



Praxisleitfaden

Interkulturelle Schulungsangebote in der Kommune

WIR 





Seit Beginn des Landesprogramms WIR Anfang 2014 steht die Vernetzung zwischen den Kommunen und auch zwischen Kommunen und Land neben inhaltlichen Schwerpunkten im Mittelpunkt. So wollen wir dazu beitragen, dass wir voneinander und von den Erfahrungen des anderen profitieren können. Unterschiedliche Perspektiven auf ein Thema und unterschiedliche Lösungswege und Strategien kennenzu-

lernen, erweitert den eigenen Horizont. Denn auch wenn das kommunale Integrationsmanagement zentrales Thema des Landesprogramms ist, sind doch die Wege zum Ziel so unterschiedlich wie die Regionen Hessens. Verwaltungen benötigen für gegenwärtige und zukünftige Herausforderungen Lösungen, die ihrem jeweiligen Bedarf entsprechen.

Die Fähigkeit zum Perspektivwechsel und das Voneinanderlernen sind außerdem zentrale Elemente des Themas Interkulturelle Öffnung, das einen weiteren Schwerpunkt des Landesprogramms WIR bildet.

Viele Kommunalverwaltungen und dort besonders die Bereiche mit Bürgerkontakt bemühen sich in den letzten Jahren darum, die interkulturelle Kompetenz ihrer Mitarbeitenden zu verstärken. Es zeigt sich, dass es nicht genügt, alle Beschäftigten einmal zu schulen. Interkulturelle Schulungen sind dann effektiv und haben einen Mehrwert für die alltägliche Arbeit, wenn auch die Strukturen der Verwaltung und die Angebote, die sie für die Einwohnerinnen und Einwohner bereitstellen, auf den Prüfstand kommen. Passen diese Dienstleistungen noch zur Bevölkerung? Wie setzt sich die Bevölkerung zusammen und was benötigt sie? Das sind zentrale Fragen, die im Prozess der Interkulturellen Öffnung gestellt werden müssen.

Häufig jedoch bleibt es – gerade in Schulungen – bei der Frage, wie man „den anderen“ bzw. „dem anderen“ begegnen soll und wie diese Begegnung möglichst positiv verläuft. Und „der andere“ ist in diesem Fall der Mensch mit Migrationshintergrund.

Wenn wir uns aber darüber klar sind, dass Verwaltungen je nach Region, nach Bevölkerungsdichte, nach Infrastruktur oder gar je nach Amt stark voneinander abweichen können, dann liegt auf der Hand, dass dies für Menschen genauso selbstverständlich gilt. Genauso wenig wie es die Verwaltung gibt, gibt es den Menschen mit Migrationshintergrund. Damit ist auch klar, dass gute Schulungen zur interkulturellen Kompetenz sehr differenziert sind und nicht pauschale Rezepte für den Umgang mit „dem anderen“ liefern.

Das Landesprogramm WIR wird hessenweit in allen 33 Landkreisen, Sonderstatusstädten und kreisfreien Städten umgesetzt. Es birgt daher einen reichen Schatz an Erfahrungen im Integrationsmanagement. Zentrales Anliegen ist es, diese Erfahrungen einem großen Kreis Interessierter zukommen zu lassen. Daher haben wir bereits 2016 einen ersten „Praxisleitfaden Interkulturelle Öffnung“ veröffentlicht, der sich mit Fragen der Personalauswahl und der Erhebung des Anteils von Beschäftigten mit Migrationshintergrund befasste. Mit der vorliegenden Publikation wird nun das für viele Verwaltungen ebenso wichtige Thema „interkulturelle Schulungsangebote“ aufgegriffen.

Sie finden hierin neben zahlreichen Praxisbeispielen auch viele Tipps und Anregungen, wie solche Schulungen umgesetzt werden können, worauf Sie in der Angebotslandschaft für diese Schulungen achten sollten und wie Sie die Inhalte nachhaltig platzieren können. Wir hoffen, dass diese Broschüre Sie effektiv und hilfreich beim Prozess der Interkulturellen Öffnung anregt und unterstützt.

Ich wünsche Ihnen dabei viel Erfolg!



Kai Klose
Staatssekretär und Bevollmächtigter für Integration und Antidiskriminierung

Inhalt

I Einleitung	5
II Grundverständnis: interkulturelle Schulungen in der Kommune	6
1. Definition und Geschichte	6
2. Relevante Schlüsselbegriffe	8
3. Argumente für Angebote	11
III Planung, Organisation und Durchführung von interkulturellen Schulungsangeboten	13
1. Impuls geben – Wer oder was kann Türöffner sein?	14
2. Zielgruppe festlegen – Wer soll teilnehmen?	16
3. Ziele formulieren – Was soll erreicht werden?	19
4. Referenten/Referentinnen finden – Wer ist als Schulungsleitung geeignet?	21
5. Inhalte festlegen – Was wird vermittelt?	23
6. Methoden wählen – Wie sollen Inhalte vermittelt werden?	25
7. Format bestimmen – Welches Zeitkonzept soll zugrunde liegen?	27
8. Teilnehmende erreichen – Wie werden Interessierte angesprochen?	31
9. Schulung organisieren – Was muss berücksichtigt werden?	34
10. Evaluation durchführen – Wurden die Ziele erreicht?	36
11. Nachhaltigkeit schaffen – Wie kann eine langanhaltende Wirkung erzielt werden?	38
12. Gelingensfaktoren	39
IV Praxisbeispiele aus den WIR-Regionen	40
1. Zielgruppenspezifische Angebote	40
2. Themenspezifische Angebote	45
3. Weiterführende Angebote	47
V Fazit	48
VI Literaturverzeichnis	49
VII Abbildungsverzeichnis	51
VIII Glossar	52
IX Impressum	54



I Einleitung

Die hessische Landesregierung setzt seit 2014 das Landesprogramm „WIR“ flächendeckend in Hessen um. Ziel des Landesprogramms ist die Umsetzung einer zukunftsorientierten Integrationspolitik für zugewanderte Menschen. Unter Einbeziehung der Bürgerinnen und Bürger mit und ohne Migrationshintergrund wird Integration als gesamtgesellschaftliche Querschnittsaufgabe bearbeitet.

Mit der Umsetzung der Schwerpunktthemen regionales Integrationsmanagement, Interkulturelle Öffnung sowie Willkommens- und Anerkennungskultur kommt auch der Förderung interkultureller Kompetenz eine besondere Bedeutung zu. Denn die Gestaltung von Öffnungsprozessen kann nur nachhaltig gelingen, wenn sich strukturelle Veränderungen auch in der Haltung und dem Verhalten der Beteiligten widerspiegeln. Interkulturelle Schulungen sind somit als wesentlicher Bestandteil des kommunalen Integrationsmanagements nicht mehr wegzudenken und finden auch in der Ausweitung des Landesprogramms „WIR“ 2017 entsprechend Berücksichtigung.

Die vorliegende Broschüre fokussiert das Thema und baut damit auf dem bereits 2016 veröffentlichten „Praxisleitfaden Interkulturelle Öffnung“ mit den Schwerpunkten „Interkulturelle Kompetenz im Personalauswahlverfahren“ und „Erfassung von Beschäftigten mit Migrationshintergrund“ auf.

Im Folgenden werden Grundlagen, Rahmenbedingungen und unterschiedliche Formate interkultureller Schulungsangebote im Kontext Kommune praxisnah dargestellt und diskutiert. Des Weiteren sind gelungene Schulungsbeispiele aus den unterschiedlichen WIR-Regionen enthalten, die richtungweisend und beispielhaft für andere Städte oder Landkreise sein können. Mit ihren innovativen und vielfältigen Ansätzen werden sie der gesellschaftlichen Realität im Bundesland Hessen gerecht und berücksichtigen die gelebte Heterogenität der Regionen. Die Angaben der Broschüre basieren dabei auf den Erfahrungen der WIR-Koordinationskräfte, welche durch eine schriftliche Befragung erhoben wurden.



II Grundverständnis: interkulturelle Schulungen in der Kommune

1. Definition und Geschichte

„Interkulturelle Trainings umfassen alle Maßnahmen, die eine Möglichkeit zum interkulturellen Lernen bieten und zum Erwerb interkultureller Handlungskompetenz beitragen.“¹

Ob und in welchem Ausmaß interkulturelle Trainings tatsächlich die Möglichkeit zu interkulturellem Lernen und zum Erwerb interkultureller Handlungskompetenz bieten, hängt davon ab, wie sie konkret gestaltet sind. Es gibt keine Patentrezepte, jedes Training muss in einem passenden Format angeboten werden.

Der Begriff „interkulturelles Training“ wurde aus seinen Entstehungszusammenhängen übernommen, ist in Deutschland aber nicht unumstritten.

Erste Ansätze für interkulturelle Trainings entstanden in den frühen sechziger Jahren in den USA. Sowohl in der sozialen Arbeit als auch in US-amerikanischen Konzernen wurden zunehmend interkulturelle Trainings, mit Schwerpunkt auf interkulturelle Kommunikation, entwickelt. Edward Twitchell Hall (1914–2009), ein US-amerikanischer Anthropologe und Ethnologe, gilt als Begründer der interkulturellen Kommunikation als anthropologischer Wissenschaft. Seine Konzepte sind auf Jahrzehnte richtungsweisend und manche sogar bis heute Grundlage für interkulturelle Trainings. Ende der siebziger Jahre wurden erste Trainingsansätze aus den USA nach Deutschland importiert und in Entwicklungsprojekten eingesetzt, um die Zielgruppen besser erreichen zu können. Mitte der achtziger Jahre gewinnt das Buch „Culture’s Consequences“ des niederländischen Organisationsanthropologen Geert Hofstede in Deutschland an Bedeutung. Seit Ende der neunziger Jahre bis heute werden die Kulturdimensionen aus dem Buch „Lokales Denken, globales Handeln“ in interkulturellen Trainings, trotz Kritik, verwendet.

Interkulturelle Trainings gewinnen in Deutschland in unterschiedlichen Kontexten wie Wirtschaft, Bildung und Verwaltung weiterhin an Bedeutung und werden erfolgreich in Leitlinien zur Interkulturellen Öffnung und in Organisationsentwicklungskonzepten umgesetzt. Der Begriff des „Trainings“ ist dabei in Deutschland nicht unumstritten, da er vermeintlich suggeriert, dass interkulturelle Kompetenz allein durch ein Einüben eines Verhaltens geschult werden könnte. Dabei stellt interkulturelles Lernen ein höchst komplexes Geschehen dar, das zu Veränderungen auf mehreren Ebenen führen muss, um erfolgreich zu sein.² Es zielt auf den Wissenserwerb über fremdkulturelle Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsmuster (kognitive Ebene), auf die Reflexion des eigenen kulturellen Orientierungssystems (affektive Ebene) sowie auf den Erwerb handlungswirksamer Strategien und die Übertragung der erworbenen Kompetenzen auf neue Situationen ab (behaviorale Ebene).

Im Bewusstsein dieser Diskrepanz wird in dieser Broschüre der Begriff der interkulturellen Schulungen bzw. Schulungsangebote verwendet. Hierzu zählen alle interkulturellen Fort- und Weiterbildungen, welche Personen in Bezug auf das eigene Handeln und dessen Wirkung auf andere sensibilisieren, das Verständnis und die Wertschätzung von Vielfalt fördern sowie einen gemeinsamen Prozess bei der Entwicklung interkultureller Kompetenz im Seminar.³

INFO

Interkulturelle Trainings umfassen den Bereich des geplanten Lernens. Informelles interkulturelles Lernen findet in einer pluralistischen Gesellschaft ständig und überall statt.

¹ Thomas, Alexander (1990): Interkulturelles Handlungstraining als Personalentwicklungsmaßnahme. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, S. 149–154.

² Vgl. Thomas, Alexander (2003): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 137.

³ Götz, Klaus (2000): Interkulturelles Lernen/Interkulturelles Training. Rainer Hampp Verlag, Mering, S. 83.

Konzepte Interkultur und Diversity⁴

Interkulturelle Schulungsformate basieren überwiegend auf einem weiten Verständnis von Kultur (vgl. Kap. II 2), das die Vielfalt sozialer Prägungen eines Menschen berücksichtigt. Der Fokus wird dabei dennoch auf den Einfluss von Herkunft sowie nationaler bzw. „ethnischer“ Zugehörigkeit und deren Einfluss auf persönliches wie gesellschaftliches Verhalten gelegt. Die Kritik an diesen Schulungskonzepten besteht in der Gefahr, nicht ausreichend zu berücksichtigen, dass Menschen keine ausschließlichen Vertreterinnen oder Vertreter ihrer Herkunftskultur sind (Kulturalisierung), sondern dies nur eine Facette ihrer individuellen Persönlichkeit ist.

Durch das 2006 in Kraft getretene Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz werden immer mehr Diversity-Schulungen durchgeführt. Hier werden Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Menschen und ihren Zugehörigkeiten zu verschiedenen Gruppen (Religion, Aussehen, Geschlecht, Alter, sexuelle Orientierung, zugeschriebene Behinderung ...) beleuchtet.

	Interkultur	Diversity
Fortbildungen/ Maßnahmen	Interkulturelles Training/Schulung/ Fortbildung	Diversity-Training/Diversity-Schulung/ Vielfaltskompetenz
Organisations- entwicklung	Interkulturelle Öffnung	Diversity Management
Ursprung	Ausländersozialarbeit Deutschland	US-amerikanische Bürgerrechts- bewegung, Frauenbewegung, American Indian Movement
Ansatz	Ganzheitlich (in der Regel aber mit Fokus auf Herkunft)	Ganzheitlich (Mehrfachzugehörig- keiten zu Gruppen verbunden: Geschlecht, Alter, Herkunft, Religion)
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Veränderung von Gesellschaft • Anerkennung von Gleichheit und Verschiedenheit • Strukturelle Verankerung • Ressourcenansatz statt Defizitorientierung • Abbau von Zugangsbarrieren und Hemmschwellen • Initiierung reflexiver Lern- und Veränderungsprozesse 	<ul style="list-style-type: none"> • Anerkennung vorhandener Diversität • Verhinderung von Diskriminierung • Strukturelle Verankerung • Ressourcenansatz statt Defizit- orientierung • Ausschöpfung der jeweiligen Leistungspotenziale

⁴In Anlehnung an: IQ Fachstelle Diversity Management (2014): Interkulturelle/Diversity-Schulungen in Jobcentern und Agenturen. Erfahrungen und Empfehlungen zur Ansprache, S. 9. URL: <http://www.netzwerk-iq.de/fachstelle-interkultur-und-antidiskriminierung/produkte-materialien/fs-ika-publikationen.html>

AUS DEN WIR-REGIONEN

„Vielfalt in Schulen und sozialen Institutionen ist keine Ausnahme, sondern Normalität. Die Gruppen sind geprägt durch eine Vielzahl an unterschiedlichen Merkmalen wie Geschlecht, ethnische Herkunft, Hautfarbe, Alter, Beeinträchtigung/ Behinderung, sexuelle Orientierung und Religion bzw. Weltanschauung (gemäß des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes AGG). Es ist eine wesentliche Herausforderung unserer Zeit, die Heterogenität in Gruppen aufzugreifen und diese zum Vorteil aller im Einklang zu leben. Das Anerkennen von Differenzen ist ebenso förderlich für das soziale Gruppenklima wie das Erkennen von Potenzialen. Insbesondere geht es um Wertschätzung und Förderung von Gemeinsamkeiten, Stärken und Ressourcen innerhalb der Gruppe.“



2. Relevante Schlüsselbegriffe

Kultur

Interkulturellen Schulungen liegt ein weites und dynamisches Verständnis von Kultur zugrunde. Kultur ist nicht losgelöst zu sehen, sondern hat immer auch einen gesellschaftlichen Bezug, der politisch und geschichtlich in eine bestimmte Zeit eingebunden ist. Somit betrifft Kultur alle Menschen auf der Welt und ist nach Alexander Thomas ein universelles Phänomen: „Alle Menschen leben in einer spezifischen Kultur und entwickeln sie weiter. Kultur strukturiert ein für die Bevölkerung spezifisches Handlungsfeld,

das von geschaffenen und genutzten Objekten bis hin zu Institutionen, Ideen und Werten reicht. Kultur manifestiert sich immer in einem für eine Nation, Gesellschaft, Organisation oder Gruppe typischen Orientierungssystem. Dieses Orientierungssystem wird aus spezifischen Symbolen (z.B. Sprache, Gestik, Mimik, Kleidung, Begrüßungsrituale) gebildet und in der jeweiligen Gesellschaft, Organisation oder Gruppe tradiert, das heißt an die nachfolgende Generation weitergegeben. Das Orientierungssystem definiert für alle Mitglieder ihre Zugehörigkeit zur Gesellschaft oder Gruppe und ermöglicht ihnen ihre ganz eigene Umweltbewältigung.“⁵

Eben diese Umweltbewältigung wird in interkulturellen Schulungen reflektiert, Gemeinsamkeiten und Verschiedenheiten thematisiert und somit neue Handlungsansätze zur konstruktiven gemeinsamen Alltagsbewältigung gefunden. Dieses weite und dynamische Verständnis von Kultur ermöglicht den Teilnehmenden in den Schulungen und später auch im Alltag unterschiedliche Erklärungsmuster für Verhalten zuzulassen.

