



PROJEKTBERICHT

„Gewinnung und Ausbildung von jungen Menschen mit
Migrationshintergrund für den bremischen öffentlichen Dienst“

Dr. Kathrin Prümm, Hochschule Bremen

April 2011

Im Folgenden werden die Ergebnisse des Projekts „Gewinnung und Ausbildung von jungen Menschen mit Migrationshintergrund¹ für den bremischen öffentlichen Dienst“ vorgestellt, das unter der Federführung des Aus- und Fortbildungszentrums (AFZ) in den Jahren 2008–2010 durchgeführt wurde. Ziel des Projekts war die Erhöhung der Ausbildungsbeteiligung von jungen Menschen mit Migrationshintergrund im bremischen öffentlichen Dienst.

Das Projekt bestand im Wesentlichen aus der Entwicklung und Überprüfung von Maßnahmen in der Personalrekrutierung und wurde sowohl durch qualitative als auch durch quantitative Untersuchungen unterstützt. Durchgeführt wurde es in Kooperation der Senatorin für Finanzen der Freien Hansestadt Bremen, dem AFZ, der Deutschen Gesellschaft für Personalwesen (DGP) und der Hochschule Bremen.

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	S. 3
2.	Ausgangslage	S. 5
2.1	Ausgangslage in Bremen	S. 6
3.	Vorgehen	S.10
3.1	Ressortübergreifendes Personalmarketing	S.10
3.1.1	Entwicklung und Durchführung eines Ausbildungsmarketings	S.11
3.1.2	Auswertung	S.13
3.2	Fazit	S.19
4.	Personalauswahlverfahren	S.20
4.1	Das Auswahlverfahren	S.22
4.1.1	Bedeutung des Fremdsprachenbonus	S.22
4.2	Testergebnisse	S.23
5.	Diskussion denkbarer Maßnahmen	S.26
5.1	Gegenwärtig zu empfehlende Maßnahmen	S.27
5.2	Gegenwärtig weniger zu empfehlende Maßnahmen	S.29
6.	Fazit – Empfehlungen	S.31
7.	Literatur	S.33

¹ Die Begriffsverwendung ist länderübergreifend unterschiedlich. Berlin und NRW verwenden eine engere Definition als die hier verwendete, die seit dem Mikrozensus 2005 in amtliche Statistiken eingeführt wurde: Er soll alle Personen erfassen, die nach 1949 auf das Gebiet der Bundesrepublik Deutschland zugewandert sind, eine ausländische Staatsangehörigkeit haben, oder Nachkomme von mindestens einer aus dem Ausland zugewanderten oder als Ausländer in Deutschland geborenen Person sind.

1. Einleitung

Mit dem Schlagwort der interkulturellen Öffnung wird im Wesentlichen auf zwei gesellschaftliche Entwicklungen reagiert. Zum einen auf den demografischen Wandel im weitesten Sinne: Bei insgesamt sinkenden Schulabgängerzahlen sowie einem perspektivisch steigenden Durchschnittsalter der Beschäftigten stellt sich die anteilmäßige Erhöhung von Schulabgängern mit Migrationshintergrund für die Personalgewinnung als problematisch dar, da dieser Personenkreis bisher für den öffentlichen Dienst nur selten rekrutiert werden konnte. Tatsächlich macht der Bevölkerungsanteil mit Migrationshintergrund keine zu vernachlässigende Größe mehr aus, sondern beträgt im Durchschnitt 19 % der Gesamtbevölkerung (Geißler 2010). In Bremen zählt deren Anteil ca. 20–25 %, mit steigender Tendenz bei der jüngeren Bevölkerung. Auf diesen Sachverhalt muss auch der öffentliche Dienst reagieren, wenn zukünftig Personalrekrutierung erfolgreich gelingen soll, denn die genannten Entwicklungen werden mittelfristig zu verstärktem Wettbewerb um geeigneten Nachwuchs auf dem Ausbildungsmarkt führen.

Neben dem demografischen Wandel mit seinen eben skizzierten Folgen besteht eine weitere Notwendigkeit für das Bemühen des öffentlichen Dienstes um die Rekrutierung von Personal mit Migrationshintergrund: Diese Personengruppe verfügt ggf. über sprachliche sowie spezielle soziale (interkulturelle) Kompetenzen, die sich aus der Migration oder der Sozialisation in einer bestimmten Herkunftskultur entwickelt haben können und die in der Personalgewinnung bisher weitgehend unbeachtet geblieben sind. Um Entscheidungsprozesse von Verwaltungen transparenter und adressatenorientierter zu gestalten, wird es zukünftig noch wichtiger sein, Migranten als Bürger und „Kunden“ wahrzunehmen und auf ggf. fehlende Deutschkenntnisse, unterschiedliche Erfahrungen im Umgang mit heimatlichen Bürokratien oder generell andere Kommunikationsformen durch Kompetenzerweiterung auf Behördenseite zu reagieren. Auch hierin ist ein wichtiger Grund für den öffentlichen Dienst zu sehen, die Einstellung von Personen mit Migrationshintergrund voranzubringen. Zudem verfügen Personen mit Migrationshintergrund unter Umständen über wichtige Funktionen als „Kulturscouts“, womit eine gewisse Vertrautheit mit Subkulturen im Sinne von Kenntnissen über spezifische Bräuche, Traditionen, Familienkonstellationen und religiöse Anschauungen gemeint ist (Hunold 2008).

Angesprochen ist der öffentliche Dienst auch als Arbeitgeber (Ausbilder) und Akteur bei der Integration. Dies gilt insbesondere in Bezug auf Maßnahmen, die den Erfordernissen einer sogenannten „nachholenden Integrationspolitik“ (Bade 2007) nachkommen. Dieser Begriff steht als Schlagwort für nachzuholende, in den vergangenen Jahrzehnten versäumte nachhaltige Integrationskonzepte und -maßnahmen, die sich in mangelnder Bildungsbeteiligung und hohen Arbeitslosenquoten von Menschen mit Migrationshintergrund widerspiegeln. In Bezug auf Jugendliche bedeutet dies, die Ausbildungsbenachteiligung von Jugendlichen mit Migrationshintergrund zu korrigieren und ggf. unterstützend einzugreifen.

Zentraler bundesweiter Auslöser für die Personalrekrutierung im öffentlichen Dienst war jedoch der erste Integrationsgipfel im Jahre 2006, auf dem der Nationale Integrationsplan verabschiedet wurde und in dem sich die Bundesländer dazu bekannten, den Anteil ihres Personals mit Migrationshintergrund zu erhöhen. Im selben Jahre noch wurde die „Charta der Vielfalt“ ins Leben gerufen, eine Selbstverpflichtungserklärung, in der sich Unternehmen, aber auch Organisationen des öffentlichen Dienstes zur Wertschätzung von Vielfalt und Chancengleichheit bekennen. Diese Charta verfolgt das Ziel, „in Unternehmen, Verwaltungen und anderen Organisationen das Bewusstsein dafür zu schärfen, dass ethnische und kulturelle Vielfalt eine herausragend wichtige wirtschaftliche Ressource ist“. Die Senatorin für Finanzen hat die Charta der Vielfalt im Jahre 2008 unterschrieben und sich dem Ziel einer weiteren Verbesserung der Integration der Zugewanderten verpflichtet.

2. Ausgangslage

Reaktionen auf die zunehmende Anwesenheit von Migranten und Bemühungen hinsichtlich einer interkulturellen Öffnung von Verwaltungen existieren in einzelnen Kommunen schon seit den 1990er-Jahren. Mit dem Konzept zur „Integration von Zuwanderinnen und Zuwanderern“ hat der Bremer Senat bereits im Jahre 2000 die Förderung von Migrantinnen und Migranten im Personalmanagementkonzept der Freien Hansestadt Bremen forciert.

Mit der **„Konzeption zur Integration von Zuwanderern und Zuwanderinnen im Lande Bremen 2007–2011“** und dem darin formulierten Leitbild „Integration durch interkulturelle Öffnung“ für die öffentliche Verwaltung liegt eine politische Grundlage für eine Erhöhung der Ausbildungsquote von Jugendlichen mit Migrationshintergrund im bremischen öffentlichen Dienst vor. In Bremen wie auch in den meisten deutschen Kommunen ist der Anteil des Personals mit Migrationshintergrund unbekannt, es kann lediglich festgestellt werden, dass Personen mit Migrationshintergrund im Vergleich zu ihrem Anteil an der Gesamtbevölkerung unterrepräsentiert sind. Diese Feststellung basiert allerdings fast ausschließlich auf Erfahrungswerten. Jedoch lassen sich aus den vorliegenden Zahlen über alle ausländischen Beschäftigten und Auszubildenden im öffentlichen Dienst Schlussfolgerungen ziehen: Im Jahre 2008 hatten bundesweit nur 2,1 % der Auszubildenden im öffentlichen Dienst eine nicht deutsche Staatsangehörigkeit (Berufsbildungsbericht 2008: 127).

Die **Ursachen** hierfür sind nicht hinreichend untersucht. Allgemein gilt, dass für die Entstehung von Berufswünschen und die Vermittlung von Arbeitsplätzen inner- und außerbetriebliche soziale Netzwerke entscheidend sind, in denen Informationen weitergegeben und Entscheidungen über Rekrutierung und Weiterbeschäftigung getroffen werden oder der Zugang zu solchen Netzwerken und Entscheidern hergestellt wird (Bommes 1999). So traten die Arbeitsmigranten der zweiten Generation zu einem großen Teil in die gleichen Beschäftigungssegmente wie ihre Eltern ein, gleichzeitig ist der Übergang in andere Beschäftigungssegmente für jüngere Migranten erschwert. Netzwerke in andere Sektoren des Arbeitsmarktes – wie die Dienstleistung – sind bisher nur gering ausgeprägt. Dies wird als eine wesentliche Ursache für die – gemessen an der Gesamtbevölkerung – geringe Einstellung von Migranten in den öffentlichen Dienst gesehen (Bayer et al. 2006: 139). Verwandte oder Freunde, über die der Zugang zu Arbeitsverhältnissen oftmals vermittelt und manifestiert wird, sind bei Migranten weder in Angestelltenverhältnissen im Allgemeinen noch im

öffentlichen Dienst im Besonderen vorhanden. Vorliegende Forschungen zu Übergangsprozessen in die Berufe des allgemeinen Arbeitsmarkts verweisen aufseiten der Bewerber/innen hauptsächlich auf die soziale Herkunft (d. h. die Ausstattung der Elternhäuser mit sozialem, ökonomischem und kulturellem Kapital), was sich im

- Fehlen von Netzwerken sowie
- in schulischen oder sprachlichen Defiziten

äußert.

