



MMEHR

Multidimensional and
Multicultural Expertise
of Human Resources
professionals

MMEHR
Qualitätsrichtlinien
für die Anerkennung
und Einstufung
multikultureller Kompetenzen
im modernen
Personalmangement

www.hrmmexpertise.eu

Von: ifa Akademie and MMEHR Consortium

Verfasst von::

Daniela La Foresta - University of Naples Federico II (Italy)
Martin Kilgus - ifa Akademie (Germany)

Weitere Autorinnen und Autoren:

Charalampos Samantzis, Eleni Vezali, Dimitra Printziou, Anna Boumpouzioti,
Katerina Drachaliva - University of Thessaly (Greece)
Ana-Maria Cozgarea - Stefan cel Mare University of Suceava (Romania)
Tiziana Tartari - Janus srl (Italy)
Seda Aydın - Kocaeli Sanayi Odasi (Turkey)

Grafik und Design:

Tullio Giambi - Janus srl (Italy)

Dieser Bericht beruht auf Befragungen und Recherchen, die von den Projektpartnern zwischen Dezember 2019 und März 2020 durchgeführt wurden.

Bericht mit folgenden Inhalten

- Auswertung der Befragung nationaler Fachleute
- Auswertung der MMEHR Recherchen
- Auswertung der Beschreibung bewährter Beispiele
- Empfehlungen für die MMEHR Qualitätsrichtlinien

Verfasst von: ifa Akademie, MMEHR Konsortium © 2020

Alle Materialien unterliegen dem Copyright als Creative Commons CC BY-NC-ND Lizenz.

Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, welcher nur die Ansichten der Verfasser wiedergibt, und die Kommission kann nicht für eine etwaige Verwendung der darin enthaltenen Informationen haftbar gemacht werden.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	4
Auswertung des MMEHR-Fragebogens	7
Erweitertes Fachgebiet / Position.....	7
Key skills and competences.....	8
Qualitätsrichtlinien für die Ausbildung im Personalwesen.....	10
Inhalte multikultureller / multidimensionaler HR-Schulungen.....	13
Bemerkungen	20
Bereitschaft, personenbezogene Daten zu hinterlassen	20
Schlussfolgerungen zur Analyse der Fragebögen der nationalen Sachverständigen	21
Analyse der Recherche zu Forschung und Sachstand in	
MMEHR-Partnerländern.....	23
Schlussfolgerungen aus der Analyse der Schreibtischforschung in MMEHR-Partnerländern ..	30
Auswertung der Sammlung bewährter Verfahren	38
Schlussfolgerungen aus der Auswertung der Sammlung bewährter Verfahren	42
Empfohlene Qualitätsrichtlinien für multikulturelle Anerkennungs- und	
Bewertungstechniken der Personalabteilung 4.0.....	49
Anhänge.....	55
Liste nationaler Expertinnen und Experten.....	56
Fragebogen für Expertinnen und Experten (in Englisch).....	57
Vorlage zur Erfassung von Rechercheergebnissen (in Englisch).....	60
Vorlage zur Sammlung guter Praxisbeispiele (in Englisch)	61

Einleitung

MMEHR steht für einen umfassenden und multidimensionalen Ansatz, der den sozialen Zusammenhalt im modernen Personalmanagement (HR) in einer multikulturell geprägten Arbeitswelt stärken soll.

MMEHR steht für „Multidimensionale und multikulturelle Kompetenz für Fachkräfte im Personalwesen“ und startete am 1. November 2019. Ziel ist, innovative Lehr- und Fortbildungsangebote für den Personalbereich zu entwickeln, deren Ziel es ist, fortgeschrittene multidimensionale und multikulturelle Fähigkeiten von Fachkräften in der Personalwirtschaft zu fördern.

MMEHR unterstützt Lehrer, Ausbilder und Studierende und fördert die digitale Integration beim Lernen, um eine Zielgruppe von Lernenden zu erreichen, die eine effektive Beschäftigung, eine Verbesserung des Zugangs zum Arbeitsmarkt und den Erwerb einer Reihe digitaler und multikultureller Kompetenzen wünscht, die für angehende Fachkräfte in der Personalwirtschaft während ihrer gesamten Karriere wichtig sind. Dank des MMEHR-Ansatzes haben Studierende im Bereich Human Resources die Möglichkeit, neue multikulturelle und digitale Kompetenzen auf hohem Niveau zu erwerben, wie z. B.:

- Effektive Nutzung und Anerkennung multikultureller Kenntnisse von und bei Fachkräften in der Personalwirtschaft, vor allem zum Einsatz in Einrichtungen wie z.B. Smart Factories oder Industrie 4.0,
- Nutzung innovativer und Lernenden-zentrierter pädagogischer Ansätze und Verbesserung der digitalen Integration im Lernen, Lehren, im Training und in der Nachwuchsarbeit auf verschiedenen Ebenen,
- Förderung des Zugangs zu und des Lernens durch offene Bildungsressourcen (OER), um hochqualifizierte Fähigkeiten zur Anerkennung und Bewertung für die moderne Personalwirtschaft zu entwickeln.

Die neue gesamteuropäische und multikulturelle Dimension erfordert Aufmerksamkeit auf sozialer Ebene, insbesondere in der Arbeitswelt. Alle wichtigen Akteure auf dem europäischen Arbeitsmarkt sind aufgerufen, mit angemessenen Kompetenzen, die neu definiert werden müssen, den neuen und sich schnell ändernden multidimensionalen und multikulturellen Ansprüchen gerecht zu werden, um schnell auf neue Herausforderungen reagieren zu können.

Fachkräfte im Personalwesen sind nicht nur dazu verpflichtet, alle möglichen digitalen Potenziale optimal zu nutzen, um die Ergebnisse ihrer Arbeit zu verbessern und zu beschleunigen, sie müssen in der heutigen Zeit auch darauf vorbereitet sein, multidimensionale/multikulturelle Faktoren im Personalmanagement zu verstehen und zu bewerten. Durch den Erwerb solcher neuer Kompetenzen können Personal-Fachkräfte dazu beitragen, die Fähigkeiten von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern mit multikulturellem Hintergrund besser mit den Anforderungen der Unternehmen in Europa in Einklang zu bringen.

MMEHR wird innovative Lösungen für diesen Bedarf anbieten, nämlich Qualitätsleitlinien für die multikulturelle Anerkennung und Bewertung neuer Arbeitsweisen im Personalwesen, um das Lehren/Lernen im Personalbereich mit einem fortgeschrittenen Repertoire multidimensionaler und multikultureller Fähigkeiten (Industrie 4.0 “intelligente Fabriken”) sowie mit einem umfassenden und multidimensionalen Ansatz zu fördern, um das Niveau der Schlüsselkompetenzen und -fähigkeiten in der Personalwirtschaft zu verbessern.

Um das Niveau von Kompetenzen und Fähigkeiten zu verbessern, wird **MMEHR Kurse und Schulungsmodulare für Studenten** als neue Fachkräfte im Personalwesen für unterschiedliche Ebenen, erstellen und validieren. Auf diese Weise soll Nachwuchskräften ermöglicht werden, auch versteckte und erst auf den zweiten Blick sichtbare Kompetenzen bei Arbeitskräften mit internationalem und multikulturellem Hintergrund zu erkennen und so genannte Soft Skills richtig zu bewerten und in Unternehmen einzusetzen.

Die **MMEHR**-spezifischen Produkte sind ein **offener Online-Kurs** “Human Resources multicultural recognition and evaluation 4.0” und ein **MOOC-Lernset mit didaktischen Inhalten**.

Um diese Lernmaterialien zu entwickeln, bildete das MMEHR-Konsortium Expertengruppen von zehn ausgewählten Experten im Bereich HR-Ausbildung und -Management. Insgesamt wurden 50 nationale Expertinnen und Experten aus den **MMEHR-Partnerländern** (Deutschland, Griechenland, Italien, Rumänien und Türkei) gebeten, einen strukturierten Fragebogen auszufüllen. Der Fragebogen wurde vom **MMEHR-Konsortium** entwickelt. Ziel war es, aus den Rückmeldungen, Empfehlungen und Fachkenntnissen der Experten grundlegende Lerninhalte festzulegen. Dabei ging es auch darum, vorhandene Lernmaterialien und bewährte Verfahren zu sammeln und diese um innovative Themen zu ergänzen, die von den Expertengruppen für die MMEHR-Schulungen als wichtig angesehen werden. Die Analyse der Fragebögen war nicht als wissenschaftlich repräsentativ ausgelegt, sondern sollte ein fundiertes Fachwissen führender Expertinnen und Experten aus fünf europäischen Ländern liefern.

Um zusätzliche Anregungen zu erhalten, führten die Partner in allen Ländern Recherchen zum neusten Stand der Ausbildung im Personalbereich durch. Dieser so genannte „Desktop Research“ umfasste wissenschaftliche Studien zu multikulturellen und multidimensionalen Kompetenzen im Bereich Personalmanagement, allgemeine Studien zum Thema Ausbildung im Personalbereich, Studiengänge für Personalwesen an Hochschulen für Studierende, Materialien zur Erkennung verborgener Talente sowie Quellen und Ressourcen, die für die Entwicklung der **MMEHR-Qualitätsleitlinien** von Bedeutung oder Relevanz sind.

Neben der Schreibtischrecherche suchten **MMEHR-Partner** nach Beispielen bewährter Verfahren aus der Praxis. Der Unterschied zwischen der Suche nach bewährten Praxisbeispielen und der eigentlichen Forschung zum wissenschaftlichen Stand der Dinge im Personalwesen war: die Recherchen nach dem aktuellen Forschungs- und Literaturstand deckten einen vollständigen und umfassenden Ansatz zum Stand der Dinge zur Ausbildung im Personalwesen ab. Die Suche bewährte Praktiken, die nützlich, geeignet und relevant für die Zielgruppe der Studenten/Lernenden sind, erhebt dagegen keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern sammelte gute Beispiele didaktischer und inhaltlicher Art, mit denen sich **MMEHR** verknüpfen kann, bzw. die in die Entwicklung der Schulungs- und Lehrmaterialien mit eingebunden werden können.

Diese Sammlung bewährter Verfahren für MMEHR kann unter anderem beinhalten:

- bestehende Best-Practice-Ausbildungsprogramme / Trainingsmodule / andere Formen von Schulungsmaterialien für Studierende im HR-Bereich, um sie darauf vorzubereiten, multidimensionale / multikulturelle Faktoren zu verstehen und zu bewerten,
- bestehende Best Practice in-company Trainingsprogramme / Schulungsmodule / andere Formulare für die Ausbildung von HR-Experten in Unternehmen,
- vorhandene Best-Practice-Materialien, Programme, Initiativen, Strategien im HR-Bereich, damit die Interessengruppen darauf vorbereitet werden können, multidimensionale/multikulturelle Faktoren zu verstehen und zu bewerten,
- Beispiele für bewährte Verfahren, um verborgene Talente und Fachwissen von Personen mit multikulturellem Hintergrund zu verstehen,
- Beispiele für Best Practices für HR-Profis für eine bessere Abstimmung zwischen den Fähigkeiten multikultureller Arbeitskräfte und den Anforderungen und Bedürfnissen von Unternehmen

Das übergeordnete Ziel der MMEHR-Schulungen und Lernmaterialien ist:

- Sensibilisierung von Studierenden und Ausbildern für die Möglichkeit des Erwerbs von IKT-Fähigkeiten, um multikulturelle Techniken im modernen Personalwesen im Zusammenhang mit HR-Kompetenzerkennung/-Management/-Evaluierung unter Einhaltung der in der Definition von Industrie 4.0 (“smart factories”)

genannten strategischen Ziele zu lehren und zu studieren.

- Schaffung eines multidisziplinären, wirklichkeitsnahen, problemorientierten Lehrplans für Ausbilder und Studenten, der den Sektor der Anerkennung/Verwaltung von Humanressourcen einbezieht; Ermittlung von Ausbildungsbedürfnissen und Querschnittskompetenzen, die für die Entwicklung multikultureller Kompetenzen und Fähigkeiten auf hohem Niveau erforderlich sind.
- Weitergabe von Bildungsinhalten und Lehr- und Lerntechniken für Fachleute im Personalwesen und Ausbilder (Training the Trainers-Kurse) mit Hilfe der MMEHR-Kurse; Unterstützung der Umsetzung der Mitteilung von 2013 über die Öffnung der Bildung durch die Förderung und Entwicklung neuer Trägerformen, insbesondere durch neue Formen des personalisierten Lernens und der strategischen Nutzung von OER (offener Bildungsressourcen).
- Beitrag zu den notwendigen Reformen im Zusammenhang mit der EU-Modernisierungsagenda von 2011 zur Verbesserung des lebenslangen Lernens durch die Schaffung flexibler Wege des Lernens und die Entwicklung von Möglichkeiten zur Erhöhung der Beschäftigungsquote und -qualität in Europa.

Hinweis:

Das **MMEHR-Projekt** begann vor dem Ausbruch der Covid-19-Pandemie in Europa. Der Fragebogen wurde in der ersten Phase des Projekts entwickelt, bevor die Auswirkungen und Restriktionen, die Covid-19 auslöste, in allen EU-Mitgliedstaaten spürbar wurden. Der Einsatz von Online-Kommunikationsplattformen, digitalen / virtuellen Meetings, digitalen Bewertungstechniken und Kommunikation „auf Distanz“ hat seit dem Ausbruch von Covid-19 deutlich zugenommen. Die Antworten der Experten wurden während der Phase des Lockdowns und der damit verbundenen Einschränkungen gesammelt. Die Fragebögen wurden entweder online oder remote telefonisch ausgefüllt. Es wurden keine persönlichen Interviews durchgeführt.

Der Fragebogen enthielt Fragen zum Einsatz von IT und digitalen Tools im Personalwesen. Die Veränderung des Kommunikationsverhaltens in Zeiten von Restriktionen, Kontaktverboten und Reisebeschränkungen lässt sich auch in der Analyse der gegebenen Antworten erkennen. Wie im nächsten Kapitel gezeigt wird, wird der Schwerpunkt verstärkt auf digitale und IT-basierte HR-Tools gelegt, die in der Zeit vor Covid-19 weniger stark verbreitet waren, als es nun in Zeiten der Fortdauer der Pandemie der Fall ist. Die anhaltenden Auswirkungen von SARS-Covid-19 auf das Leben in Europa und damit auf die Umsetzung des MMEHR-Projekts wurden vom Projektmanagement und vom Projektkoordinator bei der Erstellung aller Unterlagen berücksichtigt.

Liste nationaler Expertinnen und Experten

Alle **MMEHR-Partner** kontaktierten HR-Expertinnen und Experten in ihren jeweiligen Ländern aus den Bereichen Personalmanagement, HR-Ausbildung, Entscheidungsträger im Personalbereich und Personen mit zusätzlichem Know-how in den Themengebieten Migration, Mobilität und dem Funktionieren des Arbeitsmarktes. Diese Gruppen nationaler Expertinnen und Experten werden während der Dauer des Projekts als Beratungsgremium für die Projektpartner fungieren und die Nachhaltigkeit und Verbreitung der Projektergebnisse fördern.

Im ersten Schritt wurden die Sachverständigen gebeten, einen Fragebogen auszufüllen (siehe nächstes Kapitel dieses Berichts), in einem zweiten Schritt werden die Experten um ihr Feedback zu den Ergebnissen der Partner und ihre Analyse ihrer Recherchen sowie der Sammlung bewährter Verfahren gebeten. Die Expertinnen und Experten werden auch als Beratende in die Phase der Entwicklung von MMEHR-Schulungsmaterialien und -Handbüchern sowie in die MMEHR-Verbreitungsveranstaltungen einbezogen.

Auswertung des MMEHR- Fragebogens

Der strukturierte Fragebogen wurde an 50 Experten und Expertinnen verteilt. Diese hatten die Wahl, den Fragebogen online oder papierbasiert zu beantworten.

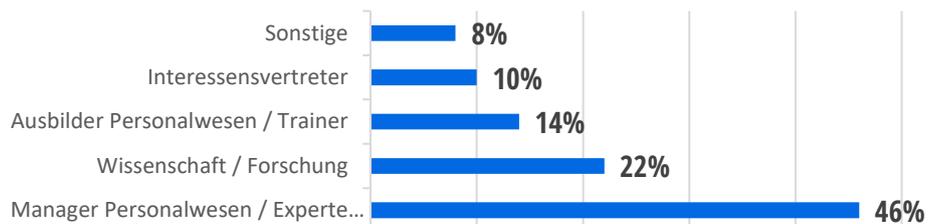
Insgesamt gingen 50 ausgefüllte und gültige Fragebögen ein:

MMEHR Partnerländer	Anzahl gültiger Fragebogen
Deutschland	10 online plus 1 online von deutschem Experten aus Großbritannien
Griechenland	9 online
Italien	10 papierbasierte
Rumänien	10 paper-based
Türkei	10 paper-based

Erweitertes Fachgebiet / Position

Experten wurden gebeten, ihre Position in Bezug auf ihr Fachgebiet anzugeben:

Was beschreibt Ihre gegenwärtige berufliche Position? (Wählen Sie die am besten passende Option oder "Sonstige")



Die meisten Experten haben einen Hintergrund im HR-Management (48%), gefolgt von Experten aus Wissenschaft und Forschung (22%) und Ausbilder / Lehrkräfte (10%) und Interessensträgern (10%).

Diese Verteilung ist in den Antworten pro Land gleichermaßen vertreten und dient als Indikator für die Fähigkeiten, Kompetenzen und Erfahrungen des **MMEHR**-Expertenteams in Bezug auf die Thematik und den Schwerpunkt des Projekts.

Dies unterstreicht, dass die folgenden Antworten als gültige Antworten für die Entwicklung von Leitlinien für die Zusammensetzung von Schulungsmaterialien für HR-Studenten und HR-Profis genutzt werden können.

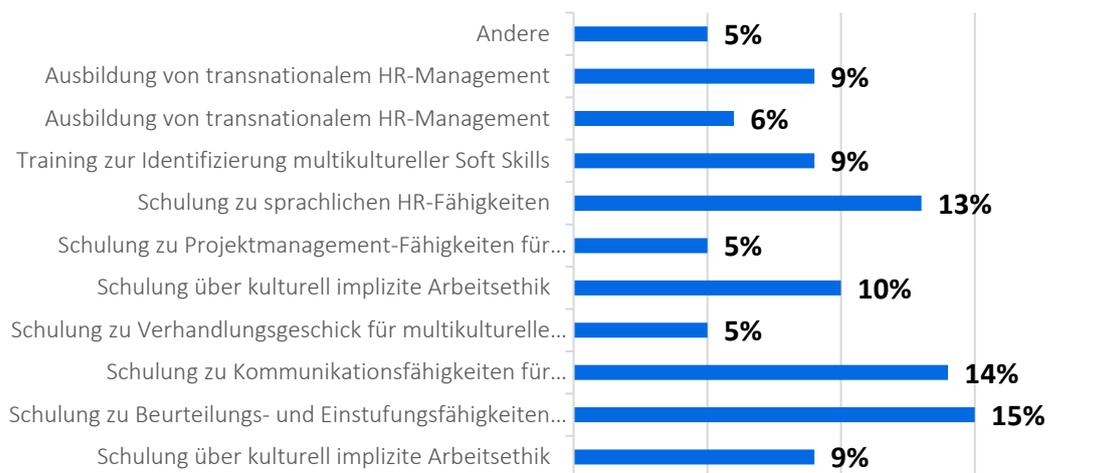
Key skills and competences

In zwei Fragen wurden die Sachverständigen gebeten, Schlüsselqualifikationen und Kompetenzen zu identifizieren, die Fachkräfte im Personalwesen für das erfolgreiche Verständnis und die Bewertung multikultureller Aspekte ihrer Arbeit auf jeden Fall benötigen.

Welche sind – basierend auf Ihrem Know-how – Schlüsselkompetenzen und Fähigkeiten für HR-Profis, um multikulturelle Aspekte in ihrer Arbeit erfolgreich zu verstehen und einzuordnen?

Alle 50 Experten gaben gültige Antworten aus den Multiple-Choice-Optionen des Fragebogens:

Schlüsselfertigkeiten und -kompetenzen für HR-Fachleute in Bezug auf multikulturelle Aspekte in ihrer Arbeit



Die wichtigsten Schlüsselkompetenzen und Fähigkeiten für HR-Fachleute, um den multikulturellen Aspekt in ihrer Arbeit erfolgreich zu verstehen und zu bewerten, sind:

- *Bewertungskompetenzen für Fähigkeiten multikultureller Arbeitnehmer*
- *Kommunikationsfähigkeiten für die Unterhaltung mit multikulturellen Arbeitnehmern*
- *Multikulturelle Soft Skills*
- *Projektmanagement-Fähigkeiten*
- *Kenntnisse der kulturell expliziten Arbeitsethik*

Die Ausbildung von HR-Fachkräften, die für eine multikulturelle Belegschaft zuständig sind, muss diese Elemente einbeziehen. Weitere Elemente sind Sprachkenntnisse und Verhandlungsfähigkeiten. Zusätzlich gaben einzelnen

Sachverständige Schulungen zum interkulturellen Bewusstsein (6) an sowie verschiedene Formen von Fähigkeiten im Projektmanagement (4).

Welches sind Schlüsselkompetenzen für HR-Profis, um verborgene Talente und Expertisen von Menschen mit multikulturellem Hintergrund erfolgreich zu identifizieren?