Demgegenüber wird in einem statischen Kulturverständnis meist die nationale Herkunft oder die Religionszugehörigkeit als charakteristische Lebensform gesehen. In einer von Vielfalt und Wandel geprägten Lebens- und Arbeitswelt ist ein solch statischer Kulturbegriff zu kurz gefasst. Entsprechende Schulungen laufen Gefahr, dass entstandene Zuschreibungen von den Teilnehmenden reproduziert werden, da sie vordergründig Sicherheit und Orientierung bieten.⁶

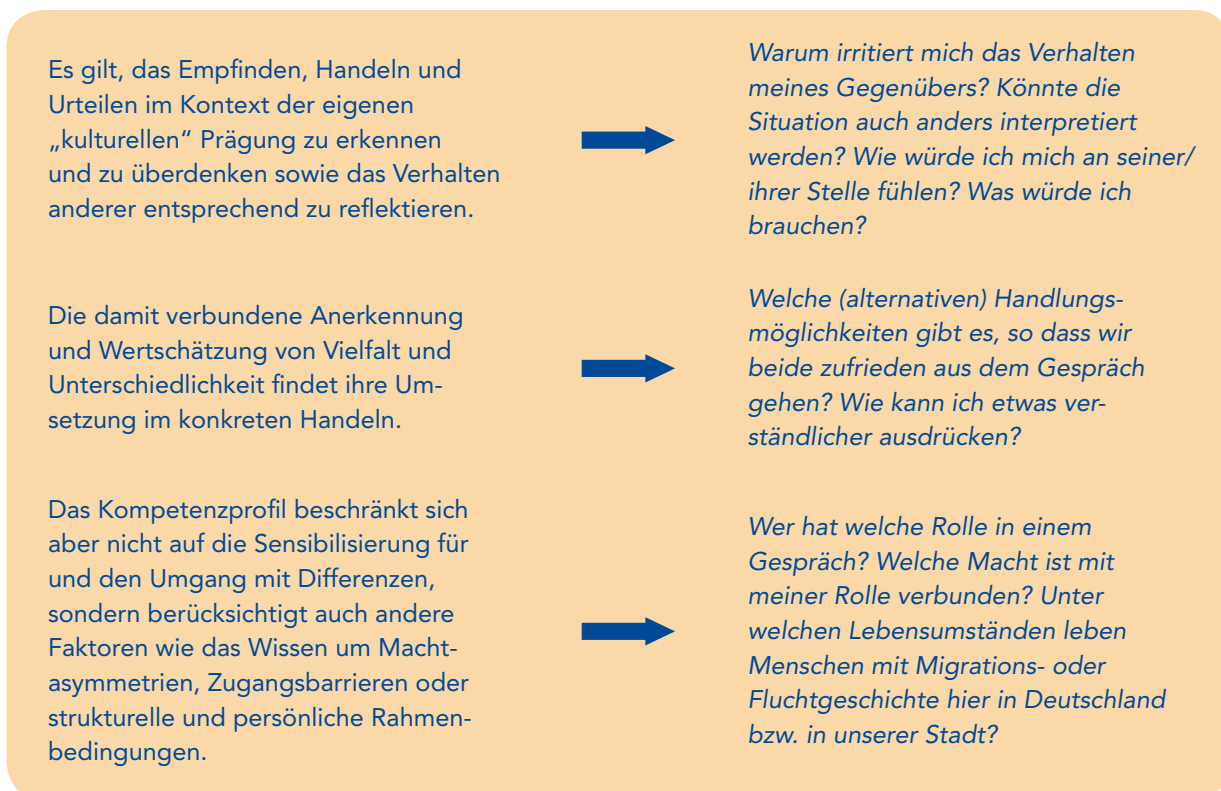
<i>Kultur wird von Gruppen entwickelt, gelebt und weiterentwickelt.</i>	Bspw.: Nationalkultur, Vereinskultur, Berufskultur
<i>Kultur ist erlernt.</i>	Bspw.: durch Familie und/oder Kindergarten bzw. Schule, durch Vereinsmitglieder oder durch Kolleginnen und Kollegen
<i>Kultur gibt Orientierung.</i>	Bspw.: Benennung von Werten und Spielregeln wie Gesetzen oder Verhaltensnormen (Handgeben ja/nein/wem?); In die Augen schauen ja/nein/wem?)
<i>Kultur steuert das Verhalten und die Wahrnehmung einer Gruppe.</i>	Bspw.: Was ist richtig oder falsch? Was wird von anderen erwartet?
<i>Kultur wird von Repräsentations- und Kommunikationsmitteln getragen.</i>	Bspw.: Sprache, Gestik, Kleidung oder Rituale wie bei Begrüßung
<i>Kultur verändert sich.</i>	Bspw.: Rollenverständnis Frau/Mann in Deutschland
<i>Kultur schafft ein Zusammengehörigkeitsgefühl.</i>	Bspw.: in Abgrenzung zu anderen

⁵ Thomas, Alexander/Kinast, Eva-Ulrike/Schroll-Machl, Sylvia (2003): *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder.* Vandenhoeck & Ruprecht Verlag, Göttingen, S. 22.

⁶ Ebd., S. 22.

Interkulturelle Kompetenz

Für die Beschreibung von interkultureller Kompetenz gibt es in der Fachliteratur unzählige Definitionen und Modelle. Allgemein wird damit die Fähigkeit beschrieben, in interkulturellen Überschneidungs- bzw. Begegnungssituationen sensibilisiert, angemessen und effektiv handeln zu können.



Bei interkultureller Kompetenz handelt es sich also um ein komplexes Zusammenwirken verschiedenster Fähigkeiten und Fertigkeiten, basierend auf einem differenzierten Wissen zu Schlüsselthemen. Das folgende Modell beschreibt dies näher.



Abbildung 1: Interkulturelle Kompetenz⁷

Interkulturelle Schulungen sollten in ihrer Zielsetzung, ihren Inhalten und ihren Methoden entsprechend an allen drei Ebenen Wissen (kognitiv), Fähigkeiten (affektiv) und Fertigkeiten (behavioral) ansetzen.

⁷Nach Gertsen 1990 in Bolten, Jürgen (2006): Interkulturelle Kompetenz. In: L.R.Tsvasman (Hg.): Das große Lexikon Medien und Kommunikation. Würzburg, S. 163–166.

3. Argumente für Angebote

Städte und Gemeinden sind im Sinne der **kommunalen Daseinsvorsorge** dazu verpflichtet, wirtschaftliche, soziale und kulturelle Dienstleistungen für alle Bürgerinnen und Bürger bereitzustellen.⁸ Mit wachsender Heterogenität der Bevölkerung nimmt aber auch die Vielfalt der Bedarfe zu und es wird schwieriger, tatsächlich allen Menschen eine gleichberechtigte Teilhabe zu ermöglichen. Es bedarf dabei sowohl Strukturen, die in Bezug auf Ausgrenzungsmechanismen reflektiert betrachtet und angepasst wurden, als auch geschulte und flexible Mitarbeitende, die mit Vielfalt umgehen können und wollen.

In vielen Kommunen wird durch die Initiierung von **Interkulturellen Öffnungsprozessen**, einem Schwerpunkt im hessischen WIR-Landesprogramm, die Grundlage dafür geschaffen. Denn damit wird ein Organisations- und Personalentwicklungsprozess beschrieben, „mit dem die Verwaltung [und andere Organisationen und Institutionen in der Kommune] der [genannten] Vielfalt (...) Rechnung trägt.“⁹ Das Hessische Ministerium für Soziales und Integration hebt hervor, dass „durch den Öffnungsprozess eine Anerkennung und Wertschätzung, eine Offenheit und Gleichbehandlung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter untereinander und insbesondere auch gegenüber den Bürgerinnen und Bürgern erreicht werden soll. Interkulturelle Öffnung bedeutet eine kritische Analyse der bestehenden Strukturen mit ihren Zugangsbarrieren und einen Entwicklungsprozess, der diese Strukturen verändert. Interkulturelle Öffnung betrifft demnach alle Bereiche einer Organisation im Sinne einer Organisations-, Personal- und Qualitätsentwicklung und ist Querschnittsaufgabe.“¹⁰ Nur wenn die genannte Haltung der Wertschätzung und Anerkennung in allen Bereichen der Kommune gedacht und sichtbar wird, ist ein solcher Prozess glaubwürdig. Eine interkulturelle Schulung kann dies unterstützen.



ZUGANGSBARRIEREN ZU KOMMUNALEN ANGEBOTEN

- Sprachliche Hürden
- Unbekannte Behördenkultur
- Negative Erfahrungen mit Behörden
- Fehlende Information über Angebote

Mit zunehmender Zuwanderung, v. a. von Asylsuchenden in den letzten Jahren, wird auch Fremdenfeindlichkeit in vielen Städten, Gemeinden und Landkreisen stärker sichtbar. Es ist notwendig, sich als Kommune klar dagegen zu positionieren (**Antidiskriminierung**). Ein Öffnungsprozess unterstützt dies auf struktureller Ebene und interkulturelle Schulungen ermöglichen eine Auseinandersetzung mit den Themen Diskriminierung und Rassismus auf persönlicher Ebene bei den Mitarbeitenden.

Eine Kommune, die sich in Bezug auf Vielfalt und Diskriminierung klar positioniert, wird auch beim wachsenden **Standortwettbewerb** Vorteile haben. Vor allem im ländlichen Raum haben Kommunen mit Abwanderung, Fach- und Arbeitskräftemangel sowie einer Überalterung der Bevölkerung in Folge des demografischen Wandels zu kämpfen. Nur wer den Anforderungen von wachsender Internationalisierung gerecht wird und den Rahmen für Zuwanderung und Einbürgerung schafft, wird als Wirtschaftsstandort eine Zukunft haben. Dabei muss Zuwanderung differenziert betrachtet und die unterschiedlichen Migrationsgründe (Asyl, Familienzusammenführung, Heirat, Arbeit ...) sowie die unterschiedlichen Erfahrungen (selbst gewandert, Kind oder Enkelkind von Zugewanderten) berücksichtigt werden. Um den genannten Anforderungen gerecht zu werden, ist **interkulturelle Kompetenz auf kommunaler Ebene zur Schlüsselkompetenz** geworden.

⁸ Böll-Stiftung: KommunalWiki. URL: <http://kommunalwiki.boell.de/index.php/Daseinsvorsorge>

⁹ Hessisches Ministerium für Soziales und Integration: Der Integrationskompass. Integrationspolitik. Wiesbaden. URL: <http://www.integrationskompass.de/hmdj/home/~biq/Integrationspolitik/>

¹⁰ Ebd.

Auf Bundes- und Landesebene wird sie entsprechend bei Kommunen **politisch eingefordert**. „Die Stärkung interkultureller Kompetenzen ist maßgeblicher Baustein für die Gestaltung von Vielfalt in der Gesellschaft“¹¹, heißt es im Nationalen Aktionsplan gegen Rassismus. Und auch der Nationale Aktionsplan Integration benennt als ein operatives Ziel für Verwaltung „Sensibilisierung der Beschäftigten für interkulturelle Vielfalt“ durch die „Verbesserung der interkulturellen Kompetenz der Beschäftigten“ mit Hilfe von Fortbildungen.¹² Auf Landesebene wird in den Leitlinien des Hessischen Ministeriums für Soziales und Integration betont, dass eine stärkere „Kundenorientierung und (...) verbesserte Serviceleistung auch eine Öffnung der Verwaltung hin zu einer stärkeren Berücksichtigung der Belange von Zuwanderinnen und Zuwanderern [beinhalte]. Mehrsprachige Informations- und Beratungsangebote gewinnen ebenso an Bedeutung wie eine interkulturelle Qualifizierung von Behördenmitarbeitern.“¹³

Eine gesteigerte interkulturelle Kompetenz führt zu einem bewussteren und sensibleren Umgang mit dem Thema Vielfalt und Migration im Arbeitsalltag. Kombiniert mit praktischen Anregungen für den Berufsalltag kann dies die **Arbeitszufriedenheit** bei den Mitarbeitenden in kommunalen Institutionen und Organisationen steigern und als Konsequenz auch die Außenwahrnehmung des Amtes, der Schule oder Feuerwehr im Sinne der **Kundenorientierung** verbessern.

Die Erfahrungen der WIR-Regionen zeigen außerdem, dass die Durchführung von interkulturellen Schulungen die **Vernetzung** innerhalb der Verwaltung bzw. einer Organisation sowie mit externen Partnerinnen und Partnern in der Kommune unterstützt. Als Beispiele können Vernetzungen mit Fachbereichsleitungen, Bürgermeisterinnen/Bürgermeistern, regionalen und bundesweiten Projekten, Schulen oder lokalen Rettungsdiensten genannt werden.

AUF EINEN BLICK



ARGUMENTE FÜR INTERKULTURELLE SCHULUNGSANGEBOTE

- Politische Forderung in Nationalen Aktionsplänen und Leitlinien
- Beschluss im Rahmen eines Interkulturellen Öffnungsprozesses
- Stärkung der Willkommens- und Anerkennungskultur vor Ort
- Imageverbesserung (Standortwettbewerb)
- Zielgruppenspezifischere Dienstleistungs- und Nutzerorientierung
- Gesteigerte Arbeitszufriedenheit bei Mitarbeitenden in Verwaltungen, Organisationen
- Gesteigerte Kundenorientierung und -zufriedenheit bei der Bevölkerung
- Veränderte Außenwahrnehmung der Kommune als vielfaltsorientierte Verwaltung
- Anstoß oder Vertiefung interner und externer Vernetzung

¹¹ Die Bundesregierung (2017): Nationaler Aktionsplan gegen Rassismus – Positionen und Maßnahmen zum Umgang mit Ideologien der Ungleichwertigkeit und den darauf bezogenen Diskriminierungen, S. 65. URL: <https://www.bmfsfj.de/blob/jump/116798/nationaler-aktionsplan-rassismus-data.pdf>

¹² Die Bundesregierung (2017): Nationaler Aktionsplan Integration – Zusammenhalt stärken, Teilhabe verwirklichen, S. 157. URL: <https://www.bundesregierung.de/Content/Infomaterial/BPA/IB/2012-01-31-nap-gesamt-barrierefrei.html?view=trackDownload>

¹³ Der Integrationskompass. Integrationspolitik. Wiesbaden, S. 28. URL: <http://www.integrationskompass.de/hmdj/home/~biq/Integrationspolitik/>

III Planung, Organisation und Durchführung von interkulturellen Schulungsangeboten

Um interkulturelle Schulungsangebote in kommunalen Verwaltungen anbieten und nachhaltig gestalten zu können, bedarf es strategischer Planungen, durchdachter Organisation und professioneller Durchführung.

Vorgehen bei der Planung und Durchführung eines interkulturellen Schulungsangebotes¹⁴

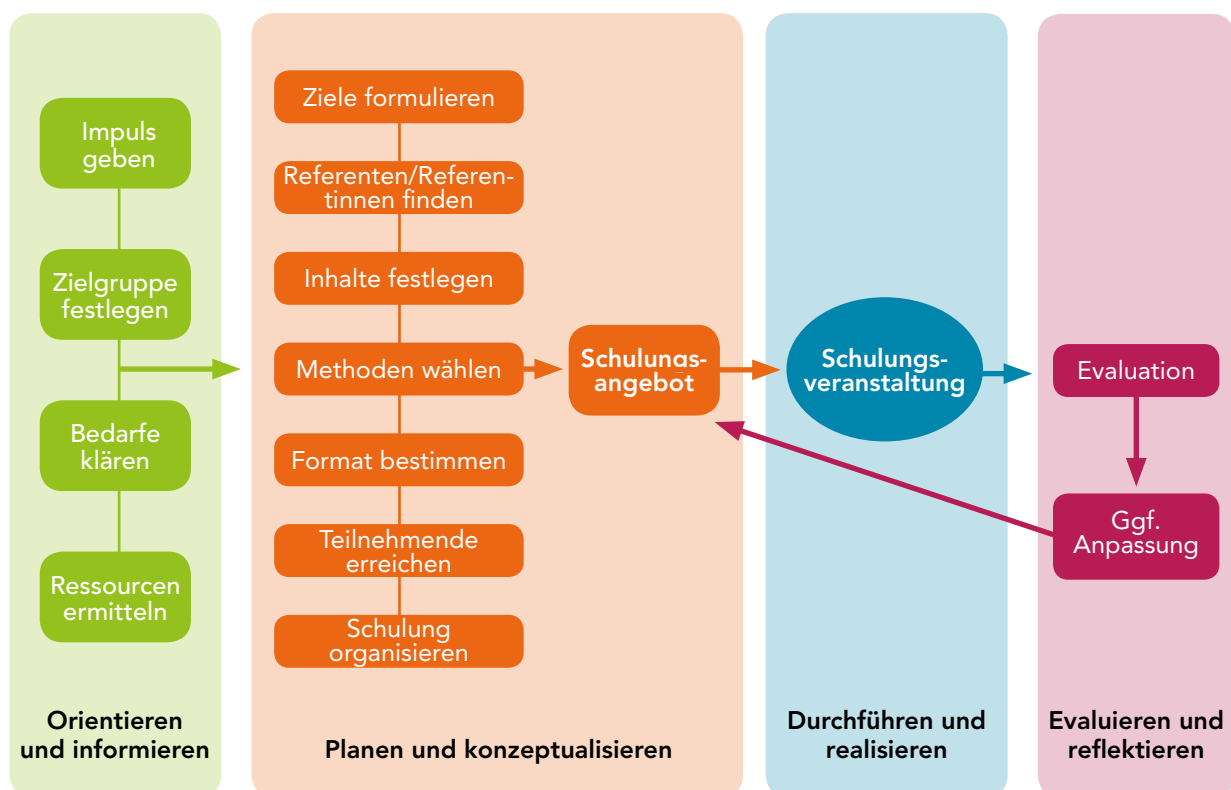


Abbildung 2: Vorgehen bei der Planung und Durchführung eines interkulturellen Schulungsangebots

In den folgenden Kapiteln werden die in der Grafik dargestellten Punkte beschrieben, diskutiert und mit Beispielen aus den hessischen WIR-Regionen praxisnah verdeutlicht. Die gewählte Reihenfolge der dargestellten Punkte entspricht dabei keiner hierarchischen Reihenfolge.

¹⁴In Anlehnung an: Leenen, Wolf Rainer (2007): Interkulturelles Training: Psychologische und pädagogische Ansätze, S. 779. In: Straub, Jürgen/Weidemann, Arne/Weidemann, Doris (2007): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kompetenz. Grundbegriffe – Theorien – Anwendungsfelder. J.B. Metzler Verlag, Stuttgart.

1. Impuls geben – Wer oder was kann Türöffner sein?

Das Angebot interkultureller Schulungen auf kommunaler Ebene bietet die Möglichkeit, die interkulturelle Kompetenz bei vielen Personen gleichermaßen zu erweitern. Doch die Erfahrung zeigt, dass es gerade in kommunalen und vor allem Verwaltungsstrukturen nicht immer einfach ist, solche Angebote von der Idee in die Umsetzung zu bringen. Hilfreich können hier „Türöffner“ sein. Dabei kann es sich um Einzelpersonen, Personengruppen oder Ämter handeln, die aufgrund ihrer Position, ihres thematischen Bezugs oder ihres Einflusses eine Durchführung begünstigen können. Aber auch Landesprogramme wie das hessische WIR-Programm, offizielle Kooperationspartner oder konkrete Aktionen können „Türöffner“ sein.

Dies ist umso effektiver, wenn wie im WIR-Programm Voraussetzung ist, dass sich die politische Spitze der Kommune den Zielen des Programms verpflichtet. In den WIR-Regionen haben sich u. a. die folgenden Personen, Ämter, Kooperationen und Aktionen als hilfreich erwiesen:

Personen, Personengruppen

- Bürgermeisterin/Bürgermeister, Bürgermeisterversammlung
- Führungskräfte der Verwaltung oder der zu schulenden Organisation
- (Haupt-)Abteilungsleiterinnen/(Haupt-)Abteilungsleiter
- Ausbildungsleitung
- Steuerungsgruppe „Interkulturelle Öffnung“
- Fortbildungsbeauftragte
- WIR-Koordinatorin/-Koordinator
- ...

Ämter

- Personalamt
- Integrationsbüro
- Schulamt
- ...