Auf der anderen Seite wird bei den Personalverantwortlichen auf ggf.

- fehlende (interkulturelle) Qualifikationen sowie
- Vorbehalte oder rassistische Motivationen

hingewiesen.

In der Konsequenz gestaltet sich der Übergang in den Beruf für junge Menschen mit Migrationshintergrund besonders schwierig.

2.1 Ausgangslage in Bremen

Zu Beginn des Projekts wurde zunächst der Kontakt zu einigen Ausbildungsträgern des bremischen öffentlichen Dienstes aufgenommen, um deren Situation zu erfragen. Dabei ergab sich, dass sowohl die Erfahrungen als auch die Bedarfe der einzelnen Ressorts im Hinblick auf die Einstellung von Menschen mit Migrationshintergrund sehr unterschiedlich formuliert wurden.

Grundsätzlich lassen die der Rekrutierung und Auswahl im öffentlichen Dienst zugrunde liegenden standardisierten und dem Gleichheitsgrundsatz entsprechenden Einstellungsvoraussetzungen wenig Spielraum für eine Personalauswahl, die sich an gängigen, *Ungleichheit*, besser: *ungleiche Voraussetzungen* fokussierenden Diversity-Kriterien orientiert. Vorauswahlkriterien nach Art der Schulabschlüsse, Zeugnisnoten (in der Regel in Deutsch und Mathematik), Sporttests oder „Mutproben“ wirken als harte Auswahlkriterien, als weiches Auswahlkriterium gilt die Bewertung des Bewerbungs- bzw. Motivationsschreiben. Zentral für die Ausgangslage des Projekts war es deshalb, zunächst die Ursachen zu analysieren, die

zu der (vermuteten) geringen Ausbildungsbeteiligung von jungen Menschen mit Migrationshintergrund im bremischen öffentlichen Dienst führen, und hier ggf. steuernd einzugreifen.

Zu Beginn des Projekts im **Frühsommer 2008** hatte die **Polizei Bremen** bereits seit ca. acht Jahren Erfahrungen im Bereich der gezielten Anwerbung von Auszubildenden mit Migrationshintergrund, und dementsprechend auch Daten erhoben. Mehr als in anderen Ressorts bestand ein Bedarf an sogenannten „Kulturscouts“ und Personal mit über die gängigen Sprachkompetenzen hinausgehenden Sprachkenntnissen (insbesondere Arabisch). Der Verantwortliche bei der Polizei berichtete im Gespräch vom Stand der Förderung von Auszubildenden mit Migrationshintergrund bei der Bremer Polizei. Anknüpfungspunkt war zum damaligen Zeitpunkt das seit dem Jahre 2005 laufende EQUAL-Projekt „Migranten/innen in die Polizei“, das in Kooperation mit dem Bildungszentrum der Wirtschaft im Unterwesergebiet durchgeführt wurde und Vorbereitungskurse für die Aufnahmeprüfung in den Polizeidienst anbot. Ausgangspunkt war die Erfahrung, dass viele Migranten und Migrantinnen die Aufnahmeprüfungen im Bereich Deutsch nicht bestanden. Mit diesen Kursen und Nachprüfungen im Fach Deutsch konnte der Anteil der Auszubildenden bei der Bremer Polizei deutlich gesteigert werden (von 10 % im Jahre 2004 auf 19,2 % im Jahre 2007). In diesem Zusammenhang war jedoch von informell geäußertem Unmut innerhalb der Organisation der Polizei die Rede, da auch Nichtmigranten von einer Förderung ggf. hätten profitieren können, so der Verantwortliche der Polizei. Durch das EQUAL-Projekt, das von 2005 bis 2007 lief, konnte der Anteil der Auszubildenden mit Migrationshintergrund bei der Polizei gesteigert werden. Dennoch lag der Anteil der Migrantinnen und Migranten am gesamten Personal im Jahr 2007 nur bei 1,9 %.

Der Verantwortliche der **Feuerwehr Bremen** berichtete davon, dass die Feuerwehr generell Probleme bei der Rekrutierung von qualifiziertem Nachwuchs habe und dass es deshalb keine speziellen Bestrebungen gebe, die Anzahl von Auszubildenden mit Migrationshintergrund bei der bremischen Feuerwehr zu erhöhen. Daten hierzu wurden nicht erhoben. Der Anteil von Beschäftigten mit Migrationshintergrund wurde lediglich auf zwei Personen *geschätzt*. Die Situation wurde so eingeschätzt, dass es generell wenig Bewerber mit Migrationshintergrund (möglicherweise aufgrund der Einstellungs voraussetzung einer ersten absolvierten Ausbildung) gebe und viele den Test aufgrund fehlender Deutschkenntnisse eher nicht bestehen würden. Der in diesem Zusammenhang auch öffentlich diskutierte Vorschlag, das Testniveau für

bestimmte Personengruppen (insbesondere auch für Frauen) zu senken, stelle aufgrund der hohen Anforderungen im späteren Berufsalltag keine Lösung dar.

In der **Justizverwaltung** (Ausbildung Justizfachangestellte/r und Rechtspfleger/in) fand zum damaligen Zeitpunkt keine systematische Erfassung von Auszubildenden mit Migrationshintergrund statt. Die Zahlen konnten deshalb auch nur anhand der jeweiligen Geburtsorte geschätzt werden. Für den laufenden Ausbildungsjahrgang der Rechtspflegeanwärter/innen wurde der Anteil mit 6 % angegeben. Generell wurde moniert, dass kaum Auszubildende aus Bremen rekrutiert werden konnten.

Im **Justizvollzug** waren nach mehreren Jahren, in denen nicht ausgebildet worden war, für die Jahre 2008 und 2009 jeweils 20 Auszubildende eingeplant. Der Anteil an Bewerbungen von Personen mit Migrationshintergrund sei regelmäßig hoch, werde aber nicht speziell erfasst. Justizvollzugsbeamte mit Migrationshintergrund hätten zum Teil mit dem Problem zu kämpfen, dass sie von den Insassen nicht respektiert würden, insbesondere dann, wenn es sich um die gleiche ethnische Gruppe handele.

Steuerverwaltung: Es waren in dem damals aktuell laufenden Ausbildungsjahr keine Auszubildenden eingestellt worden.

Ähnlich wie die Einstellungsbedingungen bei der Polizei wurden die Bedingungen für die Einstellung von Migranten im **Aus- und Fortbildungszentrum im Lande Bremen (AFZ)** durch ein EQUAL-Projekt „Ausbildungsoffensive im öffentlichen Dienst“ begünstigt, welches durch die Kooperation mit der Beratungsstelle zur Qualifizierung ausländischer Nachwuchskräfte bis zum Jahre 2009 durchgeführt werden konnte. Insbesondere die Einrichtung eines zehnmonatigen Berufsvorbereitungskurses, der auf den Einstellungstest für die nicht bedarfsbezogene Ausbildung „Kaufmann/Kauffrau für Bürokommunikation“ vorbereitete, verschaffte vielen Migranten den Einstieg in die Berufsausbildung. Der Hinweis, dass Bewerbungen von Migrantinnen und Migranten besonders begrüßt wurden, war zum Zeitpunkt des Projektstarts bereits seit einiger Zeit in die Stellenanzeigen eingefügt worden. Der Anteil der Zuwanderinnen und Zuwanderer unter den Auszubildenden (die Definition „Migrationshintergrund“ wurde erst ab dem Jahre 2005 benutzt) in den Ausbildungsberufen des AFZ wurde von 2,6 % im Jahre 1999 auf durchschnittlich 20,4 % im Jahre 2007 gesteigert (davon 26,9 % bei der VFA/Büko, und 20,3 % in den nicht bedarfsbezogenen Ausbildungen bei der ABiG).

Für die **Lehrerausbildung** machten der/die Vertreter/in des Senators für Bildung geltend, dass das Problem in der Rekrutierung von Referendaren insbesondere darin bestehe, dass zu wenig qualifizierte Lehrerinnen und Lehrer mit Migrationshintergrund zur Verfügung stünden, die die Ausbildung in Deutschland durchlaufen hätten und den Schülerinnen und Schülern mit Migrationshintergrund als Vorbilder zur Verfügung stehen würden. Ansatzpunkt sei deshalb in erster Linie, Migranten für ein Lehramtsstudium zu interessieren – wobei nicht gewährleistet sei, dass sich diese dann auch anschließend für den Bremer Schuldienst bewerben würden. Die Auswahl der einzustellenden Referendare könne zudem auch aufgrund der rechtlichen Vorgaben nicht entlang des Kriteriums „Migrationshintergrund“ erfolgen. Eine spezielle Arbeitsgruppe hierzu sei aber in Gründung.

Zusammengefasst ergab sich folgendes Bild:

- Spezielle Daten zur Beschäftigung und Ausbildung von Personen mit Migrationshintergrund lagen kaum vor.

Entsprechend der aus der Literatur bekannten Ursachen für die geringen Beschäftigungsquoten (Netzwerke, fehlende Qualifikationen) wurde

- eine zu geringe Anzahl von qualifizierten Bewerbungen von Personen mit Migrationshintergrund als Ursache für entsprechend niedrige Einstellungsquoten genannt.
- das Scheitern an den Einstellungstests resp. nicht ausreichende Qualifikationen der Bewerberinnen und Bewerber mit Migrationshintergrund als wichtigster Grund genannt (insbesondere nicht ausreichende Deutschkenntnisse).
- ganz allgemein moniert, dass die Situation zur Verbesserung der Einstellung von Auszubildenden mit Migrationshintergrund, wie durch die EQUAL-Projekte z. T. auch erfolgreich geschehen, durch diesen Projektcharakter dominiert werde und demzufolge nicht nachhaltig sei, also langfristig ungewiss und abhängig vom individuellen Engagement einzelner Verantwortlicher.