Diese Frage wurde auch von allen 50 Experten beantwortet. Aus den Multiple-Choice-Antwortoptionen ausgewählt wurden:

Schlüsselkompetenzen zur Identifizierung verborgener Fähigkeiten



Die drei wichtigsten Kompetenzen, die HR-Profis benötigen, um verborgene Talente und Expertise multikultureller Arbeitskräfte zu identifizieren, sind:

- *Kenntnis der Anerkennung formaler, nicht formaler und informeller Kompetenzen*
- *Anerkennung der Rolle von Soft Skills für bestimmte Arbeitsplätze*
- *Kenntnisse neuer HR-Tools wie z.B. neue (digitale) Bewertungsmethoden und Online-Tools*

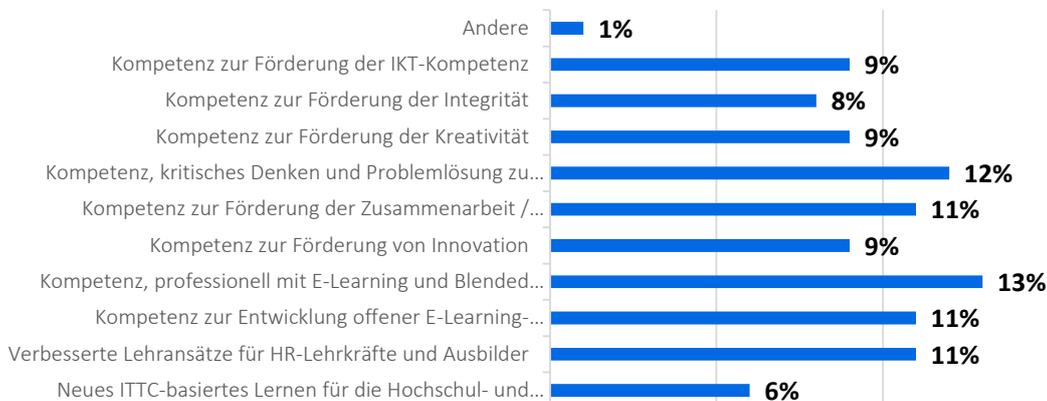
Darüber hinaus ist das allgemeine Wissen über im Ausland erworbene Abschlüsse von Bedeutung. Zu den Bemerkungen unter "Sonstige" gehörten Kenntnisse über IKT-Tools für das Online-Personalmanagement (1) und das Bewusstsein für Mehrsprachigkeit (1).

Qualitätsrichtlinien für die Ausbildung im Personalwesen

Welche Unterstützung / Materialien benötigen Lehrer und Ausbilder von HR-Studenten / HR-Profis, um multikulturelles Wissen und Fähigkeiten zu vermitteln?

Auch hier wählten alle 50 Experten Antworten aus den gegebenen Multiple-Choice-Optionen im Fragebogen aus. Das Feld der Antworten auf Unterstützungsmaterialien für Lehrkräfte und Ausbilder von HR-Studenten und Fachleuten in Bezug auf multikulturelles Wissen ist gemischer:

Unterstützungsmaterialien für HR-Lehrkräfte und Ausbilder



Vier Themen für Fördermaterialien – und damit für Lehr- und Lerninhalte für HR-Profis – scheinen am wichtigsten zu sein:

- *Kompetenz, professionell mit E-Learning und Blended-Learning zu arbeiten*
- *Kompetenz zur Förderung von kritischem Denken und Problemlösung*
- *Kompetenz zur Entwicklung offener E-Learning-Materialien*
- *Kompetenz zur Förderung der Zusammenarbeit, Teamarbeit und verbesserten Unterrichtsfähigkeit für HR-Lehrer und -Ausbilder*

Diese Antworten geben einen klaren Hinweis auf die Rolle des IKT-basierten Lehrens und Lernens im Personalwesen und für das Personalmanagement. Diese Antworten zeigen, welche Auswirkungen die Erfahrungen von Covid-19 bei Sachverständigen während der Zeit, in der die Fragen beantwortet wurden, haben. Auch die Bemerkungen unter “Sonstiges” konzentrieren sich auf “Online HR Management Flow” und “Online-Respekt und Fairness”.

Welches sind – basierend auf Ihrer Erfahrung – machbare Qualitätsindikatoren für eine erfolgreiche Ausbildung von HR-Studierenden/HR-Profis zur Entwicklung und Unterstützung ihrer multikulturellen Kompetenzen?

Bei dieser offenen Frage gingen 38 Antworten ein. Diese schriftlichen Kommentare konnten zusammengefasst und in bestimmte Themenbereiche eingeteilt werden:

Pädagogische Methoden / Lehren und Lernen – Qualitätsindikatoren

- Analyse von Rollenspielen, interkultureller Wissenstests, kultursensible Bewertungen
- Fallstudien auf der Grundlage realer Fälle, Rollenspiele, Mock-Assessments
- Effektive Zusammenarbeit, Verständnis der multikulturellen Umgebungen
- Präsentation neu erworbener und vorhandener multikultureller Fähigkeiten (Rollenspiele - Echtzeit-Simulation, Fallstudien)
- Arbeiten an konkreten Beispielen aus dem Alltag, vermeiden einer rein theoretischen Ausbildung; Kreativität und Einfallsreichtum als Ressource; falls zeitlich möglich, eignen sich auch Praktika oder Job-Shadowning (6 Monate, z.B.) in einem Unternehmen
- Gutes Verständnis kultureller Unterschiede

Testen / Fragebögen / Datenerhebung – statistische Indikatoren

- Fragebogen/Tests: In jeder Frage werden einige Fähigkeiten vorgestellt und die Teilnehmenden werden gebeten, eine Situation als Beispiel zu kommentieren, in der sie die beschriebenen Fähigkeiten verwendet oder verwendet haben. Die Punktzahl hängt vom Erfolgsgrad ab, den die Studierenden in Bezug auf die Fähigkeiten oder Kenntnisse erworben haben.
- Hörverständnistests, Multi-Choice-Tests, Beobachtungstraining
- Fortschritte bei E-Learning-Anwendungen, Online-Bewertungen, Bewertung von Fallstudien
- Bewertung der erworbenen Fähigkeiten im Laufe der Zeit
- Interkulturelle Bewertungen, Multiple-Choice-Tests, Szenario-Studien, Fallstudien, Job Shadowing
- Aufgabenbasierte Tests, Fallstudien, Szenario-Übungen
- Schulungsbewertungsfragebögen, die den Erfolg von Trainern, Methodik und Inhalt sowie die persönlichen Vorteile der Auszubildenden/Studierenden und die Auswirkungen der Ausbildung auf die persönliche Vision und das Verständnis der Auszubildenden für das Management multikultureller Arbeitskräfte untersuchen.
- Mitarbeiterproduktivitätsrate, interne Beförderungsrage, Mitarbeiterinnovationsindex
- Bewusstseinsniveau für kulturelle Unterschiede wie Pünktlichkeit, Bedeutung von Mimik, Dress Code etc.
- Anzahl der kollaborativen Arbeitsformen, die unter Nutzung des nach der Ausbildung erworbenen Wissens abgeleitet werden; Bereitstellung systematisierter und transparenter Mittel/Methoden für die Beteiligung an der Entscheidungsfindung am Arbeitsplatz
- Prozentsatz erfolgreicher Ausbildungsabschlüsse; Trainingskonformitätsrate; Teilnahmequote an Schulungen; Fähigkeiten, die bei der Einstellung, Befragung, Verhandlung, Vermittlung mit multikulturellen Mitarbeitern entwickelt wurden; Erhöhung der kompetenten multikulturellen Beschäftigung; Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit; Rückgang der Fluktuationsrate der Mitarbeiter
- Bei der Beurteilung der Effizienz der Personalschulung ist es besonders interessant, festzustellen, ob die Teilnehmenden in ihrer Arbeit das Gelernte anwenden bzw. wie das Erlernete in die Tat umgesetzt wurde.

Praktisches Training - Leistungsindikatoren

- Kurzpraktika in multikulturellen Umgebungen, Rollenspiele mit Fallbeispielen, multikulturelle Analyse der Studierenden selbst
- Arbeiten in/über reale Situationen
- Tests und Simulationsübungen
- Arbeitsvermittlungen, Ausbildung am Arbeitsplatz, Kommunikationsübungen
- Ergebnisse oder regelmäßige Zwischenbewertungen durch reale Fallstudien & Projekte zur Bewertung des Erfolgs der Studierenden.
- Persönliche und berufliche Erfahrung in multikulturellen Umgebungen
- Multikulturelle Erfahrung in den Betriebsstätten, am Arbeitsplatz und auch im Privatleben; Reisen, insbesondere dort, wo Multikulturalismus von der Politik gefördert wird, ist für diese Art von Fachleuten sehr wichtig; Teilnahme an multikulturellen Freiwilligenprojekten.

Lerninhalte – thematische Indikatoren

- Verbesserung von ITC-Wissen; Kenntnis der wichtigsten Regelungen des Arbeitsrechts, die in dem Land gelten, in dem die Arbeit stattfindet.
- Das Entstehen und die Bedeutung von Werten, Urteilen und Vorurteilen, Rahmenbedingungen für die Anerkennung und Reaktion bezüglich kultureller Vielfalt, interkulturelle Kommunikationsfähigkeiten, besseres Verständnis der Stärken und persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten von Menschen, verstärkte kulturelle Intelligenz.

Weitere Bemerkungen im Rahmen dieser Antwort sind:

- Mitarbeitende der so genannten Millennial-Generation brauchen mehr Feedback als andere, um engagiert und produktiv zu bleiben.
- Kirkpatrick's vier Evaluationsstufen (Reaktion, Lernen, Verhalten, Ergebnisse) sind zu beachten.
- In einem Artikel im MIT Sloan Management Review heißt es, dass 65 % der Unternehmen effektiv Daten erfassen, aber nur 46 % in der Lage sind, Erkenntnisse effektiv aus diesen Daten zu gewinnen. Lösung: Moderne HR-Analyseplattformen. Mit diesen Unterrichts- und Fortbildungslösungen ist Zusammenhang zwischen Training und Leistung beschreibbar und messbar. Es können auch Trends aus einer Vielzahl von Trainingsdaten erkannt werden, um die volle Wirkung aller Lernaktivitäten besser zu verstehen und auswerten zu können.

Diese Antworten geben einen deutlichen Hinweis darauf, wie wichtig folgende Punkte sind:

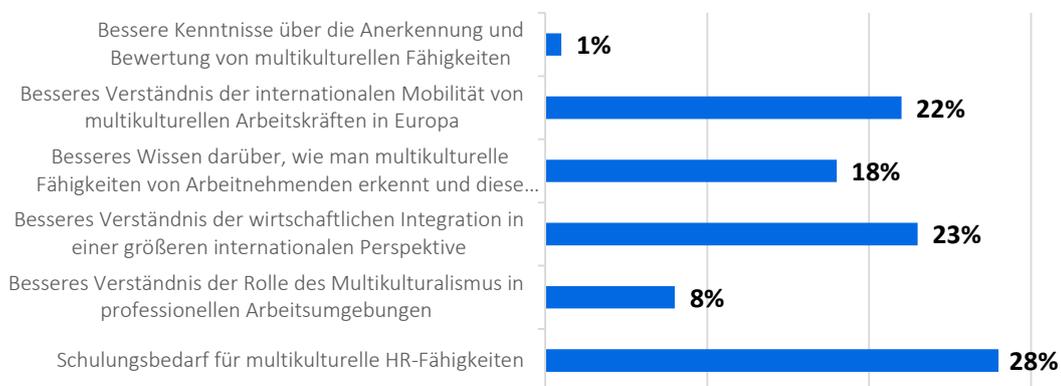
- *Notwendigkeit der Entwicklung von (Online-)Bewertungsmethoden und -tests mit quantitativen und qualitativen Elementen,*
- *Aufgabenbasiertes und kollaboratives Lernen für HR-Studierende und HR-Profis,*
- *Einsatz von Rollenspielen, Fallstudien, Business Cases im Zusammenhang mit multikulturellen Themen als Instrumente und Beispiele für praktisches Lernen für HR-Studenten und HR-Fachleute*
- *Bedarf an Praktika, Volontariaten, Simulationsübungen in einem multikulturellen Umfeld*
- *Verbesserung des IKT-Wissens und Nutzung von IKT als Instrument für internationales und multikulturelles HR-Management multikultureller Arbeitskräfte*

Inhalte multikultureller / multidimensionaler HR-Schulungen

Welches sind die wichtigsten Ausbildungsbedürfnisse und Querschnittskompetenzen, die für die Entwicklung multikultureller Fähigkeiten und Kompetenzen von HR-Profis erforderlich sind?

Alle 50 Experten wählten Antworten aus den Multiple-Choice-Optionen des Fragebogens aus.

Schulungsbedarf für multikulturelle HR-Fähigkeiten



Die Sachverständigen lieferten nachhaltige und belastbare Belege für vier wichtige Ausbildungsbedarfe:

- *Besseres Verständnis der Rolle des Multikulturalismus in Arbeitsumgebungen*
- *Bessere Kenntnisse zur Identifizierung multikultureller Kompetenzen der Arbeitnehmer und Anpassung an die Bedürfnisse von Unternehmen*
- *Bessere Kenntnis der Anerkennung und Bewertung multikultureller Kompetenzen*
- *Besseres Verständnis der internationalen Mobilität multikultureller Arbeitskräfte*

Zu den Bemerkungen, die von Experten unter "Sonstiges" hinzugefügt wurden, gehören Kenntnisse der zirkulären Migration (1) und Kenntnisse über die geschlechtsspezifische Dimension der Migration einer multikulturellen und internationalen Erwerbsbevölkerung (1).

Die Antworten der Experten zeigen den Bedarf an Lernmaterialien für HR-Studierende und -Fachleute, die ihr Grundlagenwissen und Verständnis für das Konzept des Multikulturalismus und seine Auswirkungen auf die Managementbedürfnisse von Fachleuten, die in HR-Abteilungen in Europa arbeiten, verbessern.

Welches sind – basierend auf Ihrem Fachwissen – Schlüsselinhalte eines multidisziplinären, wirklichkeitsnahen und problembasierten Lehrplans für Ausbilder und Studierende, um die multikulturellen Fähigkeiten von HR-Fachleuten zu verbessern? Bitte geben Sie einige Stichworte oder Kernbegriffe an:

Hier wurden 42 Antworten und Kommentare gegeben, die in folgende thematische Kategorien eingeteilt werden können:

Arbeitslebensbezogene Inhalte

- Arbeitsplatzintegration, multikulturelles Teammanagement, Arbeitsethik, kulturelle Compliance
- Kenntnisse über das reale Leben von Wanderarbeitnehmern, Rechtsfragen für Arbeitnehmer, Mobilität und Arbeitsleben,
- Zusammenarbeit, Generische Fähigkeiten, Bewertung
- Fallstudien vom Arbeitsplatz (Real-Life), Arbeitsethik in multikulturellen Teams, Fähigkeit zur Wertschätzung von Unterschieden und Vielfalt
- Anerkennung am Arbeitsplatz ist am wichtigsten
- Teamarbeit; Fähigkeit, neue Technologien im Hinblick auf spezifische Bedürfnisse im Arbeitsleben zu kontextualisieren
- Respekt, Change-Management im Arbeitsleben, Diversity Management, Weltoffenheit
- internationale soziale Sicherheit und Sicherheit am Arbeitsplatz, Management der Vielfalt am Arbeitsplatz in verschiedenen Ländern, Zugang zu Mobilität, Fernarbeit
- Kontinuierliche Verbesserung; Standardisierung der multikulturellen Arbeit; Motivation der Arbeitnehmer; Systemanalyse; ganzheitliche Perspektive
- Verständnis der Arbeitnehmerkultur am Arbeitsplatz im Arbeitsleben

Kulturelle Dimension und kommunikative Inhalte

- kulturelle Dimension, Kommunikation, Teammanagement, Problemlösungsstrategien
- Interkulturelle Kommunikation,
- soziale Integration, Verständnis der verschiedenen Kultur
- multikulturelle Kommunikation, multikulturelle Zusammenarbeit/Teamarbeit, Sprachkenntnisse, Kulturethik
- Definition des interkulturellen Verständnisses, Daten als ein Bereich zur Beschreibung multikultureller Arbeitskomponenten, Studien zur Integration multikultureller Aspekte in arbeitsplatzbasierte Modelle des Aufgaben- und Workflow-Managements
- Interkulturelle Grundausbildungen, Grundkenntnisse zu Migrationsfragen, Assessment-Übungen, Matching-Übungen
- Kulturelle Vielfalt, Rekrutierungsstrategien, Missverständnisse, Konfliktpotenzial, Diversity Management
- Charisma, Taktgefühl, Diplomatie, Empathie, zwischenmenschliche Fähigkeiten, Geduld
- Kommunikationskompetenzen; mathematische Kompetenz und Grundkompetenzen in Wissenschaft und Technik; digitale Kompetenz; Lernen zu Lernen; soziale und staatsbürgerliche Kompetenz; Initiativkraft und Unternehmertum; kulturelles Bewusstsein und Ausdruck
- Verbessern Sie Ihre interkulturelle Kompetenz (Purdue University); www.futurelearn.com/courses/intercultural-competence
- kulturelles Bewusstseinstaining (unterschiedlich in Körpersprache und kulturellen Werten), Kenntnis verschiedener ethnischer Gruppen und ihrer Kultur; sozialökonomische historische und politische Rahmenbedingungen; Vielfalt als Aspekt der Karriere; Änderungsmanagement; Empathie, interkulturelle Kommunikation, Zuhören; Teamarbeit; Konfliktlösung; kritisches Denken (Fähigkeit, deduktives und induktives Denken zu verwenden, um verschiedene Perspektiven zu verstehen)
- ultikulturelle Sensibilität, Translanguaging bei der Kommunikation, soziale Gerechtigkeit
- Verständnis zu interkultureller Kompetenz, Wissen um Stufen interkultureller Sensibilität, Vorstellungen, Urteile und Annahmen, interkulturelle Normen und Regeln, Management kultureller Unterschiede, Push-and-Pull-Faktoren und Entwicklungsbereiche; Methoden, wie kulturelle Intelligenz zu entwickeln ist
- Training der Fähigkeit zuzuhören, der Fähigkeit zu fragen, ob etwas falsch verstanden zu sein scheint; das Wissen über interkulturelle "Fallen" und Barrieren in der Kommunikation am Arbeitsplatz; Kenntnisse über multikulturelle Aspekte der Arbeitsethik
- Literatur über Ausdruck- und Schreibstile von Menschen unterschiedlicher kultureller Herkunft; Treffen mit Menschen unterschiedlicher Herkunft und aktives Zuhören, wenn diese Personen über ihre Erfahrungen sprechen.
- Viele Sprachen zu können und gleichzeitig die App zu kennen, um in verschiedenen Kulturen zu arbeiten.
- Sprachbarriere, kritisches Denken, verhindern von vorurteilsbelastetem Denken und Verhalten.

- Multikulturelle und interkulturelle Erfahrungen in der Schule, an der Universität, am Arbeitsplatz, aber auch im Privatleben und im Sport; Aufenthalt in verschiedenen Ländern, insbesondere in Ländern wie Kanada und Australien, wo Multikulturalismus eine allgemeine Haltung der Regierung ist; multikulturelle und multidisziplinäre Projekte, auch im sozialen Bereich.
- Bewusstsein schaffen für die unterschiedliche Wahrnehmung ein und desselben Verhaltens in völlig unterschiedlichen Kulturen
- Bräuche und Traditionen, Beobachtungen
- Bewusstsein für Verhaltenswahrnehmung in verschiedenen Kulturen
- Die verschiedenen Sprachen, die Personalmanager verwenden, aber gleichzeitig Besonderheiten von Situationen am Arbeitsplatz, die je nach Land verschieden geprägt oder gestaltet sein können.

