

Zukunftskonferenz II

Interkulturelle Öffnung in Kommunalverwaltungen

Dokumentation



Inhaltsverzeichnis

EINLEITUNG	3
PROGRAMM	4
1 GRÜßWORT	5
2 INPUT <i>„VIELFALT ERFOLGREICH GESTALTEN“</i>	6
3 DISKUSSION	13
4 WORKSHOP 1 <i>„INTERKULTURELLE ÖFFNUNG ALS ORGANISATIONSENTWICKLUNGSPROZESS“</i>	14
5 WORKSHOP 2 <i>„SPANNUNGSFELDER IM PROZESS DER INTERKULTURELLEN ÖFFNUNG AM BEISPIEL EINER INTERKULTURELL AUSGERICHTETEN PERSONALENTWICKLUNG“</i>	25
6 WORKSHOP 3 <i>„OPERATIONALISIERUNG VON INTERKULTURELLEN ÖFFNUNGSPROZESSEN“</i>	28
7 ABSCHLUSSDISKUSSION	35

Einleitung



Mit dem im Herbst 2009 initiierten Programm „Modellregionen Integration“ entwickelt die Hessische Landesregierung Integrationspolitik grundsätzlich und nachhaltig weiter. Dabei wird ein partizipativer Ansatz verfolgt, der den Aufbau von Vernetzungsstrukturen in den Modellregionen ebenso einschließt wie die Einbeziehung der Migrantinnen und Migranten, der Migrantenorganisationen und der Aufnahmegesellschaft.

Prämisse für den Ansatz des Programms ist es, Integration nicht als Politik für Minderheiten zu verstehen, sondern als Politikbereich, der alle gesellschaftlichen, sozialen und ethnischen Gruppen betrifft.

Um diesem Ansatz gerecht werden zu können, müssen sich die Kerninstitutionen unserer Gesellschaft – wie Bildungseinrichtungen, kommunale Ämter, zivilgesellschaftliche Akteure etc. – als Teil einer Infrastruktur begreifen, die mit ihren Angeboten allen Bevölkerungsgruppen offen steht.

Der Diskussionsprozess zu diesem Ansatz läuft in den Modellregionen seit zwei Jahren sehr intensiv und ist der Ausgangspunkt für einen Prozess Interkultureller Öffnung der beteiligten Akteure. Besonders hervorhebenswert ist dabei das Bemühen, sowohl die Vertreter der Institutionen als auch die möglichen Zielgruppen in die Weiterentwicklung der Strukturen einzubeziehen.

Die in diesem Prozess gewonnenen Erfahrungen sollen möglichst frühzeitig in ganz Hessen zur Verfügung stehen und als Grundlage für die weitere Arbeit dienen. Daher fand am 20. Juni 2011 gemeinsam mit den Modellregionen und dem Kompetenzkreis Integration vor Ort eine Zukunftskonferenz mit dem Schwerpunkt „Interkulturelle Öffnung von Regelstrukturen“ statt. Um das Thema nachhaltig in die kommunalen Strukturen zu tragen, wurden zusätzlich zu den Integrationsbeauftragten auch Personal- und Organisationsentwickler der Kommunen eingeladen.

10.00 – 10.30 Uhr	Ankommen
10.30 – 10.40 Uhr	Begrüßung <i>Herr Dr. Walter Kindermann, Hessisches Ministerium der Justiz, für Integration und Europa</i>
10.40 – 11.15 Uhr	Input „Vielfalt erfolgreich gestalten“ <i>Frau Cornelia Spohn, Coaching.Supervision.Beratung</i>
11.15 – 11.45 Uhr	Diskussion
11.45 – 13.00 Uhr	Workshops <i>Durchgeführt von den Kooperationspartner/inne/n</i> Workshop I (Landkreis Offenbach) Interkulturelle Öffnung als Organisationsentwicklungsprozess Wer ist zuständig für den Prozess der IÖ? Welche Verwaltungsstrukturen sind notwendig? Was kann die Interaktion zwischen Kommunen, Landkreisen und Land beitragen? Workshop II (Stadt Rüsselsheim) Spannungsfelder im Prozess der interkulturellen Öffnung Annäherungen und Abgrenzungen (Multikulturelle Teams, Personalschulungen usw.) Workshop III (Modellregion Integration Wiesbaden) Operationalisierung von interkulturellen Öffnungsprozessen (Was ist interkulturelle Kompetenz, Einstellungsvoraussetzungen, Erfassung von Beschäftigten mit Migrationshintergrund usw.)
13.15 – 14.00 Uhr	MITTAGSPAUSE
14.00 – 15.00 Uhr	Fortsetzung der Workshops
15.00 – 16.00 Uhr	Abschlussdiskussion mit den Sprechern der Workshops und des HMdJIE: Präsentation und Diskussion der Vorschläge <i>Moderation Frau Spohn</i>
16.00 Uhr	Abschluss
16.15 – 20.30 Uhr	Vernetzung und offene Kommunikation

1 Grußwort

**Dr. Walter Kindermann,
Hessisches Ministerium der Justiz, für Integration und Europa**



Zu Beginn der Veranstaltung begrüßte Herr Dr. Walter Kindermann, Leiter der Abteilung Integration, die anwesenden Gäste.

Anschließend führte er ein, dass es beim Tagesthema „Interkulturelle Öffnung in Kommunalverwaltungen“ darum ging, Vielfalt in Organisationsstrukturen zu übersetzen und diese im Sinne des Diversity-Konzeptes zu gestalten. Bei „Interkultureller Öffnung“ handele es sich also nicht um ein Spezialthema, sondern um die Zukunftsvision für das Thema „Integration“. Mit der Umsetzung von Diversity gelinge es, eine positive Sicht auf das Thema Vielfalt zu fördern. „Integration“ werde so überflüssig und auch Antidiskriminierungsarbeit sei dann nur weit weniger nötig.

Die Landesregierung trage ihren Teil dazu bei:

So sei die Hessische Landesregierung im Februar 2011 der „Charta der Vielfalt“ beigetreten und „setze sich damit für eine durch Fairness und Wertschätzung geprägte Unternehmenskultur ein.“ Hessische Unternehmen profitierten wegen ihrer weltweiten Standorte von hessischer Weltoffenheit, auf die auch das Land Hessen angewiesen sei. „Offenheit“ diene hier dem Wirtschaftsinteresse und sei nicht nur Ergebnis eines „Gutmenschentums“. Die „Charta der Vielfalt“ gehe dabei aber über das Thema „Migrationshintergrund“ hinaus und berücksichtige alle Vielfaltdimensionen wie

beispielsweise Geschlecht oder Behinderung. Daran wolle sich auch das Land Hessen orientieren.

Zudem stehe in der Koalitionsvereinbarung der Hessischen Landesregierung, dass der Anteil von Angestellten mit Migrationshintergrund in der Verwaltung erhöht werden solle. Schwierig sei dabei aber nach wie vor die Erhebung von genauen Zahlen. Auf dem diesjährigen Hestentag habe das Kabinett außerdem die interkulturelle Öffnung des Landes und entsprechende Maßnahmen, wie die Schulung von Beschäftigten, beschlossen. Darüber hinaus müssten die Bereiche identifiziert werden, für die es besonders wichtig sei, aktiv um Menschen mit Migrationshintergrund zu werben, wie Polizei, Lehrer/innen oder Erzieher/innen.

Abschließend regte Herr Dr. Kindermann an, das Thema „Vielfalt“ auf die verschiedenen Ebenen der Verwaltungen herunterzubrechen. Gleichzeitig gehe es aber auch darum, die Terminologie des Begriffes „Integration“ grundsätzlich zu überdenken. Dieser beinhalte zwar, dass es sich um einen gegenseitigen Prozess handle, er suggeriere damit aber auch, dass es zwei Seiten gebe.

Vielfalt sei in der Gesellschaft angekommen, jetzt gehe es darum, die entsprechenden Konzepte für die Zukunft zu entwickeln.

2 Input “Vielfalt erfolgreich gestalten”

Cornelia Spohn,

VIELFALT ERFOLGREICH GESTALTEN *Supervision.Coaching.Beratung*



Über die „Kultur“ des Interkulturellen

Seit gut 1 ½ Jahren gibt es das Programm „Modellregionen Integration“. Ihre Aufgabe ist es – so habe ich dem Flyer entnommen – notwendige strukturelle Veränderungen zu identifizieren, um langfristige Integrationserfolge zu erzielen.

Ein solches Projekt wird auch „interkulturelle Öffnung der Institutionen“ genannt. Es geht davon aus, dass es nicht reicht, Mitarbeitende in Sachen interkultureller Kompetenz zu schulen oder eine/n Integrationsbeauftragte/n zu benennen, sondern dass es um strukturelle Veränderungen geht. Wir leben in einer Migrationsgesellschaft und Teilhabe an den gesellschaftlichen Ressourcen hat eben auch mit Zugangsmöglichkeiten zu tun.

Deshalb wird in den Prozessen der interkulturellen Öffnung, wie wir sie heute denken und umsetzen, Personalentwicklung mit Strukturveränderung verbunden. Das ist – ganz sicher – ein richtiger Weg.

Die Frage, die man stellen kann, ist die nach dem Ziel: Geht es uns primär darum, Integrationserfolge zu erzielen? Oder geht es uns darum, die Potenziale der Migrationsgesellschaft in unseren Institutionen zu nutzen?