Kooperationen

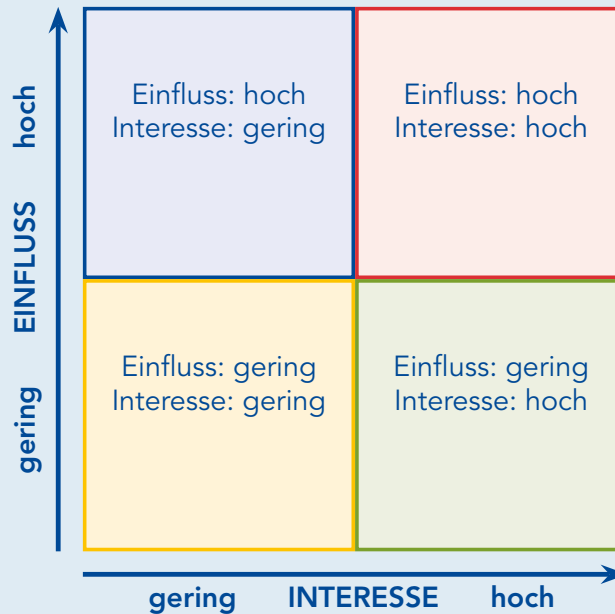
- mit Ämtern oder Beauftragten der Verwaltung, z. B. Frauenbeauftragten, Integrationsbüro, Jugendhilfe
- mit Organisationen vor Ort, z. B. Interkulturellem Forum, Studentenwerk, Ehrenamtsagentur, Volkshochschulverband, Gefahrenabwehrzentrum, Deutscher Kinder- und Jugendstiftung
- mit Förderprogrammen, z. B. dem hessischen Landesprogramm „WIR“
- mit Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“
- mit Projekten, z. B. „Rettungsdienst und kulturelle Vielfalt“
- ...

Aktionen

- Bedarfserhebung anhand von Interviewgesprächen mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Kommunikation der Ergebnisse an Bürgermeisterin/Bürgermeister
- Auftrag Oberbürgermeister
- Vorstellung des Schulungskonzepts bei Fachbereichsleiterinnen/-leitern (zusammen mit Dozentinnen/Dozenten) mit Aufnahme von deren Bedarfen für die Schulung
- Vorstellung Konzept bei Leitungskonferenz unter Anwesenheit des Landrats, mit Beschluss
- Bedarfsäußerung durch Abteilungsleiterin/Abteilungsleiter für neue Mitarbeitende
- Bedarfsäußerung durch Mitarbeitende
- ...

Stakeholderanalyse (Umfeldanalyse)¹⁵

Die Stakeholderanalyse ist eine Methode u. a. aus dem Projektmanagement. Sie kann hilfreich sein, wichtige interne wie externe Personen auszumachen, welche für die Initiierung von interkulturellen Schulungsangeboten unterstützend sein können. Eine Stakeholderanalyse zeigt aber auch Personen auf, welche ggf. eher hemmend auf das Vorhaben einwirken könnten. Dies kann helfen, sich bereits vorab auf kritische Stimmen einzustellen und vorzubereiten.



¹⁵ Handschuck, Sabine/Schröer, Hubertus (2012): *Interkulturelle Orientierung und Öffnung - Theoretische Grundlagen und 50 Aktivitäten zur Umsetzung*. ZIEL Verlag, Augsburg, S. 344ff.

2. Zielgruppe festlegen – Wer soll teilnehmen?

„Der Lernprozess [in interkulturellen Schulungen] muss am Leben und den Erfahrungen der Teilnehmer orientiert sein und muss die umgebenden Strukturen und Rahmenbedingungen einbeziehen.“¹⁶

In den letzten Jahren haben sich die Erfahrungs- und Erwartungshorizonte der Teilnehmenden und auch die sie umgebenden Strukturen und Rahmenbedingungen stark verändert. Sie sind durch Faktoren wie verstärkte Reise- und Migrationserfahrungen u.a. vielfältiger und komplexer geworden.

Insgesamt richten sich interkulturelle Schulungen an unterschiedliche Zielgruppen, von Hauptamtlichen bis ehrenamtlich engagierte Bürgerinnen und Bür-

ger vor Ort. Die kommunalen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten wiederum in unterschiedlichen Bereichen wie Bürgerbüro, Jugendamt, Allgemeiner Sozialer Dienst, Jugendhilfeeinrichtungen und Feuerwehren. Und auch die Ehrenamtlichen engagieren sich in verschiedenen Themenfeldern und für verschiedene Zielgruppen (z. B. Kinder, Erwachsene, Übersetzung, Deutschkurse, Alltagsbegleitung).

Um Schulungsangebote also möglichst praxisnah und vor allem nutzbringend für die Teilnehmenden zu gestalten, müssen Formate, Inhalte, Methoden, Referentinnen und Referenten etc. an der gewählten Zielgruppe in Verbindung mit den Zielen ausgerichtet werden.

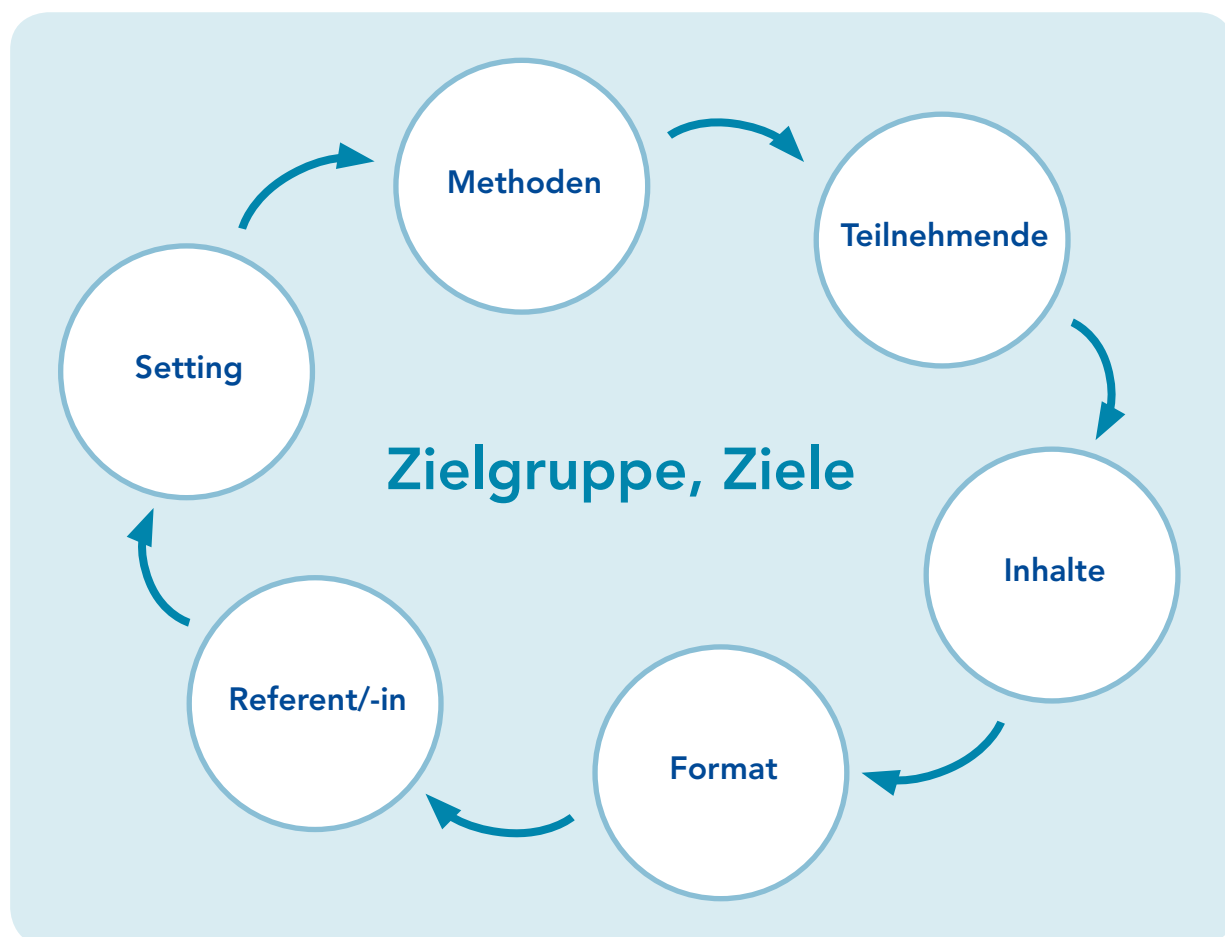


Abbildung 4: Aspekte bei interkulturellen Schulungen

¹⁶ Vgl. Hinz-Rommel, Wolfgang (1994): Interkulturelle Kompetenz. Waxmann Verlag, Münster/New York, S. 73.

Bei der Bestimmung der Zielgruppe kann es hilfreich sein, die nachfolgenden Aspekte in die Überlegungen vorab einzubeziehen. Die Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass sie auf das Gelingen einer Schulung erheblichen Einfluss haben können.

Ämterübergreifend	Amtsintern
<ul style="list-style-type: none"> • Kollegialer Austausch über Fachgrenzen hinweg • Vernetzung und Kennenlernen der Kolleginnen/Kollegen aus anderen Ämtern/Referaten 	<ul style="list-style-type: none"> • Konkreter Arbeitsbezug möglich (z. B. bei Auswahl von Fällen, Beispielen) • Konkrete Fragestellungen aus der Alltagspraxis können vertiefter besprochen werden, ohne dass fachfremde Kolleginnen/Kollegen ausgeschlossen sind
Alle Hierarchieebenen	Getrennte Hierarchieebenen
<ul style="list-style-type: none"> • Einbeziehen verschiedener Interessen und Blickwinkel • Realisierbarkeit von Ideen und Wünschen der Teilnehmenden direkt überprüfbar 	<ul style="list-style-type: none"> • Offenerere Gesprächsatmosphäre (Was kann gesagt werden, wenn Chefin/Chef mit im Raum ist?) • Unterschiedliche Bedarfe können vertiefter besprochen werden
Freiwillige Teilnahme	Verpflichtende Teilnahme
<ul style="list-style-type: none"> • Motivation und Interesse • Es werden (nur) die Personen erreicht, die wirklich interessiert sind • Offenheit für Methoden wie Perspektivwechsel • Werben für Trainings bei Folgeseminaren 	<ul style="list-style-type: none"> • Es werden auch Personen erreicht, die kein Interesse haben • Mehr Zeit für Gruppendynamik und Vertrauensaufbau notwendig • Möglicher Widerstand vor und während der Schulung (z. B. durch ablehnende Haltung, Themen- oder Methodenverweigerung) • Klare Positionierung Leitung notwendig • Transparenz über Ziele und Inhalte der Schulung vorab, klare Kommunikation (Mitarbeitende können sich in Kompetenz angegriffen fühlen)

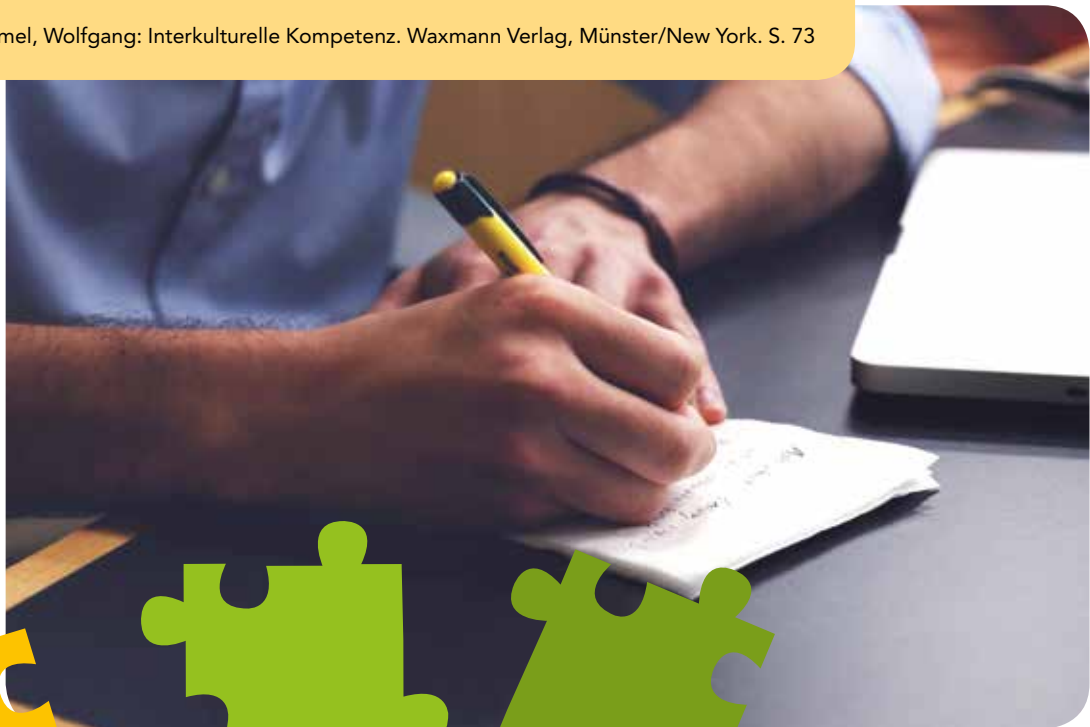
AUS DEN WIR-REGIONEN

„Die Notwendigkeit der Teilnahme ist im Vorhinein schwierig durch schriftliche Aufklärung vermittelbar und unbewusste Inkompetenz führt bei diesem Thema oft zu Ablehnung („brauche ich nicht, kann ich doch bereits“). Daher wurden die Schulungen in Absprache mit der Bereichsleitung verpflichtend umgesetzt. Das inhaltlich auf die Bedürfnisse der einzelnen Verwaltungsbereiche sehr gut abgestimmte Konzept und die Professionalität des Dozenten überzeugten die Teilnehmenden in jedem Fall. Die Evaluationen belegen das.“

„In der Wissenschaftsstadt Darmstadt wurde 2008 per Magistratsbeschluss festgelegt, dass von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den Ämtern bzw. Eigenbetrieben mit einem regelmäßigen Kontakt zu Migrantinnen und Migranten Schulungen zum Thema interkulturelle Kompetenz besucht werden sollen.“

„Aus der Erfahrung heraus, dass Nichtverstehen in Fällen ein Nichtverstehenwollen ist, muss dieser Prozess bewusst angegangen werden. Ohne einen Anstoß von außen besteht meist kein Anlass, sich den Mühen des Verstehens über kulturelle Grenzen hinweg auszusetzen.“

Hinz-Rommel, Wolfgang: Interkulturelle Kompetenz. Waxmann Verlag, Münster/New York. S. 73



3. Ziele formulieren – Was soll erreicht werden?

Allgemein geht es in einer interkulturellen Schulung um eine Erweiterung der interkulturellen (Handlungs-)Kompetenz der Teilnehmenden, um diese für interkulturelle Begegnungssituationen zu sensibilisieren und zu stärken. Zur Konkretisierung werden Ziele benannt, die auf die jeweilige Zielgruppe und deren Bedarfe sowie die regionalen und strukturellen Rahmenbedingungen des Angebots (z.B. interkultureller Öffnungsprozess) abgestimmt sind. Mit einem Schulungsangebot sind somit unterschiedliche Interessen und Interessensgruppen verbunden. Entsprechend ist zwischen direkten teilnehmerorientierten Zielen und indirekten organisationsorientierten Zielen zu unterscheiden.

Teilnehmerorientierte Ziele

Diese Zielformulierungen orientieren sich an den Bedarfen, Interessen und Arbeitskontexten der Teilnehmenden. Dabei werden die Lernebenen Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten berücksichtigt (vgl. Kap. II, 2, relevante Schlüsselbegriffe/interkulturelle Kompetenz). Die Lerninhalte, welche das subjektive Erleben und Befinden der Teilnehmenden betreffen, ergänzen sich so mit der Aufnahme von Informationen und der Umsetzung neuer Ideen für den Arbeitsalltag. Schulungen, die dies bei der Auswahl von Inhalten und Methoden berücksichtigen, haben eine enge Theorie-Praxis-Verknüpfung.

Die Teilnehmenden ...

- haben Raum für Austausch und das Einbringen eigener Erfahrungen erhalten.
- sind für Kulturalisierungen und Vorannahmen sensibilisiert.
- haben Anregungen und Handlungsalternativen im Umgang mit Vielfalt kennengelernt.
- haben die Möglichkeit zum Perspektivwechsel erhalten.
- konnten ihr Wissen im Themenkomplex Migration und Interkulturalität erweitern.
- sind für unterschiedliche kulturelle Konzepte der Alltagsbewältigung sensibilisiert.
- haben Methoden für die praktische Arbeit erprobt und konnten damit ihre Handlungskompetenz erweitern.
- sind für Machtstrukturen und Ausgrenzungsmechanismen allgemein und in ihrem Arbeitskontext sensibilisiert.
- haben die Vielschichtigkeit eigener Identitäts- und Wertebildungsprozesse reflektiert.
- sind für den Prozess der Interkulturellen Öffnung sensibilisiert.
- kennen den Zusammenhang zwischen interkulturellen Schulungsangeboten und interkulturellen Öffnungsprozessen.
- haben sich mit Diskriminierung und Alltagsrassismus auseinandergesetzt.¹⁷
- verstehen sich und andere als handelnde Subjekte mit Gestaltungs- und Handlungsspielräumen.¹⁸

¹⁷ IQ Fachstelle Diversity Management (2014): Qualitätsmerkmale für interkulturelle Fort- und Weiterbildungen unter dem Vielfaltsaspekt, S. 8. URL: <http://www.netzwerk-iq.de/fachstelle-interkultur-und-antidiskriminierung/produkte-materialien/fs-ika-publikationen.html>

¹⁸ Ebd., S. 8

BEISPIEL FÜHRUNGSKRÄFTE

Am Beispiel der Zielgruppe „Führungskräfte“ wird deutlich, dass es bei der Benennung von Zielen unumgänglich ist, die Teilnehmenden und deren Arbeits- und Aufgabenfelder zu berücksichtigen. Je nach Umfang der Schulung werden die hier genannten Ziele entweder zusätzlich zu den genannten Zielen oder entsprechend eigenständig bearbeitet:

- Die Teilnehmenden kennen Methoden, Ziele und Inhalte interkultureller Trainings.
- Die Teilnehmenden kennen Fortbildungsmöglichkeiten, -kosten und -bedarfe im Bereich der interkulturellen Kompetenzförderung.
- Die Teilnehmenden haben beispielhaft Methoden aus interkulturellen Schulungen kennengelernt.
- Die Teilnehmenden haben sich zu Berührungspunkten mit dem Interkulturellen Öffnungsprozess vor Ort ausgetauscht.
- Die Teilnehmenden haben ihre Führungskompetenz in Bezug auf interkulturelle Teams reflektiert und strukturelle Handlungsansätze kennengelernt.



Organisationsorientierte Ziele

Interkulturelle Schulungen finden auf kommunaler Ebene immer in einem organisationalen oder institutionellen Rahmen statt. Damit sind mit dem Angebot auch Eigeninteressen z. B. der jeweiligen Verwaltung verbunden, die ebenfalls in der Zieldefinition Berücksichtigung finden sollen.

