



Fachhochschule
für öffentliche Verwaltung
NRW

Gelsenkirchen

Förderung interkultureller Kompetenzen und interkulturelle Personalentwicklung der Beschäftigten des Landes Nordrhein-Westfalen

Gutachten der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung
Nordrhein-Westfalen

im Rahmen der Landesinitiative „Mehr Migrantinnen und
Migranten in den Öffentlichen Dienst - Interkulturelle Öffnung
der Landesverwaltung“

verfasst von

Prof. Dr. Katrin Möltgen

Prof. Dr. Henrique Ricardo Otten

im Auftrag des Ministeriums für Arbeit, Integration und
Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen

Dortmund und Köln, im Februar 2012

Ministerium für Arbeit,
Integration und Soziales
des Landes Nordrhein-Westfalen



Vielfalt verbindet!
Mehr Migrantinnen
und Migranten
in den öffentlichen Dienst.

Inhaltsverzeichnis

1	Zielsetzung des Gutachtens und Vorgehensweise	3
1.1	Zielsetzung	3
1.2	Vorgehensweise	3
2	Theoretische Grundlagen	5
2.1	Der Begriff „Kultur“ - Befunde und wissenschaftliche Positionen	5
2.2	Interkulturelle Kompetenz	11
2.3	Interkulturelles Lernen	16
2.4	Interkulturelle Öffnung	21
3	Die Praxis interkultureller Personalentwicklung im Rahmen „interkultureller Öffnung“ der Verwaltung - Angebote, Vorgehensweisen und Erfahrungen	24
3.1	Allgemeines Angebotsspektrum	24
3.2	Angebote in der öffentlichen Verwaltung	27
3.2.1	BAMF	27
3.2.2	Berlin	30
3.2.3	Bremen	34
3.2.4	Hamburg	37
3.2.5	Niedersachsen	42
3.2.6	Rheinland-Pfalz	48
3.2.7	München	52
3.2.8	Integration. Interkommunal	59
3.2.9	Regionale Entwicklungspartnerschaft M.A.R.E.	61
3.2.10	Nordrhein-Westfalen	63
4	Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen für das Land Nordrhein-Westfalen	73
4.1	Erfolgsfaktoren interkultureller Fort- und Weiterbildung	73
4.2	Allgemeine Handlungsempfehlungen zur Förderung interkultureller Kompetenzen der Beschäftigten des Landes Nordrhein-Westfalen	78
4.3	Erweiterung bestehender Fort- und Weiterbildungsangebote der Fortbildungsakademie „Mont Cenis“	84
	Literatur	87
	Internetseiten	95
	Weitere schriftliche Quellen	95
	Interviews, Gespräche und Telefonate	96

1. Zielsetzung des Gutachtens und Vorgehensweise

1.1 Zielsetzung

Die Landesregierung Nordrhein-Westfalen hat im Dezember 2010 die Landesinitiative „Mehr Migrantinnen und Migranten in den öffentlichen Dienst – Interkulturelle Öffnung der Landesverwaltung“ ins Leben gerufen. Im Mittelpunkt der Landesinitiative stehen drei Ziele: Erstens soll der Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund in der Landesverwaltung erhöht und möglichen Zugangsbarrieren bei der Besetzung ausgeschriebener Stellen entgegen gewirkt werden. Zweitens soll die interkulturelle Kompetenz der Beschäftigten im öffentlichen Dienst des Landes insgesamt gesteigert werden. Drittens sollen Prozesse der interkulturellen Öffnung landesweit angestoßen und gefördert werden.¹

Um die zweitgenannte Zielsetzung zu erreichen, sind Prof. Dr. Katrin Möltgen und Prof. Dr. Henrique Ricardo Otten von der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung des Landes Nordrhein-Westfalen (FHöV NRW) beauftragt worden, ein Gutachten zu erstellen, in dem Wege und Maßnahmen aufgezeigt werden, wie interkulturelle Kompetenzen bei den Beschäftigten des Landes Nordrhein-Westfalen gefördert bzw. vertieft werden können.

Auf Wunsch des Landes Nordrhein-Westfalen

- soll sich das Gutachten auf die Beschäftigten der Obersten Landesbehörden konzentrieren,
- in dessen Rahmen soll u.a. an bestehende Fortbildungsangebote des Landes angeknüpft und sollen Vorschläge zu deren Erweiterung gemacht werden und
- die Handlungsempfehlungen sollen den besonderen Anforderungen der Beschäftigten der Landesebene Rechnung tragen.

Empfehlungen zur Implementierung eines umfassenden Organisationsentwicklungsprozesses zur interkulturellen Öffnung der Verwaltung sollen dagegen in diesem Gutachten nicht ausgearbeitet werden.

1.2 Vorgehensweise

Im zweiten Teil des Gutachtens wird ein Überblick über theoretische Ansätze, Standpunkte und Debatten zu den zentralen Begriffen „Kultur“, „interkulturelle Kompetenzen“, „interkulturelles Lernen“ und „interkulturelle Öffnung“ gegeben, basierend auf einer Analyse der Literaturlage.

¹ Vgl. http://www.mais.nrw.de/03_Integration/001b_interkulturelle_oeffnung/index.php [Zugriff 26.2.12].

Im dritten Teil werden auf der Basis eigener Recherchen sowie aufgrund von Gesprächen mit Expertinnen und Experten Beispiele interkultureller Personalentwicklung aus dem Bereich der öffentlichen Verwaltung dargelegt und analysiert, wobei der Schwerpunkt auf Fort- und Weiterbildungsangebote zur Entwicklung interkultureller Kompetenzen gelegt wird. Die Angebote können in Bezug auf verschiedene Aspekte interkultureller Personalentwicklung als „good-practice“ bezeichnet werden und machen zudem die Vielfalt vorhandener Ansätze im öffentlichen Sektor deutlich.

Im abschließenden vierten Teil werden Schlussfolgerungen aus den theoretischen Untersuchungen und den Analysen des dritten Teils gezogen. Daraus werden zum einen allgemeine Erfolgsfaktoren interkultureller Fort- und Weiterbildungsangebote abgeleitet. Zum anderen werden konkrete Handlungsempfehlungen zur Implementierung neuer sowie zur Erweiterung bestehender Fortbildungsangebote im Bereich interkultureller Kompetenz im Rahmen der Landesinitiative „Mehr Migrantinnen und Migranten in den öffentlichen Dienst – Interkulturelle Öffnung der Landesverwaltung“ gegeben.