In meiner Arbeit als Supervisorin und Fortbildnerin geht es immer um die Frage: Wie,

warum und mit welchem Ziel handle ich in meinem Arbeitsfeld? Mit welcher Haltung begegne ich Menschen? Wie verstehe ich meine Position, meine Rolle? Die Fähigkeit zur Selbstreflexion ist im interkulturellen Bereich eine der wichtigsten Kompetenzen. Dazu gehört auch, lieb gewordene Einstellungen und Gewohnheiten in Frage zu stellen. Als Supervisorin ist es meine Aufgabe, das Hintergründige, manchmal Verborgene zu benennen, das die Interaktion mit bestimmt, ohne dass man es so präsent hat. Und seit geraumer Zeit beschäftigt mich der **Begriff des „Interkulturellen“**:

Was meinen wir, wenn wir von interkultureller Öffnung sprechen? Wovon gehen wir aus, wenn wir über interkulturelle Kompetenz reden? Mit den Begriffen, die wir verwenden, wecken wir Assoziationen und setzen Phantasien frei, die unser weiteres Vorgehen bestimmen. So entsteht eine Eigendynamik, die unser Handeln schlüssig erscheinen lässt. Manchmal kann das aber zu Kurzschlüssen führen – die Bezeichnung „interkulturell“ hat ihre Tücken. Ganz einfach kann man sagen: interkulturell impliziert, dass es so was wie Kultur gibt und davon mindestens zwei, sonst gäbe es kein „zwischen“.

Interkulturell bedeutet also: Da gibt es einen Unterschied. Der Fokus dieser Unterscheidung

liegt auf dem, was wir unter Kultur verstehen. Einigen wir uns auf folgende Definition: Kultur ist ein Orientierungssystem, das unser Wahrnehmen, Bewerten und Handeln steuert.

Bezogen auf die Organisationsentwicklung in unseren Institutionen können wir sagen: Auch Menschen, die sich in ihrer Wahrnehmung, Bewertung und in ihrem Handeln auf ein anderes Orientierungssystem beziehen, sollen sich in unseren Institutionen wieder finden, sie für sich nutzen können und sie auch mit gestalten.

Was für eine Idee von Interkulturalität brauchen wir, damit uns das gelingt?

Interkulturalität ist kein Zustand, sondern eine Handlungsregel

Es ist jetzt etwa 20 Jahre her, da lebte ich für fünf Jahre in der Türkei. Genauer: in Istanbul. Denn die Unterschiede in den kulturellen Gepflogenheiten innerhalb der Türkei sind gewaltig. Ich lernte z.B., beim Telefonieren erstmal nach der Gesundheit, dem Wohlergehen der Schwiegermutter und den Kindern zu fragen, bevor ich mein Anliegen vorbrachte. Das konnte durchaus ein paar Minuten dauern.

Zurück in Deutschland unterbrach mich meine Freundin nach den ersten zwei Sätzen mit den Worten: Sag mal, warum rufst du an?

In dem Buch „Zweiheimisch“, in dem 12 junge bikulturelle Erwachsene von ihrem Leben erzählen, sagt die 18jährige Duman: „Schwierig wird es immer dann, wenn ich meinen Eltern klar machen muss, dass sie mir einige Dinge erlauben müssen, weil sonst mein Ruf unter den Deutschen gefährdet ist“.

Interkulturalität ist kein Zustand, sondern eine Handlungsregel. Und die bezieht sich nicht auf

die Vielfalt von Kulturen, sondern ist abhängig von dem Kontext, in dem die Handlung stattfindet. Duman geht es nicht um die Unterschiede im Wertekanon ihrer Eltern und dem ihrer deutschen Freunde, sondern darum, dass sie ihren guten Ruf behält. Da ist sie ganz pragmatisch.

Eine Begebenheit aus der Beratungstätigkeit des Verbandes binationaler Familien und Partnerschaften, bei dem ich 11 Jahre als Bundesgeschäftsführerin tätig war:

Ein deutsch-marokkanisches Paar streitet sich in der Beratung heftig. Plötzlich wendet sich der Ehemann an unsere Beraterin und sagt: „Ich will Ihnen mal eins sagen, ich streite mich mit meiner Frau nicht, weil ich Marokkaner bin, sondern weil ich mit ihr verheiratet bin.“

Es geht nicht um kulturelle Differenz „an sich“, sondern um den Kontext, in dem sie gelebt wird.

In der öffentlichen Debatte um Interkulturalität ist der Bezugspunkt jedoch nicht der Kontext, sondern der Vergleich. Wir vergleichen „unsere“ mit „anderen“ Kulturen, wobei die „Anderen“ grundsätzlich diejenigen sind, die „uns“ kulturell fremd erscheinen. Diese Bewertung zieht eine Trennlinie, die nicht nur durch kulturelle Differenz markiert ist, sondern auch durch das Gefühl von vertraut bzw. fremd. Die Definitionsmacht liegt – wie sollte es anders sein – bei der Mehrheitsgesellschaft. Aus dieser Perspektive kann kulturelle Differenz – sei sie real oder konstruiert – zu einem Unterscheidungsmerkmal werden, wer dazu gehört und wer nicht; wer Anspruch auf Anerkennung und Teilhabe hat – und wer sie sich erst verdienen muss (durch Integration z.B.). Die Fokussierung auf „Kultur“ blendet weitere Unterscheidungsmerkmale aus, soziale Lebenslagen z.B., Armut, Arbeitslosigkeit, enge Wohnverhältnisse. Auch

Genderfragen geraten – interkulturell betrachtet – schnell in die Bewertung von rückständig oder fortschrittlich, statt sie z.B. als soziale Rollen in einem definierten Handlungszusammenhang zu begreifen.

Auch der Begriff des *Interkulturellen* bleibt in dieser Perspektive stecken. Er hebt die wertende Aufteilung von „Wir“ und „die Anderen“ nicht automatisch auf. Doch wenn wir die Machtasymmetrien nicht mitdenken ist das „inter“ eine Mogelpackung: Es tut so, als gäbe es keine Hierarchien in der Wahrnehmung und Bewertung von kulturellen Ausdrucksformen.

Um diese Hierarchien und den darunter liegenden Wertekanon in den Blick zu bekommen, können andere Begriffe hilfreich sein.

„Barrierefreiheit“ als Programm institutioneller Öffnung

„*Interkultur*“ sagt der Autor Mark Terkessidis in seinem gleichnamigen Buch, *„ist das Programm einer Politik, die Barrierefreiheit herstellen will.“*

Das ist ein Begriff, der im Zusammenhang mit Migrationsgesellschaft bisher nicht so gebräuchlich ist.

Barrierefreiheit geht davon aus, dass es Barrieren gibt. Terkessidis sieht diese vor allem in der strukturellen Diskriminierung und plädiert für einen grundlegenden Umbau der Institutionen. Er sagt: *„Es geht tatsächlich, aber eben auch im übertragenen Sinne darum, ein Gebäude so umzubauen, dass es nicht nur für die „Normalen“ gut funktioniert, die von vornherein die richtigen Voraussetzungen mitbringen, sondern für alle Bewohner oder Benutzer.“*

Barrierefreiheit, so mögen manche von Ihnen einwenden, ist ein technischer Begriff. Man denkt an Rampen und Aufzüge, an abgesenkte Bordsteine, vielleicht auch an webseiten, die barrierefrei gestaltet werden sollten.

Doch im Prinzip verwendet Terkessidis nur einen anderen Begriff für das, womit Sie sich im Projekt der Modellregionen Integration beschäftigen. Er versteht sein Programm als eine Handlungsaufforderung, strukturelle Bedingungen zu verändern, die Ausgrenzung und Benachteiligung produzieren und festschreiben.

Er habe den Begriff der Interkultur gewählt, so Terkessidis, weil er in der deutschen Debatte bereits eingeführt sei, vor allem im Begriff der „interkulturellen Öffnung“.

„Die Ideen und Maßnahmen setzen eher an den tatsächlichen Verhältnissen an, die Perspektive ist pragmatisch und als Bezugspunkt dienen dabei die Institutionen. Insofern hat der Begriff Kultur in meinem Verständnis von Interkultur vor allem mit der Frage nach den Prinzipien der Organisation zu tun und keineswegs vorrangig mit ethnischen Gemeinschaften oder kultureller Identität.“

Nicht die Unterschiedlichkeit von Kulturen oder der gegenseitige Respekt stehen für Terkessidis im Vordergrund – Interkultur versteht er als eine „Kultur im Zwischen“. Er sagt: *„Es geht um das Leben in einem noch uneindeutigen Zustand und die Gestaltung einer noch unklaren Zukunft. Es geht um das Knüpfen neuer Beziehungen.“*

Nun kann man eingeführte Begrifflichkeiten nicht beliebig von ihren inhaltlichen Bedeutungen trennen. Barrierefreiheit ist mit körperlichen Handicaps assoziiert, Terkessidis geht es aber um die Chancengleichheit in kultureller Vielfalt. Die Vermeidung des Begriffs „Kultur“

macht es jedoch möglich, nicht in erster Linie an Unterschiede zu denken, sondern an Zugangsvoraussetzungen. Nicht der Vergleich steht im Vordergrund, sondern ein Ziel.



Mehr als „interkulturell“ – Kompetenzen in der Migrationsgesellschaft

Auch bei dem Erwerb von Kompetenzen kann die Fokussierung auf eine tatsächliche oder auch vermeintliche kulturelle Differenz hinderlich sein. Ausgehend von meiner eingangs erwähnten Definition von Kultur könnten wir interkulturelle Kompetenz z.B. so beschreiben: Sensibel zu sein für die Unterschiede in den jeweiligen Orientierungssystemen und sich in interkulturellen Überschneidungssituationen angemessen verhalten zu können.

Entsprechend wird in Fortbildungen von den Teilnehmenden oft gefordert, dass wir uns mit kulturellen Unterschieden beschäftigen, z.B. mit dem Verständnis von Zeit, mit Begrüßungsregeln, Essgewohnheiten, mit Geschlechterrollen und Erziehungs-vorstellungen, mit Kommunikationsformen und Konfliktlösungsstrategien, zunehmend auch mit den Schnittstellen von Religion und Kultur.

Gewünscht wird möglichst viel Wissen, in der Hoffnung, sich dann kulturell angemessen verhalten zu können. Und das ist mehr als verständlich - der gesellschaftliche wie individuelle Umgang mit Vielfalt ist komplex,

anstrengend, reich an Irritationen und im Ergebnis wenig vorhersehbar.

Der Wunsch nach Eindeutigkeit, nach klaren Verhaltensregeln, verleitet uns aber immer wieder, auf vereinfachende Deutungsmuster zurück zu greifen und Unverständliches oder Irritierendes mit der fremden Kultur zu erklären.