Als Beispiele sind zu nennen:

- Die Mitarbeitenden erkennen Vorzüge von Diversität in Teams.
- Die Teilnehmenden erkennen sich als wichtige Akteurinnen und Akteure in einem Öffnungsprozess.
- Die Beschäftigten haben Sicherheit und Erleichterung im Arbeitsalltag und damit mehr Arbeitszufriedenheit.
- Die Kundenorientierung bei der Erbringung von Dienstleistungen für Bürgerinnen und Bürger wird erhöht.
- Die Zugangsbarrieren der städtischen Ämter für Bürgerinnen und Bürger mit Migrationshintergrund werden abgebaut.
- Auftretende Missverständnisse und Konflikte in einer interkulturellen Mitarbeiterschaft werden reduziert.

4. Referenten/Referentinnen finden – Wer ist als Schulungsleitung geeignet?

Die Suche nach geeigneten Referentinnen und Referenten für eine interkulturelle Schulung ist nicht einfach. Es gibt mittlerweile eine große Auswahl potenzieller Referentinnen und Referenten, mit sehr unterschiedlichen Ausbildungen. Die Zusatzausbildungen im interkulturellen Kontext können von Wochenendkursen bis zu Ausbildungsmodulen über mehrere Monate hinweg variieren. Das Angebot ist damit bundesweit sehr groß, der Markt für Auftraggeberinnen und Auftraggeber aber wenig übersichtlich.

Qualifikation

Man könnte annehmen, dass umfangreiche Kenntnisse über andere Kulturen oder ein eigener Migrationshintergrund die Qualifikation einer interkulturellen Trainerin oder eines Trainers ausmachen. Dies kann nützlich sein, reicht aber bei weitem nicht aus. Die Referentin oder der Referent braucht ein reiches Kompetenzprofil, um mit allen Anforderungen einer Schulung umgehen zu können. Die folgende Grafik zu Anforderungen an interkulturelle Referentinnen und Referenten kann eine Orientierungshilfe sein.

Qualifizierte Referentinnen und Referenten:

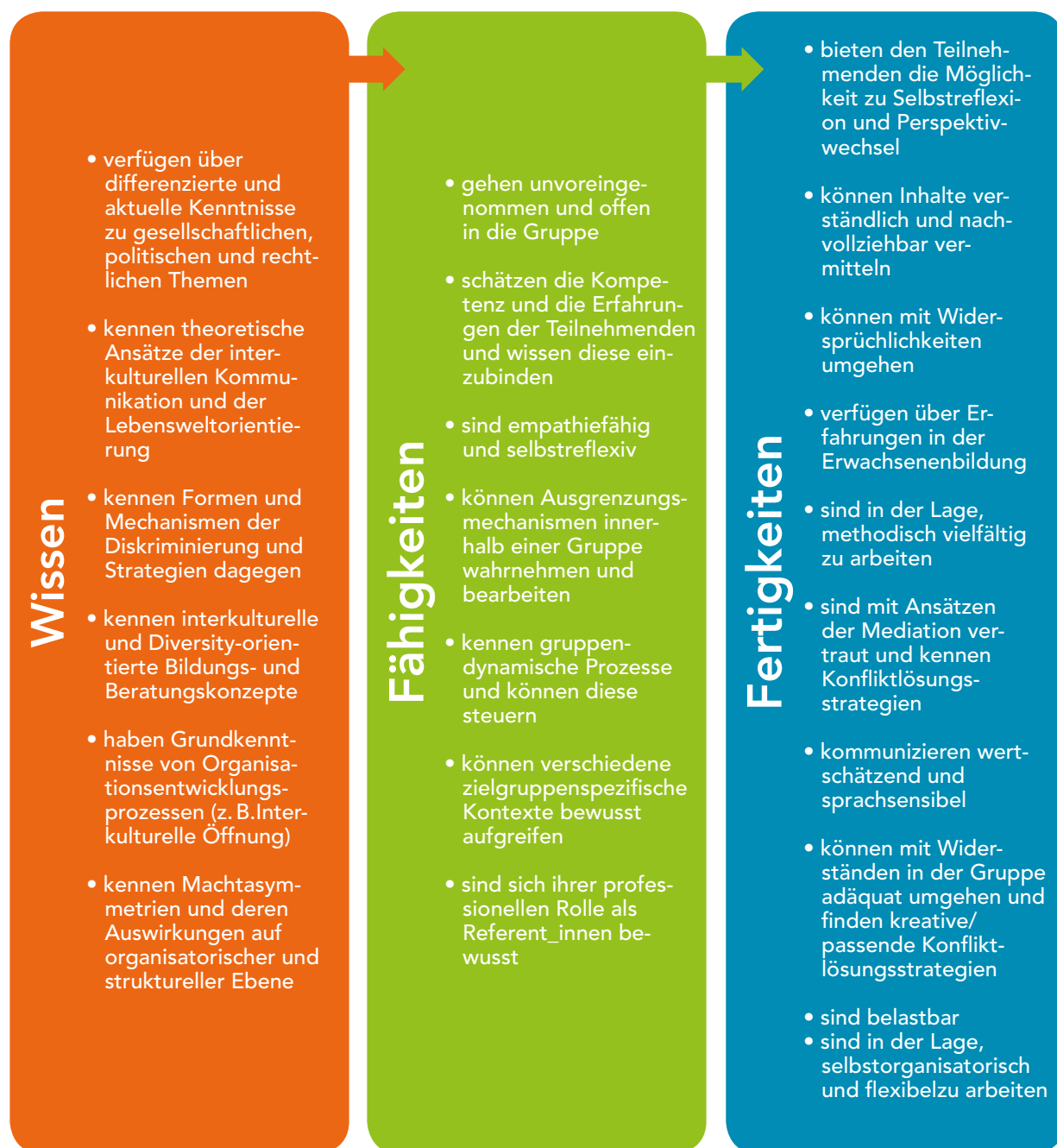


Abbildung 5: Anforderungsprofil für interkulturelle Referentinnen und Referenten¹⁹

¹⁹ In Anlehnung an: IQ Fachstelle Diversity Management (2014): Qualitätsmerkmale für interkulturelle Fort- und Weiterbildungen unter dem Vielfaltsaspekt, S. 11. URL: <http://www.netzwerk-iq.de/fachstelle-interkultur-und-antidiskriminierung/produkte-materialien/fs-ika-publikationen.html>

Häufig erwarten die Teilnehmenden von den Referierenden eine Art „Gebrauchsanweisung für interkulturelles Handeln“, mit der im Arbeitsalltag ein „Richtig“ oder „Falsch“ abgerufen werden kann. Es braucht Haltung und Überzeugung sowie Fachwissen und Vermittlungskompetenz der Referentinnen und Referenten, um deutlich zu machen, dass dies in einer interkulturellen Schulung nicht realisiert werden kann.

Da in interkulturellen Begegnungssituationen immer mehrere Ebenen und verschiedene Perspektiven zu berücksichtigen sind, sollten in einer Schulung, ausgehend von der Referentin oder dem Referenten, die Schulungsprozesse mit der Anregung zu Neugier und Wertschätzung gestaltet werden.

Die besten Lehrer sind die,
die dir sagen, wo du
hinschauen sollst,
nicht, was du dort
sehen sollst.
Alexandra K. Trenfor

AUS DEN WIR-REGIONEN

- „Der Referent hatte eine sehr wertschätzende Haltung und konnte mit seiner ruhigen Art alle Beteiligten für sich gewinnen.“
- „Es wurde von den Teilnehmenden sehr positiv hervorgehoben, dass sich die Referenten und Referentinnen stark an ihrer Erfahrungswelt und ihrem Arbeitskontext orientiert haben und auch durch die vielen Übungen eine gute Praxisbezogenheit erreicht wurde.“



Tandem

Es kann von Vorteil sein, abhängig von dem Format der Schulung, mit einem externen Referententandem zu arbeiten. Im Idealfall ergänzen sich die Persönlichkeiten durch ihre Unterschiede (z.B. Lebensweltorientierung, Geschlecht, Herkunft, Alter, Beruf, Erfahrungen, Migration, Religion/Weltanschauung). Besteht ein Tandem aus einer externen Referentin oder einem Referenten und einer Kollegin bzw. einem Kollegen aus dem Haus, kann dies für den Praxisbezug der Schulung sehr hilfreich sein und somit der konstruktive Austausch und die Schulungsergebnisse realistisch in den Arbeitsalltag übernommen werden.

Intern vs. extern

Werden Schulungen von einer hausinternen Referentin oder einem Referenten durchgeführt, sind persönliches Nachfragen oder Absprachen mit den Teilnehmenden zeit- und ortsnah jederzeit möglich. Auch der Aufbau einer Vertrauensebene kann schnell

entstehen oder war evtl. bereits vor der Schulung vorhanden. Interne Referentinnen und Referenten können außerdem informelle strukturelle Zusammenhänge evtl. schneller erfassen. Allerdings besteht auch die Gefahr der „Betriebsblindheit“ oder, dass amtsinterne Konflikte oder Befindlichkeiten zu stark in den Vordergrund der Schulung rücken.

Externe Referenten sind in einer neutralen Rolle und bringen aus anderen unterschiedlichen Arbeitszusammenhängen Erfahrungen und Wissen ein, dass eine Schulung bereichern kann und hilfreiche Impulse gibt. Da die Referentin oder der Referent nicht Teil der Gruppe ist, besteht von Beginn an eine Rollenklarheit sowohl bei der Referentin oder dem Referenten als auch bei den Teilnehmenden. Dadurch können sensible Themen wie z.B. Diskriminierung oder Ausgrenzung leichter angesprochen werden.

In den Schulungen der WIR-Regionen wurden überwiegend externe Referentinnen und Referenten eingesetzt.

5. Inhalte festlegen – Was wird vermittelt?

Interkulturelle Schulungen können allgemein in kulturspezifische und kulturübergreifende Angebote eingeteilt werden.

Kulturspezifische (Länderspezifische) Schulungen fokussieren insbesondere auf landeskundliches Wissen, wie z.B. Bräuche und Rituale, Geschichte, Arbeitskultur, Sprache und/oder Geographie. Die Schulungen homogenisieren Nationalkulturen und geben eine Verhaltensorientierung meist im Länder- oder Religionsbezug. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden für eine kulturspezifische Begegnungssituation vorbereitet, z. B. bei Auslandsaufenthalten. Kulturspezifische Schulungen werden überwiegend im Unternehmenskontext bzw. in internationalen Unternehmen angeboten.

In **kulturübergreifenden Schulungen** geht es um die Sensibilisierung für interkulturelle Begegnungssituationen mit unterschiedlichen Werthaltungen

und Kulturstandards sowie um die Erweiterung des Bewusstseins in Bezug auf die eigene kulturelle Herkunft und deren Orientierungssysteme. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden in den Schulungen befähigt, einen bewussteren Umgang mit gesellschaftlicher Vielfalt zu finden und mit Menschen, unabhängig ihrer Herkunft, Religionszugehörigkeit etc., in eine konstruktive und erfolgreiche Interaktion zu treten.

Bei interkulturellen Schulungsangeboten für kommunale Verwaltungen handelt es sich üblicherweise um kulturübergreifende Angebote. Die Schwerpunktlegerung der Inhalte sowie die dafür verwendeten Methoden werden im Hinblick auf die Zielsetzung und die Zielgruppe individuell festgelegt. Im Idealfall können die Bedarfe potenzieller Teilnehmenden bereits im Vorfeld abgefragt werden.

Die folgenden Themen werden in klassischen interkulturellen Schulungen behandelt:

- interkulturelle Kommunikation, Sprache
- relevantes Faktenwissen im Themenkontext Migration und Interkulturalität
- Werte und Normen
- Kulturbegriff und -konzepte
- Grundlagenbegriffe (z. B. interkulturelle Kompetenz)
- Einfluss von Biografie und Identität auf Denk- und Verhaltensmuster
- Selbst- und Fremdwahrnehmung
- Erscheinungsformen und Einfluss von Diskriminierung und Rassismus
- Macht- und Ausgrenzungsmechanismen
- Interkulturelle Öffnung als Instrument der Personal- und Organisationsentwicklung
- Perspektivwechsel
- Transfer in den (beruflichen) Alltag
- Umgang mit Konflikten
- Konstruktion und Dekonstruktion von Differenz (Typisierung, Fremdzuschreibung)

AUS DEN WIR-REGIONEN

„Über die praxisorientierte Vermittlung der Inhalte konnten die Teilnehmenden schnell in einen Austausch über ihr eigenes Arbeiten kommen. Schwerpunkt dieser Schulung war, entsprechend dem Arbeitsfeld, der Umgang mit Problemen, die aufgrund von sprachlichen Verständigungs- oder Kommunikationsschwierigkeiten entstehen. Die Situationen wurden gemeinsam mit der Trainerin analysiert und mit Hilfe der im Seminar vermittelten theoretischen Inhalte Handlungsalternativen entwickelt.“



6. Methoden wählen – Wie sollen Inhalte vermittelt werden?

In interkulturellen Schulungen wird mit unterschiedlichen Methoden gearbeitet, die sich an den Schulungszielen, den Zielgruppen und deren Arbeitsfeldern sowie den Inhalten orientieren.

Im Allgemeinen kann zwischen wissensorientierten und erfahrungsorientierten Trainingsmethoden unterschieden werden. In den meisten interkulturellen Schulungsangeboten werden die Methoden gemischt, um den Teilnehmenden Lernerfahrungen auf unterschiedlichen Ebenen zu ermöglichen (vgl. affektive, kognitive, behaviorale Ziele, Kap. III, 2). Die Praxiserfahrung zeigt, dass eine Vielfalt an Methoden nicht nur den Lernerfolg, sondern auch die Motivation und das Interesse der Teilnehmenden steigert.

Wissensorientierte Methoden

Die klassisch wissensorientierten Methoden ermöglichen es, sich auf der kognitiven Ebene Fachwissen anzueignen. Sie sind eher auf die Referentin bzw. den Referenten und deren Fachwissen fokussiert. Die Teilnehmenden nehmen in der Regel eine eher passive und konsumierende Rolle ein.

- **Vorträge:** Der klassische Lehrvortrag mit oder ohne Medien kann auch mit Erfahrungsberichten, Diskussionen, Gruppengesprächen oder Partnerarbeit bereichert werden.
- **Medien:** Mit Hilfe von Medien wie z. B. Filmen, Tonaufnahmen oder Internet können Inhalte alternativ und kreativ vermittelt, Reflexionen angestoßen und Fakten visualisiert werden.
- **Metaplan:** Mittlerweile ist die Arbeit mit unterschiedlichen Karten auf Pinnwänden eine oft eingesetzte Methode bei interkulturellen Schulungen. Die Metaplan-Methode ist eine partizipative Methode, die charakterisiert ist durch die Verbindung von bestimmten Materialien und der Moderation durch geschulte Moderatorinnen und Moderatoren.²⁰

METHODE bedeutet im ursprünglichen (griechischen) Wortsinn „Weg“, das heißt, durch die Wahl einer Methode wird ein Weg gesucht, um ein vorgegebenes Ziel zu erreichen, denn: „Wer vom Ziel nichts weiß, kann den Weg nicht finden.“

(Gesamtquelle: https://lehrerfortbildung-bw.de/st_kompetenzen/weiteres/projekt/projektkompetenz/methoden)

Erfahrungsorientierte Methoden

Die erfahrungsorientierten Methoden ermöglichen den Teilnehmenden das Erlernen und Erleben von Inhalten auf der persönlichen Erfahrungsebene. Ausgehend von einem ganzheitlichen Lernansatz (auch Lernen mit allen Sinnen) greift die Methode der zielgerichteten Reflexion wichtige Impulse auf und spiegelt der Gruppe unmittelbar die Möglichkeit, die eigene Perspektive zu hinterfragen. Die Referentin bzw. der Referent geht in die Rolle der Moderation über und gibt den Teilnehmenden den Raum, sich auf sich selbst zu konzentrieren.

- **Biographisches Arbeiten:** Teilnehmende werden angeregt sich mit der eigenen Lebensgeschichte zu beschäftigen. Der Blick in die Vergangenheit, auf die Gegenwart und Zukunft ermöglicht individuelle Ressourcen und Kompetenzen zu erkennen. Durch die Selbstreflexion der eigenen Lebensperspektive gelingt ein besseres Verständnis für interkulturelle Begegnungssituationen.
- **Critical Incidents:** Dabei handelt es sich um eine kurze exemplarische Situation, die „eine interkulturelle Schwierigkeit/ Irritation/ein interkulturelles Missverständnis“ schildert und in der Gruppe besprochen wird. Diese kann als Text oder auch als kurzer Film angeboten werden.

²⁰ Landesakademie für Fortbildung und Personalentwicklung an Schulen: Projektkompetenz unter Einsatz neuer Medien. URL: https://lehrerfortbildung-bw.de/st_kompetenzen/weiteres/projekt/projektkompetenz/methoden_a_z/metaplan.htm

- **Fallstudie (case study):** Teilnehmenden wird ein Fall mit einer irritierenden Situation vorgelegt oder er wird von den Teilnehmenden selbst benannt. Anschließend kann in einem kleinen Schauspieldie Lösung erarbeitet werden.
- **Simulation:** Es werden Situationen und Interaktionen nachgestellt, die reale kontrastierende Merkmale in interkulturellen Begegnungssituationen zum Inhalt machen. Behandelt wird Unterschiedlichkeit z. B. in den Bereichen Werte, Sozialverhalten oder Motivationsformen. Die Simulationen werden so konzipiert, dass die qualifizierenden Muster der Kulturen beabsichtigt in starkem Kontrast aufeinandertreffen und die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu einem emotionalen und für beide Gruppen akzeptablen Ausgleich kommen müssen.²¹
- **Rollenspiel:** Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer spielen eine improvisierte Situation. Das bedeutet, sie versetzen sich in die Rolle der Protagonistin bzw. des Protagonisten und handeln und sprechen so, wie sie selbst in deren Lage handeln und sprechen würden. Das Spektrum der Rollenspiele reicht dabei von völliger Handlungsfreiheit bis zu vorgegebenen Verhaltensmustern.²²
- **Diskussionen im Plenum:** Diese finden zu einem vorgegebenen Thema in der ganzen Gruppe oder in Kleingruppen statt. Mit unterschiedlichen Methoden können hierbei wichtige Gesprächsergebnisse zusammengefasst, präsentiert und gesichert werden, z. B. anhand von Flipchart, Metaplankarten oder Plakaten.
- **Interviews:** Zu zweit oder in Kleingruppen befragen sich die Teilnehmenden gegenseitig zu einer oder mehreren Fragen. Die Ergebnisse werden ggf. im Plenum präsentiert.
- **Bilderorientierte Methoden:** Bilder können Botschaften, Stimmungen, Erlebnisse transportieren. „Bilder sagen mehr als Worte“, somit werden diese eingesetzt, um ein Schulungsthema bildhaft zu bearbeiten oder am Ende des Tages können sie als Reflexionsmedium dienen.