Migrations- und Integrationsinhalte

- Verständnis von Arbeitsmigration auf allen Ebenen, internationale Arbeitsnomaden und der internationale Wettbewerb um hochqualifizierte Fachkräfte
- Internationale Mobilität, professionelles Arbeitsumfeld, internationale Vision
- Rechts- und Lebenssituation von Wanderarbeitnehmern und qualifizierten Fachkräften
- Anerkennung von Schlüsselqualifikationen und Qualifikationen für Aufgabenteilung und Förderung, Gerechtigkeit und Gleichstellung am Arbeitsplatz, Anerkennung und Mittel/Methoden im Umgang mit Gewalt und Belästigung am Arbeitsplatz

LIT / ICT skills related content

- IKT-Kompetenz für Online-Bewertung, Weiterbildung IT, IT Kompetenzmanagement und Entwicklung, Kenntnisse der internationalen digitalen Kommunikation
- Arbeitsrecht, Wirtschaftsrecht, Datenrecht (Datenschutzgrundverordnung)
- Ausbilder: ITC, HR-Tools. Schüler: Kreativität, Problemlösungsfähigkeiten
- Kenntnisse über neue HR-Instrumente wie z.B.: neue Bewertungsmethoden, Online-Tools, Innovation

Leadership und persönliche Fähigkeiten Inhalte

- Transformationsführung, kulturelles Verständnis und Sensibilität, Kompetenzbewertung
- Förderung der Interaktion zwischen Trainer und Schülern; dynamisches Curriculum, ständig angepasst an die kontinuierliche Bewertung der Studierenden und deren Verständnisfähigkeit
- Mehrdimensionale und fachübergreifende tertiäre Ausbildung; erste Arbeitserfahrungen in multikulturellen Umgebungen; andere Erfahrungen, wie Freiwilligenarbeit oder Reisen, im multikulturellen Kontext

Basierend auf dem Feedback und den Kommentaren der MMEHR-Experten sind die wichtigsten Inhalte eines multidisziplinären, wirklichkeitsnahen und problembasierten Lehrplans für Ausbilder und Studenten zur Verbesserung der multikulturellen Fähigkeiten von HR-Fachkräften:

- *Arbeitsplatzbasierte Realitätsszenarien wie die Förderung von Respekt, Toleranz und Anerkennung multikultureller Arbeitsumgebungen*
- *Kompetenz in Diversity Management und Change Management*
- *Ausbildung des kulturellen Bewusstseins*
- *Interkulturelle Kommunikationskompetenz*
- *Hörkompetenz / Zuhören können*
- *Kenntnis des Konzepts der kulturellen Wahrnehmung*
- *Kulturelle und transkulturelle Vermittlungspraktiken*
- *Kenntnisse der Migrationsgeschichte und Migrationsentwicklung auf globaler, europäischer, nationaler und regionaler Ebene*
- *Kenntnis der Grundsätze der europäischen Integrationspolitik*
- *Kenntnisse der Arbeitsmigration, der Arbeitskräftemobilität und der zirkulären Migration*
- *IKT-Kompetenz*
- *Kenntnisse der IT-Innovation und IT-Entwicklung*
- *Kenntnisse der transformationalen Führung im HR-Management / Personalwesen*

Kennen / Verwenden / Sie pädagogische Inhalte oder Materialien zur Schulung und Ausbildung von Fachkräften im Personalbereich, die für den Aspekt des Erwerbs multikultureller Kompetenzen im Personalmanagement besonders wertvoll sind? Falls ja, welche (bitte kurz Namen/Titel und Quellen nennen)

Zu dieser Frage gingen 23 Stellungnahmen ein, darunter 12 “Nein”, so daß 11 gültige Kommentare übrig blieben:

Recommendations for educational content related to HR professionals

- Schulungsprogramm bei der Lufthansa Group
- In Großunternehmen gibt es in gewissem Umfang interne Schulungen zum multikulturellen HR, wie bei Google Labs (München), IBM (Stuttgart), Microsoft (München), HP (Stuttgart), Lufthansa (Frankfurt).
- Spencer- Stuart London, PWC Frankfurt
- Kommunikations- und Hörbücher mit Übungen
- Unternehmerkurse für Migranten und Flüchtlinge
- Ausbildung der Bundeswehr für Friedensmissionen im Ausland (d.h. Afghanistan) mit multikultureller HR-Assessment-Ausbildung
- Goethe-Institut Ausbildung für Führungskräfte, Verständnis der Migrationsströme,
- www.londonschool.com/Isic/courses/intercultural-skills/developing-intercultural-competence/
- 3C3R Modell und malaysische Erfahrung in der Ausbildung von Ausbildern für Problem-basiertes Lernen
- LUISS Business School, Rom Italien, HR-Spezialist
- Guyton, E.M. ve Wesche, M.V. (2005). Die multikulturelle Wirksamkeitsskala: Entwicklung, Artikelauswahl und Zuverlässigkeit. Multikulturelle Perspektiven, 7 (4), 21-29; Ponterotito, J.G., Baluch, S., Greig, T. ve Rivera, L. (1998): Development and initial score validation of the teacher multicultural altitude survey. Pädagogische und psychologische Messung, 58(6), 1002-1016,

Zusammenfassend empfehlen Expertinnen und Experten Praxiserfahrungen für HR-Studierende mit Praktika und Job-Shadowing in multikulturellen Arbeitsumgebungen.

Kennen Sie Beispiele bewährter Verfahren für multikulturelle HR-Anerkennungs- und Evaluierungstechniken / -programme? (Bitte geben Sie kurze Details an.)

Für diese Frage gingen 25 Antworten ein, darunter neun “Nein”, was zu 16 gültigen Antworten führte, die in zwei Hauptthemenkategorien eingeteilt werden können:

Bildungsinhalte

- Auswärtiges Amt, Ausbildung für Diplomaten, EU-Büros, Hewlett Packard
- Studium an der Führungsakademie Baden-Württemberg und der Hochschule der Bundeswehr
- Büro für internationale Facharbeiter der Bundesagentur für Arbeit / Jobcenter
- Management der kulturellen Vielfalt im Personalmanagement (<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/71688/VO-KIM%20HANG.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Multikulturalismus und Personalmanagement-praktiken
<https://www.apa.org/about/policy/multicultural-guidelines.pdf>; <http://imciglobal.org/consulting/training/>
- Obwohl es nicht gerade mit dem Umfang dieses Projekts ist, kann der Text “Human Resources Management and Training: Compilation of good practices in statistical offices” von der Wirtschaftskommission der Vereinten Nationen für Europa, 2013 empfohlen werden.
- Multikulturalismus ist eine andere Art, die Welt und vor allem das Sein in der Welt zu betrachten. Schulen, Städte, aber auch Unternehmen müssen ihren Beitrag mit neuen Modellen und einer Ethik leisten, die Vielfalt als wesentliche Voraussetzung für die Wertsteigerung einbezieht. HR-Manager, Professoren und Ausbilder spielen dabei eine Schlüsselrolle.
- Ein postgradualer Studienmaster im Ausland wird von Vorteil sein
- Unsere Studie “Eine Studie über die Unterschiede der Fähigkeiten nach Persönlichkeitsmerkmalen” wird fortgesetzt. Am Ende dieser Studie soll es darum gehen, Fähigkeiten und Persönlichkeit in multikulturellen Humanressourcen zu betonen.

Proben für Bewertungen

- Neue Europass-Bewertungen
- Eine der Möglichkeiten sollte eine Bewertung sein, bei der Menschen Probleme geradehergezeitig lösen müssen, oder sie müssen mit ihren Kompetenzen und Soft Skills gleichzeitig zusammenarbeiten, indem sie ihre Kompetenzen und Soft Skills nutzen, und sie haben eine weitere Schwierigkeit, die durch die Sprache dargestellt wird.

Die Empfehlungen der Sachverständigen zu Beispielen bewährter Verfahren für multikulturelle Anerkennungs- und Bewertungstechniken im Personalwesen sind breitgefächert, es lässt sich jedoch keine Form von Standardisierung erkennen, so dass viele Elemente im Allgemeinen verbleiben. Es ist zu beachten, dass keine zertifizierten Stichproben für multikulturelle Kompetenzen und deren Anerkennung im Personalwesen benannt wurden oder von Experten identifiziert werden konnten.

Dies zeigt daher die offensichtliche Notwendigkeit, Schulungs- und Anerkennungsprogramme für HR-Studierende und HR-Profis zu entwickeln, um multikulturelle Kompetenzen und -Fähigkeiten im Personalwesen zu erweitern, um so das HR-bezogene Management von multikulturellen und mobilen Arbeitskräften in Europa und assoziierten Ländern zu verbessern.

Die Bedeutung, die die Ergebnisse und Produkte spielen, die im Rahmen des MMEHR-Projekts erzielt werden sollen, finden im Feedback der Sachverständigen nochmals besondere Betonung und Wertschätzung.

Bemerkungen

Fünf gültige Bemerkungen von Experten gingen ein:

- Zu bedenken sind die Veränderungen, die durch Covid-19 bei der multikulturellen Anerkennung im Personalwesen verursacht wurden;
- Zu betrachten ist auch, wie viele Personalfachkräfte einen multikulturellen Hintergrund haben und wie sich dies auf die Motivation von MigrantInnen auswirkt, selbst im Personalwesen Karriere machen zu wollen. Das System einer Personalverwaltung muss sich von innen ändern;
- Interessant ist auch der UN Campus in Bonn, der HR-bezogene Schulungen für die UN-Rekrutierung anbietet;
- Multikulturelle Themen werden in ganz Europa immer wichtiger, und große Unternehmen müssen sich oft mit HR-Herausforderungen auseinandersetzen, die durch die Unterschiedlichkeit der Hintergründe ihrer Mitarbeiter entstehen. Multikulturalität wird allgemein anerkannt, ohne entsprechende Techniken oder Programme anzuwenden, die im Personalwesen dafür nötig wären;
- In der Türkei existieren Schulungen für das Personal, aber die Leistungsbewertung ist das größte Problem sowohl für staatliche als auch für private Institutionen.

Bereitschaft, personenbezogene Daten zu hinterlassen

Die meisten Sachverständigen erklärten sich bereit, ihre persönlichen Kontaktdaten zu hinterlassen, was als gutes und gültiges Anzeichen gesehen werden kann, dass die Expertinnen und Experten mit dem Projekt in Kontakt bleiben und über anstehende Projektergebnisse, Ergebnisse und Ergebnisse informiert werden möchten:

Dürfen wir Sie für weitere Auskünfte über Mail kontaktieren? Geben Sie dazu bitte Ihre Emailadresse an.



Schlussfolgerungen zur Analyse der Fragebögen der nationalen Sachverständigen

Grundlegende Schlussfolgerungen aus der Analyse der MMEHR-Expertenfragebögen für die Festlegung von Leitlinien für die Erstellung und Validierung von Kursen und Ausbildungsmodulen für Studierende als neue Fachleute unterschiedlicher Zuständigkeiten, die mit Personalressourcen arbeiten, sind:

1. Die wichtigsten Schlüsselkompetenzen und Fähigkeiten für HR-Profis, um den multikulturellen Aspekt in ihrer Arbeit erfolgreich zu verstehen und zu bewerten sind:

- *Bewertungskompetenzen für Fähigkeiten multikultureller Arbeitnehmenden*
- *Kommunikationsfähigkeiten für die Kommunikation mit multikulturellen Arbeitnehmenden*
- *Multikulturelle Soft Skills*
- *Projektmanagement-Fähigkeiten*
- *Kenntnisse der kulturell expliziten Arbeitsethik*

2. Die drei wichtigsten Kompetenzen von HR-Profis, um versteckte Talente und Know-how multikultureller Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu identifizieren, sind:

- *Kenntnis der Anerkennung formaler, nicht formaler und informeller Kompetenzen*
- *Anerkennung der Rolle von Soft Skills für bestimmte Aufgabenbereiche*
- *Kenntnisse neuer HR-Tools wie neue (digitale) Bewertungsmethoden und Online-Tools*

3. Vier Themen für Fördermaterialien – und damit für Lehr- und Lerninhalte für HR-Profis – scheinen nach Meinung der Sachverständigen am wichtigsten zu sein:

- *Kompetenz, professionell mit E-Learning und Blended-Learning zu arbeiten*
- *Kompetenz zur Förderung von kritischem Denken und Problemlösung*
- *Kompetenz zur Entwicklung offener E-Learning-Materialien*
- *Kompetenz zur Förderung der Zusammenarbeit, Teamarbeit und verbesserten Unterrichtsfähigkeit für HR-Lehrer und -Ausbilder*

4. Methodische Schlussfolgerungen für MMEHR-Lernmaterialien auf der Grundlage von Expertenkommentaren:

- *Feststellung der Notwendigkeit der Entwicklung von (Online-)Bewertungsmethoden und -tests mit quantitativen und qualitativen Elementen*
- *Aufgabenbasiertes und kollaboratives Lernen für HR-Studierende und HR-Profis*
- *Einsatz von Rollenspielen, Fallstudien, Business Cases im Zusammenhang mit multikulturellen Themen als Instrumente für praktisches Lernen für HR-Studierende und HR-Fachleute*
- *Bedarf an Praktika, Hospitationen, Simulationsübungen in einem multikulturellen Umfeld*
- *Verbesserung des IKT-Wissens und Nutzung von IKT als Instrument für internationales und multikulturelles HR-Management multikultureller Arbeitskräfte*

5. Basierend auf dem Feedback und den Kommentaren der MMEHR-Sachverständigen gehören zu den wichtigsten Inhalte eines multidisziplinären, wirklichkeitsnahen und problembasierten Lehrplans für Ausbilder und Studierenden zur Verbesserung der multikulturellen Fähigkeiten von HR-Fachleuten folgende Lerninhalte:

- *Arbeitsplatzbasierte Realitätszenarien wie die Förderung von Respekt, Toleranz und Anerkennung multikultureller Arbeitsumgebungen*
- *Kompetenz Diversity-Management und Change-Management*
- *Ausbildung und Förderung eines kulturellen Bewusstseins*
- *Interkulturelle Kommunikationskompetenz*
- *Hörkompetenz / Zuhören können*
- *Kenntnis des Konzepts / der Methode der kulturellen Wahrnehmung*
- *Kulturelle und transkulturelle Vermittlungspraktiken*
- *Kenntnisse der Migrationsgeschichte und Migrationsentwicklung auf globaler, europäischer, nationaler und regionaler Ebene*
- *Kenntnis der Grundsätze der europäischen Integrationspolitik*
- *Kenntnisse der Arbeitsmigration, der Arbeitskräftemobilität und der zirkulären Migration*
- *IKT-Kompetenz*
- *Kenntnisse der IT-Innovation*
- *Kenntnisse der transformationalen Führung im HR-Management*

Analyse der Recherche zu Forschung und Sachstand in MMEHR-Partnerländern

Für zusätzliches Wissen über vorhandene Materialien auf dem neuesten Stand der Forschung führten die Partner in allen Partnerländern Schreibtischrecherchen durch. Diese Schreibtischforschung umfasste akademische Studien zu multikulturellen und mehrdimensionalen Fähigkeiten in der Personalabteilung, allgemeine Studien zu diesem Thema, HR-Schulungsmodule, Hochschulstudienprogramme für HR-Studenten, Materialien zur Erkennung versteckter Talente sowie Quellen und Ressourcen, die für die Entwicklung von wichtig oder relevant sind die MMEHR-Qualitätsrichtlinien.

Insgesamt 27 Studien, Berichte, Veröffentlichungen und wertvolle Arbeitsmethoden für das MMEHR-Projekt konnten von den Partnern identifiziert werden. Die Partner verwendeten eine Berichtsvorlage, um ihre Ergebnisse zusammenzufassen und zu beschreiben. Bei der Analyse der während der Schreibtischrecherche identifizierten Materialien wurde deutlich, dass terminologische Fragen geklärt werden müssen:

- Die Partner bemerkten einen Mangel an Spezifikationen bei der Verwendung der Begriffe „multikulturell“, „interkulturell“ oder manchmal sogar „transkulturell“. Aus akademisch-wissenschaftlicher Sicht haben die drei Begriffe eindeutig unterschiedliche Konnotationen. In Befunden in Deutschland und Rumänien wurde häufig der Begriff „multikulturell“ mit der Bedeutung „interkulturell“ verwendet.
- Im Rahmen des MMEHR-Projekts wird „multikulturell“ verwendet, um die Herausforderung für HR-Fachkräfte und HR-Studierenden zu beschreiben, Fähigkeiten zum Management von Arbeitskräften zu erwerben, die aus mehreren kulturellen oder ethnischen Gruppen bestehen, unabhängig vom Grad der Interaktion im täglichen Leben. Personalmanager befassen sich im Allgemeinen mit Mitarbeitern oder ihren Mitarbeitern in einem Unternehmen, in dem im Interesse von Produktivität und Innovation ein höherer Austausch zwischen Mitarbeitern und die Zusammenarbeit zwischen Teams erforderlich sind.
- Die Partner stellten auch fest, dass der Begriff „Vielfalt“ häufig verwendet wird. Viele Studien, die während der Desk-Forschungsphase identifiziert wurden, konzentrierten sich auf das multikulturelle Personalmanagement als Instrument für das Diversity-Management in einem Unternehmen, einem Team oder in einer Gruppe. Gemeinsam ist diesen Studien, dass „Vielfalt“ mehr als nur „Kultur“ umfasst. Die „Vielfalt“ umfasst Merkmale einzelner Personen als Erwerbstätige wie religiöse Orientierung, Geschlecht, politischer Hintergrund, ethnische Zugehörigkeit, sexuelle Orientierung, sprachlicher Hintergrund, sozioökonomischer Hintergrund, Alter, körperliche Besonderheiten wie Behinderungen, Vertragsstatus, familiäre Situation und rechtlicher Hintergrund

(d.h. Wanderarbeitnehmer mit Wohnsitz, Wanderarbeitnehmer ohne Aufenthaltsrecht usw.).¹

- Im Rahmen des **MMEHR**-Projekts ist ein Verständnis für Vielfalt und Diversitätsmanagement Teil der Fähigkeiten, die HR-Fachkräfte benötigen, um mit multikulturellen Arbeitskräften umzugehen und in multikulturellen Umgebungen zu arbeiten. Diversity Management wird als eines von vielen Qualifikationselementen angesehen, die multikulturelle HR-Fachkräfte erwerben müssen.
- In einigen Ergebnissen der **MMEHR**-Desk-Forschung wurde multikulturelles Personalmanagement als Instrument zur Unterstützung und Gewährleistung der Chancengleichheit für alle Personen in der Belegschaft eines Unternehmens angesehen. Das MMEHR-Projekt hält dies für richtig, aber im ganzheitlichen Kontext des multikulturellen Personalmanagements zu begrenzt.
- Das letzte bemerkenswerte Thema während der Desk-Forschungsphase war die Rolle der „Kultur“ im Sinne lokaler Kulturen, nationaler Kulturen, Unternehmenskulturen und globaler oder internationaler (Geschäfts-) Kulturen, die multikulturelle HR-Fachkräfte berücksichtigen müssen. Das MMEHR-Projekt berücksichtigt, dass HR-Fachkräfte sich bewusst sein und in der Lage sein müssen, in Umgebungen zu handeln, die von verschiedenen Kulturen definiert werden, die zum gleichen Zeitpunkt vorhanden sind und im Kontext als „multikulturell“ bezeichnet werden des MMEHR-Projekts.

1 Das Konzept der Vielfalt umfasst Akzeptanz und Respekt. Es bedeutet zu verstehen, dass jeder Einzelne einzigartig ist, und unsere individuellen Unterschiede zu erkennen. Dies können die Dimensionen Herkunft, ethnische Zugehörigkeit, Geschlecht, sexuelle Orientierung, sozioökonomischer Status, Alter, körperliche Fähigkeiten, religiöse Überzeugungen, politische Überzeugungen oder andere Ideologien sein. Es ist die Erforschung dieser Unterschiede in einer sicheren, positiven und pflegenden Umgebung. Es geht darum, einander zu verstehen und über die einfache Toleranz hinauszugehen, denn die reichen Dimensionen der Vielfalt ist eine Realität, die von Einzelpersonen und Gruppen aus einem breiten Spektrum demografischer und philosophischer Unterschiede geschaffen wurde. Es ist äußerst wichtig, die Vielfalt zu unterstützen und zu schützen, da wir durch die Bewertung von Vorurteilen und Vorurteilen von Einzelpersonen und Gruppen und durch die Förderung eines Klimas, in dem Gerechtigkeit und gegenseitiger Respekt unabdingbar sind, eine erfolgsorientierte, kooperative und fürsorgliche Gemeinschaft schaffen, die intellektuelle Stärke schöpft und produziert innovative Lösungen aus der Synergie seiner Mitarbeiter.

„Vielfalt“ bedeutet mehr als nur das Erkennen und / oder Tolerieren von Unterschieden. Vielfalt ist eine Reihe bewusster Praktiken, die Folgendes umfassen: Verständnis und Wertschätzung der gegenseitigen Abhängigkeit von Mensch, Kultur und natürlicher Umwelt; gegenseitigen Respekt für Qualitäten und Erfahrungen üben, die sich von unseren eigenen unterscheiden; zu verstehen, dass Vielfalt nicht nur Arten des Seins, sondern auch Arten des Wissens umfasst; anzuerkennen, dass persönliche, kulturelle und institutionalisierte Diskriminierung für einige Privilegien schafft und aufrechterhält, während für andere Nachteile geschaffen und aufrechterhalten werden; Aufbau von Allianzen über Unterschiede hinweg, damit wir zusammenarbeiten können, um alle Formen der Diskriminierung zu eliminieren.