Ein Beispiel aus meiner Supervisionspraxis: Eine Erzieherin beklagt, dass eine Mutter libanesischer Herkunft ihren Sohn immer zu spät in die Kindertagesstätte bringe. Sie habe ihr das schon so oft gesagt, die Mutter würde sich auch immer entschuldigen, aber es bliebe beim Zuspätkommen. Auf meine Frage, warum sie denn immer zu spät käme, war die Antwort: Das sei halt die arabische Mentalität, die hätten ein anderes Zeitverständnis. Für den Kindergartenalltag sei das jedoch sehr störend und ärgerlich.

Der Ärger brauchte viel Raum in der Supervision, was ich auch mit der dahinter liegenden Hilflosigkeit der Erzieherin erkläre – was kann man gegen eine Mentalität schon ausrichten? In einem zweiten Schritt konnte jedoch auch Wertschätzendes geäußert werden: die Mutter spreche gut deutsch, das Kind sei sehr aufgeweckt und gut erzogen. Vereinbart wurde ein Gespräch mit der Mutter, in der nicht der Ärger, sondern das Interesse an den Gründen des Zuspätkommens im Vordergrund stehen sollte.

Das Ergebnis war für die Erzieherin verblüffend: Frau R., die Mutter, ist Physikerin. Ihr libanesisches Diplom wurde bislang in Deutschland jedoch nicht anerkannt und sie findet keine passende Arbeit. Um zum Familieneinkommen beizutragen geht sie putzen – jeden Morgen von fünf bis neun. Ihr Mann kann den Sohn nicht bringen, da er um sieben Uhr mit seiner Arbeit beginnt. In der

Zwischenzeit passt eine Nachbarin auf den Sohn auf.

Auf die Frage der Erzieherin, warum sie das denn nicht gleich gesagt habe, zögerte Frau R. und meinte dann: sie schäme sich, dass sie keine andere Arbeit als Putzen gefunden habe und wolle auch nicht, dass ihr Sohn als Kind einer Putzfrau stigmatisiert würde.

In diesem Beispiel hat der Fokus auf einer gelernten kulturellen Differenz zu einer Einschränkung der Handlungsfähigkeit geführt – also das genaue Gegenteil von dem, was wir eigentlich wollen.

Nun werden Sie einwenden, interkulturelle Kompetenz ist mehr als das Wissen über kulturelle Unterschiede, dazu gehören persönliche Fähigkeiten wie Empathie, Perspektivenwechsel, Rollendistanz, Reflexionsfähigkeit etc.

Sie haben völlig Recht – doch wie kann ich die Einengung auf kulturelle Differenz vermeiden?

Kompetenz ist nicht etwas, das man hat – sondern wie man etwas tut. In meinen Fortbildungen definiere ich Kompetenz als Handlungsfähigkeit in offenen, unsicheren, komplexen Situationen. Ins Zentrum der Reflexion wird damit das Gefühl der Unsicherheit, der Irritation, der Uneindeutigkeit gestellt – und die Erfahrung, wie ich **mit** diesen Gefühlen handlungsfähig bleibe.

„Sich irritiert zu fühlen ist der Anfang wahren Wissens“

(Khalil Gibran, libanesischer Dichter)

Kommunikation in einem interkulturellen Kontakt ist oft wie ein Spiel, dessen Regeln man nicht kennt. Nun können Sie so tun, als gäbe es keine Regeln oder Sie versuchen ganz schnell, ihre eigenen Regeln zu setzen. In beiden Fällen werden Sie irgendwann fest-

stellen, dass das Spiel an Ihnen vorbei läuft und Ihre Handlungsoptionen schnell erschöpft sind.

Die Variante, die Regeln von allen Spielen zu lernen, ist keine wirkliche. Zumal es sich zum größten Teil um ungeschriebene Regeln handelt, Sie können sie nicht nachlesen. Darüber hinaus – und jetzt gehe ich von der Metapher des Spiels mal weg – sind Verhaltensweisen zwar kulturell geprägt, aber immer individuell ausgestaltet. Es gibt kein Rezept, so sehr wir uns das manchmal wünschen.

Irritationen entstehen oft dann, wenn Wertvorstellungen berührt sind. Die Werte, nach denen wir unser Leben gestalten, sind uns meist gar nicht bewusst, aber sie haben eine große emotionale Kraft. Werte sind wie ein Navigationssystem, das auf Autopilot geschaltet ist: Sie geben uns Orientierung, ohne dass wir das Gefühl haben, etwas bewusst zu tun.

Im interkulturellen Kontext funktioniert dieser Autopilot nicht, wir müssen auf Handsteuerung umschalten. Und Irritationen, die ja auch immer mit Gefühlen unterlegt sind, zeigen uns den Moment, an dem das Umschalten angesagt ist.

Ein **Beispiel**: In der Supervision erzählt eine junge Sozialpädagogin von einer 25jährigen Ratsuchenden aus einer marokkanischen Familie, die sehr selbstständig und aufgeschlossen sei und mit der sie auch einen sehr guten emotionalen Kontakt hatte. In den Beratungsgesprächen - es ging um berufliche Perspektiven – wurden gemeinsam Vereinbarungen getroffen, welche Schritte als nächstes zu tun seien und die Ratsuchende sei auch immer voller Elan „Ja, das mache ich jetzt“ gegangen. Aber passiert sei nichts.

Darauf angesprochen hatte die Ratsuchende immer viele Gründe, warum sie dies oder jenes nicht getan habe (keine Zeit, niemanden erreicht etc.); die Sozialpädagogin hatte zunehmend das Gefühl, ihre Zeit zu verschwenden und war entsprechend ärgerlich. In der SV fragte ich sie, was sie am meisten irritieren würde und sie meinte: Das ist eine moderne intelligente junge Frau, warum ist sie so passiv und nutzt ihre Möglichkeiten nicht?

Ich kürze es mal ab – und wahrscheinlich ahnen die meisten von Ihnen, wie es weiter geht - : Die Ratsuchende konnte ihre unterschiedlichen Lebenskontexte nicht zusammen bringen. Was in der Beratungsstelle für sie völlig klar war, bekam eine andere Dimension, wenn sie zuhause ihrer Familie davon erzählte. Die Bedenken und Fragen ihrer Familie wiederum empfand sie für den deutschen Kontext als unpassend und wollte sie deshalb der Sozialpädagogin nicht mitteilen. Zwischen diesen beiden Wertesystemen war sie wie paralysiert und entsprechend handlungsunfähig.

Hilfreich in diesem Fall war für die Sozialpädagogin zu erkennen, dass sie einen möglichen Wertekonflikt aufgrund des Auftretens der Ratsuchenden gar nicht vermutet hatte. Und dass erst die Suche nach dem Grund der Irritation sie dazu brachte, den ganz anderen familiären Kontext mit in den Blick zu nehmen.

Irritationen, die in einem interkulturellen Kontakt auftreten, sind nichts, was Sie wegkriegen können. Sie können aber entscheiden, ob Sie mit Verdrängung und Abwehr oder mit Neugier und Suchbewegungen darauf reagieren. Voraussetzung ist, dass Sie sich ihrer Irritation bewusst werden und grundsätzlich akzeptieren, dass die vielen Wege nach Rom auch durch ganz unbekanntes Terrain führen können.



„Ich weiß, dass ich nichts weiß“ (Sokrates)

Natürlich wissen Sie eine Menge – Sie wissen auch eine Menge über die Fallstricke der interkulturellen Kommunikation und möglicherweise wäre Ihnen in dem eben beschriebenen Fall schon sehr früh klar gewesen, dass die Familie mit einbezogen werden sollte.

Wir sind damit aufgewachsen, dass „Wissen Macht“ ist, entsprechend ist Nicht-Wissen emotional mit Ohnmacht, Versagen oder Niederlagen verknüpft. Dazu kommt, dass Sie als Mitarbeitende in öffentlichen Institutionen einen Job haben, in dem Ihre Kunden natürlich davon ausgehen, dass Sie ein spezielles Wissen haben, das zur Lösung ihrer Probleme beitragen kann. Fachwissen also.

Das ist hier nicht gemeint.

„Ich weiß, dass ich nichts weiß“ beschreibt eine Haltung, die im interkulturellen Kontext viele Perspektiven eröffnen kann. Sie lässt Sie fragen, suchen, entdecken und kann Sie zu völlig neuen Erkenntnissen führen.

Viele finden das riskant und möchten gern schon am Anfang wissen wo sie landen. Im Kontakt mit Menschen, die andere kulturelle Erfahrungen und Strategien der Lebensführung haben als wir selbst, kann das aber zur Einschränkung ihrer Handlungsoptionen führen. Wie ich eben schon sagte: wir kennen die Spielregeln nicht im Detail. Das macht uns

unsicher und es ist eine große Herausforderung für jeden Menschen, Unsicherheit annehmen und aushalten zu können.

Die Vermeidung von Unsicherheit ist bei uns einheimischen Deutschen sehr ausgeprägt und führt im grotesken Fall dazu, dass wir Beziehung vermeiden vor lauter Angst, etwas falsch zu machen.

Ein Beispiel: Ein Mitarbeiter einer Beratungsstelle beklagt in der Fortbildung, dass er so schwer Zugang zu muslimischen Ratsuchenden bekomme. Irgendwie finde er nicht wirklich Kontakt und die Gespräche seien immer sehr schleppend. Er sagt: Wenn sie mir nicht erzählen, worum es wirklich geht, wie soll ich ihnen da helfen? Ein paar Stunden später benennt er als sein größtes Problem, dass er nicht wisse, wie er ein muslimisches Ehepaar begrüßen solle. Könne er der Frau die Hand geben oder solle er es lieber lassen, weil der Mann das vielleicht nicht gutheiße und dann gekränkt und beleidigt wäre? „Ich möchte mich gern kulturell korrekt verhalten, sagt er, aber mir fehlen da die Informationen. Können Sie mir sagen, was richtig ist?“ Auf meine Bitte, doch mal eine solche Situation zu schildern, erzählte der Mitarbeiter: Nun, ich mache die Tür auf, bitte die Beiden herein, setze mich dann schnell hinter meinen Schreibtisch und deute auf die beiden Stühle davor.