Weitere unterstützende Methoden

Interkulturelle Schulungsangebote können auch mit Handouts, Arbeitsblättern, Wandzeitungen, gestalteten Pinnwänden, Texten, Literatur, Lernheften oder Lerntagebüchern flankiert werden. Die aufgeführten Methoden sind nur eine kleine Auswahl aus einer unbegrenzten Zahl an Möglichkeiten. Welche Methoden in Schulungen zum Einsatz kommen, hängt auch von der Haltung, der Persönlichkeit und den Kompetenzen der Referentin oder des Referenten ab.

²¹ Vgl. Götz, Klaus (2000): *Interkulturelles Lernen/Interkulturelles Training*. Rainer Hampp Verlag, Mering.

²² Schulze-Seeger, Jürgen (2013): *Schwarzer Gürtel für Trainer – Vom Meistern schwieriger Seminarsituationen*. Beltz Verlag, Nordhausen, S. 218.

7. Format bestimmen – Welches Zeitkonzept soll zugrunde liegen?

Interkulturelle Schulungen werden in unterschiedlichen Formaten angeboten. Diese reichen von modularen Weiterbildungen über ein- oder zweitägige Seminare bis hin zu zweistündigen Workshops.

Im Folgenden werden unterschiedliche Formate anhand von konkreten Schulungsbeispielen aus den WIR-Regionen dargestellt. Sie stehen exemplarisch für die Vielzahl von Umsetzungsmöglichkeiten, welche hessen- und bundesweit vorhanden sind.

Die Auswahl des Formats hängt von verschiedenen Faktoren ab. Dazu zählen:

- Zielsetzung (Was soll erreicht werden? Welchen Rahmen benötigt dies?)
- Zielgruppe (Wer kann wie erreicht werden?)
- Erfahrungswerte (Welches Format hat sich bereits als sinnvoll erwiesen?)
- finanzielle Ressourcen (Welche Mittel stehen zur Verfügung?)
- zeitliche Ressourcen (Wie viel Zeit kann und muss aufgebracht werden?)

Halbtägige Schulungsangebote

Formate mit einem Zeitumfang bis höchstens fünf Stunden pro Tag eignen sich vor allem für sog. Kick-off- oder Informationsveranstaltungen sowie für weiterführende Angebote.

	Kick-off-Veranstaltung für Führungskräfte: Vielfalt im Kreis und in der Kommune leben und gestalten – Potenzial für Konflikte, Potenzial für Verbesserungen
Dauer	3,5 Stunden
Inhalte	Bedarfsanalyse zur Situation von Einwohnerinnen u. Einwohnern/Studierenden mit Migrationshintergrund, zum Zusammenleben/Zusammenlernen von Mehrheiten und Minderheiten und zu erwarteten Entwicklungen; Beitrag/Nutzen von interkultureller Kompetenz für Mitarbeitende; Inhalte und Methoden einer geplanten Fortbildungsreihe
Ziele	Herausforderung der interkulturellen Kommunikation im Verwaltungshandeln reflektieren; über die geplante Weiterbildungsreihe für Mitarbeitende informieren; Maßnahme (weiter)empfehlen und ermöglichen
Zielgruppen	Führungskräfte der Verwaltung des Landkreises und der THM
Methoden	Vorträge, Übungen, Medien
Durchgeführt in	Landkreis Gießen

	Entwicklung eines interkulturellen Flyers für die Feuerwehr <i>Hintergrund: Der Workshop baut auf einer interkulturellen Basisschulung auf</i>
Dauer	3,5 Stunden
Inhalte	Kennenlernen, gemeinsame Flyerentwicklung
Ziele	Anwendung der interkulturellen Kompetenzen der Basisschulung in der Praxis, Einbindung von Vertretern/Vertreterinnen der Zielgruppe (Migrantinnen, Migranten) in den Entwicklungsprozess, Kultursensibilität anbahnen
Zielgruppen	Wehrführer, Ausländerbeirat
Methoden	Kennenlernrunde, Kurzreferat, Kleingruppenarbeit
Durchgeführt in	Hanau

Eintägige Schulungsangebote

Eintägige Schulungsangebote dienen häufig als Grundlagenschulungen zur interkulturellen Kompetenzentwicklung, wobei eine umfangreiche Bearbeitung der Themen dabei nicht möglich ist. Gleichzeitig ist das eintägige Format aber auch für Vertiefungs- oder Reflexionsangebote geeignet (vgl. dazu auch „Modulare Schulungsangebote“).

	Grundlagenmodul Interkulturelle Kompetenz in der Verwaltung	Interkulturelles Training/ Interkulturelle-Kompetenz-Schulung für die Verwaltung
Dauer	8 Stunden	7 Stunden
Inhalte	Interkulturelle Öffnung der Verwaltung; interkulturelle Kompetenz; interkulturelle Kommunikation; Machtverhältnisse; Konflikt(ursachen) in interkulturellen Begegnungen und der Umgang damit	Professionalisierung von Beratungs- und Kundengesprächen im Handlungsfeld „interkulturelles Konfliktmanagement“; Umgang mit Kunden; Stärkung der Willkommenskultur
Ziele	Für Interkulturelle Öffnung sensibilisieren; zu interkulturell kompetentem Handeln sowie sicherer und effektiver Kommunikation befähigen; Kundenorientierung erhöhen; Zugangsbarrieren der städtischen Ämter abbauen	Sensibilisierung von Mitarbeitenden der Verwaltung
Zielgruppen	Mitarbeitende der Abteilung Soziale Hilfen im Amt für Soziales und Prävention	Mitarbeitende der unterschiedlichen Fachdienste der Kreisverwaltung
Methoden	Vorträge, Übungen	Vorträge, Übungen
Durchgeführt in	Darmstadt	Landkreis Waldeck-Frankenberg

Zweitägige Schulungsangebote

Im Idealfall bieten interkulturelle Grundlagenschulungen einen Rahmen von zwei Tagen zu je acht Stunden. Hier können alle relevanten Themen (vgl. Kap. II 5) vertieft bearbeitet und dem Austausch unter den Teilnehmenden ausreichend Raum gegeben werden. Die Praxis zeigt, dass der Stundenumfang bei zweitägigen Schulungen jedoch stark variiert.

	Interkulturelle Sensibilisierung
Dauer	15 Stunden, 2 Schultage
Inhalte	Direkte/indirekte Kommunikation; interkulturelle Kommunikation; Kulturmodelle und kulturelle Orientierungen; Perspektivwechsel; Umgang mit verschiedenen Konfliktstilen
Ziele	Kulturell bedingte Unterschiede als mögliche Ursache für Kommunikationsprobleme und Konflikte erkennen und einschätzen; Umgang damit am Arbeitsplatz und im Alltag
Zielgruppen	Alle interessierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, insbesondere aus publikumsintensiven Bereichen
Methoden	Übungen, Rollenspiele, Medien etc.
Durchgeführt in	Stadt Offenbach

	Interkulturelle Kompetenz im Arbeitsalltag
Dauer	12 Stunden, 2 Schulungstage
Inhalte	„Kultur“ und interkulturelle Kompetenz; Phasen der Auseinandersetzung mit einer fremden Kultur; Aspekte der interkulturellen Kommunikation; Umgehen mit unterschiedlichen Welt- und Kommunikationsstrukturen im beruflichen Alltag anhand von gewünschten Praxisbeispielen
Ziele	Phasen der Auseinandersetzung mit einer fremden Kultur; kulturelle Überschneidungssituationen im beruflichen Alltag; Aspekte der interkulturellen Kommunikation; kommunikative Kompetenzen und Entwicklung von Deeskalationsmaßnahmen; empathisches Verstehen
Zielgruppen	Allgemeiner Sozialer Dienst/Jugendamt
Methoden	Vorträge, Übungen, Rollenspiele, praxisbezogene Fallbeispiele
Durchgeführt in	Bad Homburg

	Interkulturelle Kompetenz Schulung
Dauer	6 Stunden, 2 Schulungstage
Inhalte	Interkulturelle Kompetenz nach Bolten; Kulturschock und Phasen der Auseinandersetzung mit einer fremden Kultur; kulturelle Unterschiede bei der Strukturierung des persönlichen und sozialen Lebens durch Rollen und Rollenzuweisungen, Kommunikationsstile; eskalationsfördernde Aspekte bei interkulturellen Konflikten; kulturelle Unterschiede als Konfliktpotenzial; das TOPOI – Modell von Hoffmann als Instrument zur Analyse interkultureller Gesprächssituationen; konkrete problematische Situationen aus der Praxis
Ziele	Interkulturelle Kompetenz für Hauptamtliche, für einen konfliktfreieren, effizienteren Arbeitsstil und eine motivierende Arbeitsatmosphäre
Zielgruppen	Hauptamtliche Mitarbeitende des Kreises
Methoden	Vorträge, Übungen, Rollenspiele
Durchgeführt in	Hochtaunuskreis

	Fit für Vielfalt
Dauer	16 Stunden, 2 Schulungstage
Inhalte	Kulturelle Unterschiede und Orientierungen; eigene Erfahrungen im beruflichen und privaten Umfeld; Bewusstmachen und Reflexion eigener Handlungsorientierungen; Erkennen und Vermeiden der Ursachen von Missverständnissen; Erarbeitung von alltagstauglichen Handlungsempfehlungen
Ziele	Erwerb von Kenntnissen, damit auf den ersten Blick fremde und nicht plausible Verhaltensweisen oder Reaktionen eingeordnet werden können
Zielgruppen	Mitarbeitende der Stadtverwaltung Rüsselsheim und ihrer Eigenbetriebe
Methoden	Vorträge, Übungen, Rollenspiele, Medien
Durchgeführt in	Rüsselsheim

Modulare Schulungsangebote

Bei modularen Schulungsangeboten handelt es sich um aufeinander aufbauende Seminare bzw. Workshops für dieselbe Teilnehmendengruppe.

	Modul 1: Vermittlung von Grundkenntnissen zum Thema Migration und Integration	Modul 2: Workshop: Interkulturelle Kompetenzvermittlung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Sozialamts	Modul 3: Workshop: Erarbeitung eines Maßnahmenplans zur interkulturellen Organisationsentwicklung
Dauer	2 Stunden	7,5 Stunden	6,5 Stunden
Inhalte	Zentrale Begriffe der Interkulturellen Öffnung; Vorstellung des vor Ort durchgeführten IKÖ-Prozesses; Vorstellung Vorgehen	Begrüßung interkulturell; Was ist Kultur?; Kulturschock; interkulturelle Kompetenz; Übung Albatros; Feedback	Erarbeitung eines Maßnahmenkatalogs für die interkulturelle Öffnung des Sozialamts
Ziele	Sensibilisierung für Thema; Transparenz IKÖ-Prozess Sozialamt	Schulung der interkulturellen Kompetenz	Maßnahmenkatalog für die Interkulturelle Öffnung des Sozialamts
Methoden	Vorträge, Medien	Vorträge, Übungen, Medien, Rollenspiele, Gruppenarbeit	Vorträge, Medien
Zielgruppen	Mitarbeitende des Sozialamts (gemischte Fachdienste, alle Hierarchieebenen)		
Durchgeführt in	Limburg		

	Förderung der Qualifizierung und des Einsatzes ehrenamtlich tätiger Integrationslotsinnen und -lotsen
Dauer	32 Stunden, 4 Schultage
Inhalte	Globalisierung und Zuwanderungsgeschichte in Deutschland; Klärung des Projektziels und persönliche Motivation; Communitybildung und Integration; Fürsorgekonzept vs. Ressourcenkonzept; Zuwanderungsgesetz; Kommunikation und interkulturelle Kommunikation; Stolpersteine im Bereich „Interkulturelles“; Reflexion der eigenen Rolle
Ziele	Vorbereitung von ehrenamtlich interessierten Menschen (mit und ohne Migrationshintergrund) auf die Aufgabe als Integrationsbegleiter
Methoden	Vorträge, Übungen, Rollenspiel, Medien, Filme
Zielgruppen	Menschen, die sich ehrenamtlich engagieren wollen
Durchgeführt in	Kreis Bergstraße

	Interkulturelle Kompetenz – Vielfalt leben und gestalten
Dauer	Kernmodul à zwei Tage plus 2x eintägige Aufbaumodule
Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> • Kernmodul: mit inhaltlichem Input und Praxisphasen zu Themenschwerpunkten „Kultur“ und andere (sozial-ökonomische) Merkmale in der Zuwanderungsgesellschaft; Kommunikation und Konfliktmanagement in interkulturellen Kontexten; Lösungsmöglichkeiten und Strategien zur Verbesserung des eigenen Verwaltungshandelns • Aufbaumodule: von Visionen zu Projekten; Auswertung mit Abstand (einige Monate später)
Ziele	Förderung der interkulturellen Kompetenz der Mitarbeitenden mit dem Ziel der Interkulturellen Öffnung der Kreisverwaltung; Zuwachs an Kompetenz im beruflichen Handeln; Erweiterung und Vertiefung des eigenen Handlungsrepertoires; Reflexivität und kritische Haltung
Methoden	Übungen, Rollenspiele, Medien, Lernmodule
Zielgruppen	Mitarbeitende der Kreisverwaltung
Durchgeführt in	Kreis Groß-Gerau

8. Teilnehmende erreichen – Wie werden Interessierte angesprochen?

Die Ansprache und Einladung von potenziellen Teilnehmenden sind entscheidende Faktoren in der Vorbereitung einer interkulturellen Schulung. Dabei gilt es, verschiedene Aspekte zu berücksichtigen.

Es hat sich als sinnvoll erwiesen, wenn Schulungen nicht nur in Programmheften beworben werden, sondern konkret Führungskräfte (z. B. in der Verwaltung) oder verantwortliche Personen (z. B. in Helferkreisen) einbezogen werden. Für das Bewerben von Schulungen eignen sich verschiedene Wege:

Mündlich/persönlich über ...	Schriftlich durch ...
Bürgermeisterinnen, Bürgermeister	Fortbildungsprogramm
Fachbereichsleitungen	E-Mail (persönlich oder Verteiler)
Abteilungsleitungen	Flyer
Steuerungskreis	Intranet
Ausbildungsleitung	Personalentwicklungsprogramm
Amtsleitungen	Website
WIR-Koordination	Brief
Fachdienste	Intranet
Migrantenorganisationen	Zeitung
ehrenamtliche Helfer	Gemeindeblatt
...	...

Die Teilnehmenden sollten vorab rechtzeitig über Inhalte, Schulungsziele und die entsprechenden Referentinnen und Referenten informiert werden. Bei der Einladung sollte außerdem eine Ansprechperson für Rückfragen benannt werden, die sowohl inhaltlich wie organisatorisch Auskunft geben kann. Auch die Information über Verpflichtung bzw. Freiwilligkeit und eine erläuternde Anmerkung dazu sind im Idealfall enthalten.

Ausschreibungstext in einem direkten Anschreiben (Kreis Bergstraße)

Seminar „Interkulturelle Öffnung und interkulturelle Kompetenz“ für Führungskräfte und Verwaltungsmitarbeitende“

Sehr geehrte Frau ...,

EU-Erweiterung, Zuwanderung von Flüchtlingen aus den weltweiten Krisengebieten, die deutsche Gesellschaft ist vielfältiger als jemals zuvor. Neben unterschiedlichen individuellen Lebensentwürfen gibt es vielfältige „Differenzlinien“, wie zum Beispiel Geschlecht, Religion und Weltanschauung, Alter, sexuelle Orientierung, Behinderung oder Herkunft.

„Interkulturelle Öffnung“ der Verwaltung und „interkulturelle Kompetenz“ der Mitarbeitenden sind Ziele, die nicht nur der Integrationsgipfel der Bundesregierung dringend anmahnt. Dabei geht es darum, die Realität des Zuwanderungslands Deutschland anzuerkennen und Angebote so auszurichten, dass sie von allen angenommen werden können.

In der Praxis geht es immer wieder darum, Kommunikationsprobleme und Unsicherheit zu überwinden, die sich nicht nur aus unterschiedlichen Sprachen, sondern vor allem auch aus sehr unterschiedlichen Erfahrungen und Zugängen zum Thema ergeben. Die strukturellen Rahmenbedingungen tragen oft zusätzlich dazu bei, Menschen mit Migrationshintergrund davon abzuhalten, Angebote optimal zu nutzen.

Gesellschaftliche Vielfalt als Herausforderung an die öffentliche Verwaltung – kompetent und souverän handeln im beruflichen Alltag.

Wir laden Sie ein, mit uns gemeinsam an diesem Thema zu arbeiten.

(Plus weitere Informationen zu Inhalten, Ort, Zeiten, Kosten, Referenten)

Ausschreibungstext in einem Fortbildungsprogramm (Stadt Marburg)

Grundlagenmodul „Interkulturelle Kompetenz in der Verwaltung“

Der Magistrat der Wissenschaftsstadt Darmstadt hat im Jahr 2008 beschlossen, dass verstärkt Maßnahmen zur Verbesserung der interkulturellen Kompetenz in den Ämtern entwickelt und durchgeführt werden sollen. Zu diesen Maßnahmen gehören auch weiterhin die Fortbildungen in der Reihe „Interkulturelle Kompetenz am Arbeitsplatz“ für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Das für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verpflichtende Grundlagenmodul vermittelt Grundlagenwissen über die Entwicklung Deutschlands zum Einwanderungsland, über die bundesdeutsche Integrationspolitik und bearbeitet spezifische Ansätze und Methoden zur Interkulturellen Öffnung der jeweiligen Ämter. Daneben werden das Integrationsverständnis, das Verständnis von interkultureller Kompetenz sowie die integrationspolitischen Maßnahmen der Wissenschaftsstadt Darmstadt ausführlich vorgestellt. *(Plus weitere Informationen zu Themenschwerpunkten, Zielgruppe, Hinweis Verpflichtung/Freiwilligkeit, Termin, Veranstaltungsort, Referenten)*

Wichtig ist bei allen Ausschreibungen gleichermaßen, dass die genannten Inhalte und der Titel stimmig sind. Die Erfahrung zeigt, dass Titel irreführend sein können und die nicht erfüllbaren Erwartungen der Teilnehmenden dann evtl. zu Widerständen in der Schulung führen.

AUS DEN WIR-REGIONEN

Gelungene Beispiele

- Interkulturelle Kompetenz und Antidiskriminierung
- Alle gleich oder alle verschieden? Alle gleich verschieden! – Herausforderungen und Chancen der Vielfalt
- Kein Stress mit Vielfalt! – Fortbildungsreihe für Rettungsdienstmitarbeitende
- Interkulturelle Grundsensibilisierung mit Schwerpunkt Asyl und Flucht
- Interkulturelle Kompetenz – Vielfalt leben und gestalten
- Interkulturelle Grundsensibilisierung
- Interkulturelle Kompetenz im Arbeitsalltag
- Grundlagenmodul Interkulturelle Kompetenz in der Verwaltung
- Interkulturelle Sensibilisierung ehrenamtlich Tätiger im Bereich der Betreuung von Geflüchteten



9. Schulung organisieren – Was muss berücksichtigt werden?

Das Gelingen einer interkulturellen Schulung hängt nicht nur von der Qualifikation der Referentinnen und Referenten oder der methodischen und inhaltlichen Gestaltung ab, sondern in großen Teilen auch vom organisatorischen Rahmen.