3. Vorgehen

Im Projekt wurde frühzeitig das gemeinsame Vorgehen der Ressorts im Personalmarketing anvisiert. Zudem sollten die Auswahlverfahren im AFZ in den Ausbildungsberufen Verwaltungsfachangestellte/r (erste Laufbahngruppe – zweites Einstiegsamt) sowie Verwaltungsinspektor/in (zweite Laufbahngruppe – erstes Einstiegsamt) wissenschaftlich begleitet werden.

3.1 Ressortübergreifendes Personalmarketing

Um einen besseren Überblick über die Standards, aber auch über Probleme in der Personalgewinnung insbesondere von Personal mit Migrationshintergrund in anderen Bundesländern zu bekommen, wurde zur Orientierung der Vergleich mit den Siegern des bundesweiten Wettbewerbs „Vielfalt als Chance – Kulturelle Vielfalt in der Ausbildung“ im Jahre 2008 und der Kontakt zu den Verantwortlichen aufgenommen:

Hierfür wurden Gespräche geführt mit:

München (Daniela Ruhdorfer-Ritt, Stefan Scholer)

Freie Hansestadt Hamburg (Stefan Müller, Herr Bendixen)

Essen (Olaf Poch)

Duisburg (Thomas Lambertz)

Die Kernbereiche der jeweiligen Konzepte lagen

- im Personalmarketing
 - Arbeitgebermarke (München), Dachkampagne (Hamburg, Duisburg)
- in der Personalauswahl
 - Optimierung der Auswahlverfahren (München, Hamburg), Zielzahl (Hamburg), Culture-Fair-Tests (Hamburg), Mehrsprachigkeit als Pluspunkt (München)
- Fortbildung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Deutschunterricht (bei Bedarf für alle) (Hamburg), interkulturelle Kompetenzschulung (München)

Der Vergleich der Maßnahmen der ausgezeichneten Kommunen mit der Bremer Situation zeigte folgenden Handlungsbedarf in Bremen:

- Durch die Zuständigkeitsverteilung der einzelnen Ressorts für die jeweilige Ausbildung ergab sich bis dato in Bremen kein Anknüpfungspunkt für eine Kooperation der einzelnen Ausbildungsmöglichkeiten im Bereich Personalmarketing. Dies schien ein Schwachpunkt gegenüber anderen Kommunen und Ländern zu sein, die zum Teil bereits seit einigen Jahren in groß angelegten öffentlichkeitswirksamen Kampagnen (wie z. B. in Berlin, Freie und Hansestadt Hamburg, München, Duisburg) in der Regel gezielt Jugendliche mit (und ohne) Migrationshintergrund ansprachen. In der Konsequenz wurde vorgeschlagen, für das Ausbildungsjahr 2010 eine **ressortübergreifende einheitliche Kampagne** zur Gewinnung von Auszubildenden mit Migrationshintergrund für die bedarfsbezogenen Ausbildungsberufe unter der Federführung der Senatorin für Finanzen zu initiieren. Der Senat beschloss schließlich am 20.1.2009, die Senatorin für Finanzen mit der Initiierung einer ressortübergreifenden Kampagne zu beauftragen. Das Ziel sollte sein, Handlungsschritte zu entwerfen, die den öffentlichen Dienst als Arbeitgeber bekannter und attraktiver machen.

3.1.1 Entwicklung und Durchführung eines Ausbildungsmarketings – Kampagne –

In der Auftaktveranstaltung zur ressortübergreifenden Kampagne am 26.3.2009 wurde mit den Verantwortlichen der ausbildenden Ressorts unter Beteiligung der Ausbildungsbereiche Polizei, Feuerwehr, Justiz, Bildung, Finanzen, Allgemeine Verwaltung und Soziales und der anwesenden Integrations-, Frauen- und Behindertenbeauftragten sowie dem Gesamtpersonalrat das weitere Vorgehen abgestimmt. Am Beispiel bereits existierender Kampagnen wurden die Vor- und Nachteile einer auf Migranten fokussierten Kampagne erläutert. Diese Vor- und Nachteile ergeben sich zum einen dadurch, dass einige Ausbildungsbereiche generell Probleme mit der Rekrutierung von geeignetem Nachwuchs haben und die alleinige Ansprache von Migranten deshalb nicht auszureichen scheint. Weiterhin lassen sich theoretische Probleme anführen, die mit der Fokussierung auf eine vermeintliche Gruppe einhergehen und mit dem mehr oder weniger willkürlich (im Mikrozensus) konstruierten Begriff „Migrationshintergrund“ einhergehen. Hierzu zählen die empfundene Herabwürdigung anderer potenzieller Bewerber durch eine auf Migranten gelenkte Kampagne in dem an sich sensiblen Feld des Ausbildungsmarktes sowie Ethnisierungsprozesse. Das bedeutet, dass die Zuschreibung von vermeintlichen Merkmalen zu einer vermeintlichen Gruppe unter Umständen wieder zur Herabsetzung dieser Personen führen kann, oder

dass Bewerberinnen und Bewerber einer Gruppe zugeordnet werden, der sie gar nicht zugehören wollen (und sich deshalb nicht angesprochen fühlen). Da mit der Öffentlichkeitsarbeit jedoch die Überwindung von Informationsdefiziten angestrebt und für den öffentlichen Dienst als Arbeitgeber geworben werden sollte, war mit einer Kampagne, die sich an alle, bewusst *auch* an Migranten richtete, überhaupt nichts verloren. Ein solcher Fokus wurde schließlich von der ressortübergreifenden Arbeitsgruppe favorisiert. Die Federführung für die Umsetzung der Kampagne wurde in die Hand des Aus- und Fortbildungszentrums gelegt.

Folgende Schritte wurden beschlossen und durchgeführt:

- **Entscheidung für ein gemeinsames Logo (Corporate Design)**

Drei Agenturen präsentierten vor der ressortübergreifenden Arbeitsgruppe insgesamt fünf Entwürfe. Mehrheitlich einigte man sich auf den Entwurf – „Du bist der Schlüssel ... für deine Zukunft und deine Stadt“ – der Bremer Agentur IDENTITÄTEN ... UND ... DESIGNKULTUR (jetzt: oblik/visuelle Kommunikation).

- **Erstellung einer Broschüre**

Die existierenden Informationen über die verschiedenen Ausbildungsberufe wurden sprachlich überarbeitet und in einer Broschüre zusammengefasst. Für alle Fotomotive wurden in einem Fotoshooting, an dem über 100 Bremer Auszubildende teilnahmen, unter den Gesichtspunkten einer möglichst gleichen Verteilung der Ausbildungsberufe die Models nach Geschlecht und Herkunft ausgewählt. Reale Auszubildende des bremischen öffentlichen Dienstes als Models auf den Kampagnenfotos sollten die Authentizität der Kampagne, den Wiedererkennungswert sowie die Identifikation der Auszubildenden mit dem Anliegen der Kampagne steigern.

- **Ausbildungsbörse**

Am 3./4. September 2009 wurde eine gemeinsame Ausbildungsbörse in der unteren Rathaushalle mit Beteiligung der Senatorin für Finanzen durchgeführt. Der Messeauftritt der einzelnen Ressorts wurde entsprechend der Kampagne neu gestaltet.

- **Internetauftritt**

Überarbeitung des Internetauftritts der einzelnen Ressorts für Ausbildungsinteressierte auf bremen.de und Verlinkung auf einer gemeinsamen Homepage unter dem Kampagnenlogo „Du bist der Schlüssel“ (in Zusammenarbeit mit bremen.de). Erstellung eines

Facebook-Profiles und Verlinkung mit anderen Netzwerken (twitter, Mr. Wong).

- **Besuch in Schulen und Migrantenorganisationen**

Besuche in Schulen im Rahmen der Berufsvorbereitung werden von einzelnen Ressorts bereits seit Jahren durchgeführt und wurden im Rahmen der Kampagne verstärkt. Die Zusammenarbeit mit den Schulen klappt unterschiedlich gut, da einige Schulen in der Berufsvorbereitung sehr engagiert sind. In vielen Schulen fehlen aber Ansprechpartner/innen. Die Zusammenarbeit mit Migrantenorganisationen funktionierte zunächst nicht gut, weil entweder Ansprechpartner/innen fehlten oder Strukturen, auf die für eine Zusammenarbeit zurückgegriffen werden könnte. Die Zusammenarbeit mit beiden Institutionen ist ausbaufähig.

- **Besuch von Integrationsveranstaltungen**

Um einen besseren Zugang zu Eltern und Jugendlichen mit Migrationshintergrund herzustellen, wurde auf dem **Bremer Integrationsgipfel** im Jahre 2009 sowie gemeinsam mit der Senatorin für Finanzen bei einer Tagung des **Bremer Rats für Integration** am 11.8.2010 für die Verstetigung der Kampagne geworben, um Unterstützung gebeten und es wurden Kontakte hergestellt.

- **Präsenz in den Printmedien sowie im Hörfunk**

In den Printmedien, wie Weserkurier, Job4u-Magazin – Ausbildung und Beruf, erschienen mehrere Artikel; bei Radio Bremen wurden mehrmals Beiträge gesendet, in denen über die Kampagne berichtet wurde.

- Das **Layout der Stellenanzeigen** wurde verändert und an das Kampagnendesign angepasst.

3.1.2 Auswertung

Die Maßnahmen der Kampagne wurden von allen teilnehmenden Ressorts begrüßt und haben auch von außen sehr viel Zuspruch erfahren. Insbesondere das gemeinsame Vorgehen der ausbildenden Ressorts in der Kampagne durch das neue Design mit hohem Wiedererkennungswert habe die öffentliche Präsenz erheblich gesteigert. Auch die gut besuchte Ausbildungsbörse in der Unteren Rathaushalle wurde ressortübergreifend als Erfolg gewertet. Hierbei wurde vor allem der aktive Einbezug der Auszubildenden positiv bewertet.

