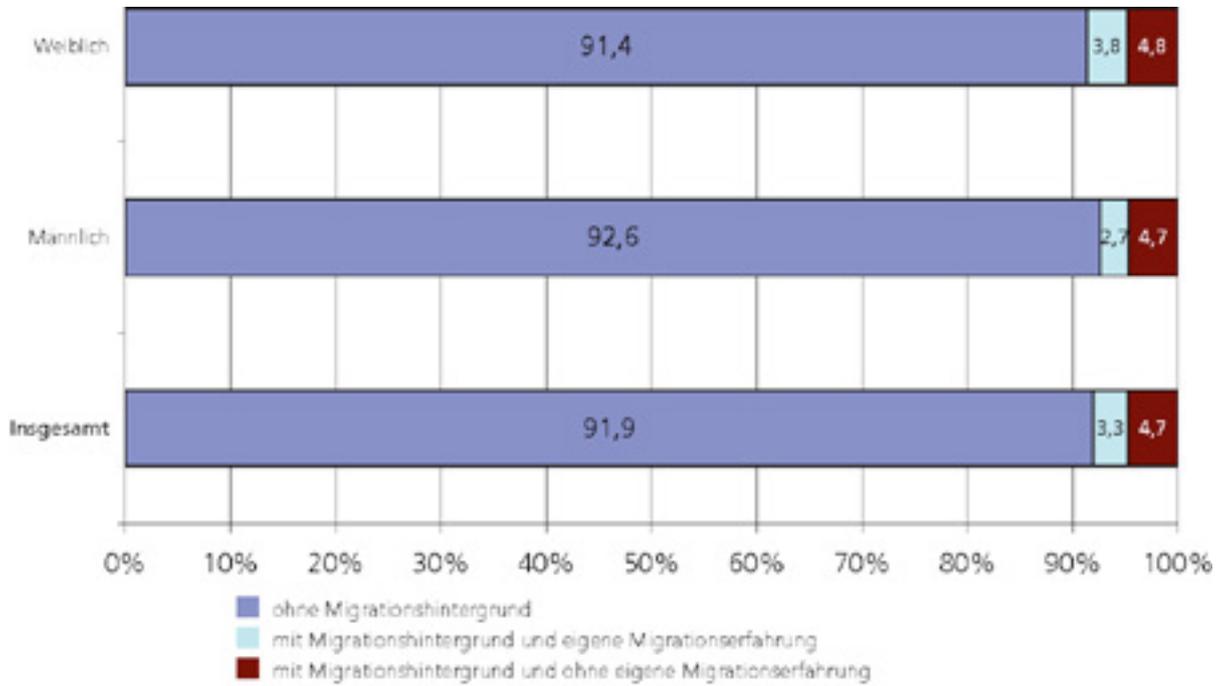
Beschäftigte im öffentlichen Dienst, die die Kulturen und Lebensweisen hier lebender Menschen mit Zuwanderungsgeschichte kennen, sind selbst ein Zeichen erfolgreicher Integration und werden zugleich zu mehr Integration und Verständigung beitragen.