Es wirkt sich positiv auf eine Schulung aus, wenn die folgenden Punkte berücksichtigt bzw. zumindest vorab in Bezug auf die Zielgruppe und deren Vielfalt reflektiert werden.

Schulungsort bzw. -raum

Die Auswahl des Schulungsorts bzw. -raums geschieht meist pragmatisch und unter Berücksichtigung knapper finanzieller Mittel. Gerade hier aber lohnt es sich, v.a. bei ganz- und mehrtägigen Veranstaltungen großzügiger zu planen. Die meisten interkulturellen Schulungen sind interaktiv gestaltet. Um Methoden wie Kleingruppenarbeit oder Aufstellungsübungen zu ermöglichen, ist es notwendig, einen ausreichend großen Raum zu haben. Ebenso ist es notwendig, die Akustik und das Raumklima zu prüfen (Können z. B. Fenster geöffnet werden?).

Meist wird ein Schulungsraum im gleichen Gebäude (z. B. Verwaltung) gewählt, in dem auch die Teilnehmenden täglich arbeiten. Pausen werden dabei aber häufig nicht für den Austausch oder zur Entspannung genutzt, sondern für Mails, Telefonate etc. Ein externer Ort wirkt dem entgegen und die Aufmerksamkeit gehört dem Thema und auch den Kolleginnen und Kollegen. Gleichzeitig kann eine Schulung für Ehrenamtliche in den Räumen der Stadtverwaltung bzw. des Landratsamtes auch Wertschätzung und Anerkennung ihres Engagements vermitteln.

Bei der Wahl von Schulungsräumen ist immer zu klären, ob diese und auch die vorhandenen Toiletten für alle Teilnehmenden zugänglich sind, egal ob zu Fuß, im Rollstuhl oder mit Gehhilfen. Durch eine Vorabfrage nach Bedarfen bei den Teilnehmenden kann hier ggf. darauf verzichtet werden.

Verpflegung

Mit der Form der Verpflegung kann eine Wertschätzung und Relevanz der Schulung signalisiert werden. Kalte und warme Getränke sollten auf jeden Fall vor-

handen sein. Bei Speisen können spezielle Bedürfnisse (z. B. vegan, kein Schwein) durch Vorabfrage geklärt werden. Ein interkulturell sensibilisiertes Vorgehen kann hier die Ernsthaftigkeit des Umgangs mit dem Thema signalisieren.

Schulungszeiten und -zeitpunkt

Das „richtige“ Datum für ein Schulungsangebot zu finden, ist nahezu unmöglich. Die Schulungszeiten und der Schulungszeitpunkt können jedoch Einfluss auf die Anzahl der Anmeldungen von Teilnehmenden, deren Anwesenheitsdauer und auch deren Arbeitsmotivation haben. Sie sollten daher wohlüberlegt und interkulturell sensibel gestaltet werden. Folgende Fragen können hilfreich sein:

- Wer soll erreicht werden und wie kann das gelingen?
- Welche Rahmenbedingungen sollten berücksichtigt werden?
- Wer wird durch die Zeiten ausgeschlossen?
- Was kann im Vorfeld bereits geklärt werden?

Hilfreich kann allgemein sein, Termine so weit wie möglich mit der Zielgruppe abzusprechen bzw. die Termine im Vorfeld frühestmöglich bekannt zu geben, damit z. B. eine Kinder-/Pflegetbetreuung rechtzeitig organisiert werden kann. Alternativ können auch zwei Auswahltermine angegeben werden.

Ansprache vor Ort

Es ist wichtig, bereits im Vorfeld abzuklären, wer am Veranstaltungstag vor Ort sein wird, wer an der Schulung teilnimmt und wer wofür Ansprechperson ist.

- Im Idealfall ist eine Organisatorin/ein Organisator der Veranstaltung den ganzen Tag bzw. zu Beginn und am Ende der Schulung vor Ort. Sie können die Ansprechpersonen für Organisatorisches wie Verpflegung, Teilnahmebestätigungen, aber auch für Fragen zum Rahmen der Schulung sein. Dies sollte und kann nicht Aufgabe der Referentinnen und Referenten sein.

- Für die Durchführung der Schulung ist es wichtig, Transparenz darüber zu schaffen, wer am Seminar aus welchen Gründen teilnimmt. Vorab muss dies auch mit den Referentinnen und Referenten geklärt werden. Nimmt eine Person aus irgendwelchen Gründen nicht an Übungen etc. teil und sitzt aber mit im Raum, sollte verdeutlicht werden, warum dies der Fall ist. Bei manchen Teilnehmenden könnte der Verdacht aufkommen, dass im Seminar Gesprochenes protokolliert und weitergegeben wird. Dies kann zu einer weniger offenen Atmosphäre in der Gruppe führen.
- Die Relevanz des Schulungsthemas und dessen Verortung in der jeweiligen Organisation oder Institution wird am besten sichtbar, wenn die Teilnehmenden und die Referentinnen bzw. Referenten zu Beginn einer Schulung von einer Person aus der Leitungsebene begrüßt werden. Bei verpflichtenden Seminaren kann die Wichtigkeit des Angebots und der Teilnahme signalisiert werden. Bei freiwilligen Veranstaltungen drückt dies Wertschätzung aus.

AUS DEN WIR-REGIONEN

Veranstaltungsräume: Kreisverwaltung, Stadtverwaltung, Haus des lebenslangen Lernens, Gefahrenabwehrzentrum, Personal- und Organisationsentwicklung, Landratsamt, Dorfgemeinschaftshaus, Feuerwache, Ordnungsamt, Volkshochschule, Rathaus, Kreisjugendzeltlager, Kreisausschuss des Landkreises, Diözesanbildungsstätte, Stadion, Beratungszentrum, Hochschule



10. Evaluation durchführen – Wurden die Ziele erreicht?

Im Sinne der Nachhaltigkeit und Qualität von interkulturellen Schulungsangeboten empfiehlt es sich, diese zu evaluieren. Dabei wird eine Wirkungs- bzw. Erfolgskontrolle der entsprechenden Maßnahme und die Bewertung der erhobenen Daten durchgeführt.

Evaluation kann verschiedene Funktionen²³ haben:

- Legitimation und Durchsetzung (z. B. von finanziellen Mitteln)
- Entscheidung (z. B. über die Wiederholung der Schulung)
- Steuerung und Optimierung (z. B. über den Wirkeffekt von Methoden und deren Anpassung)
- Erkenntnis (z. B. über die Wirkung der Schulung)

Meist handelt es sich bei den Schulungsevaluationen um mündliche oder schriftliche Selbsteinschätzungen. In mündlichen Feedbackrunden am Ende einer Schulung werden die Teilnehmenden um ihre Rückmeldung gebeten. Alternativ oder zusätzlich werden die Teilnehmenden mit Hilfe schriftlicher Evaluationsbögen detaillierter zu ihrer Zufriedenheit in Bezug auf Inhalte, Rahmen, Methoden und Referierende befragt. Die Teilnehmenden schätzen damit ihre Lernerfahrungen und Lernerfolge selbst ein.

Im Vier-Ebenen-Modell von Kirkpatrick (1959)²⁴ würde diese Form der Evaluation lediglich eine Ebene („Reaktion“) von vier Ebenen betreffen. Er unterscheidet die folgenden Ebenen, wobei unterschiedliche Datenquellen berücksichtigt werden:

1. Reaktion (reaction): Abfrage der Zufriedenheit und des wahrgenommenen Nutzens des Trainings, z. B. durch mündliche oder schriftliche Selbsteinschätzung

2. Lernen (learning): Beurteilung des tatsächlichen Lernerfolgs, z. B. anhand von Tests mit Fallbeispielen

3. Verhalten (behavior): Überprüfung der interkulturellen Handlungskompetenz im Sinne eines Lerntransfers z. B. mit Hilfe von Simulationsübungen

4. Resultate (results): Einschätzung lang andauernder organisationaler Veränderungen, z. B. durch Rückmeldung gesteigerter Kundenzufriedenheit oder geringere Krankheitstage.

Um komplexere Ergebnisse zu erzielen und Schulungen im Sinne der Nachhaltigkeit und Qualitätssicherung umfassend bewerten zu können, sollten unterschiedliche Datenquellen genutzt werden. Es kann z. B. bereits hilfreich sein, ein halbes Jahr nach der Schulung noch einmal eine Befragung durchzuführen und diese mit den am Schulungstag erhobenen Daten zu vergleichen. Schulungskonzepte können dann entsprechend angepasst werden. Die Evaluation muss jedoch in ihrem Umfang in Relation zu Zielsetzung, Rahmen und Aufwand des Schulungsangebotes stehen.

Anschreiben Evaluationsbogen (Kreis Offenbach)

Liebe Teilnehmerin, lieber Teilnehmer,
wir bemühen uns um stetige Verbesserungen und daher sind Ihre Eindrücke und Erfahrungen für uns sehr wichtig. Wir freuen uns über Ihre Rückmeldungen und Anregungen bezüglich des Workshops „Kein Stress mit Vielfalt!“

Kreuzen Sie bitte die Antwort an, die Ihre Einschätzung am besten wiedergibt, zudem gibt es Freifelder für ergänzende Anmerkungen.

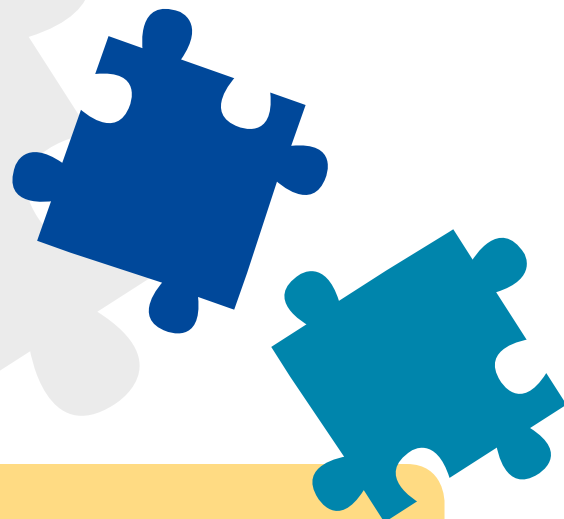
Vielen Dank!

²³ Kinast, Eva-Ulrike (2003): Evaluation interkultureller Trainings. In: Thomas, Alexander/Kinast, Eva-Ulrike/Schroll-Machl, Sylvia: Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder. Vandenhoeck & Ruprecht Verlag, Göttingen. S. 205.

²⁴ In Anlehnung an ebd. und Mazziotta, Agostino/Piper, Verena/Rohmann, Annette (2016): Interkulturelle Trainings. Ein wissenschaftlich fundierter und praxisrelevanter Überblick. Springer Verlag, Heidelberg, S. 21–23.

Reflexion – was bleibt, was geht?

Neben der Evaluation sollte die durchgeführte Schulung in einer prüfenden Betrachtung reflektiert werden, um so bei zukünftigen Angeboten nicht nur die Rückmeldungen der Teilnehmenden zu haben. Die Schulung muss in ihrer Gesamtheit vertieft betrachtet und Inhalte, Methoden usw. geprüft werden, um zu entscheiden, was beibehalten oder angepasst werden soll. Ebenso sollte auch die Fortbildungsanbieterin oder der Fortbildungsanbieter sich einer kritischen Selbstreflexion unterziehen, um eingeschlichenen Routinen und Stereotypen Platz für innovative Schulungskonzepte zu machen. Die Veränderung eines Faktors im Schulungsangebot kann zum Gelingen oder zum Misserfolg beitragen.



AUS DEN WIR-REGIONEN

„Bevor wir diesen Dozenten gewinnen konnten, lief es überhaupt nicht. Die vorherige Dozentin und deren Konzept passten nicht zu den Bedarfen der Mitarbeiter/-innen und das Thema war daher nicht vermittelbar. Bevor noch größerer Widerstand entstehen konnte, wechselten wir Dozent und Konzept. Seither läuft es reibungslos.“



11. Nachhaltigkeit schaffen – Wie kann eine langanhaltende Wirkung erzielt werden?

Der Begriff der Nachhaltigkeit stammt ursprünglich aus dem Bereich der Forstwirtschaft, wird aber heute über Umweltpolitik hinaus z. B. auch im Bereich der (interkulturellen) Bildung verwendet.

Zunächst soll es darum gehen, mit einer Aktion oder Maßnahme, wie einer Schulung, eine möglichst langanhaltende Wirkung (Def. Duden) zu erzielen. Handlungen und Maßnahmen werden dabei in ihrem Gesamtkontext gedacht. So ist davon auszugehen,

dass Teilnehmende nicht nur für sich allein lernen, sondern dass das Erlernete Auswirkungen auf ihr Umfeld haben wird. Es gilt daher, bewusst mit den mit der Schulung verbundenen Ressourcen wie Zeit und Geld umzugehen und den Rahmen so zu gestalten, dass sie effektiv und langfristig wirken können. Um Nachhaltigkeit bei interkulturellen Schulungen zu erzielen, müssen sie also strategisch und perspektivisch geplant sowie in ein Gesamtkonzept (z. B. Interkulturelle Öffnung) eingebettet werden.

Nachhaltigkeit von interkulturellen Schulungen kann durch folgende Faktoren²⁵ geschaffen werden.

- Arbeitsergebnisse sichern: Skript, Schulungspräsentation, Seminardokumentation/Fotoprotokoll, Handouts, Zeitungsprojekt, eigene Notizen, Broschüre
- Verschiedene Zielebenen berücksichtigen: Ziele werden nicht nur auf der Wissensebene, sondern auch auf der Verhaltens- und Haltungsebene realisiert
- Folgemaßnahmen durchführen: Aufbau- und Vertiefungsschulungen im Bereich der interkulturellen Öffnung/Kompetenz/Sensibilisierung/Konfliktmanagement; regelmäßiges Auffrischen; Kenntnisse erweitern; Supervision; Handreichung z. B. für Führungskräfte; Einzelfallbesprechung; kollegiale Beratung; Kleinprojekte (z. B. Flyer übersetzen)
- Schulung reflektieren: Nachbesprechung mit Referentinnen und Referenten, ggf. mit Personalabteilung/Abteilungsleitung; Auswertung in IKÖ-Steuerungskreis
- Strukturelle Verankerung schaffen: Interkulturelle-Kompetenz-Module als regulärer Teil der Ausbildung; regelmäßiges Angebot; zentrales, flächendeckendes, bedarfsgerechtes Fortbildungsangebot zum Thema interkulturelle Kompetenz; feste Verankerung der Schulungen im Fortbildungsprogramm der Auszubildenden
- Finanzierung sichern: Mittel im Haushalt der Personalentwicklung
- Vernetzung bewirken: Behörden und Migrantenorganisationen in einem Seminar; Schulungen als Kooperationsveranstaltungen; verantwortliche Abteilungen oder Organisationen miteinbeziehen; Kommunikation über Angebot hinaus
- Teilnehmende einbinden: Abfrage der Interessen und Bedarfe vorab (direkt oder über Führungskräfte)
- Führungskräfte gezielt einbeziehen: vorab Bedarfe, Inhalte und Rahmen absprechen; nach Schulung Ergebnisse kommunizieren; Führungskräfte als „Werbeträger“ für Veranstaltung
- Relevanz des Themas von politisch Verantwortlichen kommunizieren: interkulturelle Kompetenz bei wichtigen Veranstaltungen etc. zum Thema machen; Einladung zur Schulung z. B. über Bürgermeisteramt
- Rahmen schaffen bzw. verdeutlichen: Verankerung im Leitbild; Maßnahme im Rahmen eines interkulturellen Öffnungsprozesses
- Qualität des Angebots sichern: verantwortungsvolle Auswahl Referentinnen bzw. Referenten; Praxisbezug; Zielorientierung; Aktualität (Inhalte, Methoden); feste Ansprechpartnerinnen und -partner für das Thema; Reflexionsangebote

²⁵Bei den Beispielen handelt es sich um Anregungen aus den WIR-Regionen.

12. Gelingensfaktoren

Erfolgreiche interkulturelle Schulungsangebote sind das Resultat eines gelungenen Zusammenspiels von hochkomplexen Faktoren. Die erfolgreiche Umsetzung der erlernten und erfahrenen Inhalte aus Schulungen im Arbeitsalltag ist davon abhängig, wie in den (staatlichen) Institutionen mit Zeitdruck, vielen Terminen, Verwaltungsdokumentation umgegangen wird. Daher können zusammenfassend unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen folgende Aspekte als Gelingensfaktoren in der Vor- und Nachbereitung sowie der Durchführung interkultureller Schulungen benannt werden:

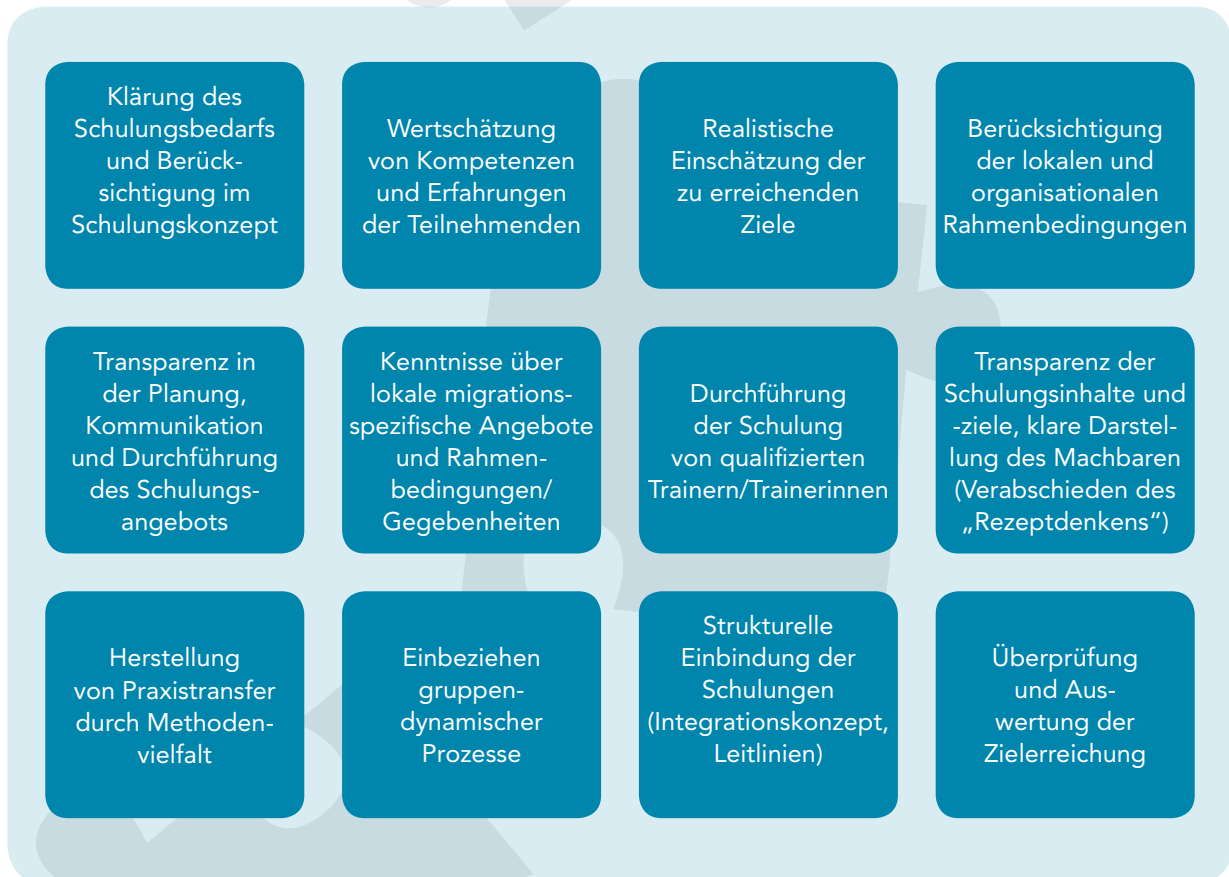


Abbildung 6: Gelingensfaktoren in der Vor- und Nachbereitung sowie Durchführung von interkulturellen Schulungsangeboten

IV Praxisbeispiele aus den WIR-Regionen

1. Zielgruppenspezifische Angebote

Häufig werden interkulturelle Schulungsangebote offen für Interessierte, z.B. in der Kommunalverwaltung, ausgeschrieben. Inzwischen aber nehmen auch die zielgruppenspezifischen Angebote zu. Dabei besteht die Möglichkeit, noch konkreter auf den Arbeitsalltag der Teilnehmenden und deren Aufgabenfelder einzugehen. Die folgenden Beispiele aus den WIR-Regionen zeigen einen Ausschnitt an Schulungsangeboten, die sich v.a. in den Zielen und Inhalten stark an der jeweiligen Zielgruppe orientieren.