Wir haben das in einem Rollenspiel nachgestellt und die beiden „auf den Stühlen davor“ konnten dem Mitarbeiter sehr eindrücklich vermitteln, wie viel Distanz, auch Ablehnung, sie gespürt hatten.

Der hohe Anspruch, sich in jeder Situation adäquat verhalten zu können, also der Wunsch, immer political correct zu agieren, hat diesen Mitarbeiter unter einen immensen

Druck gesetzt. Diese innere Anspannung ist aber keine gute Voraussetzung für eine wertschätzende, respektvolle und annehmende Atmosphäre. Manchmal habe ich den Eindruck, dass der Wunsch, möglichst viel zu wissen, den Versuch darstellt, kulturell bedingte Unterschiede zu versachlichen, weil sie uns auf der emotionalen Ebene so ins Schleudern bringen. Damit sind wir wieder bei der Bedeutung der Irritation, die uns unseren emotionalen Konflikt spiegelt.

Kompetentes Handeln in der Migrationsgesellschaft bedeutet, sich in differenzierten, komplexen, entscheidungsoffenen Situationen zurecht zu finden. Dazu braucht es u.a. auch Kreativität und eine gute Selbstorganisation.

Perspektivenwechsel

Die interkulturelle Öffnung der Institutionen kann man aus unterschiedlichen Perspektiven betrachten: Man kann Institutionen verändern, um sie an die gesellschaftliche Vielfalt anzupassen. Oder man kann Vielfalt als die inspirierende Kraft für Veränderungsprozesse ansehen. Letzteres setzt eine grundlegende Wertschätzung von Vielfalt und ein gemeinsames Handeln auf Augenhöhe voraus. Und ist eine große, auch persönliche Herausforderung für uns alle.



3 Diskussion



Nach Frau Spohn's Vortrag bestand für die Anwesenden die Möglichkeit, Fragen zu stellen und in eine Diskussion zu kommen.

Folgende Punkte wurden besprochen:

Barrierefreiheit (S.8/9)

Der Begriff der „Barrierefreiheit“ fand großen Anklang, weil er eine neue Sicht auf das Thema „interkulturelle Öffnung“ werfe.

- Zugänge und Strukturen würden auf diese Weise wesentlich hinterfragt und das Ziel der gleichberechtigten Teilhabe treffend beschrieben.
- Denn Barrierefreiheit hinterfrage und überprüfe Regularien dahingehend, ob man Personen nicht indirekt ausgrenze, auch wenn man sich für offen hält.
- Während der Begriff „Hindernisse“ eher subjektiv gedeutet werden würde, biete der Begriff „Barriere“ einen objektiveren Zugang. Eine Trennung dieser Begrifflichkeiten sei nötig.

Unsicherheit/ Irritation (S.10 ff)

Das Thema „Unsicherheit“ bzw. „Verunsicherung“ im Zusammenhang mit dem Thema interkulturelle Öffnung beschäftigte viele.

- Veränderungen, die automatisch mit dem Prozess der Öffnung einhergehen, schafften immer auch Ängste, wie die Angst vor Machtverlust oder die Angst, Altbekanntes aufgeben zu müssen. Die entstehenden Verunsicherungen würden

dabei häufig in Ablehnung umschlagen, sei es von Mitarbeitenden bzw.

Politiker/inne/n, die der Meinung seien, dass „doch alles läuft“.

- Frau Spohn meinte dazu, dass es darum ginge, Irritationen positiv zu besetzen und damit einerseits eine Entlastung für alle zu schaffen und andererseits die dadurch entstandene Dynamik zu nutzen. Es gehe darum, Neugierde zu wecken und Unsicherheiten auch auszuhalten.
- Die Frage, wie dies in den Institutionen und Verwaltungen gelingen könnte, blieb offen, da es dafür keine Rezepte oder allgemein-gültigen Lösungen gebe.

Interkulturelle Kompetenz

Es tauchte die Frage auf, wie es möglich sei, für interkulturelle Trainings als Gewinn für die Verwaltung zu werben. Die Antworten des Plenums dazu fielen unterschiedlich aus:

- So müsse man interkulturelle Kompetenz als Persönlichkeitsbildung begreifen, von der in erster Linie die Mitarbeitenden selbst profitieren. Dies müsse auch so vermittelt werden.
- Es ginge aber auch darum, die Überforderung von Einzelnen anzuerkennen und zu sehen, dass es Menschen manchmal einfach zu viel sei. Die alltägliche Arbeit müsse wertgeschätzt werden.
- Aber auch das Interesse an Nicht-Wissen und Nicht-Veränderung sei vorhanden und müsse beachtet werden.

4 Workshop 1

„Interkulturelle Öffnung als Organisationsentwicklungsprozess“

S. Erol, R. Lange, M. Heilmann-Winter, P. Fabbri Lipsch, H. El Achak
Landkreis Offenbach



TOP 1 - Vorstellungsrunde

Die Teilnehmer des Workshops stellten sich durch die soziometrische Übung „Die Schlange“ vor: Alle Teilnehmer des Workshops stellten sich in einer Reihe auf, aufsteigend von rechts nach links, seit wann sie in ihrer Einrichtung arbeiten.

TOP 2 - Interkulturelle Öffnung der Verwaltungen

Anschließend teilte sich die Gesamtgruppe in drei Gruppen auf. Hier sollte die **Umsetzung der interkulturellen Öffnung in den einzelnen Verwaltungen** dargestellt werden.

- Gruppe a - Sie wird bewusst umgesetzt
- Gruppe b - Es gibt Ansätze davon
- Gruppe c - Sie findet in keiner Form statt.

=> Die meisten Personen gruppieren sich in Gruppe b). Die anderen beiden Gruppen waren etwa gleich groß besetzt.

In einem Brainstorming zu der Frage „**Was gehört zur interkulturellen Öffnung?**“ wurden folgende Begriffe genannt:

Respekt, Mut, Neugier, Fortbildung, politischer Wille ⇔ *Chefsache, Ressourcen / Finanzen, Zeit / (-planung), Leitbild, Ziele definieren, Macht, Monitoring, Qualitätsstandards,*

Potenzial, Toleranz, Personalmarketing, Kommunikationsstruktur / Vernetzung, Management, Initiative, Maßnahmen, Verbindlichkeit, Gesamtkonzept, Öffentlichkeitsarbeit (Werbung für die Sache), Verantwortung.

Dieser vorausgesetzte **Organisationsentwicklungsprozess** für interkulturelle Öffnung kann **in drei Hauptbegriffen** zusammengefasst werden:

- Haltung (Respekt, Mut usw.)
- Voraussetzung (Zeit, Ressourcen, Politik)
- Maßnahmen (Fortbildung, Personalentwicklung usw.)



TOP 3 - Interkulturelle Öffnung in der Verwaltung als Organisationsentwicklungsprozess - Input von Frau Selver Erol, Integrationsbüro des Kreises Offenbach

Das Thema des Inputs „Eine Integrationszielvereinbarung für die Verwaltung“, wichtig dabei ist der Aspekt, dass

ein Organisationsentwicklungsprozess klare Ziele, einen konkreten Weg dahin und eine verbindliche Vereinbarung braucht.

Interkulturelle Öffnung



Interkulturelle Öffnung
in der Verwaltung als
Organisationsentwicklungsprozess

20. Juni 2011
Selver Erol

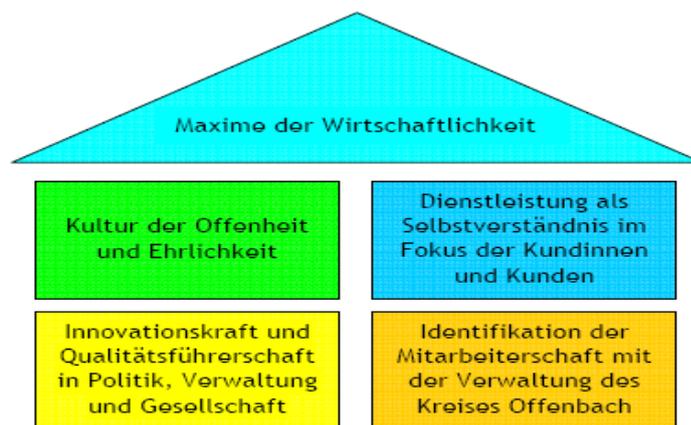


Kreis Offenbach

Zielsystem des Kreises Offenbach

- Handlungsrahmen
- Transparenz und Verlässlichkeit bei der Bestimmung der Schwerpunkte
- Priorisierung von vorrangigen Zielen

Kreisstrategische Formalziele



Kreisstrategische Sachziele

A- Ziele (maximaler Handlungsbedarf für den Kreis OF)	Wettbewerb der Regionen	Bildung/ Wissenschaft	Familienfreundlichkeit/ Soziale Infrastruktur
	Demographischer Wandel	Ehrenamt	
	Regionalisierung/ Regionalpolitik	Integration	
B- Ziele (mittlerer Handlungsbedarf für den Kreis OF)	Freizeit/ Sport		
	Kulturangebote		
C- Ziele (Hausaufgaben schon gemacht)	Gesundheit	Mobilität	Sicherheit
	Umweltschutz		

Integrationsziele im Kreiszielsystem

- Das Instrument der Zielsysteme für eine bessere Abbildung der Querschnittsaufgabe nutzen
- Interkulturelle Öffnung bezogen auf die Aufgaben und Inhalte herunterbrechen
- Interkulturelle Kompetenz entsprechend den Anforderungen der einzelnen Bereiche entwickeln und fördern
- Erstellung eines Gesamtbildes der Integrationsanforderungen in der Verwaltung

Entwicklungsprozess

- Möglichst große Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erreichen
- Thematisierung der interkulturellen Sensibilisierung und Öffnung auf allen Ebenen
- Förderung des interkulturellen Austauschs in den Fachbereichen
- Reflexion der eigenen Haltung im Umgang mit Vielfalt im Arbeitsalltag