Vielfalt beinhaltet daher das Wissen, wie man sich auf jene Qualitäten und Bedingungen bezieht, die sich von unseren eigenen und außerhalb der Gruppen, denen wir angehören, unterscheiden, aber in anderen Individuen und Gruppen vorhanden sind. Dazu gehören unter anderem Alter, ethnische Zugehörigkeit, Klasse, Geschlecht, körperliche Fähigkeiten / Qualitäten, Rasse, sexuelle Orientierung sowie religiöser Status, Geschlechtsausdruck, Bildungshintergrund, geografische Lage, Einkommen, Familienstand, elterlicher Status und Arbeit Erfahrungen. (Quelle: New York University, Queensborough Community College, 2020)

Das Ergebnis der Desktop-Forschung kann kurz aufgelistet und nach Kategorien zusammengefasst werden:

Nr.	Land	Titel (übersetzt ins Englische)	Kategorie	Anmerkungen zum Inhalt (kurz zusammengefasst)	Nutzen für das MMEHR-Projekt	Format	Quelle
1	Deutschland	Institute for intercultural management: intercultural staff management	Wissenschaftliche Publikation	<ul style="list-style-type: none"> • Interkulturelles Personalmanagement • interkulturelle Personalentwicklung • Management von Mitarbeitern im Ausland (in Niederlassungen eines Unternehmens) • Bedeutung des Personalaustauschs und der Mobilität 	<ul style="list-style-type: none"> • Ermittlung des Schulungsbedarfs • Inhalt und Gestaltung des HR-Trainings • mehrdimensionale Faktoren verstehen 	Buch	ISBN 978-3-409-18764-0
2	Deutschland	Intercultural staff management at example of staff marketing and HR leadership	Forschungs-bericht	<ul style="list-style-type: none"> • multikulturelles Personalmanagement im öffentlichen Dienst (d. h. EU-Institutionen) • interkulturelles Personalmarketing • spezifischer Schulungsbedarf für multikulturelle Personalmanager 	<ul style="list-style-type: none"> • Ermittlung des Schulungsbedarf • Qualitätselemente der HR-Techniken 	Paper	Einstellungsbehörde Bundesstadt Bonn, Jahrgang 2012, Studienabschnitt 3, Modul 6.3., Dozent Dr. Fischer
3	Deutschland	Multicultural leadership	Forschungs-bericht	<ul style="list-style-type: none"> • Anpassung der Bedürfnisse von Unternehmen an die Fähigkeiten multikultureller Arbeitskräfte • Beziehung zwischen der internen HR-Kultur eines Unternehmens und den lokalen Kulturen • Rolle der Kultur für das Personalmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> • mehrdimensionale Faktoren verstehen • Kultur als Ressource für die Personalführung 	Paper	www.grin.com/document/86401
4	Deutschland	HR Management in multinational and multicultural organizations	Forschungs-bericht	<ul style="list-style-type: none"> • Personalmanagement als Instrument für das Diversity Management in multinationalen Institutionen (d. H. EU, UN) • Vergleichende Untersuchung des Personalbedarfs globaler Großunternehmen mit dem Personalbedarf der EU-Institutionen 	<ul style="list-style-type: none"> • Mehrdimensionale Faktoren verstehen • Multikulturelle Dimension der Personalabteilung • Methodische Grundsätze • Politische Dimension des Personalmanagements 	Paper	www.researchgate.net/publication/283652853_Personalmanagement
5	Deutschland	International HR Management	Wissenschaftliche Publikation	<ul style="list-style-type: none"> • Humankapital und Synergien der Bedürfnisse zwischen Arbeitskräften und Unternehmensbedürfnissen • Interaktion von Kulturen am Arbeitsplatz • Personalentwicklung • Personalführung 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifizieren von Schulungsbedarf • Lehrplangestaltung für HR • Inhaltliches und anleitendes Design für HR-Schulungen 	Paper	www.daswirtschaftslexikon.com/d/interkulturelles_personalmanagement

Nr.	Land	Titel (übersetzt ins Englische)	Kategorie	Anmerkungen zum Inhalt (kurz zusammengefasst)	Nutzen für das MMEHR-Projekt	Format	Quelle
6	Deutschland	International HR Management	HR Trainings-modul in zwei Büchern	<ul style="list-style-type: none"> • Internationales Personalmanagement • Interkulturelle Ausbildung in Großunternehmen • Rekrutierung von Arbeitskräften, Bewertung von Fähigkeiten, Personalauswahl, Weiterbildung der Personalabteilung • Schlüsselkompetenzen in der Personalabteilung 	<ul style="list-style-type: none"> • Multikulturelle Dimension der Personalarbeit • Inhaltliches und anleitendes Design für HR-Schulungen • Qualitäts Elemente von HR-Techniken 	E-Book	Festing, Marion; Dowling, Peter; Weber, Wolfgang: Internationales Personalmanagement, Heidelberg, Springer-Verlag, 2017
7	Deutschland	Leadership in multicultural teams	HR Trainings-modul / Multikulturelle Methode	<ul style="list-style-type: none"> • Interkulturelle Führung • Kommunikative Fähigkeiten • Teamentwicklung • Rolle kultureller Unterschiede • Konfliktlösung • Werkzeuge zur Zusammenarbeit • Multikulturelle Unternehmenskultur 	<ul style="list-style-type: none"> • Inhaltliches und anleitendes Design für HR-Schulungen 	e-Paper/ Paper	www.business-wissen.de/hb/ fuehrungsaufgabenbei-interkulturellteamarbeit
8	Griechenland	Factors determining the adoption of workforce diversity initiatives in modern organizations: an empirical analysis	Forschungs-bericht / Wissenschaftliche Publikation / Multikulturelle Methode	<ul style="list-style-type: none"> • Wert der Vielfalt der Arbeitskräfte • Vielfalt zur Förderung von Innovation und Wettbewerbsfähigkeit • Management von Vielfalt als Teil des Personalmanagements • Unternehmenskultur der Ausbildung von Arbeitskräften, Integration von Diversity-Elementen in die Unternehmensstrategie 	<ul style="list-style-type: none"> • Feststellung von HR-Schulungsbedarf • Die multikulturelle Dimension in einer Personalabteilung • Mehrdimensionale Faktoren verstehen 	Paper/ Print	Postgraduate Dissertation of Argyris Tsirimokos, School of Social Sciences Master in Business Administration (MBA), Hellenic Open University, 2008 https://apothesis.eap.gr/handle/repo/37815
9	Griechenland	Organizational culture, human resource motivation and entrepreneurship	Forschungs-bericht / Wissenschaftliche Publikation	<ul style="list-style-type: none"> • Koexistenz von Kulturen (national, global) in Unternehmen und Personalmanagement • HR- und Verhaltensmuster • HR und globale Unternehmenskultur 	<ul style="list-style-type: none"> • Die multikulturelle Dimension in einer Personalabteilung • Mehrdimensionale Faktoren verstehen 	Paper/ Online	Konstantinos Mitsopoulos (2008), University of Piraeus, Athens, http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/2738/Mitsopoulos.f?sequence=3&isAllowed=y
10	Griechenland	The impact of talent management in business	Forschungs-bericht / Wissenschaftliche Publikation / Mittel zur Erfassung von Fähigkeiten und Begabungen	<ul style="list-style-type: none"> • Personalmanagement mit hohem Potenzial • Talent Management • Auswahl und Bindung von Mitarbeitern • Talent Management als Teil des Personalmanagements 	<ul style="list-style-type: none"> • Feststellung von HR-Schulungsbedarf • Mehrdimensionale Faktoren verstehen • Kompetenz und Verständnis für versteckte Talente 	Paper/ Online	Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Economic and Business Strategy http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/9592/Tzanaki_Eulavia.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Nr.	Land	Titel (übersetzt ins Englische)	Kategorie	Anmerkungen zum Inhalt (kurz zusammengefasst)	Nutzen für das MMEHR-Projekt	Format	Quelle
11	Griechenland	Human Resources Management and Organizational Analysis	HR Ausbildungsprogramm (HEI), Instrument zur Erfassung und Wertung versteckter Talente und Fähigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> • HR-Management-Techniken und Vertragsgestaltung • Personalmanagement und Effektivität von Teams • Emotionale Intelligenz bei der Arbeit • Bedeutung der Kultur in einem Unternehmen • Verwendung von HR-Software 	<ul style="list-style-type: none"> • Mehrdimensionale Faktoren verstehen • Lehrplangestaltung für HR 	Online	https://elearningekpa.gr/courses/human-resources-management-and-organizational-analysis
12	Griechenland	Human resources management and the multicultural dimension	Forschungsbericht / Wissenschaftliche Publikation / Instrument zur Erfassung und Wertung versteckter Talente und Fähigkeiten / multicultural or multidimensional tool	<ul style="list-style-type: none"> • Personalmanagement und multikulturelle Belegschaft • Widersprüchliche Sichtweise im Personalmanagement • Rekrutierung von Mitarbeitern auf globaler Basis • Talent Management • Online-Rekrutierung • Kulturell heterogenes Geschäft und effektives multikulturelles Personalmanagement • Personalmanagement von / in kulturell vielfältigen Organisationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Feststellung von HR-Schulungsbedarf • Kompetenz und Verständnis für versteckte Talente 	Paper/Online	Master Thesis in Business Administration, M.B.A., University of Piraeus, Author: Zachari Vasiliki, Date: April 2016 https://elearningekpa.gr/courses/human-resources-management-and-organizational-analysis
13	Italien	Human resource management	Wissenschaftliche Publikation	<ul style="list-style-type: none"> • Personalmanagement in Bezug auf Büroorganisation und Personalmanagement • Qualität und Chancengleichheit zwischen Männern und Frauen • Mitarbeiterschulung als Instrument für Reformen und Innovationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Inhaltliches und anleitendes Design für HR-Schulungen 	Buch	ISBN: 9788828805984
14	Italien	Languages of diversity in the management and organization of human resources. Ideas for a method	Wissenschaftliche Publikation	<ul style="list-style-type: none"> • Vielfalt in Unternehmen • Vielfalt im Personalmanagement vor dem System der beruflichen Fähigkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Mehrdimensionale Faktoren verstehen 	Buch	ISBN: 9788862502412
15	Italien	Investing in human capital: organizational well-being and job satisfaction	Wissenschaftliche Publikation	<ul style="list-style-type: none"> • Humankapital und wirtschaftlicher Erfolg • Arbeitsbedingungen, Personalmanagement und organisatorisches Wohlbefinden 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitätselemente von HR-Techniken 	Buch	ISBN: 978-88-7488-534-3
16	Italien	Literature review on value creation and value capturing in strategic management studies	Wissenschaftliche Publikation	<ul style="list-style-type: none"> • HR-Wertschöpfung und Identifizierung der Werterfassung 	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenz und Verständnis für versteckte Talente • Methodische Grundsätze 	Artikel in einem Magazin / Zeitschrift	https://www.virtusinterpress.org/A-LITERATURE-REVIEW-ON-VALUE.html
17	Italien	Training and enhancement of human resources for cohesion in the European context	Wissenschaftliche Publikation	<ul style="list-style-type: none"> • EU-Politik im Bereich der Ausbildung für den sozialen Zusammenhalt 	<ul style="list-style-type: none"> • Inhaltliches und anleitendes Design für HR-Schulungen 	Buch	ISBN: 9788874315796

Nr.	Land	Titel (übersetzt ins Englische)	Kategorie	Anmerkungen zum Inhalt (kurz zusammengefasst)	Nutzen für das MMEHR-Projekt	Format	Quelle
18	Italien	Diversity management for inclusive growth. Strategies and tools	Wissenschaftliche Publikation	<ul style="list-style-type: none"> Diversity Management zur Förderung eines integrativeren Arbeitsumfelds und zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen Personalmanagement als soziale Gerechtigkeit in einem Unternehmen Diversity Management in öffentlichen Verwaltungen 	<ul style="list-style-type: none"> Input zur multikulturellen Dimension der Personalabteilung 	Buch / Online	ISBN: 9788891726308
19	Italien	Human resources management and development to build business success	Konferenzbericht	<ul style="list-style-type: none"> Personalmanagement in Bezug auf Organisationsdesign wie traditionelles basierend auf Funktion und Jobs sowie WorldClass Management basierend auf Prozessen und Arbeitsrollen Anforderungen aufgrund von Technologien in Bezug auf Organisationsdesign und Fähigkeiten der Arbeitnehmer Rolle von Vergütung, Anreizen, Ausbildung, Flexibilität 	<ul style="list-style-type: none"> Qualitätselemente für HR-Techniken 	Online	https://www.confindustria.it/files/File/Confindustria%20-%20%20Comitati%20Tecnici/Biennale%20CSC%202014.pdf
20	Rumänien	Comparative human resource management	Forschungs-bericht	<ul style="list-style-type: none"> Neuheit im Personalmanagement Vergleichendes Personalmanagement Internationales Personalmanagement im Rahmen des Globalisierungs- und Regionalisierungsprozesses Merkmale von Managementsystemen wie in Europa, Amerika, Japan Ähnlichkeiten und Unterschiede des Managementsystems auf internationaler Ebene Transfer von Managementfähigkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> Qualitätselemente für HR-Techniken 	Buch	ISBN 978-973-709-490-2
21	Rumänien	Human resources management: the professional's guide	Forschungs-bericht	<ul style="list-style-type: none"> Organisationskultur und Personalmanagement Personalmanagement und Karriereentwicklung Leistung im Personalmanagement Fähigkeitsentwicklung von Einzelpersonen und Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> Qualitätselemente für HR-Techniken 	Online	http://www.islavici.ro/cursuriold/Managementul_Resurseor_Umane%20-%20curs.pdf
22	Rumänien	Intercultural education	Multikulturelles / multi-dimensionales Arbeitsmittel	<ul style="list-style-type: none"> Kultureller Pluralismus und Personalmanagement Vielfalt und Kommunikation zwischen den Kulturen Multikulturelle und plurikulturelle Konzepte im Personalmanagement Interkulturelle Kompetenz Personalmanagement und Kommunikationsfähigkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> Input zur multikulturellen Dimension der Personalabteilung 	Paper	ISBN 978-973-1753-22-5

Nr.	Land	Titel (übersetzt ins Englische)	Kategorie	Anmerkungen zum Inhalt (kurz zusammengefasst)	Nutzen für das MMEHR-Projekt	Format	Quelle
23	Rumänien	Intercultural education: from theory to practice	Multikulturelles / multi-dimensionales Arbeitsmittel	<ul style="list-style-type: none"> • Kulturelle Vielfalt und interkultureller Dialog und HR • Interkulturelle Bildung und Migration • Interkulturelle Bildung in Rumänien 	<ul style="list-style-type: none"> • Input zur multikulturellen Dimension der Personalabteilung 	Online	http://agentiaimpreuna.ro/uploads/educatia%20interculturala.pdf
24	Rumänien	Transnational companies: integrated human resource management based on competence	Forschungs-bericht	<ul style="list-style-type: none"> • Globalisierung und Rolle transnationaler Unternehmen in diesem Prozess in Bezug auf das Personalmanagement • Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und Rolle der Personalabteilung • Globalisierung und Rolle des Arbeitsmarktes 	<ul style="list-style-type: none"> • Mehrdimensionale Faktoren verstehen 	Buch	ISBN 978-973-709-321-9
25	Türkei	Industry 4.0 Tourism 4.0 and Human Factor: Voice of Customer	Forschungs-bericht / HR Ausbildungsprogramm / Instrument zur Erfassung und Wertung versteckter Talente und Fähigkeiten / Industrie 4.0 Bericht / Werkzeug zur Rekrutierung von Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Rolle der Menschen in Industrie 4.0 und Rolle des Personalmanagements in Bezug auf den menschlichen Faktor in hochautomatisierten Systemen • Rolle von Robotern in Industrie 4.0 	<ul style="list-style-type: none"> • Feststellung von HR-Schulungsbedarf • Multikulturelle Dimension der Personalabteilung • Mehrdimensionale Faktoren • Versteckte Talente verstehen • Inhaltliches und anleitendes Design für HR-Schulungen • Qualitätselemente oder HR-Techniken • Technische Voraussetzungen für Schulungen • Methodische Grundsätze 	Paper	https://www.futureacademy.org.uk/files/images/upload/ISMC2018F055.pdf
26	Türkei	Conflict Factor in distribution channel (an application in tourism services)	Forschungs-bericht / Wissenschaftliche Publikation / HR Ausbildungsprogramm	<ul style="list-style-type: none"> • Zusammenhang zwischen technologischer Innovation und sozialer und geschäftlicher Entwicklung und Auswirkungen des Personalmanagements • Personalmanagement in Bezug auf die Kundenzufriedenheit 	<ul style="list-style-type: none"> • Feststellung von HR-Schulungsbedarf • Mehrdimensionale Faktoren • Inhaltliches und anleitendes Design für HR-Schulungen 	Paper	https://www.academia.edu/37970136/CURRENT_DEBATES_IN_BUSINESS_STUDIES
27	Türkei	Human Resources in Internal Marketing, Relationship marketing and customer relations	Forschungs-bericht / HR Ausbildungsmodul / HR Ausbildungsprogramm / Instrument zur Erfassung und Wertung versteckter Talente und Fähigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Personalmanagement in Bezug auf die Kundenzufriedenheit 	<ul style="list-style-type: none"> • Feststellung von HR-Schulungsbedarf • Mehrdimensionale Faktoren • Inhaltliches und anleitendes Design für HR-Schulungen 	Buch	ISBN:978-605-333-597-9

Schlussfolgerungen aus der Analyse der Schreibtischforschung in MMEHR-Partnerländern

Der zusammenfassende Bericht der Schreibtischforschung aller Partner bot Einblicke in die mehrdimensionale Beziehung von „multikultureller Personalabteilung“ und in gemeinsame Zugangspunkte für die akademische Forschung.

Die grundlegenden Studien und Arbeiten konzentrierten sich direkt auf die **Fähigkeiten und Kompetenzen**, die HR-Fachkräfte in einem multikulturellen Umfeld benötigen. Klaus Götz beginnt mit einem starken Fokus auf interkulturelles Lernen und Training und definiert eine Liste von Schlüsselkompetenzen, die von HR-Fachleuten benötigt werden, wie Hörfähigkeiten (Zuhören können), Sprachkenntnisse, länderspezifische Rechtskenntnisse, kulturelle Fähigkeiten in Bezug auf die Rolle von Familien, Gruppen und Clustern, Umsiedlung und Mobilitätsprogramme, soziale Sicherheit auf globaler Ebene und befristete Praktika.²

Dies führt zur Diskussion der Rolle des **interkulturellen Lernens** als Teil der Ausbildung von Personalfachleuten, die zum Erwerb interkultureller Kompetenzen führt. Liviu Plugaru und Mariela Pavlache-Ilie beginnen in ihrem Bericht über die Akzeptanz des kulturellen Pluralismus als heutige soziale und wirtschaftliche Realität. Kultureller Pluralismus besagt, dass jede Kultur eine eigene Vision von der Welt entwickelt, deren Bedeutung von universellem Wert ausgehend von einer Erfahrung ist. Kultureller Pluralismus verteidigt nicht nur die Vielfalt, sondern wirft auch das Problem der Kommunikation zwischen Kulturen auf, die erkennen, dass jede Kultur durch spezifische Unterschiede zur Bereicherung der menschlichen Erfahrung beiträgt.

Interkulturelle Kompetenz ist definiert als die Fähigkeit, Wissen, Handlungsmethoden und Gefühle im Kontext interkultureller Interaktionen zu mobilisieren. Interkulturelle Kompetenz beinhaltet die Anpassung und Flexibilität der Person an die neue Situation und nicht Starrheit, Intoleranz und Monotonie. Interkulturelle Kompetenz reicht nicht aus, um eine effiziente Kommunikation zu erreichen, aber der Kontext, in dem die Kommunikation stattfindet, muss berücksichtigt werden. Methoden und Techniken zur Optimierung der Kommunikation, insbesondere der interkulturellen Kommunikation, sind vielfältig und in letzter Zeit immer zahlreicher. Zu beachten ist, dass ihre Verwendung die Kommunikation erleichtert, die „das Hauptinstrument für die soziale Interaktion“ ist.³

Mehrere wissenschaftliche Arbeiten konzentrierten sich auf das **Personalmanagement in multikulturellen und internationalen Organisationen** wie EU-Institutionen, den Vereinten Nationen oder überstaatlichen Unternehmen. C. Cioffi sieht in multikulturellem Personalmanagement ein Instrument, um einen Beitrag zur wichtigsten EU-Politik für den sozialen Zusammenhalt am Arbeitsplatz zu leisten.⁴ Dieter M. Hartweg fügt den Aspekt einer **politischen Ebene** hinzu, den multikulturelles Personalmanagement möglicherweise berücksichtigen muss. Er identifiziert spezielle Bedürfnisse multikultureller und multinationaler Institutionen - von kulturellen und sozialen Bedürfnissen bis hin zu politischen Bedürfnissen und Bedürfnissen wie „Personalbalance zwischen EU-Mitgliedstaaten“, Prinzipien der Vielfalt (Herkunftsland, Geschlecht, Sprachen, Religion, politische Orientierung, Parteimitgliedschaft, sexuelle Orientierung usw.). Das Papier beschreibt multikulturelles Personalmanagement als Diversity Management. Das Papier kommt zu dem Schluss, dass es keine spezifischen Definitionen, Regeln und Vorschriften oder strategischen Entwicklungsrichtlinien für das Personalmanagement im Bereich Diversity gibt - weder bei EU-Institutionen noch bei Großunternehmen. Jede Institution „schafft“ jedoch ihre eigenen Prinzipien der Traditionen der Personalführung im Bereich des multikulturellen Personalmanagements, die durch eine „institutionelle Kultur“ definiert sind, deren

² Götz, Klaus (Hrsg.): *Interkulturelles Lernen / Interkulturelles Training*, Hampp Verlag, 2018.

³ Liviu Plugaru, Mariela Pavlache-Ilie (Coord.): *Educație interculturală, Sibiu, Psihomedica*, 2007.

⁴ C. Cioffi, „Formazione e valorizzazione delle risorse umane per la coesione in ambito europeo“, in *“Progetto SURE e trasferimento della conoscenza al territorio”* (edited by G. Trupiano), Naples, Giannini Editore, 2012.

multikulturelles Personalmanagement eingehalten werden muss.⁵

Diese Theorie der institutionellen oder organisatorischen Kultur wird auch von Konstantinos Mitsopoulos bei seinem Studium der Organisationskultur und der Motivation der Humanressourcen unterstützt.⁶

Dieser kulturelle Aspekt des Personalmanagements wird auch von Adriana Bădescu, Codruta Mirci und Gabriela Bogre in ihrem professionellen Leitfaden zum Personalmanagement erörtert.⁷ Das Handbuch konzentriert sich auf die Rolle der Organisationskultur sowie des Personalmanagements und der Personalentwicklung. Karrieremanagementrichtlinien und Belohnungsmanagementsysteme werden eingehend analysiert und bieten zuverlässige und nützliche Informationen für HR-Experten oder für alle, die daran interessiert sind, die Leistung bei der Arbeit mit Humanressourcen zu verbessern. Die Definition und Messung der Leistung von Mitarbeitern wird anhand von Kriterien und Methoden beschrieben.

Die Kultur des **Leistungsmanagements** als Teil des multikulturellen Personalmanagements wird als strategischer und integrierter Ansatz definiert, um einen dauerhaften Erfolg in der Arbeit von Organisationen sicherzustellen, indem die Leistung der Menschen, die in ihnen arbeiten, verbessert und die Fähigkeiten von Teams und Einzelpersonen entwickelt werden. Das Leistungsmanagementsystem besteht aus allen Prozessen, mit denen die Leistung von Mitarbeitern in einer Organisation identifiziert, gefördert, gemessen, bewertet, verbessert und kompensiert wird. Leistung ist im Wesentlichen das, was ein Mitarbeiter tut oder nicht tut.

Leistung bedeutet jedoch sowohl Verhalten als auch Ergebnisse. Sie sind nicht nur Werkzeuge zur Erzielung von Ergebnissen, Verhaltensweisen sind an sich auch Ergebnisse - das Produkt der physischen und zerebralen Anstrengung, die zur Ausführung von Aufgaben unternommen wird - und können getrennt von den Ergebnissen beurteilt werden.