Zielgruppe 1: Auszubildende in der Verwaltung

Auszubildenden werden in der Ausbildungszeit neben Arbeitsweisen und -abläufen auch die Werte einer entsprechenden Einrichtung, Organisation oder Behörde vermittelt. Sind diese vom Gedanken der Offenheit für Vielfalt, Kundenorientierung und Antidiskriminierung geprägt, können interkulturelle Schulungsmaßnahmen unterstützend wirken.

	Interkulturelle Kompetenz und Antidiskriminierung
Dauer	6 Stunden, 1 Schultag
Inhalte	Kulturbegriff und -konzepte; Einfluss der eigenen (kulturellen) Sozialisation auf Wahrnehmen, Denken, Handeln und Kommunikation; Selbst- und Fremdbilder; Stereotype; Vorurteile; Diskriminierung und Rassismus; Ausgrenzungsmechanismen und Macht; Perspektivwechsel; interkulturelle Orientierung und Öffnung; Grundlagen interkultureller Kompetenz und interkultureller Kommunikation
Ziele	Sensibilisierung erreichen; Raum für eigene Erfahrungen schaffen; eigenen Haltung überprüfen; Handlungskompetenzen erweitern; Perspektivwechsel ermöglichen
Zielgruppen	Auszubildende (v.a. Verwaltungsfachangestellte, Bundesagentur für Arbeit)
Methoden	Vorträge, Übungen, Rollenspiele, Medien
Durchgeführt in	Wetteraukreis

Zielgruppe 2: Führungskräfte in der Verwaltung

Führungskräfte in der Verwaltung sind im Rahmen eines Interkulturellen Öffnungsprozesses gleichermaßen Entscheidungsträger wie Vorbilder. Es empfiehlt sich daher, auch sie zu interkultureller Kompetenzentwicklung zu schulen. Dabei können Angebote darauf zielen, bei ihnen selbst eine Sensibilität zum Umgang mit Vielfalt zu erreichen. Gleichzeitig können Schulungen aber auch Konzepte und Inhalte von Öffnungsprozessen und/oder interkulturellen Schulungen vermitteln. Haben Führungskräfte eine fundierte Vorstellung davon, können sie diese auch in der Verwaltung oder Institution vertreten und dafür werben.

	Umgang mit kultureller Vielfalt in der Verwaltung – Funktionsweise, Inhalte und Methoden Interkultureller Trainings
Dauer	16 Stunden, 2 Schulungstage
Inhalte	Reflexion über kulturelle Vielfalt, Kultur, Migration und verschiedene Regelsysteme; Ziele, Inhalte und Methoden interkultureller Trainings; Interkulturalität in der Praxis der Kommune
Ziele	Methoden, Ziele und Inhalte interkultureller Trainings kennen; Fortbildungsmöglichkeiten und -bedarfe in dem Bereich kennen; über eigene Vielfaltsmerkmale reflektieren; über Berührungspunkte der Interkulturellen Öffnung austauschen; Führungskompetenz in Bezug auf interkulturelle Teams verbessern und strukturelle Handlungsansätze kennenlernen
Zielgruppen	Führungskräfte der Stadtverwaltung und des Studentenwerkes
Methoden	Vorträge, Übungen, Rollenspiele, Medien
Durchgeführt in	Marburg

Zielgruppe 3: Mitarbeitende der Feuerwehren und Rettungsdienste

Feuerwehren und Rettungsdienste können auf unterschiedlichen Ebenen Berührungspunkte mit dem Thema Interkulturalität haben. Einerseits haben es Mitarbeitende in ihrer täglichen Arbeit mit einer immer heterogener werdenden Zielgruppe zu tun. Andererseits gilt es, auch Menschen mit Migrationshintergrund für die Arbeit bei der (freiwilligen) Feuerwehr oder lokalen Rettungsdiensten zu gewinnen.

	Interkulturelle Sensibilisierung
Dauer	6 Stunden, 1 Schulungstag
Inhalte	Bedeutung Faktor Kultur in der eigenen Person und in Kommunikation; interkulturelle Kommunikation; Grundlagen, Erfahrungen und aktueller Forschungsstand zu interkultureller Kompetenz und Interkultureller Öffnung; Herausforderungen interkulturellen Handelns bei der Feuerwehr und Jugendfeuerwehr; kultursensible Öffentlichkeitsarbeit (Herstellen von Vertrauen; Verwendung von Medien etc.)
Ziele	Stärkung/Ergänzung des interkulturellen Basiswissens; Identifikation spezieller interkultureller Herausforderungen im Bereich Feuerwehr und Jugendfeuerwehr; Entwicklung von Strategien und Maßnahmen für den Zugang zu Migranten
Zielgruppen	Jugendleiter/-innen sowie die Führungskräfte der Stadtteilfeuerwehren
Methoden	Vorträge, Übungen, Rollenspiele, Medien
Durchgeführt in	Hanau

	Kein Stress mit Vielfalt! – Fortbildungsreihe für Rettungsdienstmitarbeitende im Kreis Offenbach
Dauer	14 Stunden, 2 Schulungstage
Inhalte	Was ist Kultur? Kulturelle Orientierungen und Unterschiede; Vorurteile und Stereotype; Kommunikation; Konfliktmanagement und Deeskalation; praxisorientierte Fallbeispiele
Ziele	Verbesserung der Handlungssicherheit in Einsatzsituationen; Stressbelastungen entgegenwirken; Erarbeiten bzw. Aufzeigen von Strategien und Handlungsalternative
Zielgruppe	Mitarbeitende und Führungskräfte im Rettungsdienst (kreisweit)
Methoden	Vorträge, Übungen, Rollenspiele, Film
Ergebnisse	Broschüre „Rettungsdienst und kulturelle Vielfalt“ ²⁶
Durchgeführt in	Kreis Offenbach

²⁶ Download unter: Kreis Offenbach, Rettungsdienst und kulturelle Vielfalt – über die Interkulturelle Öffnung eines der gesellschaftlich bedeutendsten Leistungsanbieter im Kreis Offenbach https://www.kreis-offenbach.de/PDF/Rettungsdienst_und_kulturelle_Vielfalt_Dokumentation.PDF? ObjSvrID=1856&ObjID=3643&ObjLa=1&Ext=PDF&WTR=1&_ts

Zielgruppe 4: Migrantinnen und Migranten

Ein gelingendes Miteinander in einer kommunalen Gemeinschaft kann nur funktionieren, wenn alle Mitbürgerinnen und Mitbürger, ob zugewandert oder nicht, die Chance auf Teilhabe haben und nutzen. Interkulturelle Öffnungsprozesse sind vor allem dann erfolgreich, wenn sie die Potenziale, Bedarfe und Sichtweisen aller Mitarbeitenden sowie Bürgerinnen und Bürger einbeziehen, so wie es auch das hessische Landesprogramm „WIR“ vorsieht. Sowohl bei speziellen Maßnahmen als auch bei gemeinsamen Angeboten sollten daher Migrantinnen und Migranten sowie Vertreterorganisationen berücksichtigt werden. Auch bei interkulturellen Schulungen kann es sich daher anbieten, Menschen mit Migrationshintergrund einzubeziehen, indem man beispielsweise Migrantenorganisationen die Teilnahme ermöglicht. Hier gilt es jedoch, auf die Vereinbarkeit von Haupt- und Ehrenamtlichen zu achten.

	Vielfalt leben und gestalten: Potenziale für Konflikte, Potenziale für Verbesserungen
Dauer	4 Module à 1,5 Tage
Inhalte	<ul style="list-style-type: none">• <u>Modul 1</u>: Kritische Auseinandersetzung mit Kultur als Differenzlinie; Interkulturalität, Intersektionalität/Diversity, Inklusion• <u>Modul 2</u>: Interkulturelle Kommunikation in beruflichen Kontexten: Merkmale und Konsequenzen für die Praxis• <u>Modul 3</u>: Konflikte und Konfliktlösungsansätze im interkulturellen Verwaltungshandeln• <u>Modul 4</u>: (1) Entwicklung von Lösungsansätzen, Projektplanung; (2) Stand der Projekte und Ausblick
Ziele	Bedeutung von Kultur im Verwaltungshandeln aufzeigen und relativieren; Kommunikation in interkulturellen beruflichen Kontexten kennenlernen und für das eigene Handeln reflektieren; mit Konfliktmanagement auseinandersetzen; Wahrnehmung und Handeln reflektieren; Perspektivwechsel ermöglichen; Handlungsmöglichkeiten erarbeiten
Zielgruppen	Verwaltungsmitarbeitende des Landkreises und der Technischen Hochschule, Funktionsträger/-innen von Migrantenorganisationen
Methoden	Vorträge, Übungen, Medien
Durchgeführt in	Landkreis Gießen

Zielgruppe 5: Ehrenamtliche

Die Aufnahme und Versorgung von Asylsuchenden in den Kommunen war und ist nur gelungen, weil Ehrenamtliche zahlreich ihre Unterstützung angeboten haben. Gleichzeitig ist die Betreuung von Geflüchteten eine verantwortungsvolle Aufgabe, die es auch im Ehrenamt zu professionalisieren gilt. Auswirkungen von Fluchterfahrungen und ggf. Traumatisierungen sind ebenso zu berücksichtigen wie Machtunterschiede im Umgang miteinander sowie der Umgang mit unterschiedlichen Kommunikationsformen oder Wertorientierungen. Für diese Zielgruppe sind Schulungszeiten nachmittags, abends oder am Wochenende meist am besten realisierbar.

	Interkulturelle Sensibilisierung ehrenamtlich Tätiger im Bereich der Betreuung von Geflüchteten	
	Modul 1	Modul 2
Dauer	3 Stunden (Freitagnachmittag)	3 Stunden (Samstagnachmittag)
Inhalte	Interkulturelle Kompetenz; lokales Faktenwissen (Migrantenorganisationen, Herkunftsländer, Religionsgemeinschaften); Identität; Stereotype und Vorurteile	Kultur/Kulturdimensionen; Kommunikation (nonverbal, nonvokal, Dimensionen interkultureller Kommunikation); Wahrnehmung
Ziele	Reflexion der eigenen Haltung; Hinterfragen von (kulturellen) Stereotypen; interkulturelle Sensibilisierung; Vermitteln von relevantem Wissen; Übertragung der Seminarinhalte in die Teams und Systeme der Teilnehmenden	
Zielgruppen	Vorträge, Übungen, Rollenspiele, Medien	
Methoden	Ehrenamtliche in der Arbeit mit Geflüchteten	
Durchgeführt in	Landkreis Hersfeld-Rotenburg	

	Umgang mit kultureller Vielfalt
Dauer	16 Stunden, 2 Schulungstage
Inhalte	Migrationsgeschichte; kulturelles Gepäck; Begriffe und Definitionen; Identität; Kultur/-modelle; Sprache; Wahrnehmung; vorurteilbewusstes Handeln; Stereotype; interkulturelle Überschneidungssituationen in den jeweiligen Tätigkeitsbereichen
Ziele	Souveränen Umgang mit kultureller Vielfalt stärken
Zielgruppen	Ehrenamtliche im Kontext der Stadtverwaltung
Methoden	Vorträge, Übungen, Rollenspiele, Filme, Gruppenarbeit, Selbsteinschätzungsübungen, Kollegiale Fallberatung
Durchgeführt in	Sonderstatusstadt Gießen

2. Themenspezifische Angebote

Themenschwerpunkt 1: Asyl und Flucht

Mit der hohen Zuwanderungszahl Asylsuchender Ende 2015 standen viele Städte, Gemeinden und Landkreise vor der Herausforderung, kurzfristig umfangreiche Strukturen für die Integration und Teilhabe einer großen Anzahl Geflüchteter schaffen zu müssen. Neben Akutmaßnahmen wie der Bereitstellung von Unterkünften und entsprechender Versorgung wurden Deutschkurse initiiert, Behördengänge begleitet und Kinder in Kindergärten und Schulen eingebunden. Neben Ehrenamtlichen mussten und müssen sich vor allem Mitarbeitende in kommunalen Verwaltungen und anderen Institutionen auf die neue Zielgruppe einstellen.

Verschiedene Herausforderungen sind damit verbunden. Dazu gehört, dass das Bild von Asylsuchenden bzw. Flüchtlingen²⁷ in der Öffentlichkeit wenig differenziert und von Vorurteilen und Ängsten geprägt ist. Dies geht mit einer häufigen Überlastung von Kapazitäts- und Belastungsgrenzen verschiedener Ämter bzw. Institutionen und deren Mitarbeitenden einher. Die lokalen Strukturen sind meist nicht für eine Vielzahl an Kundinnen und Kunden beispielsweise ohne Sprachkenntnisse ausgelegt. Unklare Aufenthaltstitel sowie Auswirkungen von Fluchterfahrungen wie Traumatisierungen können die Beratung und Begleitung von Geflüchteten zusätzlich erschweren.

Kommunen versuchen den neuen Aufgaben mit verschiedenen Maßnahmen gerecht zu werden. Dolmetscherpools werden aufgebaut, neue Stellen

geschaffen und Mitarbeitende wie Ehrenamtliche werden verstärkt zu interkultureller Kompetenz geschult.

Mit Schulungen werden unterschiedliche Ansätze verfolgt. Dabei kann es sich um länderspezifische Angebote zu Herkunftsländern Asylsuchender handeln, aber auch um Sprachkurse, Fortbildungen zur sprachsensiblen Beratung oder Informationsveranstaltungen zum Thema Traumatisierungen.

Das Thema Asyl und Flucht kann aber auch in klassische interkulturelle Schulungsangebote integriert werden. Aufgrund oben genannter Herausforderungen wird bei ihnen, expliziter als in anderen Schulungen, Faktenwissen, z.B. zu Fluchtursachen und -hintergründen, vermittelt. Gerade im Kontext Geflüchtete sind Kulturalisierungen und Verallgemeinerungen stark verbreitet. Darauf kann in Schulungsangeboten explizit eingegangen werden. Verstärkt werden aber auch Vorurteile, Diskriminierung und Machtasymmetrien thematisiert. Dies wird besonders gut am Beispiel der Sprache deutlich (Welche Macht haben beispielsweise Behördenmitarbeitende und Ehrenamtliche durch ihre Sprachfähigkeit und Übersetzungstätigkeiten?). Besonders wichtig ist es in interkulturellen Schulungen mit Schwerpunkt Asyl und Flucht außerdem, konkrete Handlungsoptionen aufzuzeigen und gemeinsam zu entwickeln. Dazu gehören die Informationen zu hilfreichen Materialien, Internetseiten sowie lokalen Akteurinnen und Akteuren zum Thema, um eine Vernetzung zu ermöglichen.



²⁷ Unterscheidung Asylsuchende und Flüchtlinge: Asylsuchende sind im Sprachgebrauch des UNHCR Personen, die einen Antrag auf Anerkennung als politisch Verfolgter gestellt haben, den Status als Flüchtling oder Asylberechtigter aber noch nicht erhalten haben. In amtlichen Statistiken gelten die Bezeichnungen Flüchtlinge und Asylberechtigte nur für Menschen, die schon Schutzstatus besitzen: Asylberechtigte werden nach dem Asylrecht im Grundgesetz anerkannt, Flüchtlingen wird Flüchtlingsschutz nach der Genfer Konvention gewährt. Nach: Neue Deutsche Medienmacher: Glossar. URL: <http://glossar.neuemedienmacher.de/>

	Interkulturelle Grundsensibilisierung mit Schwerpunkt Asyl & Flucht
Dauer	16 Stunden, 2 Schulungstage
Inhalte	Theoretische Grundlagen und praxisorientiertes Fachwissen; Vorteile des Perspektivwechsels in der interkulturellen Verständigung; migrationspezifische Herausforderungen in der Beratung; Besonderheiten der interkulturellen Kommunikation; Ausgrenzungsmechanismen und Machtverhältnisse; Grundlagen der eigenen interkulturellen Kompetenz
Ziele	Passgenaue Kompetenzentwicklung; Entlastung der Beraterinnen und Berater; Steigerung der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit; zielorientierte Organisationsentwicklung
Zielgruppen	Mitarbeitende in den Kommunen in der Betreuung von Geflüchteten, Mitarbeitende der Einwohnerämter der Städte und Gemeinden
Methoden	Vorträge, Übungen, Rollenspiele, Medien
Durchgeführt in	Odenwaldkreis

	Grundqualifikation in der Asyl- und Flüchtlingshilfe
Dauer	4 Stunden
Inhalte	Interkulturelle Kompetenzen
Ziele	Ehrenamtliche für sicheren Umgang mit Menschen verschiedenster Kulturräume schulen; Sensibilisierung für und Wertschätzung von Diversität
Zielgruppen	Ehrenamtliche
Methoden	Vorträge, Übungen, Rollenspiele
Durchgeführt in	Landkreis Fulda

Themenschwerpunkt 2: Islam

Mit der Zuwanderung von Asylsuchenden wird in den Kommunen das Thema „Islam“ verstärkt wahrgenommen. Da es dazu ebenso viele Vorurteile wie Ängste gibt, kann es wichtig sein, ein differenziertes Bild in einer Schulung zu ermöglichen.