Im AFZ wurde eine Befragung über die Bedeutung der Marketingmaßnahmen hinsichtlich einer Bewerbung für die Ausbildungsberufe Verwaltungsfachangestellte/r und Verwaltungsinspektoranwärter/innen vorgenommen. Die Auswertung der Befragung zeigt, dass besonders das Internet als Informationsquelle über Ausbildungsberufe genutzt wurde. Zudem bleiben Printmedien nach wie vor als Werbeträger sehr wichtig. Gespräche mit Freunden und Verwandten wurden wie erwartet als ebenfalls wichtige Informationsquelle angegeben. Demgegenüber spielen Plakate, Börsen, Schulen nach Angaben der Befragten diesbezüglich eine untergeordnete Rolle.

Während die Außenwirkungen der Kampagne ausschließlich positiv bewertet wurden, konnte die mit der Kampagne beabsichtigte Erhöhung der Bewerberzahlen aber nur teilweise erreicht werden. Bei der Bewertung der Zahlen sind allerdings externe Faktoren zu beachten, die u. U. nicht in direktem Zusammenhang mit der Kampagne stehen, aber direkte Auswirkungen auf die Bewerberlage haben können. Hierzu gehört der bundesweite Rückgang der Nachfrage nach Ausbildungsplatzangeboten seit dem Jahre 2008, der bereits auf demografische Effekte zurückzuführen ist. Dieser betrug im Jahre 2009 bundesweit bereits 8,2 % gegenüber dem Vorjahr (Berufsbildungsbericht 2010). Die aktuelle Entwicklung der Bewerber/innenzahlen und die Auswirkung der Kampagne auf die jeweiligen Ausbildungsberufe ist deshalb nur schwer einzuschätzen. Dennoch kann festgehalten werden, dass dem bundesweiten Trend abnehmender Bewerberzahlen für den bremischen öffentlichen Dienst (ausgenommen Justizvollzug, Steuerverwaltung) für das Ausbildungsjahr 2010 entgegengewirkt werden konnte. Für die nächsten Jahre gilt, dass in den Jahren 2011 bis 2012 die doppelten Abiturjahrgänge aus Bremen und dem Bremer Umland auf den Ausbildungsmarkt drängen.

○ **Polizei**

Bei der Polizei war ein leichter Rückgang der Bewerberzahlen zu verzeichnen. Allerdings ist der Anteil der Migranten unter den Bewerberinnen und Bewerbern leicht gestiegen. Diese Steigerung konnte jedoch im Einstellungsverfahren nicht umgesetzt werden: Nur knapp 3 % der Eingestellten des Jahres 2010 (gegenüber 9 % im Vorjahr) haben einen Migrationshintergrund.

BEWERBUNGEN POLIZEI						
	2008		2009		2010	
Gesamt	2346	100 %	2959	100 %	2647	100 %
Migranten	253	10,78 %	356	12,03 %	348	13,15 %

EINSTELLUNGEN POLIZEI						
	2008		2009		2010	
Gesamt	66	100 %	96	100 %	99	100 %
Migranten	3	4,55 %	9	9,38 %	3	3,03 %

○ **Feuerwehr**

Anders als bei der Polizei ist für das Ausbildungsjahr 2010 bei der Feuerwehr eine Steigerung der Bewerbungen um 133 % gegenüber dem Vorjahr zu verzeichnen. Da insgesamt aber mehr Ausbildungsplätze zur Verfügung standen, kann der Migrantenanteil von 3,23 % mit lediglich einer Person unter den Eingestellten (gegenüber 0 % im Vorjahr) nicht als Steigerung bewertet werden.

BEWERBUNGEN FEUERWEHR				
	2009		2010	
Gesamt	302	100 %	704	100 %
Migranten	24	7,95 %	43	6,11 %

EINSTELLUNGEN FEUERWEHR						
	2008		2009		2010	
Gesamt	25	100 %	18	100 %	31	100 %
Migranten	1	4 %	0	0 %	1	3,23 %

○ **J u s t i z v e r w a l t u n g: Rechtspfleger/in**

In der Justizverwaltung haben die Bewerbungen im Bereich der Ausbildung zum/zur Rechtspfleger/in leicht zugenommen. Im Jahre 2010 konnten aus einem Bewerberpool von zehn Migranten drei Personen generiert werden, die eingestellt werden konnten, was einem Anteil von 50 % bei den Neueinstellungen entspricht. Bei einer Anzahl von insgesamt sechs einzustellenden Personen kann dieser hohe Anteil zwar als Erfolg, nicht jedoch als Trend bewertet werden.

B E W E R B U N G E N J U S T I Z V E R W A L T U N G (Rechtspfleger/innen)						
	2008		2009		2010	
Gesamt	235	100 %	256	100 %	289	100 %
Migranten	12	5 %	19	7 %	10	3 %

E I N S T E L L U N G E N J U S T I Z V E R W A L T U N G (Rechtspfleger/innen)						
	2008		2009		2010	
Gesamt	6	100 %	6	100 %	6	100 %
Migranten	0	0 %	0	0 %	3	50 %

○ **J u s t i z v e r w a l t u n g: Justizfachangestellte/r**

In der Justizverwaltung konnten die Bewerberzahlen für den Ausbildungsberuf Justizfachangestellte/r im Ausbildungsjahr 2010 gegenüber dem Jahre 2009 leicht gesteigert werden, auch die Anteile der Migranten an den Bewerberinnen und Bewerbern sind gegenüber dem Jahr 2009 leicht gestiegen. Dennoch liegen diese Zahlen leicht unter den Zahlen des Ausbildungsjahres 2008. Im Jahre 2010 konnten keine Migranten eingestellt werden. Auch diese Zahlen können aufgrund ihrer Größe wieder dem Zufall geschuldet sein.

B E W E R B U N G E N J U S T I Z V E R W A L T U N G (Justizfachangestellte/r)						
	2008		2009		2010	
Gesamt	211	100 %	144	100 %	197	100 %
Migranten	24	11,37 %	14	9,72 %	20	10,15 %

EINSTELLUNGEN JUSTIZVERWALTUNG (Justizfachangestellte/r)						
	2008		2009		2010	
Gesamt	6	100 %	8	100 %	8	100 %
Migranten	1	16,67 %	1	12,5 %	0	0 %

○ **Justizvollzug**

Im Justizvollzug ist ein Rückgang der Bewerberinnen und Bewerber zu verzeichnen. Der Migrantenanteil an den Bewerbungen konnte aber gesteigert und entsprechend der Bewerberquote auch in der Einstellung umgesetzt werden. Dieser Rückgang wurde von Ausbildungsverantwortlichen damit begründet, dass die Entspannung auf dem Ausbildungsmarkt zu einem nachlassenden Interesse hinsichtlich eines im Berufsalltag physisch und psychisch anstrengenden Berufs führte.

BEWERBUNGEN JUSTIZVOLLZUG						
	2008		2009		2010	
Gesamt	484	100 %	307	100 %	353	100 %
Migranten	38	7,85 %	27	8,79 %	38	10,76 %

EINSTELLUNGEN JUSTIZVOLLZUG						
	2008		2009		2010	
Gesamt	21	100 %	21	100 %	10	100 %
Migranten	3	14,29 %	2	9,52 %	1	10,0 %

○ **Steuerverwaltung**

In der Steuerverwaltung haben sich Bewerberinnen und Bewerber für die Laufbahngruppe 1, zweites Einstiegsamt deutlich verringert. Auch der Anteil der Migranten an den Bewerbern ist zurückgegangen. Für die Laufbahngruppe 2, erstes Einstiegsamt liegen keine älteren Daten vor. Über die Ursachen für den Rückgang ist nichts bekannt.

B E W E R B U N G E N S T E U E R V E R W A L T U N G (Laufbahngruppe 1, zweites Einstiegsamt)				
	2009		2010	
Gesamt	264	100 %	170	100 %
Migranten	45	17,05 %	23	13,53 %

E I N S T E L L U N G E N S T E U E R V E R W A L T U N G (Laufbahngruppe 1, zweites Einstiegsamt)				
	2009		2010	
Gesamt	10	100 %	21	100 %
Migranten	0	0 %	4	19,05 %

B E W E R B U N G E N S T E U E R V E R W A L T U N G (Laufbahngruppe 2, erstes Einstiegsamt)		
	2010	
Gesamt	251	100 %
Migranten	24	10,76 %

E I N S T E L L U N G E N S T E U E R V E R W A L T U N G (Laufbahngruppe 2, erstes Einstiegsamt)		
	2010	
Gesamt	20	100 %
Migranten	5	25 %

○ Allgemeine Verwaltung

In der Allgemeinen Verwaltung konnten die Zahlen der Bewerberinnen und Bewerber allgemein und auch der Anteil der Bewerberinnen und Bewerber mit Migrationshintergrund für beide Ausbildungsberufe gesteigert werden. (Die Zahlen hierzu im Detail s. unten.)

3.2 Fazit

In einzelnen Ausbildungsberufen zeigte die Kampagne deutliche Wirkung: Die Anzahl der Bewerbungen für die Ausbildungsberufe Feuerwehr, Rechtspfleger/innen und Allgemeine Verwaltung konnte für das Ausbildungsjahr 2010 gegenüber den Vorjahren deutlich gesteigert werden. Auch die Anzahl von Bewerberinnen und Bewerbern mit Migrationshintergrund konnte gesteigert werden. (Nebenbei konnte auch die oben nicht aufgeführte Anzahl der Bewerbungen in den sonstigen Ausbildungsberufen des AFZ ebenfalls erhöht werden, was auf einen deutlichen Einfluss der Kampagne zurückzuführen ist.) In einigen Ausbildungsberufen ist die Anzahl der Bewerbungen gegenüber dem Vorjahr zurückgegangen (Justizvollzug, Steuerverwaltung), wobei auch ein Minus bei den Bewerbungen von Personen mit Migrationshintergrund zu verzeichnen ist. Es bleibt festzuhalten, dass die Anzahl der Einstellungen von Auszubildenden mit Migrationshintergrund in einzelnen Ausbildungsberufen gesteigert werden konnte (Rechtspfleger/innen, Verwaltungsfachangestellte). In anderen Ausbildungsberufen hat sich dagegen erkennbar nichts getan oder die Anzahl ist sogar geringer geworden (Polizei) bzw. ähnlich geblieben (Feuerwehr). Bei der Bewertung all dieser Größen ist zu beachten, dass es sich zum einen um sehr kleine Zahlenwerte handelt, die mehr oder weniger zufallsbedingt sein können, und dass dem bundesweiten Trend rückläufiger Bewerberzahlen entgegengewirkt werden muss. Für einige Ausbildungsberufe im bremischen öffentlichen Dienst (ausgenommen sind hier Justizvollzug und Steuerverwaltung) ist dies für das Ausbildungsjahr 2010 gelungen. Wie sich die Zahlen angesichts der doppelten Abiturjahrgänge entwickeln, bleibt jedoch abzuwarten. Mit der Kampagne wurden erstmals in einigen Ausbildungsberufen Daten zu Bewerber/innen mit Migrationshintergrund erhoben und damit die Grundlage für ein Monitoring gelegt.