Rahmen der Vereinbarung

- Handlungsfeld
- Ziel
- Initiativen und Maßnahmen
- Notwendige Ressourcen
- Indikatoren

Ehrenamt, Sport und Kultur

Allgemeine Ziele:

- Förderung des Miteinanders und Teilhabe
- Förderung der interkulturellen Öffnung in den Bereichen

Ehrenamt:

- Engagement fördern, Wege aufzeigen
- unterrepräsentierte Gruppen erreichen und einbinden

Sport:

- Öffnung des Sport- und Freizeitbereichs
- Förderung der Vielfalt in den Vereinen

Kultur:

- Förderung der lokalen Kulturangebote
- Förderung und Sichtbarmachung der kulturellen Vielfalt

Initiativen und Maßnahmen - Ehrenamt

- Kampagne für die Förderung der Beteiligung
- Gezielte Ansprache
- Gezielte Aufklärung, Informationen und Beratungsangebote.
- Intensive Kontaktpflege
- Entwicklung und Initiierung von Modellprojekten
- Förderung der Zusammenarbeit der Deutschen- und Migrantenvereine

Initiativen und Maßnahmen - Sport und Freizeit

- Bildung eines kreisweiten Integrationsforums für Vereine
- Förderung des Erfahrungsaustauschs unter Vereinen
- Umsetzung eines Vereinsgütesiegels für Integrationsleistungen

Initiativen und Maßnahmen - Kultur -

- Kulturelle Vielfalt und Internationalität
- Förderung des kulturellen Austauschs
- Berücksichtigung bei allen Auszeichnungen und Ehrenbriefen

Notwendige Ressourcen

Einstellung bzw. Erschließung von Haushaltsmitteln, für die Förderung der Integration

Indikatoren

- Anteil der Menschen mit Migrationshintergrund bei Vereinen, die im Integrationsforum vertreten sind.
- Anteil der Veranstaltungen mit interkultureller Ausrichtung.
- Anzahl der Projekte im Handlungsfeld Ehrenamt, Sport und Kultur mit interkultureller Ausrichtung.
- Anzahl der Ehrenamtskarten, die an Personen mit Migrationshintergrund vergeben werden.
- Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund bei Preisverleihungen und Ehrungen.

Nachfragen

Wie ist die Zusammensetzung in der Kreisverwaltung Offenbach? Wie sollten Mitarbeiter/innen mit Migrationshintergrund in die Verwaltung kommen?

- 12% der Mitarbeiter haben Migrationshintergrund
- 20-50% Azubis, viele von ihnen wandern allerdings ab, da die Bezahlung in Frankfurt besser

Welches Ziel verfolgt das MitarbeiterEinstellungsverfahren?

- Potenziale
- Mehrsprachigkeit
- Kompetenz
- Migrationshintergrund

Offene Fragen und Anregungen

- Welche Ziele sind erforderlich, um die Anzahl der Mitarbeiter/innen mit Migrationshintergrund zu verbessern?
- In der täglichen Arbeitskultur müssen Strukturen erarbeitet werden, damit man davon PROFITIEREN kann.
- Was ist das Ziel? Also wie viele Mitarbeiter/innen mit Migrationshintergrund sollten eingestellt werden? Entsprechend des Anteils der Personen mit Migrationshintergrund in Deutschland? Entsprechend des Anteils der Personen mit Migrationshintergrund im Kreis Offenbach?
- Sollte das Personal mit Migrationshintergrund vorwiegend in solchen Bereichen eingesetzt werden, in denen überwiegend Menschen mit Migrationshintergrund Kund/inn/en sind? – Segregation: Migrant/inn/en beraten Migrant/inn/en?

- Wie sucht man denn nun Mitarbeiter/innen aus? Nach den Kompetenzen oder nach dem Hintergrund?
- Werden auch Führungskräfte nach diesen Kriterien ausgesucht?
- Ziel: Toleranz → dahinter Gleichstellung?

TOP 4 - Idealer Ablauf einer interkulturellen Öffnung

- Verankerung im Leitbild der Einrichtung
- Unterstützung des Veränderungsprozesses durch die Leitung
- Aufbau einer Prozesssteuerung
- Aktive Beteiligung der Mitarbeiter/innen auf verschiedenen Ebenen
- Ansatz an konkreten Situationen und Aufgabenfeldern anknüpfen
- Prozessorientierung.

Grundlage für den Prozess ist eine harmonische Arbeitsatmosphäre bzw. -kultur.

Dieser „ideale Ablauf“ ist nur eine Richtlinie und ist an keinem Ort genauso umgesetzt worden, bis auf evtl. in München. Dort wird in etwa diese Struktur verfolgt.

Anregungen

- Wenn ein Leitbild entwickelt werden soll, dann sollte INTEGRATION das Thema sein. Jede Entwicklung und Entscheidung muss Integration „mitdenken“.
- Wenn der ideale Ablauf nicht eingehalten wird, sollte es bewusst geschehen: die Fragen Warum? und Wie? sollten zu beantworten sein.
- Welchen Nutzen kann eine Verwaltung davon haben? Es ist wichtig, der Verwaltung/ Kolleg/innen den Profit der interkulturellen Öffnung darzustellen, z.B. Erleichterung der Arbeit.

- Schulungsmaßnahmen für Führungskräfte sind unerlässlich, da ansonsten die Mitarbeiter/innen nicht erreicht werden können.
- Nicht nur das Integrationsbüro ist für die Aufgabe der interkulturellen Öffnung zuständig, sondern sie ist eine Querschnittsaufgabe der ganzen Verwaltung (dies bedeutet allerdings auch einen längeren Prozess).
- Wenn von Vielfalt gesprochen wird, werden alle Themen angesprochen. Interkulturelle Öffnung beschränkt sich nicht auf Migrant/inn/en und Migrationshintergrund.
- Organisation der Vielfalt in der Verwaltung.



TOP 5 - Beispiele für interkulturelle Öffnung

Unter den vertretenen Kreis- bzw. Kommunalverwaltungen arbeiten der Wetteraukreis, Kassel und der Hochtaunuskreis wie folgt:

Wetteraukreis

- Wendet die Prinzipien der Charta der Vielfalt an.

- Hat eine spezielle Struktur: Jeweils ein städtischer Kreis und ein ländlicher Kreis wurden zusammengelegt.
- Der dortige Ansatz verfolgt nicht nur die Integration in Bezug auf Mitarbeiter/innen mit Migrationshintergrund, sondern auch um die Verwaltung attraktiver und besser zu gestalten.
- Angeknüpft ist diese Angelegenheit direkt an der Stabsstelle Integration und dem Integrationsbeirat.
- Ein Integrationskonzept ist kurz vor der Verabschiedung.
- Ganz wichtig ist, dass ein Leitbild bereits seit Jahren vorhanden ist.

Kassel

- Mitarbeiter in Ämtern, die viel Kontakt zu Menschen mit Migrationshintergrund haben, wie das Ausländeramt, bekommen regelmäßig Fortbildungen angeboten.
- Die Verwaltung beginnt ein Bewusstsein für diese Sache zu entwickeln.
- Die Charta der Vielfalt wurde auch hier schon unterschrieben. Jedoch muss diese noch schrittweise umgesetzt werden.
- Wichtige Schritte zum Ziel, die noch angegangen werden müssen, sind die Entwicklung eines Leitbildes und die eines Integrationskonzeptes.
- Ganz wichtig ist, dass es eine Querschnittsaufgabe bzw. -sache und nicht die der Integrationsbeauftragten alleine ist.

Hochtaunuskreis

- Eine Integrationsbeauftragte ist nicht vorhanden.
- Diese Angelegenheiten werden von der Steuerungsgruppe für die Modellregion angegangen.
- Mehr ist zurzeit noch nicht aufgebaut.

TOP 6 - Zuständigkeit und erforderliche Verwaltungsstrukturen für den Prozess der interkulturellen Öffnung

Bei dieser Frage ist zunächst zu klären, wer den ersten Anstoß zu diesem Prozess gibt. Hierzu nennen anwesende Verwaltungsvertreter mögliche Auslöser: Politik, Stelle für Integration, Integrationsbeirat, Querschnittsbereich Zukunftsführung, Koordinationsstelle Modellregion.

Zuständig und somit für die Steuerung verantwortlich, können ebenfalls verschiedene Stellen sein:

- Integrationsbeauftragte/r als Moderator dieses Prozesses
- Personalorganisationsentwicklung
- Wenn diese Aufgabe aufgeteilt wird, ist auch kein/e Integrationsbeauftragte/r notwendig.
- Eine „Extrastelle“ (mit Machtbefugnis).

Zusammengefasst sind folgende **erforderliche Schritte zur Interkulturellen Öffnung** durch die Diskussion ermittelt worden:

- Anstoß
- Begleitung des Prozesses
- Lenkung und Steuerung des Prozesses

TOP 7 - Interaktionen zwischen Kommunen, Landkreisen und Land

Um diesen Prozess bestmöglich durchzuführen, sollte eine Kommunalverwaltung keinesfalls mit dieser Aufgabe alleingelassen werden. Sowohl der Landkreistag als auch der Städtetag selbst sollten Handlungsempfehlungen entwickeln und den Prozess überwachen.

Existierende Leitbilder können auf kommunaler Ebene heruntergebrochen und angepasst werden. Ein direktes Übernehmen ist nicht zu empfehlen, da es nicht möglich und auch nicht sinnvoll ist, ein Leitbild von einem Externem entwickeln zu lassen.

Politische Unterstützung sowie die Institutionalisierung eines Arbeitskreises, in dem ein Austausch stattfindet wie auch Erfolgsfaktoren und Nachhaltigkeit zu sichern sein sollte, sind angebracht. Von Vorteil können auch Förderprogramme sein, die evtl. externe Berater zur Verfügung stellen können.

TOP 8 - Fazit

In den meisten Verwaltungen zeigt die Erfahrung, dass dieser Prozess selten als Organisationsentwicklungsprozess, sondern eher als SCHULUNG stattfindet.