	Basiswissen Islam für Einsteiger_innen und zum Auffrischen
Dauer	7 Stunden, 1 Tag
Inhalte	Entstehungsgeschichte des Islam; 5 Säulen des Islam; Islam im Alltag; Vielfalt im Islam; Parallelen zum Christentum; die Rolle des Kopftuches; Standortbestimmung der eigenen Haltung zum Islam; Ursachen von Gefühlen der Distanz und Fremde; mögliche Auswirkungen von persönlichen Einstellungen auf die Serviceorientierung
Ziele	Hintergrundinformationen zum Islam erhalten oder auffrischen; eigenes Bild des Islam differenzieren
Zielgruppen	Mitarbeitende des Jugendamts
Methoden	Vorträge, Übungen
Durchgeführt in	Vogelsbergkreis

Themenschwerpunkt 3: Beratung

Gerade für Verwaltungsmitarbeitende mit viel Kundenkontakt können Schulungsangebote mit dem Fokus auf Beratung hilfreich sein. Hier können Konzepte, Materialien und Handlungsstrategien explizit zum Thema vermittelt und auch eingeübt werden.

	Vertiefungsseminar Sprachensible Beratung
Dauer	6,5 Stunden, 1 Tag
Inhalte	Bedeutung der Sprache für eine gute Beratung; Wahrnehmung von Hierarchien durch unterschiedliche Sprachkompetenz; Reflektion des eigenen Sprachgebrauchs und Lösungsvorschläge für die Praxis; Transfer von Amtssprache in einfache Sprache; Übersetzung komplexer Inhalte der Schriftsprache in einfache Sprache (Formulare, Einladungen); einfache Sprache und Rechtssicherheit; Einsatz von Hilfsmaterialien (z. B. Visualisierungen); Auflösung von konflikthafter Situationen in Folge von Nichtverstehen
Ziele	Sprachliche Herausforderungen und mögliche Stolpersteine in der Kommunikation mit Ratsuchenden aufzeigen; sprachliche Handlungsmöglichkeiten für eine sprachensible Beratung erproben und reflektieren
Zielgruppen	Mitarbeitende in der kommunalen Vermittlungsagentur und des Jobcenters
Methoden	Vorträge, Übungen
Durchgeführt in	Vogelsbergkreis

3. Weiterführende Angebote

Um die interkulturelle Handlungskompetenz von Mitarbeitenden in der Verwaltung zu steigern, können neben Sensibilisierungsseminaren auch weitere unterstützende Schulungsangebote hilfreich sein. Ein großes Thema, vor allem bei der Beratung von Neuzugewanderten, sind Sprachbarrieren. Schulungs-

angebote zu Leichter Sprache oder Sprachunterrichte v. a. in Englisch können hier für Mitarbeitende zu einer Arbeitserleichterung und -sicherheit führen und nach außen für eine verbesserte Servicequalität sorgen.

	Englisch in der Verwaltung
Dauer	19 Unterrichtseinheiten an 2 Kurstagen
Inhalte	Standardsituationen am Arbeitsplatz: Erfragen und Geben von Informationen; Sachverhalte und Prozeduren erklären; Einführung von Basisbegriffen; englisches Amtsvokabular; Englisch als internationale Verkehrssprache; Übungen zum Schriftverkehr: Form des englischen Briefes; Telefonieren auf Englisch; Basisgrammatik
Ziele	Auffrischung von bereits bestehenden Schulenglischkenntnissen; Training der Sprechfähigkeit; Abbau von Hemmungen vor dem Gebrauch der englischen Sprache durch Rollenspiele
Zielgruppe	Alle Mitarbeitende, insbesondere mit Bürgerinnen-/Bürger-Kontakt
Methoden	Übungen, Rollenspiele, Fallbeispiele
Veranstalter	Landkreis Fulda

V Fazit

Das Thema interkulturelle Schulungen und deren Umsetzung nimmt schon heute eine bedeutende Rolle in der Integrationsarbeit der WIR-Regionen und vielen weiteren Kommunen ein. Ihre Wirksamkeit lässt sich, wie aufgezeigt, durch verschiedene Faktoren beeinflussen. Die Qualität der Referentinnen- und Referentenleistung ist dabei ebenso wichtig wie die lokalen Rahmenbedingungen, die Berücksichtigung der Teilnehmendenbedarfe oder die Transparenz in der Planung und Kommunikation eines Angebotes. Eine zentrale Rolle spielt außerdem die strukturelle Einbindung der Schulungen in Öffnungs- bzw. Organisationsentwicklungsprozesse, um eine stete Weiterentwicklung zu ermöglichen. Hier setzt das Landesprogramm „WIR“ der hessischen Landesregierung wegweisende Impulse.

Für die Zukunft ist es notwendig, verstärkt gemeinsame Schulungsangebote für Bürgerinnen und Bürger mit und ohne Zuwanderungsgeschichte in den Fokus zu rücken. Formate, in denen zusammen gelernt,

sich ausgetauscht und gemeinsam nach Lösungen gesucht werden, stärken das gesellschaftliche Zusammenleben. Ganz im Sinne eines interkulturellen Miteinanders sollte durch Gemeinschaftserfahrungen auch miteinander und nicht nur übereinander gelernt werden. Somit wird Lernen zu einem partnerschaftlichen Prozess und kann auf Alltagsvorgänge übertragen werden. Interkulturelle Schulungen sind auch Orte der Begegnung, in denen kulturelle und soziale Grenzen überwunden werden.

Im Hinblick auf die aktuelle gesellschaftliche Situation, welche im Kontext der interkulturellen Begegnung häufig von Vorurteilen und Ängsten geprägt ist, sollten außerdem die Themen Antidiskriminierung und Diskriminierungsschutz ausreichend Platz in interkulturellen Trainings haben. Ergänzt durch Qualifizierungs- und Empowerment-Angebote für Bürgerinnen und Bürger mit Migrationserfahrung bzw. -geschichte.



Hessisches Ministerium
für Soziales und Integration

VI Literaturverzeichnis

Böll-Stiftung: KommunalWiki. URL: <http://kommunalwiki.boell.de/index.php/Daseinsvorsorge>

Bolten, Jürgen (2006): Interkulturelle Kompetenz. In: L.R.Tsvasman (Hg.): Das grosse Lexikon Medien und Kommunikation. Würzburg.

Bundesministerium für Bildung und Forschung: Nationaler Aktionsplan Integration.
URL: <https://www.bmbf.de/de/nationaler-aktionsplan-integration-1095.html>

Deutscher Landkreistag (2014): Interkulturelle Öffnung in der Landkreisverwaltung. Berlin.
URL: www.kreise.de/cms1/images/stories/publikationen/bd-116.pdf

Die Bundesregierung (2017): Nationaler Aktionsplan gegen Rassismus – Positionen und Maßnahmen zum Umgang mit Ideologien der Ungleichwertigkeit und den darauf bezogenen Diskriminierungen.
URL: <https://www.bmfsfj.de/blob/jump/116798/nationaler-aktionsplan-rassismus-data.pdf>

Die Bundesregierung (2017): Nationaler Aktionsplan Integration – Zusammenhalt stärken, Teilhabe verwirklichen. URL: <https://www.bundesregierung.de/Content/Infomaterial/BPA/IB/2012-01-31-nap-gesamt-barrierefrei.html?view=trackDownload>

DGB Bildungswerk (2013): Interkulturelle Kommunikation in Verwaltungen. Düsseldorf.
URL: <http://www.vielfalt-mediathek.de/mediathek/5350/handreichung-interkulturelle-kommunikation-in-verwaltungen.html>

Deutscher Landkreistag (2014): Interkulturelle Öffnung in der Landkreisverwaltung. Berlin.
URL: www.kreise.de/cms1/images/stories/publikationen/bd-116.pdf

Gieselmann, Astrid/Krell, Gertraude: Diversity-Trainings: Verbesserung der Zusammenarbeit und Führung einer vielfältigen Belegschaft. In: Krell, Gertraude/Ortlieb, Renate/Sieben, Barbara (2012): Chancengleichheit durch Personalpolitik: Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen. Springer Gabler Verlag, Heidelberg.

Götz, Klaus (2000): Interkulturelles Lernen/Interkulturelles Training. Rainer Hampp Verlag, Mering.

Handschuck, Sabine/Schröer, Hubertus (2012): Interkulturelle Orientierung und Öffnung - Theoretische Grundlagen und 50 Aktivitäten zur Umsetzung. ZIEL Verlag, Augsburg.

Hessisches Ministerium für Soziales und Integration: Der Integrationskompass. Integrationspolitik. Wiesbaden. URL: <http://www.integrationskompass.de/hmdj/home/~biq/Integrationspolitik/>

Hessisches Ministerium für Soziales und Integration (2016): Praxisleitfaden Interkulturelle Öffnung. Wiesbaden. URL: www.integrationskompass.de/global/show_document.asp?id=aaaaaaaaaafppw

Hinz-Rommel, Wolfgang (1994): Interkulturelle Kompetenz. Waxmann Verlag, Münster/New York.

IQ Fachstelle Diversity Management (2014): Qualitätsmerkmale für interkulturelle Fort- und Weiter-

bildungen unter dem Vielfaltsaspekt.

URL: <http://www.netzwerk-iq.de/fachstelle-interkultur-und-antidiskriminierung/produkte-materialien/fs-ika-publikationen.html>

IQ Fachstelle Diversity Management (2014): Interkulturelle/Diversity-Schulungen in Jobcentern und Agenturen. Erfahrungen und Empfehlungen zur Ansprache.

URL: <http://www.netzwerk-iq.de/fachstelle-interkultur-und-antidiskriminierung/produkte-materialien/fs-ika-publikationen.html>

IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung: Evaluation der Schulungen zur „Interkulturellen Grundsensibilisierung mit Schwerpunkt Asyl und Flucht“.

URL: <http://www.netzwerk-iq.de/fachstelle-interkultur-und-antidiskriminierung/produkte-materialien/fs-ika-publikationen.html>

Kinast, Eva-Ulrike (2003): Evaluation interkultureller Trainings. In: Thomas, Alexander/Kinast, Eva-Ulrike/Schroll-Machl, Sylvia: Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder. Vandenhoeck & Ruprecht Verlag, Göttingen.

Kreis Offenbach: Rettungsdienst und kulturelle Vielfalt – Über die Interkulturelle Öffnung eines der gesellschaftlich bedeutendsten Leistungsanbieter im Kreis Offenbach.

https://www.kreis-offenbach.de/PDF/Rettungsdienst_und_kulturelle_Vielfalt_Dokumentation.PDF?ObjSvrID=1856&ObjID=3643&ObjLa=1&Ext=PDF&WTR=1&_ts

Landesakademie für Fortbildung und Personalentwicklung an Schulen: Projektkompetenz unter Einsatz neuer Medien. URL: https://lehrerfortbildung-bw.de/st_kompetenzen/weiteres/projekt/projektkompetenz/methoden_a_z/metaplan.htm

Leenen, Wolf Rainer (2007): Interkulturelles Training: Psychologische und pädagogische Ansätze.

In: Straub, Jürgen/ Weidemann, Arne/ Weidemann, Doris (2007): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kompetenz. Grundbegriffe – Theorien – Anwendungsfelder. J.B. Metzler Verlag, Stuttgart.

Mazziotta, Agostino/Piper, Verena/Rohmann, Annette (2016): Interkulturelle Trainings. Ein wissenschaftlich fundierter und praxisrelevanter Überblick. Springer Verlag, Heidelberg.

Neue Deutsche Medienmacher: Glossar. URL: <http://glossar.neuemedienmacher.de/>

Schulze-Seeger, Jürgen (2013): Schwarzer Gürtel für Trainer – Vom Meistern schwieriger Seminarsituationen. Beltz Verlag, Nordhausen.

Thomas, Alexander (1990): Interkulturelles Handlungstraining als Personalentwicklungsmaßnahme. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie.

Thomas, Alexander/Kinast, Eva-Ulrike/Schroll-Machl, Sylvia (2003): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder Vandenhoeck & Ruprecht Verlag, Göttingen.

VII Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Interkulturelle Kompetenz	10
Abbildung 2: Vorgehen bei der Planung und Durchführung eines interkulturellen Schulungsangebots	13
Abbildung 3: Stakeholderanalyse	15
Abbildung 4: Aspekte bei interkulturellen Schulungen	16
Abbildung 5: Anforderungsprofil für interkulturelle Referentinnen und Referenten	21

VIII Glossar

Asylsuchende

Asylsuchende sind Menschen, die einen Antrag auf Anerkennung als politisch Verfolgte gestellt, aber noch keinen Schutzstatus in Deutschland erhalten haben.

Diversity

Der Begriff Diversity kann mit Vielfalt/Vielfältigkeit übersetzt werden und wird in Bezug auf Vielfalts-/Diversity-Dimensionen wie z. B. Alter, Geschlecht, ethnische Herkunft, Behinderung, Religion/Weltanschauung und sexuelle Orientierung gedacht. Der Diversity-Ansatz nimmt Vielfalt im Sinne der Unterschiedlichkeiten und Gemeinsamkeiten von Menschen in einer Gesellschaft oder einer Organisation wahr und schätzt diese wert. Individualität und Differenz werden als Potenzial und Ressource anerkannt. Eine Sensibilisierung für Ungleichbehandlung ermöglicht den Blick auf persönliche, gesellschaftliche wie strukturelle Barrieren. Chancengleichheit und gleichberechtigte Teilhabe werden angestrebt.

Diversity Management

Der Diversity-Ansatz findet seine Umsetzung im Konzept des Diversity Managements, das seine Wurzeln in der US-amerikanischen Bürgerrechtsbewegung der 1960er Jahre hat. Ausgehend von einer Wertschätzung personaler Vielfalt soll mit Hilfe eines umfassenden Organisationsentwicklungsansatzes ein diskriminierungsfreies Arbeitsumfeld geschaffen werden, wobei organisationale Vielfalt wahrgenommen und auf allen Ebenen bewusst gefördert wird. Effizienz der Arbeit, Wertschätzung der Mitarbeitenden und Zufriedenheit der Kundschaft können so gleichermaßen erzielt werden.

Flüchtling

Flüchtlinge sind laut Genfer Flüchtlingskommission „Personen, die aus begründeter Furcht vor der Verfolgung ihrer Person wegen rassistischer Diskriminierung, ihrer Religion, Nationalität oder Zugehörigkeit zu einer bestimmten sozialen Gruppe Schutz in einem anderen Land suchen“ und in Deutschland deswegen bereits einen Schutzstatus erhalten haben.

Interkulturelle Kompetenz

Interkulturelle Kompetenz beschreibt die Fähigkeit, in interkulturellen Überschneidungs- bzw. Begegnungssituationen sensibilisiert, angemessen und effektiv handeln zu können.

Interkulturelle Öffnung

Interkulturelle Öffnung meint einen Prozess der Organisations- und Personalentwicklung, der gleichberechtigte Zugangschancen aller Mitglieder der Gesellschaft, unabhängig von ihrer Herkunft oder kulturellen Prägung, z. B. zum Arbeitsmarkt, zu sozialen Diensten oder Bildungs- und Kulturangeboten gewährleisten soll.

Interkulturelles Training

Ein interkulturelles Training ist ein Schulungsangebot mit dem Ziel, Teilnehmende für interkulturelle Begegnungssituationen zu sensibilisieren und zu stärken. Das Training ist interaktiv gestaltet, so dass die Teilnehmenden ihre eigenen Erfahrungen und Fragen einbringen können. Die Zielsetzung wird individuell bestimmt. Das Seminar verbindet dabei immer die Ebenen Wissensvermittlung, Praxistransfer und Selbstreflexion miteinander. Dies spiegelt sich auch in einer angewandten Methodenvielfalt (z. B. Vortrag, Kleingruppenarbeit oder Plenumsdiskussion) wider.

Kultur

Interkulturellen Schulungen liegt ein weites und dynamisches Verständnis von Kultur zugrunde. Sie ist im sozialen Miteinander erlernt und beschreibt ein Orientierungssystem für eine Nation, Gesellschaft, Organisation oder Gruppe. Es ist ein System von Überzeugungen, Wertevorstellungen und Symbolen wie z. B. Sprache, Gestik, Mimik, Kleidung, Begrüßungsrituale. Kultur ist der Zeit, dem Wandel und den damit verbundenen Aushandlungsprozessen unterlegen.

Migrationshintergrund

„Eine Person hat dann einen Migrationshintergrund, wenn sie selbst oder mindestens ein Elternteil nicht mit deutscher Staatsangehörigkeit geboren ist.“ Die Definition umfasst im Einzelnen folgende Personen: 1. zugewanderte und nicht zugewanderte Ausländer; 2. zugewanderte und nicht zugewanderte Eingebürgerte; 3. (Spät-)Aussiedler; 4. mit deutscher Staatsangehörigkeit geborene Nachkommen der drei zuvor genannten Gruppen.

Quelle: Statistisches Bundesamt: Fachserie 1, Reihe 2.2 Bevölkerung und Erwerbstätigkeit, Bevölkerung mit Migrationshintergrund, Ergebnisse des Mikrozensus, Wiesbaden 2017.

IX Impressum

Herausgeber:

Hessisches Ministerium für Soziales und Integration
Dostojewskistraße 4
65187 Wiesbaden
V. i. S. d. P.: Esther Walter

Redaktion:

Abteilung Integration VI 2
Wiebke Schindel und Hangama Kawa

Verfasserinnen:

Yvonne Szukitsch und Meral Meindl, Verband für interkulturelle Arbeit – VIA Bayern e. V., München
Fragebögen in Kooperation mit den WIR-Koordinationsstellen

Druck:

KRÜGER DRUCK+VERLAG GMBH & CO. KG, 66763 Dillingen

Gestaltungskonzept:

Herzwerk Kommunikationsdesign, Wiesbaden

© Fotonachweis:

Seite 2: HMSI
Seite 5, 18: Pixabay
Seite 8, 22, 33, 35: iStock
Seite 15, 20, 22, 24, 45: Fotolia
Seite 37: peshkova/Fotolia

www.integrationskompass.de

Wiesbaden 2017

HINWEISE ZUR VERWENDUNG

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Hessischen Landesregierung herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlbewerbern oder Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Landtags-, Bundestags- und Kommunalwahlen. Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlkampfveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die Druckschrift nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Landesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Die genannten Beschränkungen gelten unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl die Druckschrift dem Empfänger zugegangen ist. Den Parteien ist es jedoch gestattet, die Druckschrift zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder zu verwenden.

Nachdruck – auch auszugsweise – ist nur mit Quellenangabe gestattet. Belegexemplar erbeten.



HESSEN



**Hessisches Ministerium
für Soziales und Integration**

Hessisches Ministerium
für Soziales und Integration (HMSI)
Abteilung VI – Integration
Dostojewskistraße 4
65187 Wiesbaden