4. Personalauswahlverfahren: Probleme in der Praxis der Auswahl von geeigneten Nachwuchskräften

Neben dem Ausbildungsmarketing lag der zweite Fokus des Projekts auf der Evaluation der Personalauswahlverfahren. Hier wurde die wissenschaftliche Begleitung nicht ressortübergreifend durchgeführt. Im Fokus standen die Auswahlverfahren in den Ausbildungsberufen Verwaltungsfachangestellte/r (Laufbahngruppe 1, zweites Einstiegsamt) und Verwaltungsinspektoranwärter/in (Laufbahngruppe 2, erstes Einstiegsamt).

In der Allgemeinen Verwaltung konnten die Zahlen der Bewerberinnen und Bewerber allgemein und auch der Anteil der Bewerberinnen und Bewerber mit Migrationshintergrund für beide Ausbildungsberufe erheblich gesteigert werden, im Bereich des Ausbildungsberufs Verwaltungsfachangestellte/r sogar um rund 170 %.

B E W E R B U N G E N ALLGEMEINE VERWALTUNG (Laufbahngruppe 1, zweites Einstiegsamt)						
	2008		2009		2010	
Gesamt	298	100 %	301	100 %	509	100 %
Migranten	87	29,19 %	59	19,6 %	131	25,74 %

E I N S T E L L U N G E N ALLGEMEINE VERWALTUNG (Laufbahngruppe 1, zweites Einstiegsamt)						
	2008		2009		2010	
Gesamt	15	100 %	21	100 %	25	100 %
Migranten	1	6,67 %	4	19,05 %	9	36,0 %

B E W E R B U N G E N ALLGEMEINE VERWALTUNG (Laufbahngruppe 2, erstes Einstiegsamt)						
	2008		2009		2010	
Gesamt	285	100 %	358	100 %	432	100 %
Migranten	43	15,09 %	50	13,97 %	67	15,51 %

E I N S T E L L U N G E N ALLGEMEINE VERWALTUNG (Laufbahngruppe 2, erstes Einstiegsamt)						
	2008		2009		2010	
Gesamt	5	100 %	7	100 %	11	100 %
Migranten	1	20,0 %	0	0 %	2	18,18 %

Die Auswahlverfahren der Ausbildungsberufe im AFZ Verwaltungsfachangestellte/r und Verwaltungsinspektor/in wurden wissenschaftlich begleitet:

In Anknüpfung an die Erfahrungen mit Verantwortlichen aus anderen Kommunen (hier: München) kam bereits im Auswahlverfahren für den Ausbildungsjahrgang 2009 ein Procedere zum Einsatz, das neben der Vorauswahl nach Noten und Motivationsschreiben vorhandene Sprachkompetenzen durch zusätzliche Kriterien (im Folgenden *Sprachkompetenzbonus* genannt) positiv bewertete: Um die Kompetenz einer zusätzlichen Sprache aufzuwerten und die Chancen der Bewerberinnen und Bewerber mit Migrationshintergrund zu erhöhen, wurde das Procedere der Vorauswahl (Noten, weiche Qualifikation wie Motivationsschreiben) durch die Anerkennung einer zusätzlichen Qualifikation – Sprachkenntnisse – erweitert. Um die für die Verwaltung relevante Qualifikation anzuerkennen, aber auch um Rechtssicherheit zu schaffen, wurde dieses Verfahren auf alle Bewerberinnen und Bewerber angewendet. Entscheidend für die Anerkennung zusätzlicher Sprachkompetenzen war das Aufwachsen in einem Migrantenhaushalt, die Nennung muttersprachlicher Kompetenzen, der Besuch eines bilingualen Bildungsgangs oder ein mindestens sechs Monate andauernder Aufenthalt im nicht deutschsprachigen Ausland.

4.1 Das Auswahlverfahren:

Die Sichtung der Bewerbungen für den Beruf Verwaltungsfachangestellte/r in den Jahren 2009/2010 zeigt, dass viele Migranten (wie auch jüngere Bewerberinnen und Bewerber) weiche Kriterien (hier: Motivationsschreiben) oft nicht für sich zu nutzen verstehen, in der Regel aber wegen fehlender Qualifikationen (Schulnoten) bereits vor dem Test ausscheiden.

2010	VFA	Inspektoranwärter/innen
Bewerbungen insgesamt	509	432
ausgeschieden nach Vorauswahl	151	349
davon mit MH	73	42
in Prozent	48,3	12,03

4.1.1 Die Bedeutung des Fremdsprachenbonus für Bewerberinnen und Bewerber mit Migrationshintergrund im Auswahlverfahren für das Ausbildungsjahr 2010

Verwaltungsfachangestellte:

Bewerber/innen mit MH	132
davon getestet	59
davon über FB in den Test	45
ausgeschieden nach Test	41
eingestellt	9
davon über Sprachbonus im Verfahren verblieben	6

Im Jahr 2010 (für das Jahr 2009 nicht untersucht) schafften die meisten Bewerberinnen und Bewerber mit Migrationshintergrund den Sprung in das Testverfahren durch den ihnen zugestandenen Sprachkompetenzbonus. Wären ihnen diese Punkte nicht zuerkannt worden, hätten nur 14 Bewerberinnen und Bewerber (anstatt 59) die Zulassung zum Test erhalten. Zwar sind nach dem Test auch verhältnismäßig viele Getestete mit Migrationshintergrund (41) mit den lediglich erreichten 3,0 Punkten (oder weniger) wieder ausgeschieden. Dennoch waren zwölf Bewerber/innen mit 4,5 oder mehr Punkten erfolgreich. Von diesen zwölf Personen wären sieben Personen ohne die Anerkennung des Sprachenbonus gar nicht zum Test zugelassen worden. Unter Vorbehalt des kleinen Datensatzes lässt sich somit aufzeigen, dass Personen, bei denen die bisherigen Kriterien in der Vorauswahl zum Ausschluss geführt hätten, den Test dennoch erfolgreich bestehen konnten. Sechs Bewerberinnen und Bewerber, die über den Sprachenbonus im Verfahren verblieben, konnten schließlich auch im Auswahlgespräch überzeugen.

Ein Teil der neun erfolgreichen Bewerberinnen und Bewerber mit Migrationshintergrund verfügten bereits über eine Ausbildung oder ein Studium und waren vergleichsweise alt. Faktoren, die sich auf den Erfolg im Einstellungstest auswirken, scheinen die Art des Abschlusses, das Alter und der Migrationshintergrund zu sein.

Inspektoranwälter/innen: Der Fremdsprachenbonus spielt in dieser Gruppe eine andere Rolle, da viele Bewerberinnen und Bewerber über Auslandserfahrung verfügen oder ein bilinguales Gymnasium besucht haben. Über den Fremdsprachenbonus gelingt somit einer insgesamt größeren Gruppe der Sprung in das Testverfahren.

4.2 Testergebnisse

Die qualitative Auswertung des vorliegenden geringen Datensatzes ergab Indizien über das Abschneiden von Bewerberinnen und Bewerbern mit Migrationshintergrund, deren genauere Untersuchung notwendig erschien: Migranten setzen sich im Einstellungstest insbesondere dann durch, wenn sie bereits über eine abgeschlossene oder abgebrochene Ausbildung verfügen und damit älter als die durchschnittlichen Bewerber sind. Im Umkehrschluss bedeutet das, dass junge Migrantinnen und Migranten, die gerade die Schule abgeschlossen haben, nur geringe Chancen auf einen Ausbildungsplatz haben. Die DGP äußerte ein großes Interesse am Abschneiden der Bewerberinnen

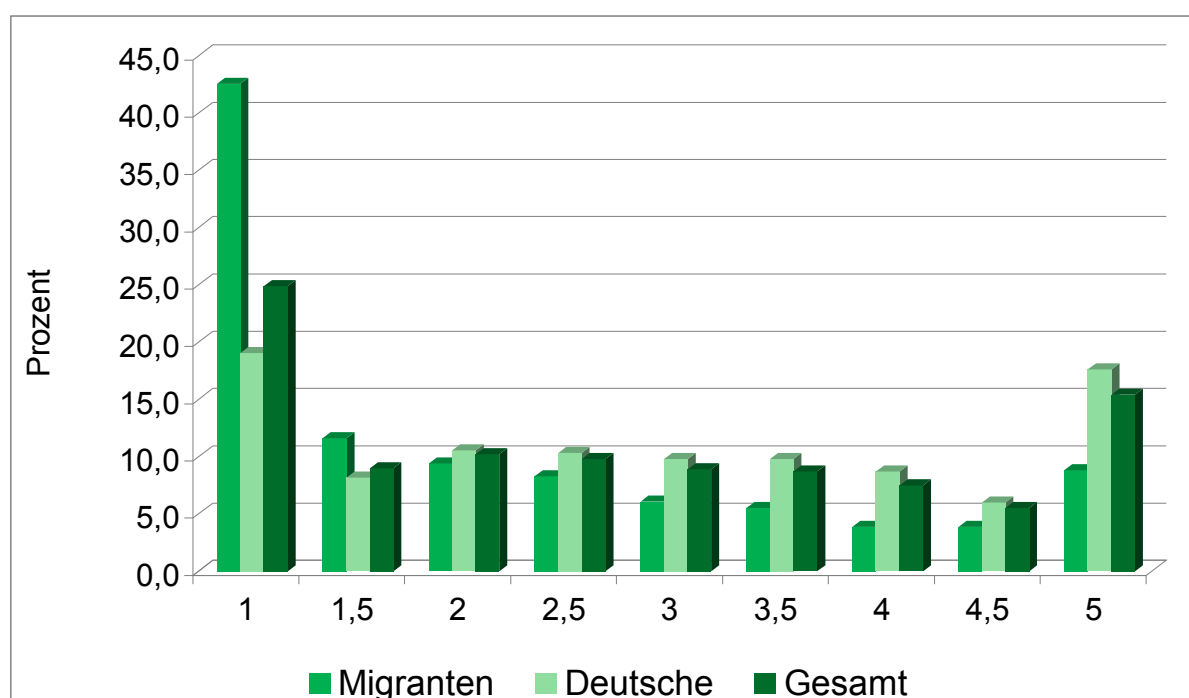
und Bewerber in den eigenen Testbatterien. Die Testergebnisse wurden deshalb der DGP zur statistischen Auswertung überlassen.