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Der Begriff „Kultur“ – Befunde und wissenschaftliche Positionen

Der Begriff der Kultur wird je nach Kontext und Erkenntnisinteresse unterschiedlich bestimmt. Wir legen daher unseren Ausführungen das leitende Interesse zu Grunde, einen Kulturbegriff zu gewinnen, der für das Vorhaben einer interkulturellen Öffnung der Verwaltung angemessen ist. Bei der systematischen Sichtung interkultureller Fortbildungsangebote werden unterschiedliche Herangehensweisen an den Begriff der "Kultur" deutlich, die sich als teilweise problematisch erweisen. Dies zeigt sich insbesondere bei dem, was wir ein "enges" Kulturkonzept nennen wollen. So verstehen etwa Klaus Götz und Nadine Bleher unter dem "Begriff Kultur inhaltlich all das, auf was sich ein Sozialkörper ‚zu pflegen‘ verständigt hat."² Hier wie auch in anderen Fällen wird der Kulturbegriff in seiner klassischen ethnologischen Fassung benutzt, wie er bereits von Edward Tylor 1871 definiert wurde: "jener Inbegriff von Wissen, Glauben, Kunst, Moral, Gesetz, Sitte und allen übrigen Fähigkeiten und Gewohnheiten, welche der Mensch als Glied der Gesellschaft sich angeeignet hat".³ In ähnlicher Weise zitieren Götz und Bleher eine Definition aus der personalwissenschaftlichen Literatur, wonach gelten soll: "Kultur umfasst das gesamte soziale Erbe, bestehend aus dem Wissen, den Glaubensvorstellungen, den Sitten und Gebräuchen... Die individuelle Persönlichkeit entwickelt sich also auf der Basis einer bestimmten Kultur.... Trotz individueller Unterschiede bestehen Ähnlichkeiten zwischen den Persönlichkeitsstrukturen der Mitglieder gleicher Kultur."⁴ Dabei stößt man auf einen häufig anzutreffenden Widerspruch: einerseits wird mit dem Terminus „Sozialkörper" nicht nur auf Nationen, sondern auch auf Organisationen, Gruppen, auch Interessengruppen, oder soziale Einheiten wie Familien Bezug genommen. Auf der anderen Seite spielt auf der operationalen Ebene die Vorstellung einer vorgegebenen Bindung des einzelnen an die in einer *Gesellschaft* – und damit sind die in Staaten verfassten *Nationalgesellschaften* gemeint – bestehenden Wahrnehmungs- und Aktionsmuster die ausschlaggebende Rolle. Daneben ist dann gelegentlich noch von "Kulturkreisen" die Rede, was eine Zusammenfassung von Gesellschaften ähnlichen Typs in einer Großregion darstellen soll. Das Verstehen wird so auf eine Heuristik vermeintlich „nationaltypischer“ Verhaltensweisen hingelenkt.

Kulturkonzepte des "engen Typs" betonen zwei Aspekte des Kulturbegriffs: erstens, die Abhängigkeit der Verhaltensweisen und der kognitiven wie emotionalen Ausstattung des Einzelnen von gesellschaftlich vorgegebenen Praktiken und Erwartungen. In diesem Sinne wird

²Götz; Bleher 2003: 13.

³Tylor 1871, zitiert nach Hansen 2003: 17.

⁴Kammel; Teichelmann 1994, zitiert nach Götz; Bleher 2003: 13.

auch von einer "mentalener Programmierung" des Individuums durch dessen Kultur gesprochen.⁵ Zweitens wird Kultur holistisch verstanden als eine geschlossene Ganzheit mit bestimmten, eindeutig feststellbaren Charakteristika. In gewisser Weise entspricht dies der Situation, in der eine Ethnologin oder ein Ethnologe auf eine in einem geschlossenen Verband lebende, "fremde" Menschengruppe trifft. Aus Sicht ethnologischer Forschung stellt sich "Kultur" als der "umfassende Zusammenhang menschlichen Verhaltens" dar.⁶ Für moderne, in sich pluralisierte Gesellschaften, erscheint dieser Kulturbegriff nicht mehr adäquat (s.u.).

Festzustellen ist eine spezifische Transformationsgeschichte des Kulturbegriffs. Bereits für den Kulturanthropologen Edward T. Hall ist die Nachfrage nach einer Vorbereitung von Technikern und Beamten auf Auslandseinsätze der Anstoß, Kulturanalyse zu systematisieren und Methoden für die Vermittlung von Kompetenzen zum Umgang mit unvertrauten kulturellen Situationen zu entwickeln.⁷ Den Ausgangspunkt für die Vorgehensweisen einer Vielzahl aktueller interkultureller Trainings stellen bekanntlich die Forschungen Geert Hofstedes dar, die mit einer empirischen Analyse kulturell unterschiedlicher Arbeitsorientierungen in den weltweit verteilten Zweigstellen des IBM-Konzerns beginnen.⁸ Bei Hofstede finden sich die Vorlagen für die Terminologie der meisten interkulturellen Trainingskonzepte. Kultur besteht nach Hofstede "aus den ungeschriebenen Regeln des sozialen Spiels. Sie ist die *kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet*."⁹ Kultur bestimmt die „Muster des Denkens, Fühlens und potentiellen Handelns“, die jeder Mensch in seinem sozialen Umfeld erlernt hat.¹⁰ Einerseits ist Hofstede sich dessen bewusst, dass jeder Mensch zu unterschiedlichen Kollektiven gehört, wobei der Unterschied zwischen Gruppe und Kategorie unscharf bleibt, aber jedenfalls unterschiedliche Ebenen zu berücksichtigen sind. Dazu würden die Ebene der Nationen, der Regionen, die Geschlechtszugehörigkeit, unterschiedliche Generationen, soziale Klassen, Beruf, Organisationszugehörigkeit etc. zählen. Auf der anderen Seite wählt Hofstede aus praktischen Gründen letztlich die Staatsangehörigkeit der Menschen als das Kriterium, um entlang bestimmter Dimensionen Ländervergleiche unterschiedlicher "Kulturen" vorzunehmen. Auf eine detaillierte Kritik des Konzepts von Hofstede wird hier verzichtet.¹¹

⁵ Vgl. Götz ; Bleher 2003: 14; hier wie in vielen anderen Fällen wird die Terminologie Hofstedes (s. u.) schlicht übernommen.

⁶ Vgl. Malinowski 1985: 47.

⁷ Vgl. Hall 2005: 236f.

⁸ Vgl. Hofstede 1984.

⁹ Hofstede 2009: 4.

¹⁰ Vgl. Hofstede 2009: 2.

¹¹ Vergleiche dazu die Anmerkungen bei Hansen 2003: 281-288.