Diversity Management als zentrales Element des multikulturellen HR-Managements wird auch in der Studie von L. M. Sicca zu sprachlichen Aspekten der **Diversity im HR-Management** erörtert. Die Arbeit zielt darauf ab, die Sprachen der Vielfalt im Personalmanagement zu verstehen, dh zu verstehen, was dem System der beruflichen Fähigkeiten vorgelagert ist. Ein Ansatz, der heute von jenen tief empfunden wird, die sich an einer Art des Managements im Namen authentischer interdisziplinärer Methoden orientieren, die auf einem gleichberechtigten Austausch zwischen der Strenge der theoretischen Forschung und der Flexibilität der täglichen Praxis beruhen.⁸

Argyris Tsirimokos erweitert die Diversitätsdimension des Personalmanagements um den Aspekt des Nutzens. Vielfalt wird als eine zeitgenössische und globale soziale Realität beschrieben, die große Auswirkungen auf zahlreiche Bereiche menschlicher Aktivitäten hat. Heutzutage ist der Wert der Vielfalt der Arbeitskräfte weltweit anerkannt. Untersuchungen und geschäftliche Erkenntnisse haben gezeigt, dass Vielfalt Innovation, Mitarbeiterengagement und Entscheidungsfindung fördern kann. Unternehmen mit größerer Vielfalt übertreffen die Wettbewerber finanziell, was darauf hinweist, dass Vielfalt zu einem erheblichen Wettbewerbsvorteil werden kann. In dieser Hinsicht wird deutlich, dass die Fähigkeit zum Umgang mit Vielfalt zu einer entscheidenden Kompetenz für moderne Organisationen wird. Beim Umgang mit Vielfalt geht es darum, Menschen so zu managen, dass die potenziellen Vorteile von Vielfalt maximiert und die potenziellen Nachteile minimiert werden. Obwohl sich viele Forscher darauf konzentriert haben, die geschäftlichen Vorteile der Vielfalt der Arbeitskräfte zu dokumentieren oder die spezifischen Vorteile bestimmter Diversity-Initiativen zu untersuchen, wurde den Faktoren, die Unternehmen dazu veranlassen, neben der Gesetzgebung

⁵ Quelle: Hartweg, Dieter M.R.: *Personalmanagement in multinationalen und multikulturellen Organisationen*, Ph.D. thesis, 2008

⁶ Konstantinos Mitsopoulos, *University Press of Piraeus, Athens, 2008 (Οργανωσιακή κουλτούρα, αποκίνηση ανθρώπινου δυναμικού και επιχειρηματικότητα)*

⁷ Adriana Bădescu, Codruța Mirci, Gabriela Bogre: *Managementul resurselor umane: manualul profesionistului*, Timișoara, Brumar, 2008

⁸ L. M. Sicca, "I linguaggi della diversità nella gestione e organizzazione delle risorse umane. Spunti per un metodo", in "Formare al management della diversità. Nuove competenze e apprendimenti nell'impresa" (edited by G. Alessandrini), Milan, Guerini e associati, 2010

auch Praktiken des Diversity-Managements umzusetzen, nur begrenzte Aufmerksamkeit geschenkt.⁹

Grundprinzipien des Personalmanagements als Instrument für Diversity Management werden auch in der Studie von Buemi, Conte und Guazzo beschrieben. Diversity Management soll eine stärkere Einbeziehung von Mitarbeitern mit unterschiedlichem Hintergrund fördern, um ein integrativeres Arbeitsumfeld zu schaffen und gleichzeitig die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens zu steigern und die Leistung des Unternehmens mit Fragen der sozialen Gerechtigkeit zu verknüpfen.¹⁰

Wie das Personalmanagement in internationalen Organisationen reflektieren andere akademische Studien den soziostrukturellen Wandel der Gesellschaft und der **öffentlichen Verwaltungen** und politischen Organisationen, um sich an die Personalstruktur an die soziale Struktur der Gesellschaft anzupassen. Roy B. Moreno Smaniego stellt diesbezüglich zentrale Fragen an das Personalmanagement: Welche Bedürfnisse hat das interkulturelle Personalmanagement in der öffentlichen Verwaltung? Wie kann interkulturelles Personalmanagement definiert werden? Was ist interkulturelles „Personalmarketing“ und „Personalberatung“? Wie können interkulturell kompetente Personalmanager geschult werden? Seine Studie kommt zu dem Schluss, dass es keine international vereinbarte Definition des interkulturellen Personalmanagements gibt und auch keine Liste der identifizierten Schlüsselkompetenzen und -kompetenzen, über die Personalmanager bei der Arbeit mit internationalen und interkulturellen Arbeitskräften / Mitarbeitern verfügen sollen. Das interkulturelle Personalmanagement hat jedoch besondere Bedürfnisse in Bezug auf Sprachkenntnisse, Kommunikation und Qualitätsmanagement. Schließlich müssen Personalfachleute als persönlicheres Merkmal ein persönliches Interesse am internationalen Bereich haben, um in interkulturellem Personalmanagement geschult zu werden.¹¹

Dieser Aspekt spiegelt sich auch in einer Veröffentlichung von M. D'Aponte wider, in der Inhalt und Zweck der Normen des italienischen Gesetzesdekrets n untersucht werden. 165/2001 befasste sich mit Personalmanagement im Rahmen der Büroorganisation und des Personalmanagements in der öffentlichen Verwaltung. Besonderes Augenmerk wird auf die Frage der Gleichstellung und Chancengleichheit von Männern und Frauen sowie auf die Vereinbarkeit von Freizeit und Arbeitszeit sowie auf die Schulung des Personals als Strategie zur Entwicklung von Reformen und Innovationen in der öffentlichen Verwaltung durch innovatives multikulturelles Personalmanagement gelegt.¹²

Ein weiterer Forschungsschwerpunkt sind die Auswirkungen der **Globalisierung auf das multikulturelle Personalmanagement**. Cristian-Virgil Marinaş analysiert das Personalmanagement aus einer internationalen Perspektive. Diese internationale Perspektive kann als Globalisierungs-Regionalisierungsprozess auf regionale Bedürfnisse heruntergebrochen werden. In diesem Prozess werden gemeinsame vereinbarte HR-Tools unter dem Gesichtspunkt der Personalpraktiken als definierende Merkmale einiger entwickelter Managementsysteme wie des europäischen, amerikanischen und japanischen Systems mit den wichtigsten Ähnlichkeiten und Unterschieden zwischen diesen wichtigsten Humanressourcen auf Grundlage der bestehenden Verwaltungs-Systeme.¹³

Die Globalisierung führt auch dazu, dass weltweit Personal eingestellt werden muss, einschließlich der besonderen Fähigkeiten, über die HR-Fachkräfte verfügen müssen. Zachari Vasiliki analysiert, wie Personalabteilungen in den letzten Jahren nicht nur dazu neigten, eine vielfältige Belegschaft zu verwalten, sondern auch Mitarbeiter von globaler

⁹ *Postgraduate Dissertation of Argyris Tsirimokos, School of Social Sciences Master in Business Administration (MBA), Hellenic Open University, 2008 (Οι παράγοντες που επηρεάζουν την υιοθέτηση πρακτικών εξασφάλισης ποικιλομορφίας στο εργατικό δυναμικό των σύγχρονων επιχειρήσεων: Μία εμπειρική ανάλυση)*

¹⁰ M. Buemi, M. Conte, G. Guazzo, „Il Diversity Management per una crescita inclusiva. Strategie e strumenti“, Milan, Franco Angeli, 2015.

¹¹ Roy B. Moreno Smaniego: *Interkulturelles Personalmanagement am Beispiel Personalmarketing und Personalführung*, Universität Köln, Seminararbeit 2013.

¹² M. D'aponte, „La gestione delle risorse umane“, in „Il lavoro pubblico“ (edited by G. Amoroso, V. Di Cerbo, L. Fiorillo and A. Maresca), Milan, Giuffrè Francis Lefebvre, 2019.

¹³ Cristian-Virgil Marinaş: *Managementul comparat al resurselor umane*, 2010, Editura Economică

Basis zu rekrutieren, um den internationalen Anforderungen der Geschäftswelt gerecht zu werden. Um multikulturelle Kandidaten anzuziehen, wenden sich Unternehmen weltweit neuen Praktiken wie Talent Management und Online-Rekrutierung zu. Die allgemeinen Vorteile und Probleme eines kulturell heterogenen Unternehmens können eng mit der Effektivität des Personalmanagements verknüpft werden.¹⁴

Eine Studie von Andreas Bittner und Bernhard Reisch reflektiert Ziele und Aufgaben des interkulturellen Personalmanagements, der Personalentwicklung und passt diese an die Bedürfnisse der Branche an: **Produzieren für internationale globale Märkte und Mobilität der Arbeitskräfte**. Das multikulturelle Personalmanagement ist laut dieser Studie direkt mit der Globalisierung verbunden. Unternehmen von heute benötigen Mitarbeiter mit Fachkenntnissen im internationalen Vertrieb, Lieferketten im internationalen Umfeld, Produktion im Ausland, interkulturellen Teams, Einbeziehung von Wanderarbeitnehmern und Hausangestellten, Rolle interkultureller Kompetenzen und Fähigkeiten, zentralen Elementen des interkulturellen Personalmanagements auf der Grundlage von Bedürfnissen und Planung, Information und Führung. Das Personalmanagement muss daher den internationalen Austausch und die Mobilität der Mitarbeiter sowie die Herausforderungen bei der Anpassung an neue Kulturen umfassen. Arbeiten und Leben im Ausland und vorbereitende Ausbildung, Vorbereitung auf die Entsendung ins Ausland und Wiedereingliederung der Mitarbeiter.¹⁵

Multikulturelles Personalmanagement erfordert auch neue Formen der Personalführung in Bezug auf die bereits beschriebene kulturelle Dimension. Petra Hecht analysiert in ihrer Forschung zur multikulturellen Führung die wichtigsten Herausforderungen und Probleme des multikulturellen Personalmanagements, diskutiert die Beziehung zwischen lokalen Kulturen und HR-Managementkulturen, analysiert den Einfluss der Kultur auf die Verhaltensmerkmale von Arbeitskräften und Personalmanagement und schlägt vor, Kultur als „Orientierungssystem“ (nach der Theorie von Thomas und Weibler) und Entwicklung von „Führungsdimensionen des Personalmanagements basierend auf den Bedürfnissen der kulturellen Merkmale eines Landes, einer Region oder eines geografischen Gebiets“¹⁶

Als erste Auswertung der **MMEHR**-Desktop-Forschung kann Folgendes festgehalten werden:

- Multikulturelles Personalmanagement beschreibt einen neuen Bedarf an Personalmanagement sowohl in privaten Unternehmen als auch in der öffentlichen Verwaltung, der durch das schnelle Wachstum der Globalisierung und Internationalisierung beider Gesellschaften und Volkswirtschaften verursacht wird.
- Besondere Fähigkeiten und Kompetenzen multikultureller HR-Fachkräfte sind Zuhörfähigkeiten, Sprachkenntnisse, ziellandspezifische Rechtskenntnisse und interkulturelle Fähigkeiten in Bezug auf die Rolle von Familien, Gruppen und Clustern.
- Multikulturelle HR-Fachkräfte müssen spezielle Kenntnisse in den Bereichen internationale Rekrutierung, globale Mitarbeiterbewertung, Umsiedlungs- und Mobilitätsprogramme, soziale Sicherheit auf globaler Ebene und befristete Stellen zur Förderung und Unterstützung der Mobilität von Arbeitskräften erwerben.
- Multikulturelles Personalmanagement definiert eine neue Form der Personalführung, die auf kulturellen Merkmalen eines Landes oder einer Region sowie auf Unternehmenskulturen oder institutionellen Kulturen basiert. Solche Kulturen basieren auf global geteilten Normen und Werten, die multikulturelle HR-Experten kennen und verstehen müssen.

Nach einer Textanalyse der Materialien, die während der **MMEHR**-Desktop-Recherche identifiziert wurden, bestand das zweite Ziel dieses Prozesses darin, Ressourcen, Materialien oder Elemente zu finden, die zu folgenden Punkten

¹⁴ Zachari Vasiliki : *Master Thesis in Business Administration, M.B.A., University of Piraeus, 2016 (Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και η διάσταση της πολυπολιτισμικότητας).*

¹⁵ Institut für Interkulturelles Management (Hrsg.) – *Interkulturelles Personalmanagement, Internationale Personalentwicklung, Auslandsentsendung, interkulturelles Training, von: Andreas Bittner und Bernhard Reisch.*

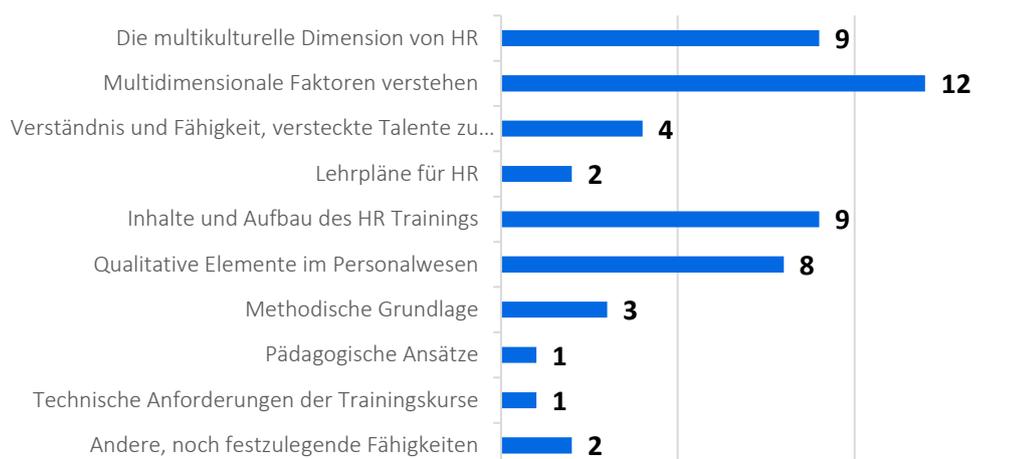
¹⁶ Hecht, Petra: *Multikulturelle Führung, Seminararbeit, 2006*

beitragen

- Ermittlung des Personalschulungsbedarf
- Beiträge zur multikulturellen Dimension der Personalabteilung liefern
- mehrdimensionale Faktoren verstehen
- Kompetenz und Verständnis für verborgene Talente bieten
- Kenntnisse über die Gestaltung von Lehrplänen für die Personalabteilung anbieten
- Inhalte und Lehrdesign für HR-Schulungen anbieten
- Qualitätselemente von HR-Techniken beschreiben
- methodische Grundsätze anbieten
- pädagogische Ansätze beschreiben
- Beschreibung der technischen Anforderungen an Schulungen sowie weiterführendes inhaltliches Fachwissen, das weiter spezifiziert werden muss.

Während der Desktop-Forschungsphase identifizierte Quellen und Materialien können einer oder mehreren der oben genannten (mehreren) Kategorien zugeordnet werden. Aus den 27 Quellen, die sich während der Desktop-Recherche als nützlich erwiesen haben, lag ein klarer Fokus auf mehrdimensionalen Faktoren, gefolgt von der multikulturellen Dimension des Personalmanagements, der Ermittlung des HR-Schulungsbedarfs, des Schulungsinhalts und des Qualitätselements.

Kategorien, die auf Grundlage der MMEHR-Recherchen festgelegt wurden



Basierend auf den fünf wichtigsten Kategorien lauten die Schlussfolgerungen und Empfehlungen der Schreibtischforschung:

Mehrdimensionale Faktoren

- Anpassung der Bedürfnisse von Unternehmen an die Fähigkeiten multikultureller Arbeitskräfte
- Vielfalt zur Förderung von Innovation und Wettbewerbsfähigkeit
- Management von Vielfalt als Teil des Personalmanagements
- HR- und Verhaltensmuster
- HR und globale Unternehmenskultur
- Personalmanagement mit hohem Potenzial
- Interkulturelle Bildung und Migration
- Humankapital und wirtschaftlicher Erfolg
- Arbeitsbedingungen, Personalmanagement und organisatorisches Wohlbefinden
- Rolle der Menschen in Industrie 4.0 und Rolle des Personalmanagements in Bezug auf den menschlichen Faktor in hochautomatisierten Systemen
- Rolle von Robotern in Industrie 4.0
- Zusammenhang zwischen technologischer Innovation und sozialer und geschäftlicher Entwicklung und Auswirkungen des Personalmanagements
- Personalmanagement in Bezug auf Büroorganisation und Personalmanagement
- Qualität und Chancengleichheit zwischen Männern und Frauen
- Mitarbeiterschulung als Instrument für Reformen und Innovationen
- Internationales Personalmanagement im Rahmen des Globalisierungs- und Regionalisierungsprozesses
- Merkmale von Managementsystemen wie in Europa, Amerika, Japan
- Ähnlichkeiten und Unterschiede des Managementsystems auf internationaler Ebene

Die multikulturelle Dimension des Personalmanagements

- Beziehung zwischen der internen HR-Kultur eines Unternehmens und den lokalen Kulturen
- Rolle der Kultur für das Personalmanagement
- Multikulturelle Unternehmenskultur
- Koexistenz von Kulturen (national, global) in Unternehmen und Personalmanagement
- Kultureller Pluralismus und Personalmanagement
- Vielfalt und Kommunikation zwischen den Kulturen
- Multikulturelle und pluri-kulturelle Konzepte im Personalmanagement

- Interkulturelle Kompetenz

Festgestellter HR-Schulungsbedarf

- Personalentwicklung
- Personalführung
- Internationales Personalmanagement
- Management von Mitarbeitern im Ausland (in Niederlassungen eines Unternehmens)
- Rekrutierung von Arbeitskräften, Bewertung von Fähigkeiten, Personalauswahl, Weiterbildung der Personalabteilung
- Auswahl und Bindung von Mitarbeitern
- Talent Management als Teil des Personalmanagement
- HR-Management-Techniken und Vertragsgestaltung
- Personalmanagement und Effektivität von Teams
- Emotionale Intelligenz bei der Arbeit
- Talent Management
- Online-Rekrutierung
- Personalmanagement als Instrument für das Diversity Management in multinationalen Institutionen (d. H. EU, UN)
- Humankapital und Synergien der Bedürfnisse zwischen Arbeitskräften und Unternehmensbedürfnissen
- Interaktion von Kulturen am Arbeitsplatz
- Interkulturelle Ausbildung in Großunternehmen
- Personalmanagement und Karriereentwicklung
- Leistung im Personalmanagement

Festgestellte Schulungsinhalte

- Interkulturelle Führung
- Kommunikative Fähigkeiten
- Teamentwicklung
- Rolle kultureller Unterschiede
- Konfliktlösung
- Werkzeuge zur Zusammenarbeit
- Talent Management
- Methoden des Personalaustauschs und der Mobilität

- multikulturelles Personalmanagement im öffentlichen Dienst (d. h. EU-Institutionen)
- interkulturelles Personalmarketing
- Hörfähigkeiten (Zuhören können)
- Verwendung von HR-Software
- Nutzung von Online-Kommunikationsplattformen für das Personalmanagement
- Fähigkeitsentwicklung von Einzelpersonen und Unternehmen
- Personalmanagement und Kommunikationsfähigkeiten

Qualitätselemente des HR-Trainings

- EU-Politik im Bereich der Ausbildung für den sozialen Zusammenhalt
- Diversity Management zur Förderung eines integrativeren Arbeitsumfelds und zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen
- Personalmanagement als soziale Gerechtigkeit in einem Unternehmen
- Reproduzierbarkeit und Skalierbarkeit von HR-Schulungsprogrammen auf globaler Ebene

Auswertung der Sammlung bewährter Verfahren

Neben der Schreibtischrecherche suchten **MMEHR**-Partner nach Best-Practice-Beispielen im Bereich der multikulturellen Personalabteilung. Der Unterschied zwischen der Schreibtischforschung und der Suche nach Beispielen für bewährte Verfahren bestand darin, dass die Schreibtischforschung das gesamte Spektrum und den ganzheitlichen Ansatz des Projekts abdeckte. Die Beispiele für bewährte Verfahren konzentrieren sich auf das Sammeln von bewährten Verfahren, die für die Zielgruppe nützlich, geeignet und relevant sind von Studenten / Lernenden und unter besonderer Berücksichtigung der Grundsätze des Strategieplans von Industrie 4.0 „Smart Factories“.

Die Sammlung bewährter Verfahren für **MMEHR** konzentrierte sich auf:

- Bestehende Best-Practice-Schulungsprogramme / **Schulungsmodule** / **andere Formen von Schulungsmaterialien** für Studenten im Bereich HR, um darauf vorbereitet zu sein, mehrdimensionale / multikulturelle Faktoren zu verstehen und zu bewerten
- Bestehende **betriebsinterne Best-Practice-Schulungsprogramme** / Schulungsmodule / andere Schulungsformen für HR-Experten in Unternehmen
- vorhandene **Best-Practice-Materialien, -Programme, -Initiativen und -Richtlinien** im Bereich HR, damit die Stakeholder darauf vorbereitet sind, mehrdimensionale / multikulturelle Faktoren zu verstehen und zu bewerten
- vorhandene Beispiele für bewährte Verfahren zum Verständnis **versteckter Talente und Fachkenntnisse** von Personen mit multikulturellem Hintergrund
- Bestehende Beispiele für bewährte Verfahren für Personalfachleute zur **besseren Abstimmung multikultureller Arbeitskräfte auf die Anforderungen von Unternehmen**

Die Suche und Auswahl von Beispielen bewährter Verfahren waren schwierig. Einige der gefundenen Quellen wurden nicht ausführlich genug beschrieben, und auf Anfrage der Autoren konnten keine zusätzlichen Informationen abgerufen werden, oder sie wurden durch firmeninterne Datenschutzbestimmungen für Schulungen geschützt.