Daher möge die Landesregierung

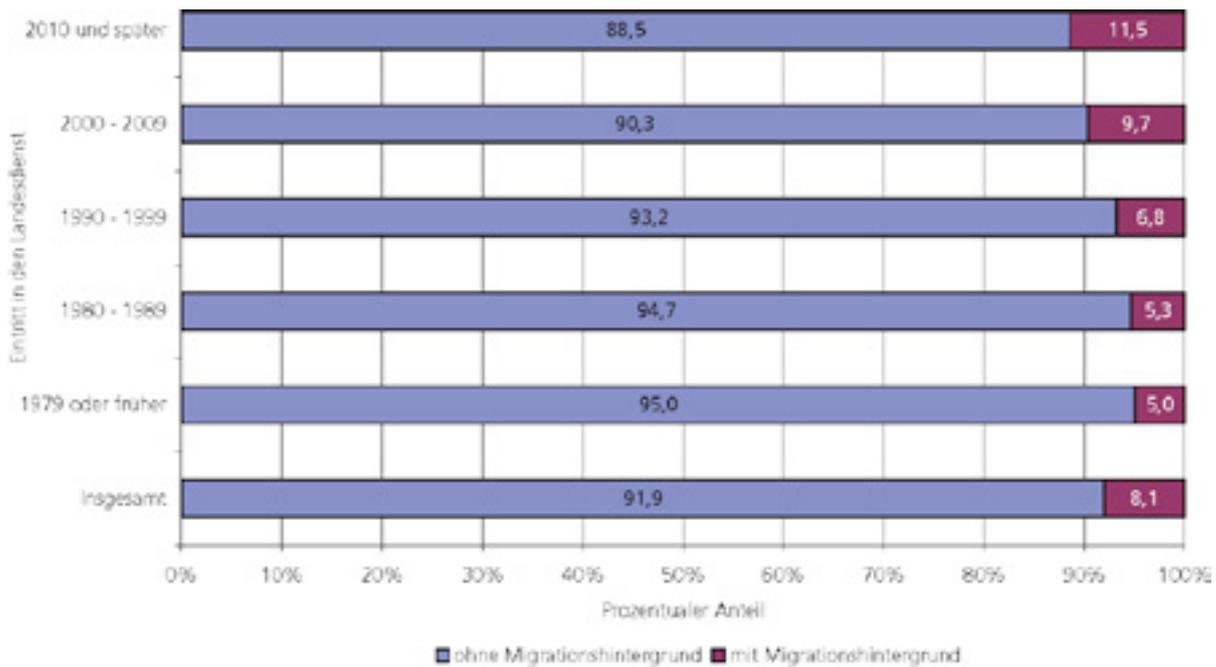
1. Konzepte für die interkulturelle Öffnung des öffentlichen Dienstes erarbeiten und mit Hilfe von gezielten Informationskampagnen auf vorhandene Möglichkeiten zur Beschäftigung im öffentlichen Dienst hinweisen,
2. die interkulturelle Kompetenz in der Landesverwaltung durch Fortbildungsprogramme stärken und andere öffentliche Arbeitgeber bei ähnlichen Vorhaben unterstützen,
3. die Auswahlverfahren für alle Ausbildungsberufe im öffentlichen Dienst dahingehend anpassen, dass insbesondere Mehrsprachigkeit und interkulturelle Kompetenzen stärker Beachtung finden,
4. Zuwanderinnen und Zuwanderer durch vereinfachte und erleichterte Anerkennungspraxis von im Ausland erworbenen Qualifikationen den Zugang in den öffentlichen Dienst eröffnen und gegebenenfalls Ausbildungswege verkürzen,
5. diese Ziele in das niedersächsische Handlungsprogramm Integration aufnehmen und den Erfolg der Maßnahmen evaluieren,
6. auch an die anderen öffentlichen Arbeitgeber in Niedersachsen appellieren, sich dieser Zielsetzung anzuschließen.