Ebenfalls wird der in Top 4 erläuterte „ideale Ablauf“ vielmehr durch verschiedene kleine Ansätze ersetzt.

5 Workshop 2

„Spannungsfelder im Prozess der Interkulturellen Öffnung am Beispiel einer interkulturell ausgerichteten Personalentwicklung“

*Frau Möller, Herr Lyazami
Stadt Rüsselsheim*



Die Beschäftigung heterogen zusammengesetzter Mitarbeiterteams in den Stadtverwaltungen wird in Zukunft stark an Bedeutung gewinnen. Dies stellt die Kommunen vor große Herausforderungen.

Im Rahmen des oben genannten Workshops wurden **verschiedene Fragestellungen thematisiert**, welche sich durch diese Entwicklung in der Praxis ergeben:

- Wie können wir die interkulturelle Öffnung gestalten, sodass dieser Prozess von allen Beteiligten mitgetragen und mitgestaltet wird?
- Wie gelingt es, bestehende Unterschiede positiv zu betrachten?
- Wie verändern wir die Einstellung von Mitarbeitern und Führungskräften?
- Auf welchem Weg ist eine erfolgreiche, interkulturell geprägte Teamarbeit am besten zu erreichen? Und welche Konfliktpotenziale bringt interkulturelle Personalentwicklung mit sich?

Auf der Basis der bisher ergriffenen Maßnahmen zur interkulturellen Öffnung der Stadtverwaltung Rüsselsheim wurden die verschiedenen Aspekte der Thematik diskutiert. Dabei hielten die Teilnehmer/innen folgende **Arbeitsergebnisse** fest:

Der Öffentliche Dienst soll im Bereich der interkulturellen Personalentwicklung als Vorbild fungieren. Kulturelle Vielfalt eröffnet Chancen und Wege. Wünschenswert wäre, dass die Verwaltung als positives Vorbild für eine erlebte Vielfalt in der Öffentlichkeit wahrgenommen wird. Als Leitbild gelten in diesem Zusammenhang die Grundsätze der Charta der Vielfalt.

Den Erfahrungsberichten vieler Kommunen ist zu entnehmen, dass interkulturelle Öffnung nur auf der Basis eines ganzen Pakets von Maßnahmen und Steuerungsinstrumenten gelingt, welche je nach Kontext, Institution und Rahmenbedingungen unterschiedlich sind.

Interkulturelle Orientierung stellt eine Querschnittsaufgabe der jeweiligen Institution dar und betrifft das ganze Team bzw. die gesamte Organisation. Die anvisierten Ziele können nur erreicht werden, wenn sie tatsächlich von der Leitung gewünscht und von einer breiten Basis mitgetragen werden. Daher sollte der Prozess der interkulturellen Orientierung und Öffnung als zentrale Leitungsaufgabe wahrgenommen und als langfristige Strategie geplant werden. Die Personalentwicklung ist als anhaltender und fortlaufender Prozess zu verankern, um die Haltung aller Mitarbeiter/innen positiv zu lenken und aufeinander einzustimmen.

Als **mögliche Wege zu interkultureller Öffnung** benannten die Teilnehmer/innen folgende Aspekte:

- Einbeziehung politischer Mandatsträger
- Entwicklung eines zentralen Leitbildes (wie bei der Charta der Vielfalt)
- Einrichtung von Qualitätszirkeln von Führungskräften
- Spezielle Schulungen für Führungskräfte
- Schulungen in Interkultureller Kommunikation für alle Beschäftigten
- Gezielte Anwerbung von Auszubildenden mit Migrationshintergrund
- Entsprechende Überprüfung herkömmlicher Bewerbungsverfahren für Bewerber mit Migrationshintergrund (z.B. Einstellungstests)
- Zusatz bei Stellenausschreibungen (analog zu gender mainstreaming / Migrationshintergrund und / oder Mehrsprachigkeit erwünscht)
- Eltern und Jugendliche informieren über Migrant*innenorganisationen
- Einrichtung und Nutzung von Netzwerken
- Kommunikation der zentralen Argumente: Vielfalt, demographischer Wandel, Chancen
- Ideeller Ansatz: Negatives in Positives verwandeln
- Implementierung eines Lernprozesses in der Kommune
- Fortführung des berühmten „roten Fadens“
- Angebot von Kursen, z.B. Türkisch oder Landeskunde
- Individuelle Erfahrungen und Erlebnisse zwischen Einheimischen und Fremden ermöglichen
- Anreize zur Kommunikation schaffen
- Kriterien bei Beförderungen erweitern (interkulturelles Engagement).

Stolpersteine und Hürden beim Aufbau einer interkulturell ausgerichteten Personalentwicklung müssten rechtzeitig erkannt, thematisiert und ausgeräumt werden. Solche negativen Aspekte könnten sein:

- Diskriminierungen im Bewerbungsverfahren
- Stellenstopp / angespannte Haushaltslage
- Unzureichender oder als solcher nicht ausreichend wahrgenommener Wunsch der Leitung zu diesbezüglicher Veränderung
- Fehlende Wertschätzung
- Vorurteile, Barrieren und Stereotypen
- Angst vor Fremdsein und/oder Veränderung.

Um den Erfahrungshorizont zu erweitern und vielfältige Steuerungsinstrumente kennen zu lernen, sollte die Kommune auch den Austausch mit Wirtschaftsunternehmen suchen. Das zuständige Ministerium könnte, so die Anregung seitens der Teilnehmer/innen, eine solche Austauschplattform anbieten. Das Ziel soll dabei sein, einen anderen Blick aus Sicht der Unternehmen zu erhalten.



Als **konkrete Handlungsschritte für ein Klima der gegenseitigen Wertschätzung** formulierten die Teilnehmer/innen abschließend:

- Verwaltungsspitze (OB, BM, Landrat) einbeziehen
- Über Betriebskultur reden
- Standortvorteile illustrativ deutlich machen (z.B. flexible Abläufe der Ausländerbehörde)
- Längerfristige Prozesse bedenken (wechselnde Mitarbeiter/innen, Kontinuität)
- Individuellen Nutzen verdeutlichen
- Prozesse und Steuerungsmechanismen offen legen
- Controlling
- Widerstände aufzeigen
- Fortbildungen für verschiedene Ressorts passgenau zuschneiden
- Verknüpfungen mit EU-Projekten (oder Partnerstädten)
- Erarbeitung von Fortbildungsmodulen



6 Workshop 3

„Operationalisierung von interkulturellen Öffnungsprozessen“

Herr Burgmeier, Frau Gürliyen, Herr Foschum-Geiselhart
Modellregion Stadt Wiesbaden



TOP 1 – Maßnahmen in Wiesbaden seit 2004 im Überblick

Hintergrund

Integrationskonzept 2004 und 2010

Vision:

- Das Leitbild der Integration ist in der Verwaltung akzeptiert und verankert. (2004)
- Die Landeshauptstadt Wiesbaden als großer Arbeitgeber übernimmt im Hinblick auf die interkulturelle Öffnung Vorbildfunktion

Handlungsziele (Auszüge):

- Die interkulturelle Kompetenz der Beschäftigten ist erhöht. (2004)
- Die interkulturelle Kompetenz von Menschen mit Migrationshintergrund und die darin liegenden Potentiale werden anerkannt und verstärkt in Projekte der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung eingebunden. (2010)
- Der Anteil von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit interkultureller Kompetenz in kundenintensiven Bereichen der Stadtverwaltung ist auch in gehobenen Beschäftigungsverhältnissen erhöht. (2010)

Gesellschaftlicher Hintergrund:

- Eine Verwaltung muss sich auf die zunehmend komplexere, da multikulturellere Umwelt einstellen und entsprechende Kompetenzen ausbilden (Globalisierung und demografischer Faktor)

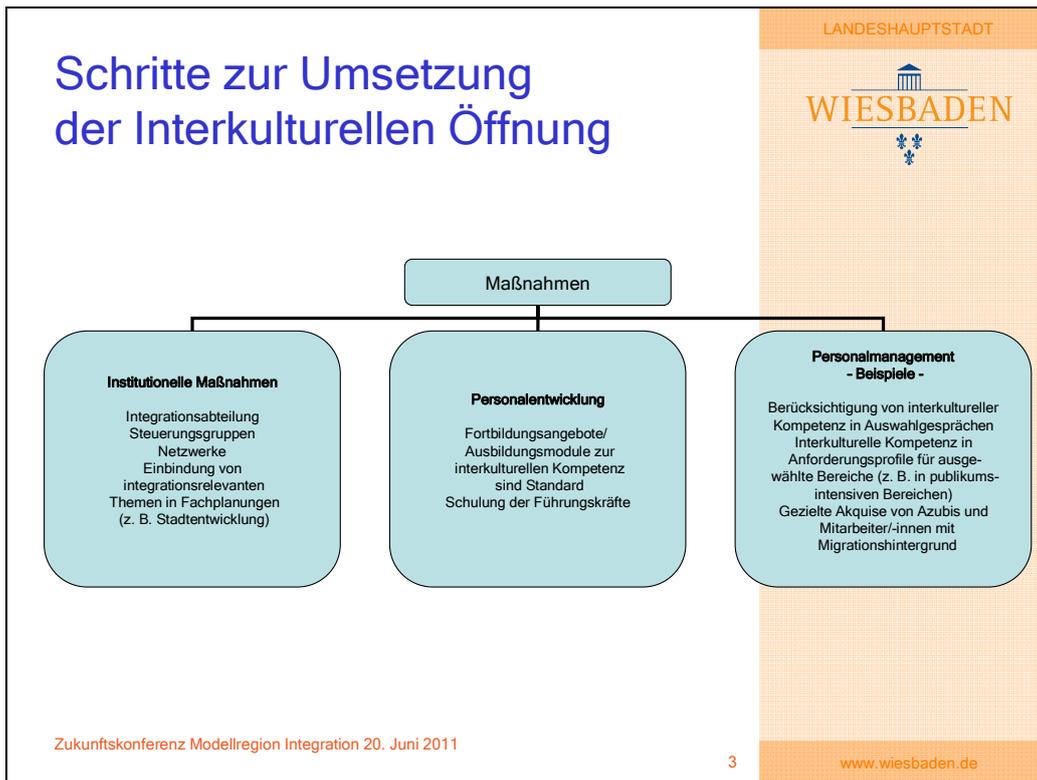
LANDESHAUPTSTADT

www.wiesbaden.de

Zukunftskonferenz Modellregion Integration 20. Juni 2011 2

Die heute im Workshop vorgestellten Inhalte sind nicht „über Nacht entstanden“, sondern Teil eines seit 2004 dauernden Prozesses. Grundlage des Handelns bildet dabei das jeweils aktuell gültige Integrationskonzept (s. Jahresangaben in der Klammer der obigen Folie).