Am Ende konnten die Partner 19 Beispiele für bewährte Verfahren identifizieren. Jede Stichprobe bewährter Verfahren könnte mit einer oder mehreren der oben beschriebenen Kategorien gekennzeichnet werden. Es wurde deutlich, dass die Ausbildung zum multikulturellen Personalmanagement von **MMEHR**-Sachverständigen als ein bestehender Bedarf innerhalb der Schulungsbestimmungen für Personalfachkräfte angesehen wurde, aber in Wirklichkeit konnten nicht zu viele Schulungs- und Studienprogramme gefunden und als bewährte Verfahren identifiziert werden.

Die meisten der identifizierten Best Practices waren Formen von HR-Schulungsprogrammen, die von Hochschulstudiengängen bis hin zu firmeninternen Schulungsprogrammen (15) reichten, gefolgt von Materialien für Stakeholder (8), Best Practices zum Verständnis versteckter Talente (3) und Stichproben zum besseren Verständnis Anpassung einer multikulturellen Belegschaft an die Anforderungen eines Unternehmens (3).

Diese Erkenntnis stellt die Notwendigkeit für **MMEHR** dar und das Ziel, Schulungsmaterial für HR-Studenten und HR-Fachkräfte zu entwickeln, um ihre Kenntnisse, Fähigkeiten und Kompetenzen im zunehmend wichtigen Bereich des multikulturellen HR-Managements zu verbessern.

Die 18 in den Partnerländern identifizierten Best Practices sind in der folgenden Tabelle beschrieben:

Nr.	Land	Beispiel für ein bewährtes Verfahren (übersetzt ins Englische)	Kategorie	Anmerkungen zum Inhalt (kurze Zusammenfassung)	Nutzen für das MMEHR-Projekt	Format	Quelle
1	Deutschland	Master study program in intercultural HR management, University of Jena	HR Studiengang	2-jähriges M.A.-Programm in Personalmanagement und Kommunikationsmanagement	• Inhalt für MMEHR-Schulungs-module	Print	https://www.uni-jena.de/studium/studienangebot/ma-interkulturelle-personalentwicklung_und_kommunikationsmanagement
2	Deutschland	Intercultural HR management	HR Studiengang (in-company Training Module)	<ul style="list-style-type: none"> • Interkulturelles HR-Marketing • Interkulturelle Rekrutierung • Interkulturelle Arbeit begann Ausbildung • Management von Sprachbarrieren bei der Arbeit 	• Inhalt für MMEHR-Schulungs-module	Print	bbw Akademie für Betriebswirtschaftliche Weiterbildung, 14776 Brandenburg
3	Deutschland	Study check "HR Management"	HR Studiengang	<ul style="list-style-type: none"> • Personal und Management der Belegschaft • HR-Soft Skills • HR Business English • Kultur und Personalmanagement 	• Ideen für den Inhalt von MMEHR-Schulungs-modulen	Print	www.studycheck.de/studium/personalmanagement
4	Deutschland	Training on intercultural HR development (staff development)	HR Studiengang HR für Entscheidungsträger	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung interkultureller Kompetenz für HR-Fachkräfte • Multikulturelle Rekrutierung und Bewertung • Bewertung des Einstellungsprozesses • Interkulturelles Personalmanagement • Interkulturelle Minderung 	• Ideen für den Inhalt von MMEHR-Schulungs-modulen	Print Online	Susanne Steinbach / Martin Gerlach: Fortbildung zum Thema „Interkulturelle Personalentwicklung“, Berlin, 2018
5	Deutschland	Intercultural staff management in Bremen	HR Studiengang HR für Entscheidungsträger	<ul style="list-style-type: none"> • Interkulturelle Öffnung öffentlicher Verwaltungen • Interkulturelles Personalmanagement • Rolle der Trainer 	• Fallstudie mit bewährten Verfahren für MMEHR-Module	Print	Hilke Wiezorek-Abeke: Interkulturelles Personalmanagement in Bemen, 2018
6	Deutschland	Intercultural HR management and management of international virtual teams	HR Studiengang	• Interkulturelles Personalmanagement	• Fallstudie mit bewährten Verfahren für MMEHR-Module	Print	Prof. Dr. Volker Stein, University of Siegen



Nr.	Land	Beispiel für ein bewährtes Verfahren (übersetzt ins Englische)	Kategorie	Anmerkungen zum Inhalt (kurze Zusammenfassung)	Nutzen für das MMEHR-Projekt	Format	Quelle
7	Deutschland	Intercultural HR management	HR Studiengang HR für Entscheidungsträger	<ul style="list-style-type: none"> Personalmanagement im medizinischen Bereich HR und Kultur des Willkommens und der Wertschätzung für multikulturelles Personal Einarbeitung von Personal Kulturell sensibles Personalmanagement HR-Schulung 	<ul style="list-style-type: none"> Fallstudie mit bewährten Verfahren für MMEHR-Module 	Print Online	www.galeanconsulting.de/interkulturelles-personalmanagement
8	Deutschland	Guidelines for intercultural opening and HR management in City of Wolfsburg	HR für Entscheidungsträger HR und Anerkennung von Fähigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> Personalmanagement und Rekrutierung Personalmanagement und „Kultur“ am Arbeitsplatz 	<ul style="list-style-type: none"> Bericht mit Empfehlung für multikulturelle HR-Praxis 	Print	Leitfaden zur interkulturellen Öffnung der Stadtverwaltung Wolfsburg und des Klinikums, Wolfsburg, 2012
9	Deutschland	Headstart online HR training	e-learning Formate für HR	n.a.	-Ideen für Online-E-Learning- und Schulungsprogramme für Personalmanager	Online (gegen Gebühr)	www.headstartstudios.com/leistungen/
10	Deutschland	Diversity as a chance – guidelines for intercultural opening and HR management in State of Saxony	HR für Entscheidungsträger HR und Anerkennung von Fähigkeiten HR Kultur	<ul style="list-style-type: none"> multikulturelles Personalmanagement multikulturelle Rekrutierung Personalentwicklung HR-Schulung Charta der Vielfalt Literaturliste 	<ul style="list-style-type: none"> Ideen für den Inhalt von MMEHR-Schulungsmodulen 	Print	Niedersächsisches Ministerium für Inneres, Sport und Integration: Vielfalt als Chance, Leitfaden zur interkulturellen Öffnung der Landesverwaltung, Hannover, 2017
11	Griechenland	MSc in Human Resource Management	HR Studiengang	<ul style="list-style-type: none"> MA in Personalmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> Inhalt für MMEHR-Schulungs-module 	Print Online	https://www.aueb.gr/el/school_of_business/hrm
12	Griechenland	HR management in the educational system	HR Studiengang	<ul style="list-style-type: none"> Online-Kurs in Personalmanagement Rekrutierung, Empfang, kontinuierliche Unterstützung der Mitarbeiter, Entwicklung, Kommunikation, Konfliktmanagement, Bewertung 	<ul style="list-style-type: none"> Inhalt für MMEHR-Schulungs-module 	Online	http://ecourse.uoi.gr/course/view.php?id=1321&lang=en
13	Griechenland	9th HR Management Conference	HR In-company Training Erkennen versteckter Talente	<ul style="list-style-type: none"> Personalmanagement in der Zukunft Talente erkennen und nutzen Talententwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> Ideen für den Inhalt von MMEHR-Schulungs-modulen 	Konferenz	https://hrm2018.wordpress.com/

Nr.	Land	Beispiel für ein bewährtes Verfahren (übersetzt ins Englische)	Kategorie	Anmerkungen zum Inhalt (kurze Zusammenfassung)	Nutzen für das MMEHR-Projekt	Format	Quelle
14	Italien	Good practices in HR management and development – the Telecom Italia case	HR für Entscheidungsträger	<ul style="list-style-type: none"> • HR-Projektmanagement in Großunternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Fallstudie mit bewährten Verfahren für MMEHR-Module 	Print	C. Piccardo, C. Muscatello, C. Trevisani, "Dare l'esempio. Buone pratiche di gestione e sviluppo delle risorse umane. Il caso Telecom Italia", Milan, Cortina Raffaello, 2006
15	Italien	Diploma in Carpigiani	HR In-company Training Erkennen versteckter Talente	<ul style="list-style-type: none"> • HR Arbeitnehmer-Management im Bereich Mechatronik 	<ul style="list-style-type: none"> • Fallstudie mit bewährten Verfahren für MMEHR-Module 	Online	https://www.aidp.it/aidp/ALLEGATI/FILES/4802.pdf
16	Italien	Analysis of good practices of the FAPI fund training interventions	HR In-company Training	<ul style="list-style-type: none"> • Instrumente für das Personalmanagement in KMU 	<ul style="list-style-type: none"> • Fallstudie mit bewährten Verfahren für MMEHR-Module 	Online	https://www.fondopmi.com/wp-content/uploads/2014/03/Analisi-dell-buone-pratiche.pdf
17	Italien	Crisis management: Best practices for HR	HR für Entscheidungsträger	<ul style="list-style-type: none"> • Personalmanagement in multinationalen Unternehmen in Krisenzeiten, auch im Gesundheitswesen 	<ul style="list-style-type: none"> • Fallstudie mit bewährten Verfahren für MMEHR-Module (in Verbindung zur Covid-19 Krise) 	Online	https://www.blog-hr.it/2020/03/04/gestione-della-crisi-best-practice-per-hr/
18	Italien	Human resources and benchmarking	HR für Entscheidungsträger	<ul style="list-style-type: none"> • HR-Benchmarking für Branding, Rekrutierung, Auswahl, Schulung, Entwicklung, Coaching und Talent Management in multinationalen Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Fallstudie mit bewährten Verfahren für MMEHR-Module 	Print	L. Rolle, "Risorse umane e benchmarking. Prassi eccellenti in aziende innovative", Milan, Franco Angeli, 2010
19	Türkei	Vocational and technical education application model and strategies development for qualified vocational employment	HR Studiengang HR In-company Training Erkennen versteckter Talente HR und Verbindung von Bedarf und Fähigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Personalmanagement im mechanischen Bereich 	<ul style="list-style-type: none"> • Fallstudie mit bewährten Verfahren für MMEHR-Module 	Print Online	https://kosano.org.tr/wp-content/uploads/2013/06/nitelikli-istidamktp.pdf

Schlussfolgerungen aus der Auswertung der Sammlung bewährter Verfahren

Die Best-Practice-Materialien, die Inhalte und Einblicke in bestehende Schulungsprogramme für multikulturelles Personalmanagement bieten, wurden weiter analysiert. Die Kurse konzentrieren sich stark auf interkulturelles Personal und Personalmanagement.

Bei einer Überprüfung der HR-Management-Studiengänge in Deutschland wurden 18 Studiengänge an 16 verschiedenen deutschen Universitäten ermittelt. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass diese zwei- oder vierjährigen Studiengänge (die entweder zu einem BA- oder MA-Abschluss führen) einige identische Elemente aufweisen:¹⁷

- Studium von Wirtschafts- und Personalrechts sowie der gesetzlichen Bestimmungen
- Studien zur Unternehmensführung und -führung
- Wirtschaftspsychologie
- Statistiken
- Geschäftsführung

Spezifische Elemente für die Personalabteilung konzentrieren sich auf:

- Personalführung / Management der Arbeitskräfte
- HR-Soft Skills
- Geschäftsendgisch
- Entwicklung unternehmensinterner Personalrichtlinien
- kulturelle Elemente des Personalmanagements

Der einzige Vollzeit-Masterstudiengang, der in dieser Forschungsphase gefunden wurde, war das Masterstudienprogramm an der Universität Jena. Ziel dieses Kurses ist es, fundierte wissenschaftliche und methodische Fähigkeiten zu vermitteln, um die Herausforderungen des interkulturellen Personals und der Organisationsentwicklung in der Praxis zu meistern.

In der ersten Phase des Studiums belegen die Studierenden Kurse zu den **theoretischen und methodischen Grundlagen der interkulturellen Personal- und der Organisationsentwicklung**. Dieser systematische Teil wird ergänzt und mit Studien zur geschäftsbezogenen Kulturgeschichte eines frei wählbaren Kulturraums (z. B. USA, Westeuropa, Osteuropa, Ostasien, Lateinamerika) verknüpft. Diese kulturspezifische Komponente des Kurses wird durch entsprechende Fremdsprachenkurse und ein Praktikum mit internationaler Ausrichtung gefestigt.

Im Mittelpunkt des letzten Abschnitts der Studie stehen Aspekte der Konzeptualisierung und der Praxis der interkulturellen Zusammenarbeit: Je nach persönlichen Interessen wird der Inhalt des Kurses entweder im Bereich der interkulturellen Organisationskommunikation oder im Bereich der interkulturellen Personalentwicklung vertieft. Die Studierenden erwerben im Rahmen von Projektseminaren, Sprachkursen, international ausgerichteten Praktika und unter Einbeziehung ihrer gewählten Kulturbereichsspezialisierung wesentliche Voraussetzungen für spätere Berufsfeld-orientierungen (z. B. Konzeption und Umsetzung interkultureller Ausbildung, Teambildung, Coaching und Beratungsmaßnahmen; Kommunikationsmanagement in internationalen Organisationen). Der Masterstudiengang kann auch als Doppel-Masterstudiengang durchgeführt werden: Im 3. und 4. Semester wird der Studiengang an einer

¹⁷ Quelle: www.studycheck.de/studium/personalmanagement, as of May 28, 2020

der Partneruniversitäten in Lyon, Urbino oder Peking fortgesetzt. Der Abschluss endet mit zwei Master-Abschlüssen.¹⁸

Ein ähnliches Studienprogramm, das zu einem Master of Science in Personalmanagement führt, konnte an der Universität von Athen identifiziert werden.¹⁹ Die Abteilung für Marketing und Kommunikation sowie Management von Wissenschaft und Technologie bietet dieses Programm in zwei Segmenten an, entweder als Vollzeitstudiengang für Studierende, die nicht arbeiten, oder als Teilzeitkurs für Studierende, die berufstätig sind.

Die als Vollstudium angebotenen Pflichtkurse sind:

1. Quartal (Oktober-Dezember):

- Strategisches und internationales HRM
- Organisationsverhalten & Psychologie
- Forschungsmethodik und quantitative Methoden
- Arbeitsbeziehungen / Verhandlungen / Arbeitsrecht
- Kommunikation & Krisenmanagement
- Unternehmensethik und soziale Verantwortung von Unternehmen

2. Quartal (Januar-März):

- HR-Informationssysteme
- Schulungsworkshop zur statistischen Analyse
- Personalplanung und Talent Management
- Change Management & Qualitätsmanagement
- HR Metrics & Outsourcing

3. Quartal (März-Mai):

- Diversity Management & Interne Beratung
- Mitarbeiterauswahl und -rekrutierung
- Leistungsmanagement
- Ausbildung und Entwicklung
- Belohnungsrichtlinien und -verwaltung
- Vorbereitung der Abschlussarbeit

Nützliche Informationen zu Lernzielen und Lernergebnissen eines innovativen multikulturellen Schulungsprogramms für Personalmanagement könnten in einer in Italien durchgeführten Benchmarking-Studie zu hervorragenden Personalpraktiken in innovativen Unternehmen gefunden werden. Die Studie präsentiert die Ergebnisse von 14 Benchmarking zu Schlüsselaspekten des Personalmanagements wie zum Beispiel:

- Branding,

¹⁸ Quelle: https://www.uni-jena.de/studium/studienangebot/ma_interkulturelle_personalentwicklung_und_kommunikationsmanagement

¹⁹ Quelle: https://www.aueb.gr/el/school_of_business/hrm

- Rekrutierung und Personalauswahl,
- Ausbildung und Personalentwicklung
- Karriere und Engagementförderung
- Bewertung und Begleitung,
- Tarifwesen,
- interne Kommunikation,
- Peer-Coaching,
- Talent Management.

Insgesamt nahmen über 120 Organisationen daran teil, von denen rund 65% multinationale Unternehmen waren.²⁰

Ein ähnlicher Fall bewährter Verfahren könnte in der Türkei mit einer Studie zu einem Anwendungsmodell für die berufliche und technische Bildung identifiziert werden, einschließlich eines Projekts zur Entwicklung von Personalstrategien für eine qualifizierte berufliche Beschäftigung. Diese Studie berücksichtigte die Praktikumsanwendung junger Menschen in Unternehmen in Bezug auf die Chancen, die berufliche Entwicklung von einem sehr frühen Stadium an zu fördern und zu unterstützen, einschließlich der Entwicklung von Personalmanagement und multikulturellen HR-bezogenen Fähigkeiten. Diese Studie empfiehlt bewährte Verfahren in Form eines starken Fokus auf **HR-bezogene Arbeitsplatzregeln, HR-Leitfäden für Arbeitsabläufe, HR-Unterstützung für die berufliche Entwicklung und Karriere** eines Arbeitnehmers. Personalmanagern wird empfohlen, experimentelle Praktiken durchzuführen, um die Fähigkeiten der Mitarbeiter zu verbessern.²¹

Weitere Lerninhaltsbereiche in multikulturellen HR-Schulungsprogrammen könnten im Programm „Interkulturelles Personalmanagement“ im Land Brandenburg identifiziert werden, aus dem vier Schlüsselkompetenzen abgeleitet werden konnten:²²

- Interkulturelles HR-Marketing
- interkulturelle Personalrekrutierung
- interkulturelles HR-Berufsanfänger-Training
- Management von Sprachbarrieren am Arbeitsplatz

Die Forschung an Stichproben bewährter Verfahren könnte auch spezifische Personalschulungs- und -entwicklungsprogramme für die interkulturelle Öffnung und interkulturelle Personalentwicklung im öffentlichen Sektor und im staatlichen Sektor identifizieren. Ein Beispiel könnte ein internes Personalentwicklungsprogramm mit der Landesverwaltung von Berlin und Brandenburg sein.²³ Diese Schulung richtet sich an Beamte, die bereits im Bereich Personalmanagement tätig waren und gebeten wurden, ihr Wissen über multikulturelles Personalmanagement zu erweitern. Die wichtigsten Schulungskomponenten in diesem In-Office-Modul sind:

- Einführung und Entwicklung interkultureller Kompetenz

²⁰ L.Rolle, „Risorse umane e benchmarking. Prassi eccellenti in aziende innovative“, Milan, Franco Angeli, 2010.

²¹ Source: <https://kosano.org.tr/wp-content/uploads/2013/06/nitelikli-istihdamktp.pdf> and Bilsen Bilgili, Researcher. Nitelikli Mesleki Istihdam İçin Mesleki ve Teknik Eğitim Uygulama Modeli ve Stratejileri Gelistirme Projesi, Kalkınma Bakanlığı, Araştırmacı, , 17/06/2016 - 18/09/2016

²² Source: bbw Akademie für Betriebswirtschaftliche Weiterbildung, Brandenburg.

²³ Steinbach, Susanna and Gerlach, Martin: Interkulturelle Personalentwicklung, Berlin, 31.01.2018

- multikulturelle Rekrutierung und Bewertung von Bewerbern (multikulturelle Arbeitnehmer)
- Bewertung des Auswahlverfahrens für Einstellungen
- Interkulturelles Personalmanagement
- Management von Konflikten und interkulturellen Schadensbegrenzungstechniken

Das Programm konzentriert sich stark auf die „interkulturelle Öffnung“ öffentlicher Verwaltungen und öffentlicher Dienste in Deutschland sowie auf die Förderung und Unterstützung einer positiven Anerkennung der Vielfalt im Personalmanagement und der personalbezogenen Entwicklung von Arbeitskräften durch multikulturelle Personalbeschaffungstechniken.

Ein ähnliches Programm fand sich in Bremen, das von Hilke Wiezoreck-Abeke entwickelt wurde, für die Ausbildung von Personalmitarbeitern zur Unterstützung der interkulturellen Öffnung der staatlichen Verwaltung als Fallstudie des Landes Bremen. Während das erste Modul dieses Programms der Ausbildung in Berlin sehr ähnlich ist, konzentriert sich das zweite Modul auf die Personalrekrutierung, die Auswahl der Mitarbeiter, die **Personalentwicklung, die Personalführung, die Abstimmung von Mitarbeitern und Aufgaben sowie das Personalcontrolling**. Darüber hinaus konzentrieren sich inter- oder multikulturelle Aspekte auf Sprachen, kulturelle Fähigkeiten, Fallstudienanalyse und interkulturelle Kompetenzen.²⁴

Ein umfassender Bericht aus dem Land Niedersachsen²⁵ über Strategien und Prinzipien der interkulturellen Öffnung der staatlichen öffentlichen Verwaltung mit Kapiteln und Richtlinien für

- - multikulturelles Personalmanagement
- - multikulturelle Rekrutierung
- - Entwicklung multikultureller Mitarbeiter / Arbeitskräfte und Weiterbildung in der Personalabteilung
- - HR-Training / HR-Erstausbildung
- - Charta der Vielfalt
- - Literaturliste für „Interkulturelles Management“

Ein für ein ausgewähltes Berufsfeld spezifisches Personalmanagement-Schulungsprogramm könnte in Griechenland mit einem E-Kurs zum Personalmanagement im Bildungssystem identifiziert werden. Es ist ein offener Kurs, der von der Universität Ioannina in Griechenland über die offene Bildungsplattform angeboten wird.

In diesem Online-Kurs werden die grundlegenden Konzepte für die Funktionen des Personalmanagements im Bildungssystem vorgestellt, z. B.: Einstellung, Aufnahme, erste Unterstützung, Motivation, Schulung, Entwicklung, Kommunikation, Konflikt, Bewertung der Humanressourcen usw. Ziel des Kurses ist es, den Studierenden spezielle Kenntnisse und Fähigkeiten zum Personalmanagement in einer Organisation und insbesondere in einer Bildungsorganisation zu vermitteln.