Entscheidend ist für unsere Zwecke, einen Begriff der Kultur zu wählen, der geeignet ist, den Umgang mit den Veränderungen, die eine Gesellschaft durch Migration erfährt, angemessen zu konzeptualisieren. Dazu kann durchaus partiell auf die klassische ethnologische Terminologie zurückgegriffen werden. So besteht Kultur bei Malinowski aus dem Prozess, in dem „Elemente des Wissens, der Organisation und der Wertung standardisiert werden“¹², und dieser Prozess hat „auf alle Fälle die Existenz einer Gruppe, sowie dauernder Beziehungen zwischen ihren Mitgliedern zur Voraussetzung“.¹³ Allerdings ist es nötig, jeden Holismus dabei zu vermeiden, sowie die Kultur gestaltenden, kreativen Möglichkeiten des Individuums gegenüber Vorstellungen von „Programmierung“ oder ererbten Festlegungen zu betonen. Ein weiterer Aspekt des Kulturbegriffs, der als grundlegendes Element aufzunehmen ist, besteht darin, dass menschliche Gruppen spezifische Weisen ausbilden, in denen die Weltbezüge und das Selbstverständnis ihrer Angehörigen strukturiert sind. In diesem Verständnis enthalten Kulturen bestimmte Spezifikationen sinnhafter Orientierung.¹⁴ Bereits die anthropologische Forschung hat jedoch auf die unabschließbare Dynamik kultureller Sinnggebungsprozesse hingewiesen: „Man muss sich davor hüten, Kultur als eine statische Einheit zu verstehen und so zu verdinglichen, was – prozeßhaft betrachtet – eine endlose Reihe von Verhandlungen ist, mittels derer sich die Akteure über die Bedeutungen verständigen, welche sie ihren Handlungen zuschreiben. Bedeutung wird verbal durch Sprache und nichtverbal durch rituelle und zeremonielle Handlungen erstellt. Auch Symbole, die in späteren Situationskontexten gleichsam zu Indexziffern werden, transportieren Bedeutung. Nichtsdestoweniger müssen das Zu- und das Umschreiben von Bedeutung als Prozesse betrachtet werden, durch die jede Population auf dynamische Weise eine kulturelle Kontinuität herstellt.“¹⁵

Dies genügt aber noch nicht, um den Kritiken an geschlossenen Kulturkonzepten hinreichend Rechnung zu tragen. Der Philosoph Wolfgang Iser hat auf die Obsoleszenz eines Kulturbegriffs hingewiesen, der nach innen homogenisierend, nach außen abgrenzend und zugleich den Bezug auf Nationen fixierend wirkt. Gegen die Denkfigur einer Homogenität der Kultur sprechen die vertikalen Differenzierungen der Lebensformen ebenso wie Differenzierungen, die auf der Wahl unterschiedlicher Lebensstile, beispielsweise der sexuellen Orientierung beruhen. (Volks-)Kulturen wie "geschlossene Kugeln oder autonome Inseln" aufzufassen, sei problematisch und umso gefährlicher, wenn sich damit Reinheitsvorstellungen verbinden.¹⁶ Ein solches Kulturkonzept sei "durch eine Doppelfigur von Konzentration auf das eigene und Abwehr des Fremden charakterisiert, es ist ein Konzept innerer

¹² Malinowski 1985: 164.

¹³ Ebd.

¹⁴ Vgl. Göller 2000: 185f.

¹⁵ Turner 1992: 130f.

¹⁶ Vgl. Iser 2005: 318

Homogenisierung und äußerer Abgrenzung."¹⁷ Dagegen verweist Welsch auf Faktoren, die sich auf den Begriff der "Transkulturalität" bringen ließen: erstens seien Kulturen heute eng miteinander vernetzt und wiesen global geprägte Lebensformen schon aufgrund der Ähnlichkeiten der Berufssysteme auf. Diskurse wie Menschenrechtsdebatten, Feminismus oder Ökologie durchziehen die vermeintlich getrennten Kulturen. Kommunikation, Verkehr und Migration spielen sich weltweit ab, ökonomische Prozesse funktionieren ebenfalls in diesem Maßstab. Welsch sieht die Kulturen der Gegenwart charakterisiert durch "Hybridisierung". Das bedeutet, dass Kulturgehalte unterschiedlicher Herkunft in die Kulturen hinein genommen werden, sowohl auf der Ebene der populären als auch im Bereich der Hochkultur. Die Praktiken der Kulturen vermischen sich. Damit löse sich schließlich die Differenz zwischen Eigenem und Fremdem auf, so dass oft nicht mehr feststellbar sei, was noch Produkt der „eigenen“ Kultur sei. "In den Innenverhältnissen einer Kultur existieren heute ähnlich viele Fremdheiten wie in ihrem Außenverhältnis zu anderen Kulturen."¹⁸ Damit werden auch auf der Ebene des Individuums die Menschen durch „mehrere kulturelle Herkunft und Verbindungen bestimmt. Wir sind kulturell alle Mischlinge."¹⁹ Um so wichtiger werde es demnach, die staatsbürgerliche Identität nicht mehr mit der persönlichen kulturellen Identität gleichzusetzen und eine solche Übereinstimmung auch nicht mehr als Norm anzusehen.

Die kulturelle Dynamik in Einwanderungsgesellschaften wird unseres Erachtens aber nur dann zureichend erfasst, wenn zwei weitere Aspekte berücksichtigt werden. Zum einen folgen wir der Beschreibung von Klaus P. Hansen, der zufolge das Individuum nicht nur als Instanz bloß additiver Zusammenfügung unterschiedlicher kultureller Standardisierungen fungiert, sondern als Ort einer dynamischen Vermischung, für die er die Metapher des "Reagenzglases" wählt.²⁰ Die Dialektik, die sich zwischen Individuum und kulturellen Vorgaben ereignet, entspringt in erster Linie der Widersprüchlichkeit kultureller Erwartungen. Darauf hatte ebenfalls bereits Viktor Turner hingewiesen: "Soziale Bedeutungen können [...] nicht einfach vorausgesetzt werden [...] wir müssen feststellen, wie die Akteure mit widersprüchlichen Normen umgehen: wie entscheiden sie, ob etwas angemessen ist oder nicht, in welchem Verhältnis gewichten sie explizite und implizite Regeln, wie verleihen sie ihren Transaktionen und Interaktionen Bedeutung?"²¹

Diese Produktivität des Subjekts wird sehr viel radikaler von postkolonialen Kulturtheorien vertreten. Sie untersuchen, in welcher Weise kulturelle Differenz aus der Perspektive von Minderheiten ar-

¹⁷ Ebd.

¹⁸ Ebd.: 325.

¹⁹ Ebd.: 326.

²⁰ Vgl. dazu Hansen 2003: 182-189.

²¹ Turner 1992: 132; vgl. auch Hansen 2003: 187.

tikuliert wird. Das Subjekt erfährt Forderungen und Identifiziertwerden entlang unterschiedlicher Kategorien von Differenzen, seien es solche der Herkunft, der sexuellen Identität, der Generation, des Ortes oder sozialer Statuspositionierungen. Dabei gibt es weder die Möglichkeit, sich bruchlos mit einem nationalen Kollektiv zu identifizieren, noch hilft es, eine alternative Identität, zum Beispiel "Schwarz-Sein", zu essentialisieren. Kulturelle Produktion ereignet sich hier in Zwischenräumen, "innovativen Orten der Zusammenarbeit und des Widerstreits"²². Kultur wird damit zu einem Äußerungsraum, in dem Bedeutungen anders angeordnet, Identitäten neu verhandelt, Deutungskämpfe bestritten und Formen gesucht werden, in denen spezifische Erfahrungen, etwa solche von Ausschließung und Diskriminierung, auf bisher noch nicht vorhandene Weise repräsentiert werden.²³

