

# Interkulturell kompetente Führung

Führungskräfte-Workshop Halle (Saale)

*Interkulturelle Herausforderungen im Handlungsfeld Verwaltung*

*11. April 2018*



# „Interkulturelle Orientierung und Öffnung sind Führungskraftaufgabe“

## LEITFRAGEN

- Welche **Bedeutung** kommt **Interkultureller Orientierung und Öffnung (IKOE)** für die Entwicklung der Verwaltung zu?
- Was ist die besondere **Rolle der Führungskraft** im Prozess IKOE?
- Wie lassen sich **weiche Faktoren** (Interkulturelle Kompetenz, Haltung und Einstellung, Personalaspekte) mit **harten Faktoren** (Organisation, Strukturen) **zusammenbringen**?
- Wie gehen wir mit anderen um? Und wie gehen wir mit uns selbst um? (H. Brink)
- Was kann ich selbst tun, um Herausforderungen besser (vorausschauender, wissender, souveräner ...) zu begegnen?

# Grundkonstellationen: Herausforderungen 1

- Handlungsebene vs. Haltungs-/Einstellungsebene
  - Kurzfristigkeit vs. Mittel- und Langfristigkeit
  - Reaktionsebene vs. präventive Entwicklungsebene
  - Maßnahmenorientierung vs. Haltungssteuerung
  - Rechtlicher Korridor vs. Ermessensspielraum
- Divergente Erwartungshaltungen an IKOE-Prozesse:  
„Strauß von Handlungsoptionen“ = „Lösungen“  
vs.  
Interkulturelle Sensibilisierung = „Prozess“

# Grundkonstellationen: Herausforderungen 2

## Konstellation A):

- Leitperspektive: Maximum an Führungskompetenz, Handlungsautomation, soziale Harmonie
- Ziel: Handlungseffizienz
- Mittel: Punktuelle Kompetenzschulung für ‚erlaubt‘ / ‚unerlaubt‘; Handlungsoptionen

## Konstellation B):

- Leitperspektive: Professioneller Umgang mit Situationen, die interkulturelle Sensibilität erfordern
- Ziel: gleichberechtigtes Miteinander von Menschen heterogener Prägung
- Mittel: „konstruktive Verunsicherung“: Akzeptanz von Grenzen;
- Differenzen nutzen; institutionelle Rahmenbedingungen verändern

# „Führung“

Führung: Zusammenspiel von Kompetenzen – Haltung – Verhalten

Es geht *nicht* um das ‚glänzende Vorbild‘.

Behörden: Spiegel der Stadtgesellschaft.

Führungskraft: Spiegel des Verwaltungsbereichs /Teams  
(Signalfunktion)

- Führung ist Bewusstheit und Kommunikation der Führungsaufgabe
- Führung ist Reflexion von Stereotypen
- Führung interveniert aktiv und zügig bei Konflikten
- Führung ist mehr als Gesetzkonformität: Was ist der Handlungsspielraum, ohne ‚diskriminiert‘ zu werden?

# Handlungsoptionen Teil 1: Nach innen

- Interkulturelle Selbsthinterfragung: Ausreichend interkulturell kompetent?
- In den Austausch treten zu einem interkulturellen Leitbild
- Gemeinsames Verständnis von Interkultureller Öffnung formulieren
- IKOE in den langfristigen Zielen der Bereichsführung verankern
- Interkulturelles Personalentwicklungskonzept unterstützen
- Kollegiale Beratung, Coaching und Supervision fördern
- Interkulturelles Monitoring entwickeln

# Handlungsoptionen Teil 1: Nach innen

- Vergleichbarkeiten herstellen: Hospitation (Städtevergleich)
- Ressourcenorientierte Personalführung und -entwicklung
- Wissensbildung: Fortbildungsangebote nutzen
- Gelungene Beispiele gezielt und breit kommunizieren
- Personalführung beteiligungsorientiert ausrichten
- Problemfälle zügig und offen besprechen
- Konfliktmanagement professionalisieren (Clearingstelle / Ombudsmann)

# Handlungsoptionen Teil 2: Nach außen

- Unter Einbeziehung der Leitungsspitze!: Gemeinsames Verständnis von Interkultureller Öffnung formulieren
- Leitbildbezug („ISEK Halle“) bekanntmachen im übergreifenden Austausch
- Gezielt vernetzen mit Strukturen in interkultureller Funktion (DLZMI, Integrationsbeauftragte)
- Gezielt vernetzen mit ehrenamtlichen Strukturen und interkulturellen Schnittstellen (z.B. Welcome-Treff)
- Internationalisierte Kommunikation
- Interkulturelle Imagebildung (Außenpräsentation) motivieren
- Außenkommunikation interkulturell formulieren
- Gelungene Beispiele gezielt und breit kommunizieren
- Stellenbeschreibungen: interkulturelle Kompetenzen benennen
- Interkulturelle Steuerungsgruppe (bereichübergreifend) etablieren



# Konfliktmoderation

- **Schwierigkeiten aus verschiedenen Perspektiven (interkulturell) reflektieren**

Leitorientierung: Chancengleichheit und gleichberechtigte Teilhabe bei unterschiedlichen Ausgangsvoraussetzungen

- **Präventiv agieren - Ressourcen migrantischer Mitarbeiter richtig nutzen**

! Tätigkeitsbereich migrantischer Mitarbeitende nicht auf ‚Hilfsdolmetscher‘ beschränken

- **Im Konfliktfall zügig intervenieren und Signale setzen**

! Bestehende strukturelle Benachteiligung, die ausgeglichen wird, ist nicht automatisch „Bevorzugung“

! Ombudsmann-/Clearingstelle nutzen für den Konfliktfall

*„Interkulturelle Orientierung und Öffnung sind  
Führungskraftaufgabe“*



**KOE**  
**INTERKULTURELLE**  
**ORIENTIERUNG UND ÖFFNUNG**