Um verlässlichere Aussagen über das Abschneiden von Bewerberinnen und Bewerbern mit Migrationshintergrund machen zu können, wurde der Bremer Datensatz mit den Daten aus Hannover ergänzt, sodass eine Stichprobe von 1742 Bewerbern aus Bremen und Hannover der Ausbildungsjahre 2009 und 2010 generiert werden konnte.

Lfbgr. 1/2. Einst.	Lfbgr. 2/1. Einst.	Gesamt
181 m. MH	177 m. MH	358 m. MH
551 o. MH	833 o. MH	1354 o. MH
732 Bewerber/innen	1010 Bewerber/innen	1742 Bewerber/innen
28,8 % männlich	33,5 % männlich	31,5 % männlich
71,2 % weiblich	66,5 % weiblich	68,5 % weiblich
Durchschnittsalter: 20,4 Jahre (14–48 Jahre)	Durchschnittsalter: 21,8 Jahre (17–44 Jahre)	Durchschnittsalter: 21,2 Jahre (14–48 Jahre)

Tab. 1 Datensatz Stichprobe DGP

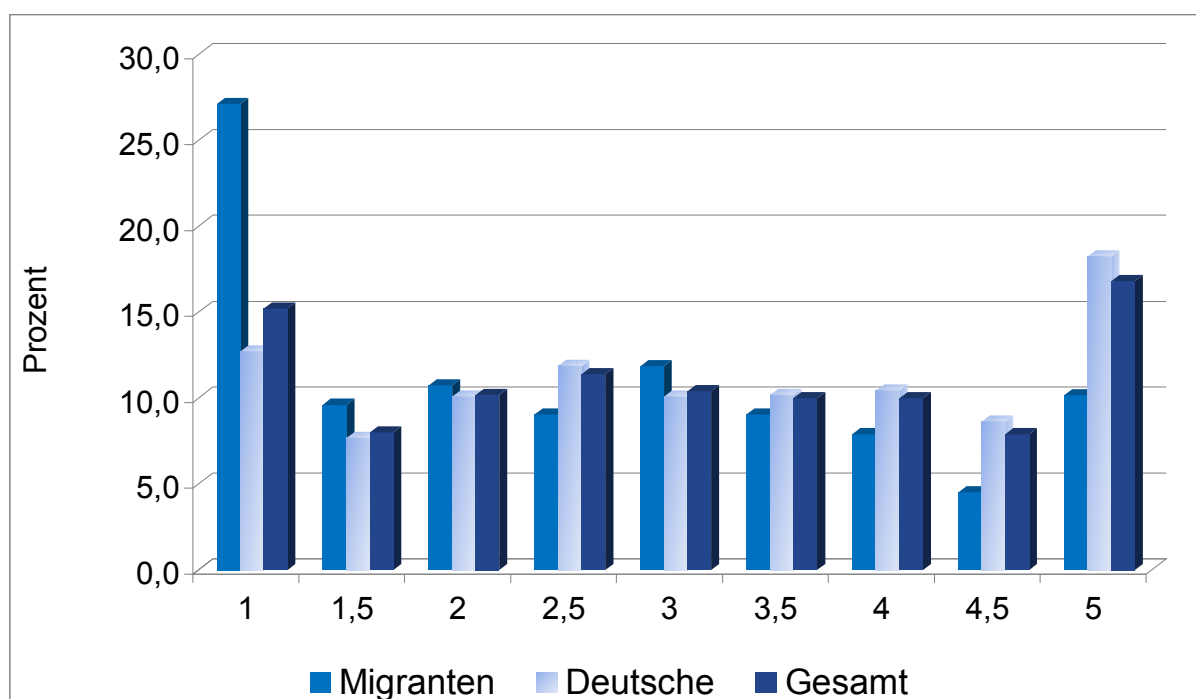
Tab. 2 Verwaltungsfachangestellte/r (Laufbahngruppe 1/zweites Einstiegsamt)



(Quelle: DGP 2010, unveröffentlicht. Die Begriffe „Migranten“ und „Deutsche“ beziehen sich auf Personen mit und ohne Migrationshintergrund, Anmerkung K. P.)

Zum Verständnis: Von den teilnehmenden Bewerbern mit Migrationshintergrund erzielten 42,5 % (gegenüber 19,1 % bei den Nichtmigranten) mit einem Punkt den niedrigsten Wert und 8,8 % (gegenüber 17,4 % bei den Nichtmigranten) mit fünf Punkten den höchsten Wert. Nur 22,1 % der Migranten erreichten mit 3,5 Punkten und mehr überhaupt die Option, sich im Vorstellungsgespräch präsentieren zu können.

Tab. 3 Verwaltungsinspektor/in (Laufbahnguppe 2/erstes Einstiegsamt)



(Quelle: DGP 2010, unveröffentlicht. Die Begriffe „Migranten“ und „Deutsche“ beziehen sich auf Personen mit und ohne Migrationshintergrund, Anmerkung K. P.)

Von den teilnehmenden Bewerbern mit Migrationshintergrund erzielten 27,1 % (gegenüber 12,7 % bei den Nichtmigranten) mit einem Punkt den niedrigsten Wert und 10,2 % (gegenüber 18,2 % bei den Nichtmigranten) mit fünf Punkten den höchsten Wert. Die durchgeführten Tests ergaben signifikante Unterschiede zwischen den Bewerberinnen und Bewerbern mit Migrationshintergrund und den Bewerberinnen und Bewerbern ohne Migrationshintergrund³: Die Bewerberinnen und Bewerber mit Migrationshintergrund schnitten über alle aufgeführten Variablen hinweg durchweg

³ Hier ist zu beachten, dass die Stichprobe durch den Fremdsprachenkompetenzbonus bei den Bremer Bewerbern leicht verzerrt wurde.

schlechter ab als die übrigen Bewerber (Jerusel 2010, unveröffentlichte Studie). Um sicherzustellen, dass die ermittelten individuellen Unterschiede nicht durch die verschiedenen Schulabschlüsse verzerrt worden sind, wurden die einzelnen Schulabschlusspopulationen getrennt voneinander untersucht. Auch hier zeigten sich mehrheitlich signifikante Unterschiede zwischen Bewerberinnen und Bewerbern mit und ohne Migrationshintergrund, wobei die Migranten stets schlechter abschnitten (im Hinblick auf die Variablen interkulturelles Wissen, Arbeitseffizienz, Merkfähigkeit, numerische und verbale Verarbeitungskapazität). Lediglich bei den Fachabiturienten konnten keine relevanten Unterschiede zwischen Bewerberinnen und Bewerbern mit und ohne Migrationshintergrund ausgemacht werden. Im Übrigen zeigte sich auch, dass die Schulnoten keinen signifikanten Einfluss auf das Abschneiden im Test haben, wohl aber die Art des Schulabschlusses.

5. Diskussion denkbarer Maßnahmen

Die Ergebnisse der Untersuchung verweisen auf die Schwierigkeiten, mit denen Personalverantwortliche im Auswahlverfahren konfrontiert werden, wenn die Aufgabe an sie herangetragen wird, mehr Migranten zu berücksichtigen. Sowohl die Erfahrungen der einzelnen Personalverantwortlichen als auch die Auswertung der Einstellungstests für die Ausbildungsberufe Verwaltungsfachangestellte/r sowie Verwaltungsinspektoranwärter/in (intern und durch die DGP) bestätigen die seit Jahren bekannten Daten, die auf tendenziell schwächere Leistungen junger Menschen mit Migrationshintergrund in allen Bildungseinrichtungen, bei ländervergleichenden Schulleistungstests (PISA, OECD), aber auch bei Eignungs- und Auswahltests hinweisen (Faupel 2009). Die Auswertung der Daten durch die DGP zeigt, dass ein Teil der Bewerberinnen und Bewerber sogar trotz vergleichbarer Schulnoten nicht die gleichen Chancen hat, um die Einstellungsbarrieren zu überwinden. Zwar sind aufgrund der demografischen Entwicklungen langfristig auch mehr Migranten im öffentlichen Dienst zu erwarten. Die mit dieser Untersuchung vorgelegten Zahlen zeigen aber, dass sich dieser Prozess unter den derzeitigen Umständen über einen längeren Zeitraum erstrecken wird. Die im öffentlichen Dienst zugrunde liegenden standardisierten und dem Gleichheitsgrundsatz entsprechenden Einstellungs Voraussetzungen lassen wenig Spielraum für eine Personalauswahl, die an sich „ungleiche“ Voraussetzungen zu korrigieren vermag. Personalverantwortliche befinden sich in einem

Spannungsverhältnis zwischen der Übernahme von Integrationsaufgaben, die als politischer Auftrag an sie herangetragen werden, und den Auswahlkriterien „Eignung, Befähigung und Leistung“, an denen sie sich orientieren müssen. Ein rein pragmatischer Fokus auf der Grundlage leistungsbasierter Auswahlkriterien schließt einen Großteil der Bewerberinnen und Bewerber mit Migrationshintergrund aus dem Auswahlverfahren vorzeitig aus. Will man also in diesen Prozess beschleunigend eingreifen, so müssten den Verantwortlichen in der Personalgewinnung geeignete Instrumente zur Verfügung gestellt werden; diese müssen geeignet sein, um Prognosen über einen möglichen Erfolg in der Ausbildung zu machen, und sie müssen auch anhand interner Vorgaben legitimierbar sein.