Solche Dynamik ist nicht nur auf der individuellen Ebene, sondern auch auf der Ebene von Gruppen zu beobachten. Aktuelle Studien zeigen, in welcher Weise etwa Jugendliche aus Familien mit Migrationsgeschichte Kultur neu entwickeln und artikulieren. Gerade in diesem Zusammenhang erweist sich, wie wichtig es ist, die Vorstellung von einem Nebeneinander oder konflikthafte Gegeneinander in sich geschlossener Kulturen zu revidieren. Gegenüber der häufig geäußerten Auffassung, Kinder aus Migrantenfamilien seien primär als Opfer von Modernitätsdefiziten der Einwandererkulturen zu sehen, wird in diesen Studien die Kompetenz der Heranwachsenden zur konstruktiven Bearbeitung unterschiedlicher sozialer Praxen attestiert. Dabei können neue, postmigrantisches kulturelle Formen entwickelt werden, beispielsweise ein reflektierter intellektueller Islam, der sich vom Traditionalismus der elterlichen Religionsausübung ebenso absetzt wie von der mehrheitlich nicht muslimischen Umgebung.²⁴

Folgende Aspekte müssen demnach berücksichtigt werden:

- Erstens, moderne Gesellschaften sind geprägt durch "Multikollektivität". In einer Vielzahl von Kollektivbezügen, in denen Arbeitsweisen, Freizeitstile, Meinungsbildung und vieles mehr praktiziert werden, entscheidet sich das Individuum zwischen diversen kulturellen „Identitätsanbieten“²⁵.
- Zweitens, Menschen verhalten sich „eigensinnig“ gegenüber den kulturellen Vorgaben. Sie wählen aus, nehmen einiges an, lehnen anderes ab, wandeln Praktiken nach eigenen Vorstellungen um, bilden Mischformen aus unterschiedlichen Kollektivbezügen.
- Drittens, die aktuelle Situation moderner Gesellschaften ist von zwei Momenten gegensätzlicher Art geprägt: einerseits gibt

²² Bhabha 2000: 2.

²³ Vgl. Bhabha 2000: 265ff. Solche Selbstpositionierung ist nicht einfach nur „frei gewählt“, sondern beruht auch auf erfahrenen Zwängen und vorgängigen äußeren Zuschreibungen, vgl. Ha 2004: 116f.

²⁴ Vgl. Mannitz 2006; vgl. auch die Beiträge zu „mehrkulturellen Identitäten“ Jugendlicher in Feld; Freise; Müller (Hg.) 2005.

²⁵ Assmann 2008: 223.

es durchaus noch eine gewisse Kohärenz von National- und Regionalkulturen, die Verhalten in spezifischer Weise prägen, gleichzeitig vervielfachen sich die Bezüge, die sich dem Austausch globalisierter Kommunikation verdanken.

Angesichts von Multikollektivität und der Diversität individueller Selbstpositionierung stellt sich die Frage, wann Individuen kulturelle Übereinstimmungen aufweisen. Hierfür sind zwei Gesichtspunkte wesentlich: erstens, die Kommunikation, die innerhalb eines Kollektivs die Verhaltensgewohnheiten und Erwartungen übermittelt, zweitens die Gemeinsamkeit sozialer Erfahrungen, die aus der eigenen gesellschaftlichen Positionierung bzw. der eines Kollektivs, dem das Individuum angehört, resultieren. Die Konsequenzen für die "Kultur" migrierter Menschen sind in folgender Weise zu ziehen: Die bloße Herkunft sagt wenig aus über die tatsächlichen, kommunikativ gestalteten Kollektivbezüge, und die sozialen Erfahrungen differenzieren sich entsprechend der gesellschaftlichen Statuspositionen, die Migrantinnen und Migranten in der Einwanderungsgesellschaft beziehen.

Mit der Anwendung eines einfachen, einander geschlossen gegenüber bzw. nebeneinander stehende Kulturen voraussetzenden Kulturkonzepts wird es, überträgt man dies in die Einwanderungsgesellschaft, schwer zu vermeiden sein, dass Migrantinnen und Migranten in abgrenzender Weise "Fremdheit" zugeschrieben wird.²⁶ Kritiker verweisen darauf, dass "Kultur" als "Sprachversteck" für „Rasse“ dienen kann.²⁷ Kultur wird zum Erklärungsmuster für Probleme, die in der Einwanderungsgesellschaft auftreten, potenziell in einer Form, die die Anderen ihrer „Andersheit“ wegen als „Schuldige“ erscheinen lässt.

Damit wird es zu einer bereits weitgehend akzeptierten Forderung, "Kulturalisierungen" zu vermeiden, auch dort, wo sie keine diskriminierenden Folgen zeitigen. Ein Beispiel für eine Irreleitung aufgrund von Kulturalisierung nennen Sabine Handschuck und Hubertus Schröder: "Eine Erzieherin wollte durch ein gemeinsames 'interkulturelles Frühstück' mit den Kindern unterschiedliche kulturelle Essgewohnheiten thematisieren. Sie reagierte überrascht darauf, dass sich die Mütter zwar bemüht hatten, ihren Erwartungen zu entsprechen, sie gaben ihren Kindern so genannte 'typische' Landesspeisen mit, aber die Kinder selbst erzählten, dass sie die mitgebrachten Speisen nie zuhause zu Frühstück aßen. Nutella war bei fast allen Kindern Favorit. Gegessen wurden Müsli, Obst und Frühstücksflocken. Die Landesspezialitäten blieben übrig. Sie wurden später von den Erzieherinnen verzehrt, bei einer gemeinsamen Reflexion darüber, wie schnell man in die Falle der Kulturalisierung tappen kann."²⁸ Kulturalisierung zu vermeiden, bedeutet, keine stereotypen Schlussfolgerungen von der

²⁶ Vgl. auch Otten 2010: 176.

²⁷ Vgl. Leiprecht 2001: 28ff.

²⁸ Handschuck; Schröder 2012: 42.

Herkunft einer Person auf ihre Verhaltensformen, auf deren kulturelle Prägung oder gar Determination vorzunehmen. Wir können jetzt auch begrifflich genau bestimmen, worin der Fehler besteht: Die Herkunft eines Menschen besagt nicht, welche Kollektivzugehörigkeiten für ihn relevant sind, welchen Kommunikationsgemeinschaften er angehört und welche Positionierung er selbst im Feld der unterschiedlichen Identitätsangebote und kulturellen Formen einnimmt. Wie sich an dem Beispiel zeigt, darf die Wirkung nicht unterschätzt werden, die die Zugehörigkeit zum Konsumentenkollektiv der deutschen Bevölkerung auf alle in Deutschland Lebenden ausübt. "Fremdheit" erwies sich als Fiktion, die mit den Alltagsgewohnheiten der Menschen wenig zu tun hatte.

Wir schlagen daher einen Kulturbegriff vor, der konsequent den genannten Kritikpunkten Rechnung trägt.²⁹ Kultur ist demnach die Gesamtheit der in einem Kollektiv standardisierten Verhaltensmuster und der mit ihnen verbundenen Sinnorientierungen und Symbolisierungen. Die kulturellen Bezüge eines Individuums sind abhängig von dessen Mitgliedschaft in kommunikativ verbundenen Kollektiven und den sozialen Erfahrungsräumen, an denen es teilhat. Sie enthalten zwar auch unbewusste Anteile, sind aber der Reflexion, der produktiven Neuaneignung, Bedeutungsveränderung und Umgestaltung zugänglich.