### V.3. Befragung und Erfassung von Beschäftigten mit Zuwanderungsgeschichte in der Niedersächsischen Landesverwaltung

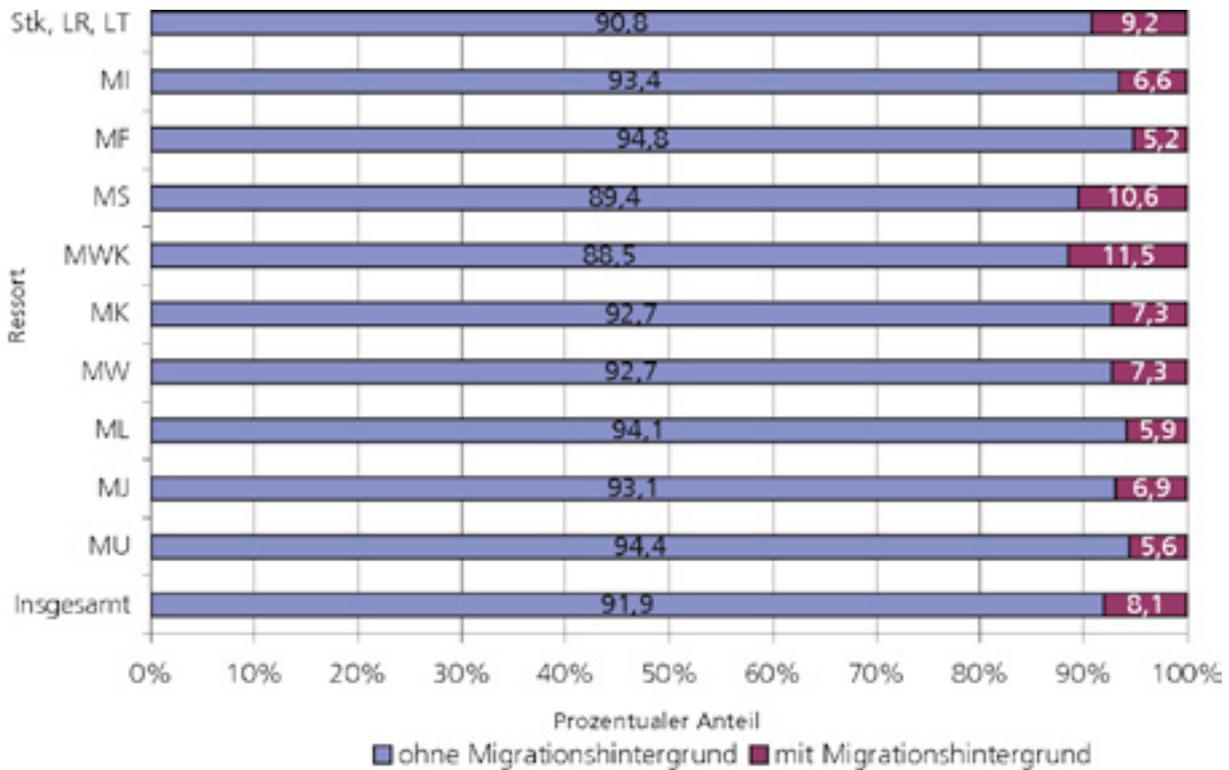
#### Landesbedienstete nach Migrationshintergrund und Geschlecht



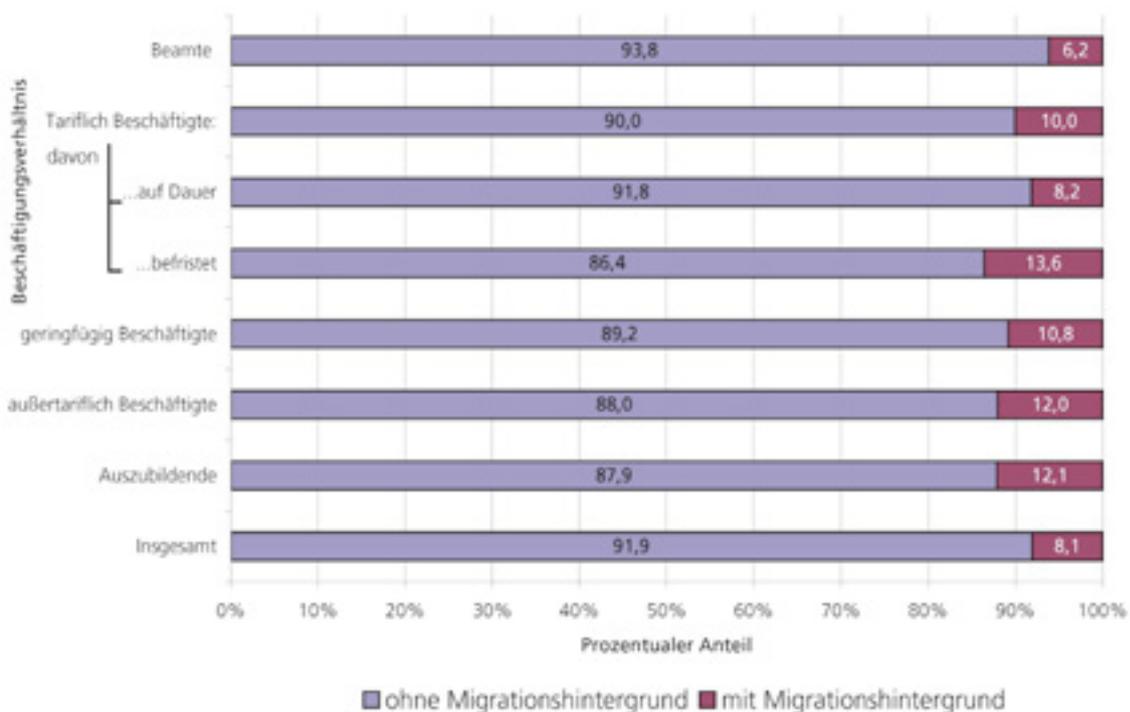
#### Landesbedienstete nach Migrationshintergrund und Eintritt in den Landesdienst