Ziel des Kurses ist es, das Wissen und die Expertise der Studierenden im Bereich Personalmanagement zu entwickeln. Schwerpunkt auf dem Verständnis der Bedeutung und **Qualität der Personalentwicklung**. In Bezug auf die Lernergebnisse wird erwartet, dass die Schüler am Ende des Unterrichts über das Grundwissen über die **Rolle der Humanressourcen in einer Organisation und deren Handhabung** verfügen, um die Ergebnisse zu verbessern. Sie müssen die notwendigen Fähigkeiten erworben haben, um mit Konflikten, Kommunikation und Personalbewertung

²⁴ *Wiezoreck-Abeke: Interkulturelles Personalmanagement in Bremen, Episode 2, Universität Bremen, 2019.*

²⁵ *Niedersächsisches Ministerium für Inneres, Sport und Integration: Vielfalt als Chance, Leitfaden zur interkulturellen Öffnung der Landesverwaltung, Hannover, 2008, 2018*

umgehen zu können.²⁶

Bei AUDI in Ingolstadt konnten zwei interessante firmeninterne Schulungsprogramme identifiziert werden. Hier werden firmeninterne Auszubildende im Bereich Personalmanagement in Form eines Praktikums in einem anderen EU-Land in einer AUDI-Niederlassung oder einer Tochtergesellschaft im Ausland untergebracht. Die Aktivität ist Teil eines firmeninternen Europass-Programms. Ziel ist es, dass HR-Auszubildende ihre Sprachkenntnisse ihres zukünftigen Ziellandes verbessern (als HR-Manager innerhalb der AUDI-Gruppe), neue Talente entdecken, Fähigkeiten zur Problemlösung entwickeln, neue Kommunikationsfähigkeiten erwerben und interkulturelle Freundschaften aufbauen.²⁷

Eine ähnliche firmeninterne Schulungsinitiative wurde in Italien mit Telecom Italia mit einem Good-Practice-Programm für Personalmanagement und -entwicklung in Bezug auf die Organisationsentwicklung identifiziert. Diese Beispiele für bewährte Verfahren dokumentieren gut, dass innovatives multikulturelles Personalmanagement nicht ohne ein begleitendes Organisationsentwicklungsprogramm möglich ist. Institutionelle Strukturen und Personalentwicklung innerhalb einer Institution sind eng miteinander verbunden und voneinander abhängig. Das Programm dokumentiert sowohl eine Forschungs- als auch eine Ausbildungserfahrung, bei der die Personalabteilung von Telecom Italia als Protagonist fungierte: Die direkten Protagonisten berichten über einige der Projekte, die in allen Bereichen des Personalmanagements durchgeführt wurden. Dieser Weg ist ein wertvolles Beispiel für alle, die sich mit organisatorischen Problemen befassen und es für die Entwicklung von Organisationen als wesentlich erachten, echte Lerngemeinschaften zu schaffen.²⁸

Der Schwerpunkt der Verbindung zwischen Organisationsentwicklung und multikultureller Personalentwicklung könnte auch in einem Programm namens „Diploma in Carpigiani“ liegen. Die Personalmanager von Carpigiani - Ali S.r.l führten dieses Projekt durch, um die Gewohnheit des Studierens und Lernens bei Arbeitnehmern wiederherzustellen und Wachstumsbedingungen innerhalb der Unternehmensorganisation zu schaffen, um Bildungsnachteile bei der Bewertung ihres Potenzials zu beseitigen. Das auf Mechatronik spezialisierte Diplom als Mechaniker wird durch den Besuch eines Abendkurses einer öffentlichen Schule erworben, der größtenteils im Hauptquartier von Carpigiani durchgeführt wird. Registrierung und Lehrbücher sind kostenlos. Der Kurs hat eine Gesamtdauer von zwei Jahren, aufgeteilt in zwei Semester für das dritte und vierte und ein Jahr für das fünfte.²⁹

Ein etwas anderer Ansatz könnte in einem an der Universität Siegen entwickelten Schulungsprogramm zum **interkulturellen Personalmanagement mit Schwerpunkt auf dem Management internationaler (virtueller) Teams (IVTs)** gefunden werden. Ein solches Team hat seit Beginn der Covid-19-Krise in Europa in multinationalen Unternehmen zunehmend an Bedeutung und Relevanz gewonnen. In der zusammenfassenden Beschreibung des Programms heißt es: „Interkulturelles Personalmanagement erfordert nicht nur Kenntnisse der Akteure in den Bereichen nationale Kultur, Personalmanagement und Internationalisierungsstrategie. Nachhaltige Wettbewerbsvorteile durch interkulturelles Personalmanagement können in der Praxis nur erreicht werden, wenn dieses Wissen systematisch miteinander verknüpft ist, einer strategischen Handlungslogik folgt und im Rahmen eines professionellen Personalmanagements aufeinander abgestimmt ist. Die Forschung des Lehrstuhls für interkulturelles Personalmanagement widmet sich den Grundlagen des interkulturellen und internationalen Personalmanagements, insbesondere im Hinblick auf interkulturelle Wettbewerbsstrategien und die dezentrale Zusammenarbeit in internationalen virtuellen Teams.“³⁰

26 Quelle: <http://ecourse.uoi.gr/course/view.php?id=1321&lang=en>

27 www.europass-info.de/presse/passgeschichten/

28 C. Piccardo, C. Muscatello, C. Trevisani, „Dare l'esempio. Buone pratiche di gestione e sviluppo delle risorse umane. Il caso Telecom Italia“, Milan, Cortina Raffaello, 2006.

29 Quelle: <https://www.aidp.it/aidp/ALLEGATI/FILES/4802.pdf>

30 Stein, Volker: *Interkulturelles Personalmanagement und Führung internationaler virtueller Teams (IVTs)*, Siegen, 2013.

Der Schwerpunkt auf dem Personalmanagement in kleineren (multikulturellen) Teams wurde auch in einem firmeninternen Schulungsprogramm in Italien mit dem FAPI-Fonds mit Schwerpunkt auf den Bedürfnissen von KMU gefunden. Dieses Programm entwickelte ein Modell zur Analyse der bewährten Praktiken der im Rahmen des FAPI-Fonds (dem italienischen Fonds für die Ausbildung in kleinen und mittleren Unternehmen) durchgeführten Schulungsmaßnahmen, das ein nützliches Instrument zur Bereitstellung von Modellen zur Verbesserung der Prozessanalyse sein kann Bedarf, Planung, Organisation von Schulungsangeboten, die den Besonderheiten von KMU entsprechen. Darüber hinaus zielt der Bericht darauf ab, das Bewusstsein für die Erfolgs- und Misserfolgskriterien der Arbeitnehmerschulung zu schärfen, wobei das KMU-System besonders berücksichtigt wird.³¹

Eine weitere Quelle für Beispiele für bewährte Verfahren im Bereich des multikulturellen Personalmanagements waren Personalberatungsunternehmen. Eines dieser identifizierten Unternehmen war die Galean HR Consulting Group mit Sitz in München, London, und ausgewählten anderen europäischen Hauptstädten. Das Beratungsunternehmen hat einen klaren Fokus auf das Personalmanagement von Medizinern in Krankenhäusern und Pflegezentren. Ihre Trainingsprogramme konzentrieren sich stark auf Kultur, Respekt und Wertschätzung kulturell impliziter Fähigkeiten und Talente:

„Innovative und interkulturelle Personalentwicklungsmaßnahmen tragen dazu bei, qualifizierte Mitarbeiter mit Migrationshintergrund anzuziehen und zu halten.

Die Einbeziehung und Wertschätzung des vielfältigen Potenzials der Mitarbeiter sollte heute im Vordergrund stehen.

- Schaffung einer Kultur der Wertschätzung und des Willkommens
- Optimierung von Pre- und Onboarding-Prozessen
- Entwicklung kultursensibler Einarbeitungskonzepte
- Entwicklung von Weiter- und Weiterbildungsangeboten
- Steigern Sie die Mitarbeiterzufriedenheit
- Qualifikation der Mitarbeiter
- Deutliche Steigerung der Arbeitsqualität durch Freude an der Arbeit
- Erhöhte Zufriedenheit der Ihnen anvertrauten Personen / Kunden
- Vertrauen von Mitarbeitern, Kunden und deren Angehörigen
- Ansehen, Anerkennung und Wertschätzung für das, was Mitarbeiter tun und sein.³²

Best Practice im Personalmanagement im Gesundheitsbereich mit Impulsen für das multikulturelle Personalmanagement wurde auch in Italien mit einem Programm zum Krisenmanagement und Best Practice für das Personalwesen gefunden. Diese in Italien ermittelte Best Practice war die einzige Stichprobe, die während der MMEHR-Forschung für multikulturelles Personalmanagement gefunden wurde und Antworten auf die Covid-19-Krise und Antworten auf die Bedürfnisse des Personalmanagements im Hinblick auf das Krisenmanagement lieferte. Die Welt befindet sich in einer intensiven Krise, die sowohl Auswirkungen auf die Produktionskapazität als auch auf die sozialen Systeme haben wird. Viele Gesundheitsorganisationen (ausgehend von der WHO) haben Richtlinien für Unternehmen erstellt. Komplexe Unternehmen wie multinationale Unternehmen arbeiten aufgrund ihrer territorialen Präsenz an

³¹ Quelle: <https://www.fondopmi.com/wp-content/uploads/2014/03/Analisi-dell-buone-pratiche.pdf>

³² Quelle: www.galeanconsulting.de/interkulturelles-personalmanagement, May 2020

zahlreichen Vorsichtsmaßnahmen. In diesem Szenario wird in diesem kurzen Beitrag untersucht, welche Maßnahmen Unternehmen ergreifen sollten, um Risiken vorzubeugen und Krisen zu bewältigen, indem eine angemessene Produktivität sichergestellt wird.³³

Die Bedeutung des multikulturellen Personalmanagements als eine Form der Personalverwaltung, die „eine einladende Kultur“ und eine „Kultur der Wertschätzung von Vielfalt und Unterschieden“ in den Mittelpunkt ihrer Arbeit stellt, könnte auch in einem multikulturellen Schulungsprogramm für Personalmanagement mit der Stadt ermittelt werden von Wolfsburg. Dieses Programm konzentriert sich erneut auf den Aufbau einer multikulturellen Belegschaft im öffentlichen Sektor.

Ein weiteres HR-Beratungsunternehmen, Headstart, bietet Online-HR-Schulungsdienste in Form von firmeninternen Schulungen an. Die Schulungen laden die Mitarbeiter ein, an einer „Lernreise“ mit Elementen aus Gamification, sozialem Lernen, E-Learning in Kombination mit Live-Kursen, **Unterstützung der Mehrsprachigkeit und multikulturellen Fallstudien teilzunehmen.**³⁴

Neben hochschulbasierten multikulturellen HR-Studienprogrammen, firmeninternen Schulungsmodulen und den von Beratungsagenturen angebotenen Dienstleistungen konnte die **MMEHR**-Forschung nach Best-Practice-Beispielen auch eine Reihe von HR-Konferenzen identifizieren, wie beispielsweise die 9. HR-Management-Konferenz, die wurde 2018 in Athen abgehalten.

Die internationale Konferenz zum Personalmanagement, die vom MSc in Human Resource Management unter der Schirmherrschaft der Greek People Management Association (GPMA) und des Hellenic Institute of Human Resources Management (EIMAD) der Hellenic Management Association (HMA) organisiert wurde.

Das Thema der Konferenz lautet „Blick in die Zukunft“ und soll Unternehmen und Mitarbeitern helfen, mit Optimismus und Weitsicht für morgen fest auf den Beinen zu stehen. Führungskräfte des Personalmanagements übernehmen „am nächsten Tag“ eine Schlüsselrolle und nutzen die Talente der Humanressourcen und erleichtern ihnen die Anpassung an neue Daten.

Führungskräfte des Personalmanagements spielen eine Schlüsselrolle, indem sie Talente der Personalabteilung einsetzen und ihnen helfen, sich an die neue Situation anzupassen. Während dieser Konferenz wurden Gastredner wie John Antonakis und Prof. Evangelia Demerouti eingeladen, die weltweit anerkannte Experten auf ihrem wissenschaftlichen Gebiet des **Personalmanagements und des Organisationsverhaltens / der Psychologie** sind.³⁵

³³ Quelle: <https://www.blog-hr.it/2020/03/04/gestione-della-crisi-best-practice-per-hr/>

³⁴ Quelle: <https://headstart-studios.com/leistungen/> (08.05.2020)

³⁵ Quelle: <https://hrm2018.wordpress.com/>

Empfohlene Qualitätsrichtlinien für multikulturelle Anerkennungs- und Bewertungstechniken der Personalabteilung 4.0

Basierend auf den Schlussfolgerungen der Analyse der Fragebögen der MMEHR-Sachverständigen, der MMEHR-Desk-Forschung und der MMEHR-Forschung zu Best Practices können spezifische Qualitätsrichtlinien und Empfehlungen für die Entwicklung des multikulturellen MMEHR-HR-Schulungsprogramms für HR-Studenten und HR-Fachkräfte definiert werden. Die Qualitätsrichtlinien sind mit quantitativen und qualitativen Indikatoren verknüpft, um die vorgeschlagenen Auswirkungen zu messen.

Qualitätsrichtlinien für technische Aspekte von MMEHR- Schulungsmodulen

Technische Aspekte	Indikatoren
<ul style="list-style-type: none"> MMEHR-Schulung als reiner Online-Kurs verfügbar (E-Learning, MOOC, Webinar) 	Alle MMEHR-Schulungsmodulare sind online in allen Partnersprachen verfügbar
<ul style="list-style-type: none"> MMEHR-Schulung als Blended-Learning-Format mit Unterrichtselementen und Online-Elementen verfügbar 	Alle MMEHR-Schulungsmodulare sind in gedruckter Version mit Referenzen für Tutoren / Trainer für den Unterricht mit Online-Elementen (d. H. Bewertungen) in allen Partnersprachen verfügbar
<ul style="list-style-type: none"> MMEHR-Schulung als firmeninterner Schulungskurs 	Alle MMEHR-Schulungsmodulare sind in gedruckter Form mit Referenzen für Tutoren / Trainer in firmeninternen Schulungen in allen Partnersprachen verfügbar

Qualitätsrichtlinien für MMEHR-Lernformate

Lernformate	Indicators
<ul style="list-style-type: none"> Online-Kurs als strukturierter konsekutiver Lernkurs: Der erfolgreiche Abschluss eines Moduls ist obligatorisch, um mit den nächsten Modulen fortzufahren. 	10 erfolgreich pilotierte Online-Kurse
<ul style="list-style-type: none"> Auf abgeschlossene Module kann für Wiederholungen direkt wieder zugegriffen werden 	10 Benutzerberichte von Lernenden in MMEHR-Partnerländern (basierend auf einem kurzen Fragebogen zur qualitativen Zufriedenheit)

<ul style="list-style-type: none"> Klassenzimmerformate ersetzen keine Online-Formate, bieten jedoch Mehrwert und Lernerfahrung durch von Tutoren geführte Fallstudien, Gruppenanalyseübungen, Rollenspiele und Aufgaben für kleine Teamaufgaben 	n.a.
---	------

Qualitätsrichtlinien für MMEHR-Lernmethoden

Qualitätsrichtlinien für Lernmethoden wurden von Experten vorgeschlagen oder während der MMEHR-Desktop-Forschung oder der MMEHR-Sammlung bewährter Verfahren ermittelt. Es ist zu beachten, dass nicht alle vorgeschlagenen Lernmethoden für alle Lernsituationen geeignet sind. Einige Methoden, d. H. Die Durchführung eines Praktikums oder einer Job-Shadowing-Aktivität, erfordern einen höheren Bedarf an Vorbereitung, Zeit und sogar finanziellen Ressourcen. Solche Elemente werden als optionale Ergänzungen nach Abschluss eines Moduls und als zusätzliche Aktivität als Übung der Erfahrung vorgeschlagen. Dies hängt von der Zeit und den Ressourcen der beteiligten Personen ab und muss je nach Situation auf individueller Ebene entschieden und vereinbart werden.

In den beiden folgenden Tabellen sind die empfohlenen Methoden in der ersten Tabelle und die optionalen Methodenwerkzeuge in der zweiten Tabelle aufgeführt:

Lernmethoden und Lernziele	Indikatoren
<ul style="list-style-type: none"> Mischung aus theoretischem Input (Wissenserwerb) und praktischen Übungen (Erwerb von Fähigkeiten und Kompetenzen) 	Mischung aus 40% Theorie und 60% Praxis
<ul style="list-style-type: none"> Fallstudien basierend auf realen Fällen von multikulturellem Personalmanagement 	1 Fallstudie pro MMEHR-Schulungsmodul
<ul style="list-style-type: none"> Kollaborative (Gruppen-) Arbeitsaufgaben in kleinen Teams 	1 kollaborativer (Gruppen-)Arbeitsauftrag als Teil der abschließenden Bewertung / Prüfung nach Abschluss des MMEHR-Schulungsprogramms

Optionale Lernmethoden und Lernziele	Indikatoren
<ul style="list-style-type: none"> Fallstudien basierend auf realen Fällen von multikulturellem Personalmanagement 	Mischung aus 40% Theorie und 60% Praxis
<ul style="list-style-type: none"> Rollenspiel mit Fokus auf interkulturelle Sensibilität, d. H. Vorstellungsgespräch mit multikulturellen Arbeitnehmern 	1 Fallstudie pro MMEHR-Schulungsmodul
<ul style="list-style-type: none"> Simulationsspiele für wirklichkeitsbezogene Aufgaben in einer multikulturellen Personalabteilung 	1 kollaborativer (Gruppen-)Arbeitsauftrag als Teil der abschließenden Bewertung / Prüfung nach Abschluss des MMEHR-Schulungsprogramms
<ul style="list-style-type: none"> Analyse / Bewertung von realen Geschäftsfällen 	20% aufgabenbasiertes Lernen in MMEHR-Modulen
<ul style="list-style-type: none"> Praktika oder Job-Shadowing als Teil der MMEHR-Lernmethode in den MMEHR-Schulungsbestimmungen 	1 Job-Shadowing oder 1 Praktikum nach Abschluss des MMEHR-Schulungsangebots als optionale Lernerfahrung mit Mehrwert

Qualitätsrichtlinien für MMEHR-Lernziele (theoretische Fähigkeiten)

Lernmethoden und -ziele (theoretische Fähigkeiten)	Indikatoren
<ul style="list-style-type: none"> • Kenntnisse über HR-bezogene IT-Tools und Remote-IT-basierte Personalverwaltungsanwendungen in Bezug auf Industrie 4.0 	Mindestens drei (3) HR-Management-Tools, die während der MMEHR-Schulung behandelt werden
<ul style="list-style-type: none"> • Grundlegendes Verständnis der gesetzlichen Bestimmungen HR-Experten müssen für multikulturelles HR-Management Bescheid wissen 	1 Einheit zum internationalen Arbeitsrecht und zu Vertretungsrechten
<ul style="list-style-type: none"> • Kenntnis der Rolle der Personalabteilung im organisatorischen und institutionellen Management, einschließlich des institutionellen Änderungsmanagements und der institutionellen Entwicklung der entsprechenden Bedürfnisse 	1 Einheit zu Change Management und institutioneller Innovation
<ul style="list-style-type: none"> • Verständnis von Führungskonzepten 	1 Übung zu Führung
<ul style="list-style-type: none"> • Aktives Verständnis des Konzepts von Multikulturalismus und Vielfalt am Arbeitsplatz 	Fact Sheet zum Konzept des Multikulturalismus im Rahmen des MMEHR-Schulungsprogramms
<ul style="list-style-type: none"> • Kenntnis der Rolle und Funktion von Methoden zur Bewertung von Fähigkeiten im Personalmanagement 	Mindestens drei (3) HR-Bewertungsmethoden, die während der MMEHR-Schulung behandelt werden
<ul style="list-style-type: none"> • Kenntnis der Grundlagen der globalen Migration als Konzept der Mobilität internationaler Arbeitskräfte in Bezug auf die Globalisierung der Wirtschaft 	1 Einheit zu globaler Migration und internationaler Mobilität von Arbeitskräften
<ul style="list-style-type: none"> • Aktives Verständnis der Prinzipien interkultureller Kommunikation und kulturell sensibler Kommunikation 	1 Einheit zur interkulturellen Kommunikation im Personalmanagement
<ul style="list-style-type: none"> • Grundlegendes Verständnis der Prinzipien des Fremdspracherwerbs 	Begleitmaterial zum Spracherwerb
<ul style="list-style-type: none"> • Grundkenntnisse in HR-Psychologie und HR-Krisenmanagement 	2 psychologische Fallstudien im Rahmen des MMEHR-Trainingsprogramms
<ul style="list-style-type: none"> • Aktives Verständnis der Prinzipien der kulturellen Wahrnehmung und des kulturellen Bewusstseins als Konzept im multikulturellen Personalmanagement 	1 Übung zur kulturellen Wahrnehmung im Rahmen des MMEHR-Trainingsprogramms
<ul style="list-style-type: none"> • Aktives Verständnis der Kultur (in Bezug auf eine regionale oder nationale Kultur in Bezug auf eine gemeinsame europäische oder sogar globale Kultur) und die Auswirkungen von „Kultur am Arbeitsplatz“ auf eine „Arbeitskultur“ 	Fact Sheet zum Kulturbegriff
<ul style="list-style-type: none"> • Verständnis des (Remote-) Projektmanagements 	Mindestens zwei Tools für das Remote-Projektmanagement, die während der MMEHR-Schulung behandelt werden
<ul style="list-style-type: none"> • Verständnis der Bedeutung von Ethik im multikulturellen Personalmanagement 	Kollaborations- / Diskussionsübung zu ethischen Standards in der Personalabteilung (Fallstudie)

Qualitätsrichtlinien für MMEHR-Lernergebnisse (praktische Fähigkeiten)