2.2 Interkulturelle Kompetenz

Einen allgemein geteilten Begriff interkultureller Kompetenz gibt es nicht. Unter interkultureller Kompetenz verstehen Thomas, Hagemann und Stumpf "die Fähigkeit, kulturelle Bedingungen und Einflussfaktoren im Wahrnehmen, Urteilen, Empfinden und Handeln bei sich selbst und anderen Personen zu erfassen, zu würdigen, zu respektieren und produktiv einzusetzen im Sinne von wechselseitiger Anpassung, von Toleranz gegenüber Inkompatibilitäten, sowie einer Entwicklung synergetischer Formen des Zusammenlebens und der Weltorientierung."³⁰

Neben solchen abstrakten Begriffsbestimmungen wird häufig ein Komponentenmodell vorgegeben, das interkulturelle Kompetenz in Teilkompetenzen strukturieren soll. Besonders weit verbreitet ist die Unterscheidung in eine affektive, eine kognitive und eine verhaltensbezogene Dimension mit etwa den nachfolgenden Elementen:

- in der affektiven Dimension: „Ambiguitätstoleranz[;] Frustrationstoleranz[;] Fähigkeit zur Stressbewältigung und Komplexitätsreduktion[;] Selbstvertrauen[;] Flexibilität[;] Empathie, Rollendistanz[;] Vorurteilsfreiheit, Offenheit, Toleranz[;] geringer Ethnozentrismus[;] Akzeptanz/Respekt gegenüber anderen Kulturen[;] Interkulturelle Lernbereitschaft“³¹

²⁹ In Anlehnung an Überlegungen von Klaus P. Hansen, vgl. Hansen 2003: 39f.

³⁰ Thomas; Hagemann; Stumpf 2003: 240.

³¹ Bolten 2003: 68.

- in der kognitiven Dimension: „Verständnis des Kulturphänomens in bezug auf Wahrnehmung, Denken, Einstellungen sowie Verhaltens- und Handlungsweisen[;] Verständnis fremdkultureller Handlungszusammenhänge[;] Verständnis eigenkultureller Handlungszusammenhänge[;] Verständnis der Kulturunterschiede der Interaktionspartner[;] Verständnis der Besonderheiten interkultureller Kommunikationsprozesse[;] Metakommunikationsfähigkeit“³²
- in der verhaltensbezogenen Dimension: „Kommunikationswille und -bereitschaft i. S. der initiiierenden Praxis der Teilmerkmale der affektiven Dimension[;] Kommunikationsfähigkeit[;] Soziale Kompetenz (Beziehungen und Vertrauen zu fremdkulturellen Interaktionspartnern aufbauen können)“.³³

Betont wird dabei, dass nicht nur das Wissen um fremdkulturelle Muster, sondern gleichwertig die Kenntnis sowohl eigener als auch fremder und interkultureller Wahrnehmungs- und Verhaltensformen vermittelt werden soll. Schließlich soll die Einführung einer verhaltensbezogenen Dimension der Notwendigkeit Rechnung tragen, dass die erworbenen Dispositionen auch zu Handlungen führen sollen.

Bei Leenen u.a. werden in Bezug auf "interkulturelle Kompetenz" explizit Konsequenzen aus der Abkehr von einem engen, statischen Kulturbegriff gezogen.³⁴ Auch hier ist interkulturelle Kompetenz sinngemäß die Fähigkeit, mit Personen anderer kultureller Prägung erfolgreich zu kommunizieren, also in „kulturellen Überschneidungssituationen“ angemessen agieren zu können. Allerdings unterscheiden die Autoren zwischen einem "statischen Modell des Kulturzusammenstoßes" und einem „dynamischen Modell interkultureller Interaktion". In dem ersten Modell werden die Partner der Interaktion geprägt durch ihre Zugehörigkeit zu einer Kultur, die als festes, von anderen abgegrenztes Bedeutungssystem verstanden wird. Die Kommunikation zwischen Personen, die in solcher Weise Gefangene ihrer kulturellen Determination sind, muss notwendigerweise Störungen durch Missverständnisse erleiden und ist durch Konflikte gefährdet. Dagegen stellen die Autoren das "dynamische Modell interkultureller Interaktion". Kulturen werden hier weder als homogen noch als widerspruchsfrei verstanden und sind auch nicht klar gegeneinander abgegrenzt. Die miteinander kommunizierenden Personen unterliegen zwar dem Einfluss ihrer jeweiligen Gruppenzugehörigkeit und der in ihrer Gruppe kursierenden Bedeutungszuschreibungen, werden aber dadurch nicht festgelegt. Der Umstand, dass in modernen Gesellschaften die Menschen unterschiedlichen Kommunikationsgemeinschaften angehören, erhöht die Freiheitsgrade kultureller Selbstpositionierung. Ebenso wird berücksichtigt, dass Kultur stets kommunikativ produziert und neu verhandelt wird. In der interkulturellen Kommunikation sind demnach unterschiedliche kulturelle Bedeutungssysteme im Spiel, experi-

³² Ebd.

³³ Ebd.

³⁴ Vgl. zum Folgenden Leenen; Groß; Grosch 2008: 104ff.

mentelles und improvisatorisches Handeln ist zu erwarten. Das interaktive Geschehen lässt nicht aus kulturellen Prämissen heraus vorhersagen, sondern stellt sich als offener Prozess dar.

Die Autoren ziehen daraus folgende Schlussfolgerung: "Interkulturelle Kompetenz besteht also in einem Bündel von Fähigkeiten, die einen produktiven Umgang mit der Komplexität kultureller Überschneidungssituationen erlauben. Kompetenzen, die eine Bewältigung solcher Situationen ermöglichen, sind offensichtlich keine reinen beruflich-fachlichen, sondern zwischen fachlicher Ausbildung und persönlichen Fähigkeiten liegende ‚Qualitäten‘. Es handelt sich um ein Spektrum von mehr oder weniger eng an die Person gebundenen komplexen Fähigkeiten, die zum Teil auch nur bedingt durch Bildungsangebote beeinflussbar sind bzw. nur vom Subjekt selbst als Lernprozess initiiert werden können."³⁵

Interkulturelle Kompetenzen könnten demnach sein:

- auf der personalen Ebene:
 - „Belastbarkeit
 - Unsicherheitstoleranz
 - Kognitive Flexibilität
 - Emotionale Elastizität
 - Personale Autonomie“³⁶
- auf der sozialen Ebene:
 - „Selbstbezogen:
 - Differenzierte Selbstwahrnehmung
 - Realistische Selbsteinschätzung
 - Fähigkeit zum Identitätsmanagement
 - Partnerbezogen:
 - Fähigkeit zur Perspektivenübernahme
 - Interaktionsbezogen:
 - Fähigkeit, wechselseitig befriedigende Beziehungen aufzunehmen und zu erhalten“³⁷
- auf der kulturallgemeinen Ebene:
 - „Bewusstsein der generellen Kulturabhängigkeit des Denkens, Deutens und Handelns
 - Vertrautheit mit Mechanismen der interkulturellen Kommunikation
 - Vertrautheit mit Akkulturationsvorgängen“³⁸ sowie schließlich
- auf der kulturspezifischen Ebene:
 - „Sprachkompetenz
 - interkulturelle Vorerfahrungen
 - spezielles Deutungswissen“.³⁹

³⁵ Leenen; Groß; Grosch 2008: 110.