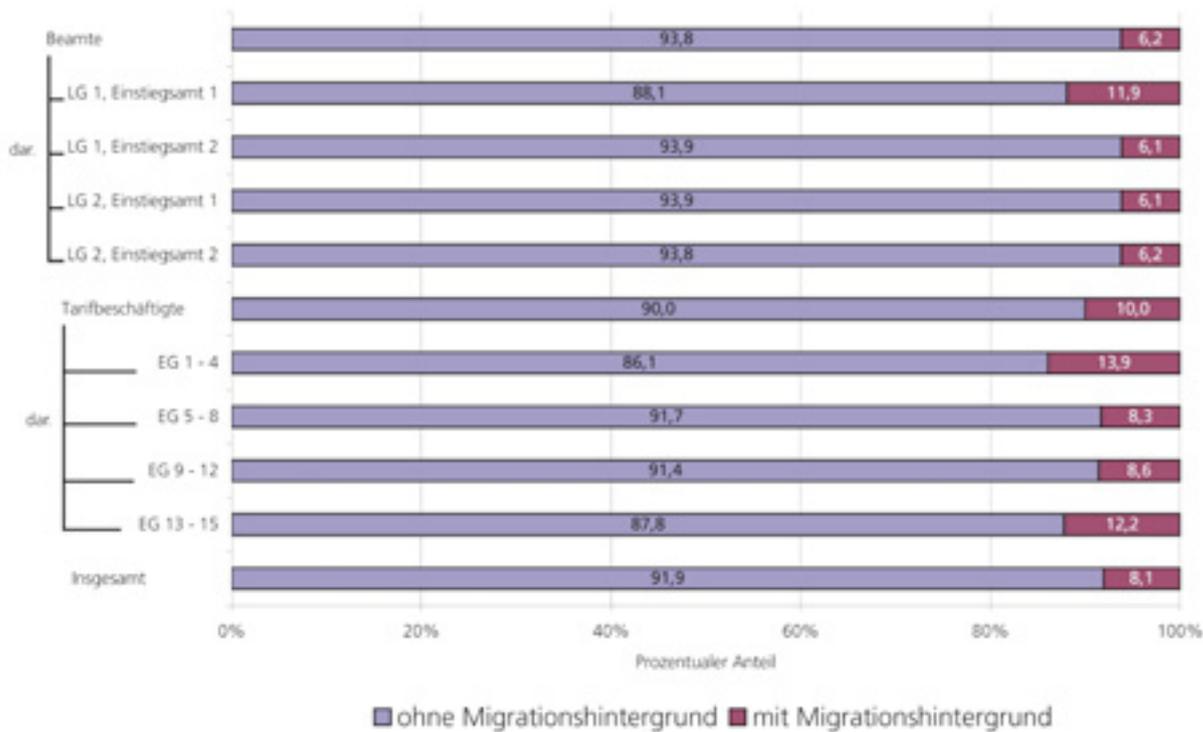
### Landesbedienstete nach Migrationsstatus und Ressorts