Im Folgenden werden verschiedene Maßnahmen vorgestellt und diskutiert, die aktuell immer wieder vorgeschlagen werden: Nicht alle dieser Maßnahmen können zum gegenwärtigen Zeitpunkt aber empfohlen werden. Bei allen Schritten ist zu überlegen, inwieweit sie geeignet sind, das Spannungsverhältnis zu überwinden, auf der einen Seite *geeignete* Auszubildende unter den Bewerberinnen und Bewerber auszuwählen, und dabei zugleich einem integrationspolitischen Auftrag gerecht zu werden.

5.1 Gegenwärtig zu empfehlende Maßnahmen

- **Der Ausgleich fehlender Netzwerke durch Personalmarketing**

Eine signifikante Erhöhung der Anzahl von Auszubildenden mit Migrationshintergrund ist ohne eine Erhöhung der entsprechenden Bewerber/innenzahl kaum möglich. Diese wiederum erfordert ein wachsendes Interesse an der Ausbildung im öffentlichen Dienst. Fehlenden Netzwerken entgegenzuwirken kann durch Appelle an die Migranten in Form einer Verstärkung der Kampagne und andere Werbemaßnahmen in Form von Aufklärungsarbeit in den Schulen oder bei Elternvereinen oder via Internet erfolgen. Fokussiert werden sollte immer wieder die Erhöhung des Bekanntheitsgrades des öffentlichen Dienstes als Arbeitgeber. Ein solches Verfahren wirkt strukturellen Benachteiligungen entgegen und dient langfristig dazu, Vorbilder zu platzieren und neue Netzwerke zu realisieren.

- **Systematische Anerkennung sprachlicher Kompetenzen**

Der Blickwinkel der Rekrutierung sollte sich dabei auf die Gewinnung dieser Kompetenzen richten und deswegen selbstverständlich für alle Bewerberinnen und Bewerber gelten. Rein quantitativ kommen diese

Kompetenzen (in der ersten Laufbahngruppe) eher den Migranten zugute und erhöhen damit die Chancen für einige Bewerberinnen und Bewerber, das Verfahren erfolgreich zu durchlaufen. Über das Procedere der Anerkennung hinaus sind weitere Untersuchungen und Entscheidungen erforderlich. So ließen sich Sprachtests entwickeln, denn in der Regel verfügen die Bewerberinnen und Bewerber nicht über formelle Nachweise über Kompetenzen in der Muttersprache (teilweise auch über gar keine Kompetenzen). Solche Tests laufen allerdings gleichzeitig Gefahr, Migranten auszugrenzen, denn nicht alle Menschen mit Migrationshintergrund verfügen über schriftsprachliche Kompetenzen in der Herkunfts- bzw. Muttersprache aufgrund ihrer Alphabetisierung in Deutschland. Aber ggf. könnten im Kundenkontakt auch umgangssprachliche Kompetenzen ausreichend sein. Hierüber sind weitere Absprachen erforderlich.

- **Vorbereitung auf den Einstellungstest**

Generell sollten alle Bewerberinnen und Bewerber die Möglichkeit bekommen, sich über die Testverfahren im Internet zu informieren. Die speziell für Migrantinnen und Migranten durchgeführten EQUAL-Projekte, die auf die Tests vorbereiten, wurden allgemein als Erfolg bewertet. Eine Schulung von ausgesuchten Bewerberinnen und Bewerbern könnte ggf. über bestimmte Kompetenzprofile der Bewerber legitimiert werden, z. B. über Sprachkenntnisse, die im Kundenkontakt erforderlich sind (was zu prüfen wäre).

- Bei allen **Maßnahmen, die speziell als Antworten auf gesellschaftlich Benachteiligungen von Menschen mit Migrationshintergrund** gedacht sind, müsste untersucht werden, inwieweit sie AGG-konform (und finanzierbar) sind. Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) eröffnet die Möglichkeit gem. § 5 AGG, geeignete und angemessene Maßnahmen zu ergreifen, um bestehende Benachteiligungen zu verhindern oder auszugleichen. Generell sollte geklärt werden, welche Maßnahmen zum Ausgleich oder zur Verhinderung der Benachteiligung nach dem AGG angemessen wären. Hilfreich wäre ein Rechtsgutachten, um die rechtlich zulässigen Möglichkeiten auf zuzeigen. Positive Diskriminierungen sind aber nicht allein aufgrund rechtlicher Vorbehalte fragwürdig. Sie sind auch aus sozialwissenschaftlicher Perspektive aufgrund von (Selbst-)Ethnisierungsprozessen kritisch zu sehen, aus denen wiederum mittelfristig Diskriminierungen erwachsen können.

5.2 Gegenwärtig weniger zu empfehlende Maßnahmen

- **Die Abfrage interkultureller Kompetenzen**, da diese in Personalauswahlverfahren mit jungen Menschen bislang wenig erforscht bzw. entwickelt und deshalb mit Vorsicht zu betrachten sind. In Personalauswahlverfahren mit jungen Menschen sollten neuere Erkenntnisse (hier insbesondere Untersuchungen der Universität Erfurt [Grosch/Hany 2006]) berücksichtigt werden, in denen gezeigt werden konnte, dass kulturelles Wissen stark alters- und bildungsabhängig ist. Ferner wurde festgestellt, dass ein Interesse an anderen Kulturen sowie intensive kulturelle Erfahrungen keinen Beitrag zur Vorhersage des Niveaus kulturellen Verstehens von jungen Menschen leisteten. Fasst man unter Interkulturalität und interkulturellen Kompetenzen das gelingende Miteinander von Einheimischen und Zugewanderten mit unterschiedlichen oder geteilten Glaubensformen, Weltdeutungen und Werteorientierungen zusammen, so lassen sich diese ggf. in bewährte Methoden der Kompetenzmessung wie soziale und persönliche Kompetenzfeststellungsverfahren integrieren. Andernfalls läuft das Verfahren zum gegenwärtigen Zeitpunkt Gefahr, eine auf reinen Regeln und Stereotypen basierende Wissensabfrage zu generieren. Stattdessen sollten Schulungen aller Auszubildenden erfolgen.
- **Eine Senkung des Niveaus der Einstellungstests**, das zunächst naheliegend erscheint, um weniger Bewerberinnen und Bewerber mit Migrationshintergrund vorzeitig aus dem Test herausfallen zu lassen, kann nur dann als sinnvoll in Erwägung gezogen werden, wenn davon ausgegangen werden kann, dass das Niveau der Tests nicht mit dem Anforderungsprofil konform geht. **Generell ist zu bedenken, dass die Anforderung an die schriftsprachliche Kompetenz in vielen Berufen gestiegen ist.** Nach Aussage der DGP sind die von ihr im Auswahlverfahren der Allgemeinen Verwaltung verwendeten Tests geeignet, Prognosen über den Ausbildungserfolg zu machen. (Dies entspricht den Aussagen aller Ressorts über die jeweils verwendeten Tests.) Geht man von der Richtigkeit dieser Aussage aus, so ließen sich zwar jeweils einzelne diagnostische Elemente der Tests sowie die Eingangsvoraussetzungen und die Testbatterien selbst überprüfen sowie Testsequenzen überarbeiten. Da die Migranten aber in allen Testelementen schlechter abschneiden als die Bewerberinnen und Bewerber ohne Migrationshintergrund, könnte die Ursache in einer generellen Sprachbasiertheit liegen, für die kognitive (literare) Sprachkompetenzen erforderlich sind, über die viele Bewerberinnen und Bewerber mit Migrationshintergrund – auch dann, wenn sie in Deutschland aufgewachsen sind – möglicherweise nicht in ausreichendem Maße verfügen. Sollte dies der Fall sein, müsste nicht die Güte des Tests überprüft werden, sondern vielmehr das Stellenprofil

und die Ausbildungsanforderungen, die dem Test zugrunde gelegt werden. Zu prüfen wäre in diesem Falle, ob nicht auch geringere Sprachkenntnisse für die Ausbildung zum Beruf des/der Verwaltungsfachangestellten erforderlich sind, oder ob Nachschulungen leistbar wären. Alternative Selektionskriterien müssten dann allerdings formuliert werden, die sich an anderen Normen zu orientieren hätten und gleichzeitig AGG-konform wären.

- **Culture-Fair-Tests** sind bisher wenig erforscht. Sie werden als nicht sprachgebundene Intelligenztests andernorts bereits ergänzend eingesetzt, um kulturneutrale Bewertungskriterien einzuführen. Dabei ist zu beachten,
 - dass der Anspruch auf Kulturneutralität in Testverfahren umstritten ist.
 - Bewerberinnen und Bewerber mit Migrationshintergrund in diesen Tests nicht automatisch besser abschneiden (Petersen 2004).
 - dass bereits eingesetzte Testverfahren aber dennoch daraufhin untersucht werden könnten, inwieweit sie auf kulturspezifische Techniken festgelegt und für Bewerberinnen und Bewerber mit ausländischen Schulabschlüssen schwerer zu bewältigen sind (z. B. spezielle mathematische Methoden für Bewerberinnen und Bewerber, die im Ausland ihren Schulabschluss erworben haben (Hieronymus 2006).

Culture-Fair-Tests können ergänzend zum herkömmlichen Test eingesetzt werden, beseitigen jedoch nicht die Probleme, die mit dem herkömmlichen Testverfahren einhergehen (d. h. die Anforderung an die Ausbildung und das Stellenprofil).