³⁶ Leenen 2005: 92.

³⁷ Ebd.

³⁸ Ebd.

³⁹ Ebd.

Freilich löst auch diese „dynamische“ Herangehensweise nicht das Problem, dass mit der Vermittlung von speziellem Wissen über kulturell bedingte Verhaltensmuster eine Fokussierung auf die Wahrnehmung von „Kulturdifferenzen“ stattfindet, die in der Kommunikation zu beachten seien, gleichzeitig aber gefordert wird, Migrantinnen und Migranten – um die es hier letztlich geht – nicht auf eine „Herkunfts-kultur“ festzulegen, sondern deren Individualität ins Zentrum des Verständigungsprozesses zu rücken. „Interkulturelle Kompetenz“ erscheint somit als die Fähigkeit zur komplexen Verbindung widersprüchlicher Verhaltensimperative.⁴⁰

Kritische Anmerkungen und skeptische Fragen hat Jürgen Straub zu solchen Modellen interkultureller Kompetenz geäußert. Die verwendeten Begriffe seien unklar und uneindeutig. Offen seien die Fragen, ob die einzelnen Komponenten jeweils notwendig seien, welche Kombinationen solcher einzelnen Elemente interkulturell kompetentes Handeln hinreichend fundieren könnten, ob den Elementen unterschiedliche Bedeutungen zukämen und wie im Falle hierarchischer Beziehungen zwischen ihnen ihr Verhältnis zu gewichten wäre, in welchen Lernprozessen sie entstünden und in welcher Weise sie befördert werden könnten. Auch die bislang bekannten Testverfahren, die in ihrer Validität schwer einschätzbar seien, konzentrierten sich auf wenige Indikatoren solcher Komponentenmodelle.⁴¹

Interkulturelle Kompetenz lässt sich aber auch mit noch größerer Distanz zu kulturellen Zurechnungen formulieren. So verstehen Veronika Fischer, Monika Springer und Ioanna Zacharaki darunter "eine Fähigkeit [...], angemessen mit Situationen in der Einwanderungsgesellschaft umzugehen, so dass den Migrantinnen und Migranten – unter Anerkennung und Förderung ihrer individuellen Ressourcen – eine gleichberechtigte Teilhabe am gesellschaftlichen Leben ermöglicht wird".⁴²

In vergleichbarer Weise definiert das Gesetz zur Förderung der gesellschaftlichen Teilhabe und Integration in Nordrhein-Westfalen und zur Anpassung anderer gesetzlicher Vorschriften (Teilhabe und Integrationsgesetz NRW) "interkulturelle Kompetenz". Diese umfasst „1. die Fähigkeit, insbesondere in beruflichen Situationen mit Menschen mit und ohne Migrationshintergrund erfolgreich und zur gegenseitigen Zufriedenheit agieren zu können, 2. die Fähigkeit bei Vorhaben, Maßnahmen, Programmen etc. die verschiedenen Auswirkungen auf Menschen mit und ohne Migrationshintergrund beurteilen und entsprechend handeln zu können sowie

⁴⁰ Vgl. Wehrhöfer 2006: 31.

⁴¹ Vgl. Straub 2007: 42–47. Eine kritische Bilanz, was die Begriffsbestimmung, die Grundlagendebatten in diesem Feld und die Entwicklung diagnostischer Instrumente zur Ermittlung „interkultureller Kompetenz“ angeht, zieht auch Scheitza 2007 mit ähnlichen Ergebnissen.

⁴² Fischer; Springer; Zacharaki 2005: 7.

3. die Fähigkeit, die durch Diskriminierung und Ausgrenzung entstehenden Integration hemmenden Auswirkungen zu erkennen und zu überwinden."

Somit wird „interkulturelle Kompetenz" als Fähigkeit verstanden, Interaktionssituationen, in denen Menschen unterschiedlicher Herkunft zusammentreffen, kooperativ gestalten zu können, als die Kompetenz, Situationen in der Einwanderungsgesellschaft einschätzen und die Folgen des Verwaltungshandeln auf unterschiedliche Bevölkerungsgruppen angemessen berücksichtigen zu können. Zur „interkulturellen Kompetenz" gehört es auch, Diskriminierung und andere Barrieren für zugewanderte Menschen und „andere Deutsche"⁴³ erkennen und sie bzw. ihre Auswirkungen überwinden helfen zu können. In der Konsequenz wird interkulturelle Kompetenz von der immer noch verbreiteten, aber wie gesehen kaum adäquaten Vorstellung einer „Kulturbegegnung" abgelöst und auf das kompetente Verwaltungshandeln in der Einwanderungsgesellschaft bezogen.

In diesem Sinne bietet es sich an, eine Weiterentwicklung des Konzepts interkultureller Kompetenz in die Überlegungen einzubeziehen, die von Georg Auernheimer vorgeschlagen worden ist. Auernheimer hat den Versuch unternommen, interkulturelle Kompetenz so zu konzeptualisieren, dass weitere Aspekte des Kontextes des Begegnungsgeschehens einbezogen werden, die üblicherweise nicht in den Gesichtskreis interkultureller Trainings rücken, nämlich neben differenten Kulturmustern auch Machtasymmetrien, Kollektiverfahrungen und Fremdbilder.⁴⁴ Dabei spielt der Umstand eine Rolle, dass Beziehungen, die durch Kulturdifferenzen gekennzeichnet sind, nach Auernheimer beinahe durchgängig Machtasymmetrien aufweisen. Dabei handelt es sich nicht nur um Status- oder Wohlstandsdiskrepanzen, sondern auch beispielsweise um Unterschiede in der Beherrschung der Verkehrssprache. Ebenso beeinflussen kollektive Erfahrungen von Unterlegenheit die Kommunikation, die sich einerseits entlang von Signalen der Schwäche auf der unterlegenen Seite ebenso wie andererseits etwa patriarchalischen Umgangsformen auf der überlegenen Seite strukturieren kann. Es ist daher für interkulturelle Kommunikation häufig von großer Bedeutung, mögliche Diskriminierungserfahrungen zu berücksichtigen. Eine Reflexion der Fremdbilder, die die Erwartungen innerhalb des kommunikativen Geschehens bestimmen, ist nötig, um nicht unbewusst den Kommunikationspartner als Angehörigen einer stereotyp wahrgenommenen Fremdgruppe zu entindividualisieren. Interkulturelle Kompetenz zeigt sich damit auch in der Fähigkeit, Fremdstereotype zu reflektieren und Fremdbilder zu korrigieren, wechselseitige Wahrnehmungen im Prozess neu auszuhandeln. Nach Auernheimer ist der Umstand, dass kulturelle Differenzen sich störend auf die Beziehungsebene einer Kommunikation auswirken, häufig durch Machtasymmetrien bedingt. Er gelangt insgesamt zu einer Konzeption interkultureller Kompetenz,

⁴³ Vgl. dazu die Beiträge über die Lebenssituation von Menschen, die aufgrund ihres Aussehens als „Fremde" angesehen werden in: Mecheril; Teo (Hg.) 1994.