### Landesbedienstete nach Migrationsstatus und Beschäftigungsverhältnis



### Landesbedienstete nach Migrationsstatus und Beschäftigungsverhältnis (Beamte/Tarifbeschäftigte) sowie Laufbahngruppe bzw. Entgeltgruppen



## V.4. Vereinbarung nach § 81 Nds. Personalvertretungsgesetz (NPersVG)

### Vereinbarung gemäß § 81 NPersVG über die Förderung der interkulturellen Öffnung der niedersächsischen Landesverwaltung

Zwischen

der Niedersächsischen Landesregierung, vertreten durch  
das Niedersächsische Ministerium für Soziales, Gesundheit und Gleichstellung

einerseits und

dem Deutschen Gewerkschaftsbund -  
Bezirk Niedersachsen – Bremen – Sachsen-Anhalt,

dem Niedersächsischen Beamtenbund und Tarifunion sowie

dem Niedersächsischen Richterbund -  
Bund der Richterinnen und Richter, Staatsanwältinnen und Staatsanwälte

andererseits wird gemäß § 81 des Niedersächsischen Personalvertretungsgesetzes (NPersVG) in der Fassung vom 9. Februar 2016 (Nds. GVBl. S. 2) folgende Vereinbarung geschlossen:

#### Präambel

Das Land ist mit über 200.000 Beschäftigten der größte Arbeitgeber Niedersachsens. Es erbringt für die Bürgerinnen und Bürger vielfältige Dienstleistungen. Dem Land kommt hiermit eine besondere Verantwortung zu, gesellschaftliche Ansprüche und Entwicklungen aufzunehmen. Das hieraus abgeleitete Wirken des Landes dient dem öffentlichen Interesse. Ein Ziel des Landes ist die interkulturelle Öffnung der unmittelbaren Landesverwaltung.

Die Vielfalt der Gesellschaft soll sich unter den Beschäftigten der unmittelbaren Landesverwaltung widerspiegeln. Der Anteil der Beschäftigten mit Zuwanderungsgeschichte im Landesdienst soll dementsprechend erhöht werden.

Die Chancengleichheit und gleichberechtigte Teilhabe von Menschen mit und ohne Zuwanderungsgeschichte beim Zugang zu Stellen in der unmittelbaren Landesverwaltung soll sichergestellt werden. Offenheit für die gesellschaftliche Vielfalt soll sowohl innerhalb der unmittelbaren Landesverwaltung als auch gegenüber der Öffentlichkeit durch geeignete Maßnahmen vermittelt werden.

Vor dem Hintergrund des demographischen Wandels soll die verstärkte Ansprache potentieller Beschäftigter mit Zuwanderungsgeschichte auch dazu beitragen, langfristig den Personalbedarf der unmittelbaren Landesverwaltung mit zu sichern.

Interkulturelle Öffnung und interkulturelle Kompetenz werden als wichtige Bausteine des Vielfaltsmanagements angesehen und sind deshalb zu fördern. Mit der interkulturellen Öffnung wird ein Element im Sinne der Charta der Vielfalt<sup>1</sup> gestärkt.

Die Maßnahmen zur Wahrung und Förderung von Chancengleichheit, Teilhabe sowie kultursensiblen Kommunikationsformen betreffen alle Beschäftigten im Landesdienst, unabhängig von einer Zuwanderungsgeschichte. Diese Vereinbarung dient der Verstetigung und Vertiefung der eingeleiteten Maßnahmen, indem diese benannt und in ihrer Zielrichtung festgelegt werden. Das Land fördert den Prozess der interkulturellen Öffnung auch durch weitere Maßnahmen, die außerhalb des Regelungsbereichs dieser Vereinbarung stehen.