- **Anonyme Bewerbungen** antworten auf das Potenzial persönlicher Vorbehalte beziehungsweise rassistischer Motive von Personalverantwortlichen, die zum Ausschluss aus den Bewerbungsverfahren führen. Es gibt in der bundesdeutschen Forschung einige Hinweise, dass Bewerberinnen und Bewerber mit Migrationshintergrund in großem Umfang trotz Schulnoten vergleichbar denen von Nichtmigranten vorzeitig aus den Bewerbungsverfahren ausgeschlossen werden (Diehl et al. 2009); allerdings ist dies umso schwerer zu praktizieren, je standardisierter die Bewerbungsverfahren ablaufen. Eine Vorauswahl nach Noten und Leistungstests macht ein Ausscheiden aufgrund persönlicher Vorbehalte zwar nicht unmöglich, aber weniger wahrscheinlich. In standardisierten Verfahren könnten Schwachpunkte eher im nicht anonymisierten mündlichen Verfahren liegen, wobei diese aufgrund der Einstellungszahlen in beiden Ausbildungsberufen der Allgemeinen Verwaltung im Jahre 2010 nicht nachweisbar waren. Ganz im Gegenteil zeigten sich Personal-

verantwortliche aufgrund der integrationspolitischen Vorgaben bemüht, Personen mit Migrationshintergrund einzustellen.

- **Interkulturelle Kompetenzbildung (Diversity-Kompetenzen) bei Personalverantwortlichen**

Unterscheidungen in leistungsstarke und leistungsschwache Bewerber/innen – oder die Vorstellungen darüber, wer in ein Arbeitsteam oder in eine Ausbildungsklasse passt, müssen nicht zwangsläufig diskriminierend sein, vermögen aber dennoch relativ schnell, bestimmte Personengruppen vom Übergang in ein Ausbildungsverhältnis auszuschließen. Hier wirken kultur-, aber auch z. B. geschlechtsspezifische Verhaltensmuster, die für bestimmte Berufe ggf. als Kompetenzen bewertet werden und deswegen nicht einfach auszuschalten sind. Ein Beispiel ist eine vergleichsweise hohe Einstellungsquote von Bewerberinnen ohne Migrationshintergrund mit der Allgemeinen Hochschulreife oder der Fachhochschulreife nach dem mündlichen Auswahlverfahren in den Ausbildungsberuf Verwaltungsfachangestellte/r (zum Teil trotz des besseren Abschneidens der [männlichen] Bewerber im schriftlichen Test). Eine stärker an Diversity-Kriterien orientierte Personalauswahl hätte auch immer entsprechende Anforderungsprofile zu hinterfragen und kann nicht ausschließlich an die Kompetenzen und Verantwortlichkeiten von Personalverantwortlichen gebunden werden.

6. Fazit – Empfehlungen

Die Bewerberinnen und Bewerber mit Migrationshintergrund scheitern im Wesentlichen aufgrund ihres Abschneidens im schriftlichen Einstellungstest. Steuernde Maßnahmen, die in der Absicht ergriffen werden, den Anteil des Personals mit Migrationshintergrund im öffentlichen Dienst zu erhöhen, sollten sinnvollerweise an diesem Untersuchungsergebnis anschließen. Trotz der Erwartungen an schnelle integrationspolitische Erfolge, die zurzeit bundesweit kommuniziert werden, ist realistischerweise mit schnellen Veränderungen nicht zu rechnen. Der Schlüssel zur Steigerung der Anzahl der Auszubildenden mit Migrationshintergrund liegt zurzeit in der Erhöhung der Anzahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer in den Testverfahren, aus denen dann anschließend eine größere Anzahl von erfolgreichen Bewerbungen hervorgehen kann, sowie in der Anerkennung und Nutzbarmachung sprachlicher Kompetenzen.

Aktuell und auch mittelfristig realisierbar sind im Wesentlichen zwei Maßnahmen:

- Der Ausgleich fehlender Netzwerke von Migranten (Personalmarketing) sowie
- die systematische Anerkennung sprachlicher Kompetenzen (aller Bewerberinnen und Bewerber).

Diese Maßnahmen sind noch ausbaufähig bzw. nicht ausreichend entwickelt (s. o.). Sie entsprechen aber den Erfordernissen an eine moderne Personalentwicklung, die auf den demografischen Wandel reagiert, und den im öffentlichen Dienst gestiegenen Anforderungen nach zusätzlichen Kompetenzen (insbesondere im Kundenkontakt), darüber hinaus sind sie in positivem Sinne integrationspolitisch wirksam.

Um weitere und vor allem schnellere integrationspolitische Erfolge zu erzielen, wären Fördermaßnahmen wie Sprachschulungen (Nachhilfe) oder Vorbereitungskurse erforderlich. Hierzu gehört die Erkenntnis, dass das Spracherlernen nicht allein in Kindergarten und Schule erfolgen kann, sondern dass Sprachkompetenz gegebenenfalls lebenslang ausgebaut werden muss.

Literatur:

Bayer, Manfred/Losemann, Vera/Soja, Eva-Maria (2006): Anforderungen an die Kommune: Chancen für Jugendliche mit Migrationshintergrund – Aktuelle Wegweiser für den Übergang von der Schule in die Berufsausbildung. In: Berufliche Integration in der multikulturellen Gesellschaft, 1. Aufl. hrsg. v. Ludger Reiberg, Bonn, S. 138–148.

Beicht, Ursula/Granato Mona (2010): Ausbildungsplatzsuche: Geringe Chancen für junge Frauen und Männer mit Migrationshintergrund. BIBB Report 15/2010, hrsg. vom Bundesinstitut für Berufsbildung. <http://www.bibb.de/bibbreport>, 1.12.2010.

Bommes, Michael (1999): Probleme der beruflichen Eingliederung von Zuwanderern. Migranten in Organisationen. In: Integration und Integrationsförderung in der Einwanderungsgesellschaft, hrsg. v. d. Friedrich-Ebert-Stiftung, Gesprächskreis Arbeit und Soziales Nr. 91, Bonn.

Bommes, Michael (2007): Kommunen und nachholende Integrationspolitik. Handlungsperspektiven und Handlungsspielräume. In: Nachholende Integrationspolitik und Gestaltungsperspektiven der Integrationspraxis, 1. Aufl. hrsg. v. Klaus Bade und Hans-Georg Hiesserich, Göttingen, S. 97–123.

Bommes, Michael (2008): Integration findet vor Ort statt – über die Neugestaltung kommunaler Integrationspolitik. In: Migrationsreport 2008: Fakten – Analysen – Perspektiven, hrsg. v. Michael Bommes und Marianne Krüger-Pottratz, Frankfurt/New/York, S. 159–194.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (2010). Berufsbildungsbericht 2010, Bonn, Berlin.

Diehl, Claudia/Friedrich, Michael/Hall, Anja (2009): Jugendliche ausländischer Herkunft beim Übergang in die betriebliche und schulische Ausbildung. Vom Wollen, Können und Dürfen. In: Zeitschrift für Soziologie Nr. 38(1), Bielefeld, S. 48–68.

Faupel, Hubert (2009): Migration: Handlungsimplicationen für die Auswahlverfahren der DGP. In: DGP-Informationen 2009. Heft 60, hrsg. v. d. Deutschen Gesellschaft für Personalwesen e. V. Berlin/Düsseldorf/Hannover/Leipzig, S. 83–89.

Fuchs, Marek/Sixt, Michaela (2008): Die Bildungschancen von Aussiedlerkindern. SOEP-Papers on Multidisciplinary Data Research No. 105, hrsg. v. Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung, Berlin.

Geißler, Rainer (2008): Die Sozialstruktur Deutschlands. Zur gesellschaftlichen Entwicklung mit einer Bilanz zur Vereinigung. 5. durchgesehene Auflage, Wiesbaden.

Geißler, Rainer (2010): Die Sozialstruktur Deutschlands. Aktuelle Entwicklungen und theoretische Erklärungsmodelle, Gutachten im Auftrag der Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik, WISO Diskurs, hrsg. v. d. Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn.

Grosch, Christiane/Hany, Ernst (2006): Interkulturelles Verständnis aus entwicklungspsychologischer Perspektive: Was Kinder und Jugendliche von Kultur wissen und verstehen, Universität Erfurt.

Halbhuber, Werner (2007): Die Schulstatistik der Kultusministerkonferenz. In: Migrationshintergrund von Kindern und Jugendlichen: Wege zur Weiterentwicklung der amtlichen Statistik, Bildungsforschung Bd. 14, hrsg. v. Bundesministerium für Bildung und Forschung, Berlin, S. 67–74.

Hieronymus, Andreas/Andreas, Hutter, Jörg, Wöbcke, Carmen und Hülya Eralp (2006): Azubi-Auswahl mit Zukunft – Interkulturelles Einstellungsverfahren für gewerblich-technische Berufe, Dokumente der Beratungs- und Koordinierungsstelle zur beruflichen Qualifizierung von jungen Migrantinnen und Migranten (BQM), Koordinierungsstelle Weiterbildung und Beschäftigung e. V., Hamburg.

Hunold, Daniela (2008): Migranten in der Polizei. Zwischen politischer Programmatik und Organisationswirklichkeit, Frankfurt.

Imdorf, Christian (2008): Der Ausschluss „ausländischer“ Jugendlicher bei der Lehrlingsauswahl – ein Fall von institutioneller Diskriminierung? <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-152196>

Jerusel, Stephan (2010): Ergebnisse von ausländischen Bewerber/innen in schriftlichen und mündlichen Auswahlverfahren, unveröffentlichte Studie.

Petersen, Isabel (2004): „Beurteilung eines Personalauswahlverfahrens unter besonderer Berücksichtigung der prognostischen Validität“. Dissertation zur Erlangung des Doktorgrades der Philosophischen Fakultät der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel.

Prümm, Kathrin (2008): Gewinnung und Ausbildung von jungen Menschen mit Migrationshintergrund für den bremischen öffentlichen Dienst.

<http://www.afz.bremen.de/sixcms/media.php/13/Projektskizze%20Dr%20Kathrin%20Pr%FCmm.pdf>, 14.06.2010.

Riehle, Eckart (2001): Verwaltungskultur im Ausländeramt. In: Interkulturelle Kompetenz in der Verwaltung, Kommunikationsprobleme zwischen Migranten und Behörden, hrsg. v. Eckart Riehle, Wiesbaden, S. 83–94.

Senatorin für Arbeit, Frauen, Gesundheit, Jugend und Soziales (2007): Equal Bremen & Bremerhaven. Netzwerk zur Erwerbsförderung zugewanderter Frauen und Männer. Bremen.