⁴⁴ Vgl. zum Folgenden Auernheimer 2008.

die jeweils in den Kompetenzdimensionen Wissen, Haltungen und Fähigkeiten den offenen Umgang mit allen vier Aspekten, also mit Machtasymmetrien, kollektiven Erfahrungen, Fremdbildern und kulturellen Differenzen fordert.

Interkulturelle Kompetenz wäre demnach also die Fähigkeit, Begegnungs- und Kommunikationssituationen in der Einwanderungsgesellschaft angemessen und produktiv gestalten zu können und das eigene Handeln in Kenntnis der Bedingungen der Einwanderungsgesellschaft in seinen Folgen für unterschiedliche Gruppen einschätzen und orientieren zu können. Dabei ist die Wirkung von Machtasymmetrien, von kollektiven Erfahrungen unterschiedlicher Gruppen und deren Selbst- und Fremdbildern einzubeziehen, wenn Differenzen kultureller Muster thematisiert werden.

2.3 Interkulturelles Lernen

Man kann interkulturelles Lernen in informelles, aus interkulturellen Kontakten resultierendes und in formales, durch organisierte Lernprozesse gesteuertes Lernen unterscheiden. Interkulturelles Lernen spielt sich bereits in Prozessen des praktizierten Sich-Verständigens ab, die sich im Alltagshandeln vollziehen. Interkulturelle Kompetenz entsteht immer schon in wechselseitiger Erfahrungsbildung in den gemischten Wohnquartieren deutscher Großstädte und führt – im günstigen Falle – dazu, dass Regeln des respektvollen Umgangs miteinander ausgebildet werden.⁴⁵ Ähnliches konnte ein Forschungsprojekt feststellen, das "Interkulturelles Verstehen in Schulen des Ruhrgebiets" zum Gegenstand hatte. Demnach bilden Schülerinnen und Schüler Kooperationstechniken aus, die Toleranz im Umgang miteinander ermöglichen, ohne dabei tiefere inhaltliche Auseinandersetzungen über Kulturunterschiede zu führen.⁴⁶ Sofern Differenzen der Herkunftskulturen thematisiert werden, zeigen die Schüler ein gutes Gespür für die Verletzlichkeit der jeweils anderen Seite und achten darauf, eine Verhärtung des Gesprächs in gegensätzlichen Positionen zu vermeiden. In der Kenntnis des zu Grunde liegenden "multikulturellen Meinungsfeldes" wird wertschätzend mit den individuellen Äußerungen umgegangen. "Den Kern dieser kommunikativen Kompetenz bildet die vor-, nach- und umsichtige Orientierung an den Meinungsmöglichkeiten der Mitschüler."⁴⁷ Das Anders-Sein der anderen wird auf der Basis der Gleichheit innerhalb der Schülergruppe anerkannt.

Allerdings zeigt eine lange Forschungsgeschichte zu diesem Thema, dass Kontakte zwischen Mitgliedern unterschiedlicher Gruppen in der Regel nur unter bestimmten günstigen Bedingungen das wechselseitige Verständnis und die gegenseitigen Beziehungen verbessern. Insofern

⁴⁵ Vgl. Matthes 1999: 423.

⁴⁶ Vgl. Hirsch 2010: 63.

⁴⁷ Kurt 2010: 204.

gibt es gute Begründungen dafür, angeleitete interkulturelle Lernprozesse zu organisieren.

Für das formale interkulturelle Lernen sind zwei unterschiedliche Anwendungsfelder maßgebend: der Bereich interkultureller Fortbildungen in der außerschulischen Erwachsenenbildung, meistens als „interkulturelle Trainings“ bezeichnet, einerseits und die überwiegend auf schulische Belange ausgerichtete interkulturelle Pädagogik auf der anderen Seite. Interkulturelle Trainings werden häufig unterschieden in zwei Dimensionen: einerseits nach Kulturspezifität in kulturübergreifende und kulturspezifische Trainings, andererseits nach ihrer Ausrichtung auf Wissensvermittlung oder auf Interaktion bzw. Kommunikation. Ein einfaches Modell, wie es etwa zur Vorbereitung von Führungskräften auf die Anforderungen globalisierter Unternehmenstätigkeit benutzt wird, sieht vor, zunächst ein Orientierungswissen über fremde Kulturen zu erwerben, in einer zweiten Phase die fremdkulturellen Auffassungen zu reflektieren und die eigenen Bewertungen zu überprüfen. Eine dritte Phase sollte dann dem Erwerb von Orientierungen dienen, die das eigene Handeln in und gegenüber dem fremdkulturellen Umfeld angemessen leiten können. In der vierten und fünften Phase findet der Praxiseinsatz statt, in dem konkrete Probleme bearbeitet werden und in dem es anschließend zu einer erneuten Veränderung der eigenen Handlungsmuster kommt.⁴⁸

In den letzten Jahren sind interkulturelle Trainings vielfach weiterentwickelt und methodisch reflektiert worden. Als Beispiel nennen wir die Überlegungen des Trainingsmanuals "Interkulturelles Training" von Christel Kumbruck und Wibke Derboven. Die Autorinnen benennen Leitlinien für die Gestaltung interkultureller Trainings. Das Lernen sollte im Sinne von Nachhaltigkeit auf eigenen Erfahrungen der Teilnehmenden basieren. Wissen, das durch Theorieinputs vermittelt wird, hilft dabei, neue Unterscheidungen zu gewinnen und bisher Erfahrenes anders zu strukturieren. Um diesen Prozess zu ermöglichen, "müssen methodisch gestützte Reflexionsräume bereitgestellt werden, um die ‚Sichtbarmachung des bisher Unsichtbaren‘ zu ermöglichen."⁴⁹. Eine angstfreie Atmosphäre, die Fehler toleriert und die Möglichkeit, spielerisch Handlungen zu erproben und neue Erfahrungen zu machen, sowie die Anregung durch vielfältige Erzählungen sollen der grundlegenden Prämisse Rechnung tragen, dass nachhaltiges Lernen nur durch eine aktive Aneignung von der Seite der Subjekte erreicht werden kann. Interkulturelles Lernen soll hier nicht nur auf der kognitiven, sondern auch auf der emotionalen und der Verhaltensebene zugleich stattfinden.

Leenen und Grosch haben den interkulturellen Lernprozess in folgende Phasen gegliedert:

⁴⁸ Vgl. Konradt 2003: 82ff.

⁴⁹ Kumbruck; Derboven 2009: 41.