<sup>1</sup> Die Initiative will die Anerkennung, Wertschätzung und Einbeziehung von Vielfalt in der Unternehmenskultur in Deutschland voranbringen. Das Land Niedersachsen ist der Charta am 27.05.2008 beigetreten.

## 1. Regelungsgegenstand und Geltungsbereich

- 1.1 Die Vereinbarung benennt umzusetzende Maßnahmen zur Förderung der interkulturellen Öffnung.
- 1.2 Sie gilt für die unmittelbare Landesverwaltung.
- 1.3 Die Vereinbarung gilt auch für die Landtagsverwaltung, den Landesrechnungshof und die Landesbeauftragte für den Datenschutz, wenn die Präsidentin oder der Präsident oder die Landesbeauftragte ihr Einverständnis erklären.

## 2. Begriffsbestimmung

Menschen mit Zuwanderungsgeschichte im Sinne dieser Vereinbarung sind Personen mit eigener oder familiärer Migrationserfahrung entsprechend der Definition zu Menschen mit Migrationshintergrund in der amtlichen Statistik.

## 3. Maßnahmen zur Förderung der interkulturellen Öffnung

- 3.1 Die interkulturelle Kompetenz der Beschäftigten des Landes ist ein Qualitätskriterium und durch Fortbildungen zu fördern.
  - 3.1.1 Für die Fortbildungsmaßnahmen der verschiedenen Beschäftigtengruppen ist folgende Prioritätensetzung zu berücksichtigen:
    1. Die Beteiligten an Personalauswahlverfahren sind fortzubilden. Hierzu zählen sowohl die in dem Aufgabenbereich eingesetzten Führungskräfte als auch die Personalsachbearbeiterinnen und -sachbearbeiter. In gleicher Weise fortzubilden sind die Mitglieder der Personalvertretungen sowie die Beauftragten der Dienststelle, die an Personalauswahlverfahren mitwirken. Vermittelt werden sollen insbesondere allgemeine interkulturelle Kompetenzen sowie die besonderen Anforderungen an chancengleiche Personalauswahlverfahren.
    2. Die Führungskräfte in allen Bereichen der unmittelbaren Landesverwaltung sollen interkulturell fortgebildet werden. Vermittelt werden sollen insbesondere allgemeine interkulturelle Kompetenzen sowie führungs- bzw. aufgabenbezogene Anforderungen.
    3. Die Beschäftigten des Landes sollen hinsichtlich der Anforderungen der interkulturellen Öffnung und des Vielfaltsmanagements sensibilisiert werden, um insbesondere ihre Kenntnisse, ihr Verständnis und ihre Handlungskompetenz in Bezug auf Menschen aus anderen Kulturkreisen zu erweitern. Aufgabenbezogene Anforderungen sind bedarfsweise zu berücksichtigen.
  - 3.1.2 In den Qualifizierungsprogrammen für Führungskräfte sind durchgängig Schulungselemente zur interkulturellen Kompetenz und zum Vielfaltsmanagement vorzusehen.
  - 3.1.3 Mitgliedern der Personalvertretungen, die nicht an Personalauswahlverfahren mitwirken, stehen die Fortbildungsmaßnahmen nach Nummer 3.1.1 offen. Sie können im Rahmen ihrer Tätigkeit in der Personalvertretung an diesen teilnehmen.
  - 3.1.4 Die Organisation und die Ausgestaltung von Aus- und Fortbildungsmaßnahmen zur interkulturellen Öffnung obliegen als fachübergreifende Fortbildung grundsätzlich den Fortbildungseinrichtungen des Landes unter Berücksichtigung der durch die Ressorts geäußerten Anforderungen zu Inhalt und Umfang der Fortbildungsmaßnahmen. Die Dienststellen wählen die fortzubildenden Beschäftigten unter Maßgabe der unter Nummer 3.1.1 aufgeführten Priorisierung aus. Sie berücksichtigen die jeweiligen strukturellen und aufgabenbezogenen Anforderungen der Dienststelle.
- 3.2 Die Ressorts wirken darauf hin, dass in den Lehrplänen für Ausbildungs- und Studiengänge zu Berufen in der Landesverwaltung Schulungselemente zur interkulturellen Kompetenz und zu Vielfaltsanliegen verpflichtend vorgesehen werden.
- 3.3 Dass Bewerbungen von Personen mit Zuwanderungsgeschichte ausdrücklich begrüßt werden, ist klar zu signalisieren, z.B. durch die gezielte Ansprache potentieller Nachwuchskräfte und weiterer Beschäftigter sowie durch die Verwendung entsprechender Hinweise in Ausschreibungstexten.