Lernergebnisse (praktische Fähigkeiten)	Indikatoren
<ul style="list-style-type: none"> Fähigkeiten und Kompetenzen in Softwareanwendungen, IT-basierten Kommunikationstools, Datenmanagement und Personaldatenschutz 	Erfolgreicher Abschluss des Online- oder Offline-Bewertungstests nach der jeweiligen Lerneinheit oder dem MMEHR-Modul
<ul style="list-style-type: none"> Fähigkeiten in Industrie 4.0 Nachfragemanagement im Bereich der multikulturellen Personalabteilung 	Erfolgreicher Abschluss des Online- oder Offline-Bewertungstests nach der jeweiligen Lerneinheit oder dem MMEHR-Modul
<ul style="list-style-type: none"> Fähigkeiten im multikulturellen Teammanagement (Anleitung multikultureller Teams) 	Erfolgreicher Abschluss des Online- oder Offline-Bewertungstests nach der jeweiligen Lerneinheit oder dem MMEHR-Modul
<ul style="list-style-type: none"> Interkulturelle Kommunikation und psychologische Fähigkeiten 	Erfolgreicher Abschluss des Online- oder Offline-Bewertungstests nach der jeweiligen Lerneinheit oder dem MMEHR-Module
<ul style="list-style-type: none"> Multikulturelle Diversity Management Fähigkeiten 	Erfolgreicher Abschluss des Online- oder Offline-Bewertungstests nach der jeweiligen Lerneinheit oder dem MMEHR-Modul
<ul style="list-style-type: none"> Fähigkeiten zur aktiven Anwendung von Methoden des HR-bezogenen Änderungsmanagements und der institutionellen Entwicklung 	Erfolgreicher Abschluss des Online- oder Offline-Bewertungstests nach der jeweiligen Lerneinheit oder dem MMEHR-Modul
<ul style="list-style-type: none"> Fähigkeiten zur Personalentwicklung 	Erfolgreicher Abschluss des Online- oder Offline-Bewertungstests nach der jeweiligen Lerneinheit oder dem MMEHR-Modul
<ul style="list-style-type: none"> Fähigkeit zum Führen multikultureller Teams 	Erfolgreicher Abschluss des Online- oder Offline-Bewertungstests nach der jeweiligen Lerneinheit oder dem MMEHR-Modul
<ul style="list-style-type: none"> Fähigkeiten zur Lösung und -Minderung interkultureller Konflikte / Krisenmanagement 	Erfolgreicher Abschluss des Online- oder Offline-Bewertungstests nach der jeweiligen Lerneinheit oder dem MMEHR-Modul
<ul style="list-style-type: none"> HR-bezogene Fähigkeiten in Bezug auf Umzug, Mitarbeitermobilität, Personalaustausch und Personalmanagement 	Erfolgreicher Abschluss des Online- oder Offline-Bewertungstests nach der jeweiligen Lerneinheit oder dem MMEHR-Modul
<ul style="list-style-type: none"> Kenntnisse in Methoden und Werkzeugen zur Anpassung von Bedürfnissen und Fähigkeiten (Mitarbeiter des Unternehmens) 	Erfolgreicher Abschluss des Online- oder Offline-Bewertungstests nach der jeweiligen Lerneinheit oder dem MMEHR-Modul
<ul style="list-style-type: none"> Fähigkeiten zur aktiven Anerkennung von Kompetenzen und Kenntnissen der Mitarbeiter / Belegschaft 	Erfolgreicher Abschluss des Online- oder Offline-Bewertungstests nach der jeweiligen Lerneinheit oder dem MMEHR-Modul
<ul style="list-style-type: none"> Fähigkeiten im Leistungsmanagement und in der Bewertung 	Erfolgreicher Abschluss des Online- oder Offline-Bewertungstests nach der jeweiligen Lerneinheit oder dem MMEHR-Modul
<ul style="list-style-type: none"> Aktives Zuhören und Beobachten 	Erfolgreicher Abschluss des Online- oder Offline-Bewertungstests nach der jeweiligen Lerneinheit oder dem MMEHR-Modul
<ul style="list-style-type: none"> Erwerb einer neuen Fremdsprache 	Erfolgreicher Abschluss des Online- oder Offline-Bewertungstests nach der jeweiligen Lerneinheit oder dem MMEHR-Modul

Lernergebnisse (praktische Fähigkeiten)	Indikatoren
<ul style="list-style-type: none"> Grundkenntnisse im Integrationsmanagement am Arbeitsplatz 	Erfolgreicher Abschluss des Online- oder Offline-Bewertungstests nach der jeweiligen Lerneinheit oder dem MMEHR-Modul
<ul style="list-style-type: none"> Aktive Bewertungsfähigkeiten für das Personalmanagement 	Erfolgreicher Abschluss des Online- oder Offline-Bewertungstests nach der jeweiligen Lerneinheit oder dem MMEHR-Modul
<ul style="list-style-type: none"> Erkennungsfähigkeiten für interkulturelle Soft Skills 	Erfolgreicher Abschluss des Online- oder Offline-Bewertungstests nach der jeweiligen Lerneinheit oder dem MMEHR-Modul
<ul style="list-style-type: none"> Fähigkeiten in angewandter ethischer Personalverantwortung 	Erfolgreicher Abschluss des Online- oder Offline-Bewertungstests nach der jeweiligen Lerneinheit oder dem MMEHR-Modul

Qualitätsrichtlinien für die Anerkennung und Bewertung von MMEHR (Bewertung)

Anerkennung und Bewertung	Indikatoren
<ul style="list-style-type: none"> Bewertung der nach jedem Modul erworbenen Kenntnisse / Fähigkeiten 	Online- oder Offline-Bewertungstest nach jedem Modul
<ul style="list-style-type: none"> Möglichkeit der Single-Choice- oder Multiple-Choice-Bewertung 	n.a.
<ul style="list-style-type: none"> Hörverständnisübungen in einer Fremdsprache 	Online- oder Offline-Übung in einem MMEHR-Modul
<ul style="list-style-type: none"> Abschlusstest mit Analyse einer Fallstudie zum multikulturellen Personalmanagement 	Online- oder Offline-Abschlusstest
<ul style="list-style-type: none"> Anerkennung einer erfolgreich abgeschlossenen MMEHR-Schulung auf der Grundlage von 70 Prozent vollständig abgeschlossenen und korrekt beantworteten Bewertungen 	Integrierte automatisierte Monitoringfunktion des Lernfortschritts und der Erfolgsquote von Bewertungstests in der Online-Lernplattform

Qualitätsrichtlinien für MMEHR-Industrie 4.0-Aspekte im Personalmanagement

Aspekte von Industry 4.0	Indikatoren
<ul style="list-style-type: none"> Erkennen der Bedeutung virtueller Kommunikations- und Lernmanagementplattformen wie WebEx, Zoom, GoToMeeting und BlueJeans 	Mindestens drei (3) HR-Management-Plattformen, die während der MMEHR-Schulung abgedeckt werden

Aspekte von Industry 4.0	Indikatoren
<ul style="list-style-type: none"> Anerkennung des IT-basierten multikulturellen Personalmanagements in der Ferne als „Remote-Personalmanagement“, d. H. In großen Unternehmen für Mitarbeiter in Niederlassungen und Tochterunternehmen im Ausland 	Zwei (2) Fallstudien zum multikulturellen Personalmanagement während des MMEHR-Trainings
<ul style="list-style-type: none"> Technische Schulung in multikulturellem Remote-HR-Management mit Auswahl empfohlener und global gemeinsam genutzter und verwendeter Softwarestandards für Remote-Management wie MS Teams, OneCloud, AdobeConnect Cloud und ähnliche Dienste 	Mindestens zwei (2) HR-Datenverwaltung und HR-Datenverarbeitung, die während der MMEHR-Schulung behandelt werden
<ul style="list-style-type: none"> Anerkennung von IT-bezogenen Aspekten des HR-Datenmanagements und der Datenverarbeitung unter Bezugnahme auf den Datenschutz und die europäischen Datenschutzstandards zum Schutz personenbezogener Daten 	Abschluss einer informativen PPP zu EU-Datenschutzbestimmungen mit erfolgreicher Abschlussbewertung
<ul style="list-style-type: none"> Anerkennung von Remote Leadership 4.0-Techniken im Personalmanagement 	Präsentation und Fallstudie oder Rollenspiel von mindestens zwei (2) Leadership 4.0-Techniken
<ul style="list-style-type: none"> Anerkennung des multikulturellen Personalmanagements in der Krise 	Eine (1) Fallstudienanalyse der EU-Kommunikation im Bereich der öffentlichen Gesundheit in Bezug auf das Personalmanagement während der Covid-19-Krise
<ul style="list-style-type: none"> Einhaltung der Ausbildungsergebnisse (Ziel) mit der EU-Politik zum sozialen Zusammenhalt 	n.a.

Anhänge

Liste nationaler Expertinnen und Experten

MMEHR-Experten sind (nach Land, Name und Expertise aufgeführt):

No.	Land	Name des Experten / der Expertin	Fachbereich
1.	Deutschland	Prof Dr. Meier-Braun, Karl-Heinz	HR manager/HR expert
2.	Deutschland	Ms./Mrs. Bianchi, Madeleine	HR educator/HR trainer
3.	Deutschland	Dr. Tunc, Seda	HR educator/HR trainer
4.	Deutschland	Prof. Kramer, Michael K.	HR manager/HR expert
5.	Deutschland	Mr. Setzen, Florian	HR educator/HR trainer
6.	Deutschland	Mr. Havlaci, Mehmet	HR educator/HR trainer
7.	Deutschland	Mr. Abouleish, Helmy	HR manager/HR expert
8.	Deutschland	Ms./Mrs. Haupt, Sabine	HR educator/HR trainer
9.	Deutschland	Ms./Mrs. Özbabacan, Ayse	Stakeholder
10.	Deutschland	Ms./Mrs. Küllmer, Gisela	Stakeholder
11.	Griechenland	Prof. Stathopoulou, Charoula	HR manager/HR expert
12.	Griechenland	Prof. Roussakis, Yiannis	HR manager/HR expert
13.	Griechenland	Prof. Gana, Eleni	HR manager/HR expert
14.	Griechenland	Mr. Papadimitriou, Panagiotis	HR educator/HR trainer
15.	Griechenland	Dr. Moutavelis, Adrianos	HR manager/HR expert
16.	Griechenland	Dr. Charitaki, Litsa	HR manager/HR expert
17.	Griechenland	Ms./Mrs. Kagkara, Dimitra	HR educator/HR trainer
18.	Griechenland	Ms./Mrs. Sarakatsanou, Eftichia	HR educator/HR trainer
19.	Griechenland	Dr. Mengisidou, Maria	HR educator/HR trainer
20.	Griechenland	Dr. Krokou, Zoe	HR manager/HR expert
21.	Italien	Dr. Capaccio, Francesco	HR educator/HR trainer
22.	Italien	Prof. Ascione, Antonio	HR manager/HR expert
23.	Italien	Prof. Marantola, Matilde	HR educator/HR trainer
24.	Italien	Prof. De Falco, Stefano	Stakeholder
25.	Italien	Dr. Leone, Sara	HR manager/HR expert
26.	Italien	Dr. Sequino, Giovanna	HR manager/HR expert
27.	Italien	Dr. Confessore, Mariana	HR manager/HR expert
28.	Italien	Dr. Cipriano, Franco	HR manager/HR expert
29.	Italien	Dr. Townsend-Green, Laura	HR manager/HR expert
30.	Italien	Dr. Belluccio, Alessandra	HR manager/HR expert
31.	Rumänien	Ms./Mrs. Bordeianu, Otilia	HR educator/HR trainer
32.	Rumänien	Ms./Mrs. Lungu, Ionela	HR manager/HR expert
33.	Rumänien	Mr. Gaftoneanu, Marcel	Stakeholder
34.	Rumänien	Ms./Mrs. Morosan Danila, Lucia	HR manager/HR expert
35.	Rumänien	Ms./Mrs. Apetri, Iuliana	HR educator/HR trainer
36.	Rumänien	Ms./Mrs. Dominte, Luminita	Stakeholder
37.	Rumänien	Mr. Ilisei, Ovidiu	Stakeholder
38.	Rumänien	Ms./Mrs. Sica Danilet, Alina Nicoleta	Stakeholder
39.	Rumänien	Mr. Sfichi, Stefan	Stakeholder
40.	Rumänien	Mr. Raz, Razvan	Stakeholder
41.	Türkei	Ms./Mrs. Ozbay Akdag, Pınar	HR manager/HR expert
42.	Türkei	Ms./Mrs. Cicek, Ozlem	HR manager/HR expert
43.	Türkei	Mr. Kilinc, Aydin	HR manager/HR expert
44.	Türkei	Mr. Aslan, Efe	HR manager/HR expert
45.	Türkei	Ms./Mrs. Soykuvvet, Dilek	Stakeholder
46.	Türkei	Ms./Mrs. Aras, Esra	Stakeholder
47.	Türkei	Prof. Bilgili, Birsen	HR educator/HR trainer
48.	Türkei	Prof. Sariipek, Doğa Basar	HR educator/HR trainer
49.	Türkei	Dr. Hatipoglu, Tugcen	HR educator/HR trainer
50.	Türkei	Dr. Gursoy, Seyran	HR educator/HR trainer

Diese umfassende Expertenliste belegt eine ausreichend breite Abdeckung von Fachwissen in den Bereichen Personalmanagement, HR-Schulung, Ausbildung im Personalwesen und Entscheidungsträger.

Fragebogen für Expertinnen und Experten (in Englisch)

MMEHR - Questionnaire for experts

Dear expert,

Thank you very much for your support and contribution towards the MMEHR project. This project will create training materials for HR students and HR professionals to be better prepared and to better understand and evaluate multicultural and multidimensional factors in the recruitment and staff-development process. With these new skills, HR professionals will be able to better match skills of workers with a multicultural background with requirements of enterprises.

MMEHR will develop

- Quality Guidelines for Human Resources multicultural recognition and evaluation
- Training curriculum for “Human Resources multicultural recognition and evaluation”.

With this questionnaire, we kindly ask you for your expert’s advice for the design of the MMEHR quality guidelines. Please answer the following questions by ticking respective boxes or by giving brief comments.

First, we will ask you for some brief personal information, in the second step for your professional contribution. The third and final part asks for your personal contact data. This is a voluntary information and will allow us to contact you should be kindly ask for your advice again.

Brief personal information

Name of expert:

Country:

Work/Institution:

What describes best your position:

- | | | |
|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> Scientist/research | <input type="checkbox"/> HR manager/expert | <input type="checkbox"/> HR educator/trainer |
| <input type="checkbox"/> Migration experts | <input type="checkbox"/> Stakeholder | <input type="checkbox"/> Labor market expert |

Your input as expert for MMEHR

Key skills and competences

1. Which are – based on your expertise – key skills and competences for HR professionals to successfully understand and evaluate multicultural aspect in their work?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> training on interviewing skills for multicultural workers | <input type="checkbox"/> training on assessment skills for multicultural workers |
| <input type="checkbox"/> training on communication skills with multicultural workers | <input type="checkbox"/> training on negotiation skills for multicultural workers |
| <input type="checkbox"/> training on culturally implicit work ethics | <input type="checkbox"/> training on project management skills for multicultural workers |
| <input type="checkbox"/> training of linguistic HR skills | <input type="checkbox"/> training of identifying multicultural soft skills |
| <input type="checkbox"/> training on intercultural mediation | <input type="checkbox"/> training of transnational HR management |
| <input type="checkbox"/> Other (please briefly describe): | |

2. Which are key competences for HR professionals to successfully identify hidden talents and expertise of individuals with a multicultural background?

- Knowledge of vocational degrees acquired abroad / in other countries
- Knowledge of recognition of formal, non-formal and informal competences

- Knowledge of problem solving competences needed
- Knowledge of the impact of innovations for specific work places
- Acknowledgement of role of soft skills for specific work places
- Knowledge of new HR tools such as new assessment methods, online tools, etc.
- Other (please briefly describe):

Quality guidelines for HR training

3. Which support / materials do teachers and trainers of HR students / HR professionals need to teach multicultural knowledge and skills?

- New ITC-based learning for HEI and continuous adult education. If yes, which:
- Enhanced teaching approaches for HR teachers and trainers. If yes, which:
- Competence to develop open e-learning materials
- Competence to work professionally with e-learning and blended learning
- Competence to encourage innovation
- Competence to encourage collaboration/teamwork
- Competence to encourage critical thinking and problem-solving
- Competence to encourage creativity
- Competence to encourage integrity
- Competence to encourage ICT literacy

4. Which are – based on your experience – feasible quality indicators for a successful training of HR students / HR professionals to develop and support their multicultural skills and competences?

Content of multicultural / multidimensional HR training

5. Which are key training needs and transversal skills required for developing multicultural skills and competences of HR professionals?

- Better understanding of role of multiculturalism in professional work environments
- Better understanding of economic integration in a greater international vision
- Better knowledge how to identify multicultural skills of works and match those with requirements of enterprises
- Better understanding of internationally mobility of multicultural workforce in Europe
- Better knowledge for the recognition and evaluation of multicultural skills
- Other (please briefly describe):

6. Which are – based on our expertise – key contents of a multidisciplinary, real-life problem-based educational curriculum for trainers and students to improve multicultural skills of HR professionals? Please give some keywords:

7. Do you know / use / are you aware of educational content related to HR professionals (train the trainer courses) for learning and teaching multicultural and multidimensional competences? If yes, which (please briefly give names/titles and sources)

8. Do you know of samples of good practice for HR multicultural recognition and evaluation techniques / programmes? (Please give brief details)

Remarks

Please feel free to give us additional comments, remarks or ideas which you might find important for our work and the MMEHR project:

Personal contact data

We are interested in staying in touch with you and to come back to you again during the next steps of the MMEHR project. We may also invite you to MMEHR meetings and conferences and wish to inform you about the final MMEHR products and outputs.

If you are interested in staying in touch with us, please provide us with your preferred contact data. These data will only be use and stored within the context of the MMEHR project and will not be forwarded to third parties.

Email:

Phone:

Postal address:

Other:

Thank you very much for your time and for sharing your valuable expertise with us!

Vorlage zur Erfassung von Rechercheergebnissen (in Englisch)

Reporting template desk research (by partners)

Partners will conduct a desk research in all partner countries on existing materials, academic studies on multicultural and multidimensional skills in HR, general studies, HR training modules, HEI study programs for HR students, hidden talents recognition and any other materials, sources and resources found to be of importance and relevance for the project's development of O1, the MMEHR Quality Guidelines.

Please use this template to report the materials and sources you found. Please use one reporting form per item, source, material etc. Online sources covering the same kind of content can be summarized in one reporting form.

Deadline: February 29, 2020

Name of partner:

Information on material, item, source found

Name / Title of resource/material/item (in original language):

Original language of resource/material/item:

English German Italian Polish Romanian Greek Other: _____

Brief translation of title in English (if not an English original):

Type of resource/material/item:

- Academic study report / paper HR related training module
 HR related study programme (HEI) Scientific publication
 Tool to identify/validate hidden skills Multicultural/Multidimensional tool
 Industry 4.0 needs report Multicultural recruitment tool
 Other (please briefly describe):

Format of resource/material/item:

- Paper/Print Book Magazine article / journal article Audio (Podcast) Video Online (Digital)
 Other:

For online formats, please provide link:

For paper, book, journal, magazine, please provide ISBN or bibliographical details (if available):

Please provide a brief English summary of the resource/material/item found:

For which elements of MMEHR O1 is the resource/material/item most useful:

- Identify HR training needs Input on multicultural dimension of HR
 Understand multidimensional factors competence and understanding of hidden talents
 Curricular design for HR Content and instructional design for HR training
 Quality elements of HR techniques Methodological principles
 Pedagogical aspects Technical requirements of training courses
 Other:

Further remarks / comments:

If possible, please attach a copy of the resource/material/item found (if not indicated above with a URL link or ISBN reference).

Vorlage zur Sammlung guter Praxisbeispiele (in Englisch)

Reporting template collection of best practice

In addition to the desk research, MMEHR partners will search for samples of best practice. The difference between desk research and the search for samples of best practice is: desk research covers a full range and broad approach of the project, the samples of best practice focus on "collecting best practice that is useful, suitable and relevant to the target group of students/learners and with special regard to the principles of the strategical plan of Industry 4.0 'smart factories'".

The collection of best practice for MMEHR focuses on:

- existing best practice training programs / training modules / other forms of training materials for students in the field of HR to be prepared understanding and evaluating multidimensional/multicultural factors
- existing best practice in-company training programs / training modules / other forms for training for HR experts in companies
- existing best practice materials, programs, initiative, policies in the field of HR for stakeholders to be prepared understanding and evaluating multidimensional/ multicultural factors
- existing samples of best practice to understand hidden talents and expertise of individuals having a multicultural background
- existing samples of best practice for HR professionals for a better matching of multicultural workforce with the requirements of enterprises

Deadline: February 29, 2020

Name of partner:

Information about sample of best practice

Name / Title / of best practice (in original language):

Original language of resource/material/item:

- English German Italian Turkish
 Romanian Greek Other: _____

Brief translation of title in English (if not an English original):

Type of best practice:

- HR study program/module for students HR in-company training (continuing education)
 HR for stakeholders Identification of hidden talents
 HR and matching skills Other (please briefly describe):

Format of best practice:

- Printed material Online (Digital / e-learning)
 Other:

For online formats, please provide link:

For printed material, please provide ISBN or bibliographical details (if available):

Are the license rights attached to the sample of best practice? (copyrights, creative commons, etc.)

- If yes, please briefly describe:

Please provide a brief English summary of the resource/material/item found:

Further remarks / comments:

If possible, please attach a copy of the sample of best practice found (if not indicated above with a URL link or ISBN reference.)



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI NAPOLI
FEDERICO II



UNIVERSITY OF
THESSALY



Universitatea
Ștefan cel Mare
Suceava



ifa Akademie



KOCAELI SANAYI ODASI
KOCAELI CHAMBER OF INDUSTRY

www.hrmmexpertise.eu
info@hrmmexpertise.eu
[@hrmmexpertise](https://www.instagram.com/hrmmexpertise)