Bereits mit dem ersten Integrationskonzept 2004 lag eine erste Definition, ein Verständnis von Interkultureller Kompetenz, vor. Dies wurde in die Fortschreibung des Integrationskonzeptes 2010 - 2014 übernommen.

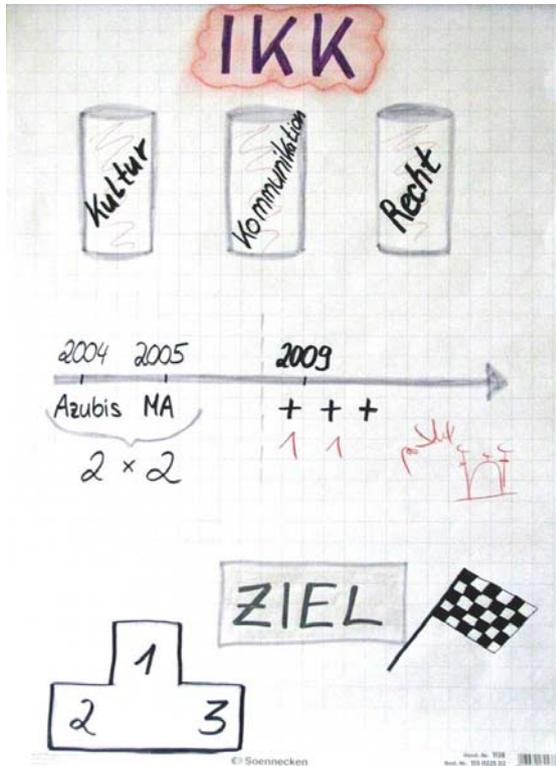


Interkulturelle Öffnung in einer Kommune umfasst Prozesse der Organisationsentwicklung, der Personalentwicklung und der

Qualitätsentwicklung mit jeweils am Ziel orientierten entsprechenden Maßnahmen.

- LANDESHAUPTSTADT
WIESBADEN
- ## Maßnahmen (Auszug)
- Fortbildungen zum Thema kulturelle Vielfalt und interkulturelle Kompetenz sind Standard im Fortbildungsprogramm für die Erzieherinnen und Erzieher der städtischen Kindertagesstätten.
 - Seit September 2008 zählt die Landeshauptstadt Wiesbaden zu den Unterzeichnern der „Charta der Vielfalt“ - Unternehmenskultur, die in der Vielfalt der Belegschaft eine Chance sieht.
 - Ganztägige Führungskräftekonferenz zum Thema Interkulturelle Vielfalt/ Interkulturelle Chancen
 - Dreijährige Schulung aller Mitarbeiter/innen des Amtes für Zuwanderung und Integration in interkultureller Kompetenz (auch Ausländerbehörde) als Pilot.
 - Seit 2005 Seminar „Interkulturelle Kompetenz“ Standard im städtischen Fortbildungsprogramm. Spezielle „in house“ Schulungen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Gesundheitsamtes und der Feuerwehr.
 - Interkulturelle Kompetenz ist als Anforderung bei Stellenbesetzungen etabliert.
- Zukunftskonferenz Modellregion Integration 20. Juni 2011 4 www.wiesbaden.de

TOP 2 – Das Fortbildungsmodul Interkulturelle Kompetenz



Das Seminar Interkulturelle Kompetenz basiert auf **drei Säulen: Kultur, Kommunikation und Recht**. Die Schwerpunkte liegen in der Wissensvermittlung über andere Kulturen, verschiedene Formen und Arten der Kommunikation und dem Zuwanderungsrecht. Das vermittelte Wissen wird an gezielten praxisnahen Beispielen angewandt.

Die Fortbildung wird seit September 2004 für Auszubildende und seit Januar 2005 für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angeboten. Zu Beginn waren es zwei Trainer, einer aus der Integrationsabteilung und einer aus der Ausländerbehörde. Es war auf 2 Tage angelegt. Seit 2009 ist eine Trainerin mit türkischem Migrationshintergrund hinzugekommen. Zudem wurde das Angebot durch einen Moscheebesuch und Wissensvermittlung sowie

Diskussionen zum Thema Islam auf drei Tage erweitert. Seit Einführung des Seminars bis zum Juni 2011 haben insgesamt 166 Auszubildende und 201 Beschäftigte an der Fortbildung teilgenommen.



Das **Ziel des Seminars** ist nicht das perfekte Wissen über jede Kultur und das richtige Verhalten, wenn man auf diese trifft. Sieger sind alle, die vor allem ihr eigenes Reflexionsvermögen hinterfragen und ein größeres Maß an Ambiguitätstoleranz entwickeln.



Ergebnis der Gruppenarbeit zur Kartenabfrage „**Welche Kompetenzen braucht eine Mitarbeiterin / ein Mitarbeiter, damit er / sie (aus ihrer Sicht) als interkulturell kompetent gilt**“

Kenntnisse / WISSEN	Persönliche Kompetenzen	Soziale Kompetenz	Strategische Handlungskompetenz
Offizielle Grundwerte im Blick behalten	Offenheit	Kommunikationsfähigkeit Verhandlungsgeschick	Handlungskompetenz
Grundwissen über andere kulturelle Gepflogenheiten	Offenheit für Andersartigkeit	Kommunikation flexibel anpassen können	vernetztes Denken
persönliche Erfahrungen durch Auslandsaufenthalte	sensibler Umgang mit eigenen Werten und Sichtweisen Wirkung???	Kritik- und Konfliktfähigkeit	Reflektion / Lernbereitschaft
Wissen Zuwanderungshistorie soziales Milieu	sich auf den Empfängerhorizont einstellen zu können	Teamfähigkeit	wertschätzende Sprache
Migrationswissen versus Kulturalisierung	Fähigkeit zur Empathie Aufgeschlossenheit		
	Selbstreflektion		

Operationalisierung Interkulturelle Kompetenz - Bsp. Wiesbaden

Kenntnisse/Wissen:

- Sprachkenntnisse
- Fachkenntnisse (und Erfahrungen) über andere Kulturen, deren Verhalten und Erleben

Persönliche Kompetenz:

- Offenheit für Neues
- Ambiguitätstoleranz (Ungewissheitstoleranz)
- Reflexionsvermögen

Soziale Kompetenz:

- Kontaktfreude
- Kommunikationsfähigkeit
- Empathie
- Konfliktfähigkeit (Selbstbewusstsein)

Strategische Handlungskompetenz

- Kreativität
- Gesprächsführungskompetenz

Zukunftskonferenz Modellregion Integration 20. Juni 2011

LANDESHAUPTSTADT



www.wiesbaden.de

1

www.wiesbaden.de

TOP 3 – Feststellung von interkulturellen Kompetenzen im Personalauswahlverfahren

Ausschreibung

Grundsätzlich muss unterschieden werden zwischen allgemeinen Hinweisen, wie z. B. der Erklärung, den Anteil von Mitarbeiter/innen mit Migrationshintergrund erhöhen zu wollen.

Dagegen abzugrenzen sind konkrete Formulierungen im Anforderungsprofil. Anforderungen sollten grundsätzlich

stellenbezogen sein und sich auf die konkreten Aufgabeninhalte beziehen. Die undifferenzierte Forderung nach Interkultureller Kompetenz in allen Stellenausschreibungen dürfte zum einen Abnutzungseffekten unterliegen und könnte sich andererseits, z. B. bei Stellen ohne Kundenkontakt, dem Vorwurf eines willkürlichen Auswahlkriteriums aussetzen.

LANDESHAUPTSTADT
WIESBADEN

Ausschreibung Allgemeine Hinweise

- AGG:
 - Kein Vorrang für Bewerber/innen mit Migrationshintergrund
- Beispiele
 - Wiesbaden:
„Vor dem Hintergrund der interkulturellen Öffnung der Verwaltung freuen wir uns über Bewerbungen von Interessentinnen und Interessenten mit Migrationshintergrund.“
 - Landkreis Bernkastel-Wittlich:
„Der Landkreis möchte die Anzahl der Bediensteten ausländischer Herkunft steigern. Wir würden uns daher sehr freuen, wenn sich auch Menschen mit Migrationshintergrund von unserem Stellenangebot angesprochen fühlen.“

Zukunftskonferenz Modellregion Integration 20. Juni 2011 2
www.wiesbaden.de

LANDESHAUPTSTADT
WIESBADEN

Ausschreibung Anforderungen

- Interkulturelle Kompetenz
 - anforderungsbezogen einsetzen
- Beispielformulierungen:
 - „Fremdsprachenkenntnisse und interkulturelle Kompetenz sind von Vorteil“
 - „Interkulturelle Kompetenzen (z. B. Sprachkenntnisse, Kenntnisse und Erfahrungen mit verschiedenen Kulturkreisen und tolerante Grundhaltung) sind von Vorteil“

Zukunftskonferenz Modellregion Integration 20. Juni 2011 3
www.wiesbaden.de

Auswahlgespräche

Da Zeugnisse und Beurteilungen als Grundlage von Auswahlentscheidungen normalerweise keine Angaben zur Inter-

kulturellen Kompetenz an sich und nur im Idealfall operationalisierte Einzelkompetenzen enthalten, sind ergänzend Auswahlgespräche in Erwägung zu ziehen (s. Folien).