- 3.4 Das Karriereportal Niedersachsen sowie die entsprechenden Portale der Justiz-, Schul- und Steuerverwaltung werden für Stellenausschreibungen der unmittelbaren Landesverwaltung genutzt, soweit die technischen Zugangsvoraussetzungen bestehen, und dienen insbesondere der Nachwuchsgewinnung. Hierbei unterstützen die zuständigen Ministerien und die Staatskanzlei die Nachwuchsgewinnung und Ansprache junger Menschen mit Zuwanderungsgeschichte auf Ausbildungsmessen unter Beteiligung interessierter Dienststellen.
- 3.5 Einstellungsverfahren sind chancengleich zu gestalten. Die gesetzlichen Einstellungskriterien der Eignung, Leistung und Befähigung bleiben ebenso unberührt wie gesetzliche Bevorzugungsregelungen.
- 3.6 Die Ressorts und die Staatskanzlei können die Möglichkeit nutzen, Zielvereinbarungen mit den nachgeordneten Stellen zu treffen über
1. die Anzahl der fortzubildenden Beschäftigten nach Funktion und
  2. die Maßnahmen zur Steigerung der Bewerberinnen- und Bewerberzahlen aus dem Kreis der Menschen mit Zuwanderungsgeschichte.

#### 4. Evaluation

Die Entwicklung der interkulturellen Öffnung der unmittelbaren Landesverwaltung ist zu evaluieren. Ergebnisse und bestehende Handlungsbedarfe werden ermittelt.

#### 5. Schlussbestimmungen

- 5.1 Die Vereinbarung tritt zum 06.07.2016 in Kraft.
- 5.2 Einvernehmliche Änderungen der Vereinbarung werden als schriftliche Ergänzung hinzugefügt.
- 5.3 Die Vereinbarung kann mit einer Frist von drei Monaten zum Ende eines Kalenderjahres schriftlich gekündigt werden.

Für die Niedersächsische Landesregierung

Hannover, 05.07.2016

gez. Cornelia Rundt  
Ministerin für Soziales, Gesundheit und Gleichstellung

Für den Deutschen Gewerkschaftsbund -  
Bezirk Niedersachsen – Bremen – Sachsen-Anhalt

Hannover, 05.07.2016

gez. Hartmut Tölle  
Vorsitzender

Für den Niedersächsischen Beamtenbund und Tarifunion

Hannover, 05.07.2016

gez. Friedhelm Schäfer  
Vorsitzender

Für den Niedersächsischen Richterbund -  
Bund der Richterinnen und Richter, Staatsanwältinnen und Staatsanwälte

Hannover, 05.07.2016

gez. Frank Bornemann  
Vorsitzender





Herausgeber:

Presse- und Öffentlichkeitsarbeit  
Niedersächsisches Ministerium für  
Soziales, Gesundheit und Gleichstellung  
Hannah-Arendt-Platz 2  
D-30159 Hannover

Internet:  
[www.ms.niedersachsen.de](http://www.ms.niedersachsen.de)

September 2016