Auswahlgespräche
Rechtl. Hintergrund

- Vorrang Beurteilungen beachten
- Auswahlgespräche zur abschließenden Bewertung
- Kompetenzermittlung folgt den Anforderungen der Ausschreibung

Zukunftskonferenz Modellregion Integration 20. Juni 2011

www.wiesbaden.de

Auswahlgespräche
Methodik

- „Lösen“ von Fallbeispielen
 - Sie sind Sachbearbeiter(in) in einer Behörde mit Kundenverkehr.
 - An einem Sprechtag geraten sie mit einem Kunden in eine Diskussion. In deren Verlauf unterstellt er Ihnen, dass Sie ihre Entscheidung nur deshalb treffen, weil sie etwas gegen ihn haben. Gleichzeitig gibt Ihnen der Kunde zu verstehen, dass er der Auffassung ist, dass Sie auch anders entscheiden könnten, wenn Sie das nur wollten.
 - Woran könnte dieses Verhalten liegen und könnte ggf. ein anderer kultureller Hintergrund dafür verantwortlich sein?

Zukunftskonferenz Modellregion Integration 20. Juni 2011

www.wiesbaden.de

Auswahlgespräche
Strukturiertes Interview

- „Offene“ Fragen - Beispiel Belastbarkeit
 - Ungünstig: Sind Sie belastbar?
 - Sind Sie schon einmal in eine berufliche Situation gekommen, in der Sie sich überlastet gefühlt haben?
Wie sind Sie damit umgegangen und (was machen Sie jetzt anders?)
 - Was tun Sie in Ihrer aktuellen Tätigkeit, damit Sie besondere Belastungsspitzen meistern?
- Nachfragen!

Zukunftskonferenz Modellregion Integration 20. Juni 2011

www.wiesbaden.de

Auswahlgespräche
Aufgaben erstellen

- Interviewfragen oder Fallbeispiele für ein Auswahlgespräch
- zur Ermittlung interkultureller Kompetenz
- Leistungssachbearbeitung Sozialamt

Zukunftskonferenz Modellregion Integration 20. Juni 2011

www.wiesbaden.de

Gruppenarbeit: Überprüfung der interkulturellen Kompetenz im Auswahlverfahren bei der Stellenbesetzung

Ergebnisse der Gruppenarbeit mit der Aufgabe, Fragen oder Fallbeispiele zur Messung der Interkulturellen Kompetenz für das Auswahlverfahren in der Leistungssachbearbeitung im Sozialamt zu finden.

Fragenbeispiele:

- Wie reagieren Sie, wenn Sie den Eindruck haben, ihr Klient versteht die Formulare nicht?

- Welche Rolle spielen Ihrer Meinung nach die persönlichen Lebensumstände für / bei Entscheidungen?
- Wie reagieren Sie, wenn Ihr Klient seine drei Kinder mit zum Termin bringt?
- Sie haben am Telefon einen Anrufer mit mangelhaften Deutschkenntnissen. Wie lösen Sie die Situation?
- Sie erhalten den Auftrag, einer Projektgruppe ein Konzept zum Umgang mit Menschen mit Migrationshintergrund zu entwickeln. Wie würden Sie vorgehen? Was könnten wesentliche Inhalte sein?

Zum Anforderungskriterium „Offenheit für Neues“ und „Flexibilität“ die **Einstiegsfrage**:

- Können Sie sich vorstellen, als Fallmanager Ihre Kunden in deren persönlichem Umfeld aufzusuchen? Was versprechen Sie sich davon? Was glauben Sie, erwartet Sie dort? Wie bereiten Sie

sich darauf vor? Wie verhalten Sie sich den anderen Familienmitgliedern gegenüber? Welche Erlebnisse hatten Sie schon in dieser Form?

- Welche Möglichkeiten sehen Sie außerdem, auf Menschen mit hoher Schwellenangst zuzugehen?



7 Abschlussdiskussion

***Mit den Sprecher/innen der Workshops und des HMdJIE:
Präsentation und Diskussion der Vorschläge***



Kurzvorstellung der Workshop-Ergebnisse

Im Anschluss an die Workshops stellten deren jeweiligen Sprecher/innen kurz die Ergebnisse und behandelten Themen vor:

WS 1 – Interkulturelle Öffnung als Organisationsentwicklungsprozess

- IKÖ meistens nicht als OE-Prozess, sondern Einzelmaßnahmen/ Ansätze
- Klare Ziele müssen formuliert werden
- Erfolgreiche Projekte als Vorbild – aus Erfahrungen profitieren
- Wer ist für IKÖ zuständig? Versch. Ebenen:
 - für Anstoß sind alle willkommen (Beirat/ Politik/ Modellregion);
 - Umsetzung braucht extra Stelle mit notwendigen Kompetenzen; braucht Macht
- Wie können Kommunen von Land/ Kreis unterstützt werden? Anregungen:
 - Arbeitskreis institutionalisieren (2x/ Jahr) => Nachhaltigkeit, Austausch sichern
 - Landkreis/ Städtetag: allg. Empfehlungen formulieren
 - Übersicht Veröffentlichungen/ Schulungen auf Website Ministerium
 - Politische Unterstützung auf Landesebene durch Leitbild

WS 2 – Spannungsfelder im Prozess der Interkulturellen Öffnung

- Anteil der Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund bei teilnehmenden Kommunen zwischen 3 - 15%, Erhöhung des Anteils v.a durch Azubis möglich
- Wie kann das Thema „Vielfalt“ in Verwaltungen positiv besetzt werden und ein Klima von Akzeptanz und Wertschätzung geschaffen werden?
 - Führungskräfte mit ins Boot holen
 - als roter Faden durch ganze Institution
 - als Haltung, auch Führungskräfte müssen daran gemessen werden
 - Anreize schaffen, z.B. Kriterien für Beförderungen entsprechend anpassen
 - Azubis erreichen – Netzwerke und Migrantenselbstorganisationen nutzen
- IKÖ als langfristiger Prozess

WS 3 – Operationalisierung von interkulturellen Öffnungsprozessen

- Behandelte Themen
 - Darstellung Stadt Wiesbaden: heutiger Stand auf Basis Integrationskonzept mit Vorlauf von 7 Jahren
 - Was ist ein interkulturelles Training?
 - Gruppenarbeit: Was ist interkulturelle Kompetenz? Thema musste in Kleinteile zerlegt werden, um ihm habhaft zu werden
 - Auswahlverfahren

- Muss jede Stelle mit der Anforderung interkultureller Kompetenz ausgeschrieben werden, um IKÖ zu erreichen?

Die Abschlussrunde

Frau Kawa, HMdJIE

- Ziele der Modellregionen: Bewusstseinswandel und die Haltungsänderung in den Strukturen erreichen, damit Integration als Aufgabe der Regelstruktur stärker wahrgenommen wird, wodurch sich dieses Programm von anderen Förderprogrammen unterscheidet
- Dieser Programmansatz führt in den Modellregionen zu einer intensiven Auseinandersetzung mit der interkulturellen Öffnung der Regelstrukturen; diese müssen an die veränderte Bevölkerung angepasst werden
- Ansatz von kleinen Sonderprojekten zur Förderung von bestimmten Gruppen ist nicht mehr zeitgemäß

Podiumsstimmen

- Fokus weg von Einzelperson hin zur Institution
- Weg von Einzelförderungen, Regelstrukturen müssen sich verändern
- Kommune arbeitet sehr langsam im Bereich IKÖ, nur mit Sicht auf sich selbst => Vorbild Wirtschaft: schauen was andere Unternehmen, Länder etc. machen bzw. was Wissenschaft dazu sagt
- Ziel muss sein: Regeldienste im Sinne von Vielfalt gestalten
- Was ist Migrationshintergrund? - große Spannweite und dadurch Vielfalt von Reaktions- und Unterstützungsmöglichkeiten

Plenumsstimmen

- Interkulturelle Öffnung/ Veränderung dauert zu lange, Übergänge zu schaffen ist schon zu lange versucht worden
- Vielleicht brauchen auch manche Personen mit Migrationshintergrund selbst noch Zeit
- Bis Maßnahmen in Kommunen greifen, dauert es lange; oft statischer Mitarbeiter/innen-Pool, denn scheinbar wird alles in Frage gestellt, was man bisher gelernt hat, kann zu Frustration und Unsicherheit führen
- IKÖ häufig Struktur- und Mentalitätsproblem
- IKÖ dauert
- Lernen von Gender-Mainstreaming, gleiche Fehler vermeiden
- Zielgruppe zu riesig und vielfältig für Spezialdienste
- Fachstellen, wie Migrationsberatungsstellen aber auch wichtig; aktuell Übergangsphase
- Nicht Hängenbleiben in Übergängen, der nächste Schritt muss gegangen werden
- 2001- 2011: große Veränderungen, endlich etwas ins Rollen gebracht
- Auch auf Bundesebene noch viel zu tun
- Subtile Ausgrenzungen abschaffen, von IKÖ trennen
- Außenwirkungen: wer fühlt sich z.B. von bestimmten Plakaten überhaupt angesprochen?
- Kommunen nutzen Einfluss auf Organisationen vor Ort zu wenig bzgl. Ausgrenzungen, Werbung, Netzwerke etc.

Frau Schindel, HMdJIE

- Handlungsempfehlungen für IKÖ und Transparenz sollen entwickelt werden (Theorie und Praxis sehen) als Zwischenbericht, der weiter diskutiert und behandelt werden wird
- nächste Zukunftskonferenz vsl. 2012

Impressum

Herausgeber	Hessisches Ministerium der Justiz, für Integration und Europa Luisenstraße 13, 65185 Wiesbaden pressestelle@hmdj.hessen.de www.hmdj.hessen.de
Verantwortlich	Sandra Kranz
Redaktion	Wiebke Schindel, Hangama Kawa
Gestaltung	VIA Bayern e.V., Yvonne Szukitsch Im Rahmen des Projekts „Netzwerk Integration Bayern“ Landwehrstr. 35, 80336 München www.via-bayern.de , www.net-in-bayern.de
Weitere Informationen finden Sie unter	www.integrationskompass.de www.hmdj.hessen.de