- erstens, "Die generelle Kulturgebundenheit menschlichen Verhaltens erkennen & akzeptieren können"⁵⁰
- zweitens, „Fremdkulturelle Muster als fremd wahrnehmen können, ohne sie (positiv oder negativ) bewerten zu müssen (geringes Maß an Kulturzentrismus)"⁵¹
- drittens, "Eigene Kulturstandards identifizieren & ihre Wirkung in der Begegnung mit einer Fremdkultur abschätzen können (own-culture-awareness)"⁵²
- viertens, "Deutungswissen über bestimmte fremde Kulturen erweitern; relevante Kulturstandards identifizieren und dazu weitergehende Sinnzusammenhänge in der Fremdkultur herstellen können"⁵³
- fünftens, "Verständnis & Respekt für fremdkulturelle Muster entwickeln können"⁵⁴
- sechstens, „Erweiterung der eigenen kulturellen Optionen:
 - o mit kulturellen Regeln flexibel umgehen können
 - o selektiv fremde Kulturstandards übernehmen können
 - o zwischen kulturellen Optionen situationsadäquat und begründet wählen können"⁵⁵
- siebtens, "Zu und mit Angehörigen einer fremden Kultur konstruktive & wechselseitig befriedigende Beziehungen aufbauen, mit interkulturellen Konflikten praktisch umgehen können".⁵⁶

Als Beispiel für den Ablauf eines solchen Trainings sei das Konzept von Kumbruck/Derboven angeführt: Am ersten Tag wird ein Verständnis von Kultur, Kulturdifferenzen und Kulturtypen erarbeitet. Der zweite Trainingstag beschäftigt sich mit kulturell unterschiedlichen Kommunikationsmustern. Die nächsten beiden Trainingsteile sind kulturellen Regeln und dem Verhältnis von Organisationskultur und nationaler Kultur gewidmet, wobei hier insbesondere Planspiele im Training eingesetzt werden. Im abschließenden Teil wird geübt, sich in die Perspektive des Anderen hinein zu versetzen und es werden Lösungen für Störungen der interkulturellen Kommunikation entwickelt. Die Autorinnen sind sich der Problematik bewusst, einerseits mit Kulturtypen zu arbeiten, andererseits stereotype Wahrnehmungen des Gegenübers vermeiden zu wollen und sprechen in dieser Hinsicht von einem "Balanceakt" bzw. einer "Gratwanderung".⁵⁷

⁵⁰ Leenen; Grosch 2000: 40.

⁵¹ Ebd.

⁵² Ebd.

⁵³ Ebd.

⁵⁴ Ebd.

⁵⁵ Ebd.

⁵⁶ Ebd.

⁵⁷ Vgl. Kumbruck; Derboven 2009: V, XIV.

Ähnliche Reflexionen finden sich auch in diversen anderen Trainingsanleitungen oder Übungssammlungen. So hält etwa Gundula Gwenn Hiller den reflektierten Umgang mit dem Kulturbegriff für ein wesentliches Element der Qualität interkultureller Trainings. Wenn diese Voraussetzung erfüllt sei, könnten auch inhaltliche Aussagen über Kulturstandards bzw. Kulturdimensionen sinnvoll eingesetzt und für die Selbst- und Fremdrelexion genutzt werden.⁵⁸

In der Literatur finden sich auch Hinweise zur Entwicklung interkultureller Trainings- bzw. Fortbildungsprogramme. Dabei wird nach der ersten Auftragsklärung und der Bestimmung der Zielgruppe vor allem der Analyse der interkulturellen Problemstellungen, die in den Berufsfeldern der Teilnehmenden auftreten, eine hohe Bedeutung zugemessen. Auch deren Erfahrungen, ihr Wissen über interkulturelle Fragen, der von ihnen selbst gesehene Bedarf, ihre Lernressourcen und mögliche Lernwiderstände müssen im Vorfeld ermittelt werden. Aus dem daraus bestimmten Fortbildungsbedarf und den Fortbildungsmöglichkeiten werden die Ziele abgeleitet, die erreicht werden können und sollen. Für die Festlegung der Inhalte und der passenden Methoden, die in ein spezifisches Trainingsdesign eingepasst werden, empfiehlt es sich, interkulturelle Trainingskompetenz auf der einen Seite mit einer genauen Kenntnis der Zielgruppe und der für sie geeigneten Fortbildungstypen zusammenzubringen.⁵⁹

Die interkulturelle Pädagogik entstand seit den 1980er Jahren aus einer Kritik der Ausländerpädagogik, die auf die kulturelle Assimilation der Migranten ausgerichtet war.⁶⁰ Einen spezifischen Beitrag zum interkulturellen Lernen liefern aus diesem Bereich die Überlegungen Alfred Holzbrechers. Für den Autor besteht das entscheidende Geschehen, das interkulturelles Lernen ausmacht, in dem Umgang mit Selbst- und Fremdbildern. Die Zusammenhänge zwischen unserem Selbstbild und dem Bild vom Anderen, ebenso wie unsere Vorstellung von den Bildern, die sich die anderen von sich selbst und von uns machen, sind in ihrer Vielschichtigkeit zu entdecken und mit den Konzeptionen der anderen in einen Dialog zu bringen. Ziel ist dabei die Fähigkeit, „mit Unbestimmtheit, Differenz und mit einer Vielfalt von Möglichkeiten kommunikativ umzugehen und gleichzeitig – metakommunikativ – die Situation zu gestalten bzw. Störungsursachen zu identifizieren“, um schließlich „konsensfähige Bilder voneinander sowie gemeinsame Spiel- und Handlungsräume“ zu erhalten.⁶¹ Die Teilnehmenden sollen sich bewusst werden, in welcher Weise sie selbst Konstruktionen des Anderen entwerfen und lernen, die eigene Logik ihres Gegenübers zu erkennen und zu respektieren. Holzbrecher sieht dabei

⁵⁸ Vgl. Hiller: 2010: 42.

⁵⁹ Vgl. Grosch 2005: 198ff.

⁶⁰ Vgl. Nohl 2010: 52ff. Zur Chronologie dieser Entwicklung und zur Problematik chronologischer und periodisierender Darstellungen vgl. Krüger-Potratz 2005: 37-61.

⁶¹ Vgl. Holzbrecher 1997: 217 und 166.

Empathie als Grundlage dafür, dass „Perspektivenübernahme, [...] Umgang mit Differenz und [...] ein selbstreflexives Begreifen von Situationen“ erreicht werden.⁶²

Aus der Debatte um das interkulturelle Lernen in der interkulturellen Pädagogik sollen nur wenige Aspekte genannt werden. So fordert etwa Franz Hamburger, sich nicht auf eine bestimmte („interkulturelle“) Dimension sozialer Beziehungen zu fixieren, sondern mit verschiedenen Konzepten zu arbeiten und interkulturelle Aspekte nur dort zum Thema zu machen, wo dies notwendig erscheine. Gegenüber Differenzen sollten allgemeine Prinzipien menschenrechtlicher Art betont werden, wobei Benachteiligungen von Menschengruppen thematisiert werden sollen. Die Kommunikation zwischen Menschen ist immer auch ein Austausch zwischen verschiedenen persönlichen Kulturen, der demnach die Chance bietet, stereotype Zurechnungen zu überwinden und individuelle Entwicklung und Neupositionierung zu fördern.⁶³

Paul Mecheril fordert eine "Migrationspädagogik", die rassistiskritisch vorgeht und die Gründe für die Schlechterstellung "Migrationsanderer" reflektiert.⁶⁴ Dabei gehe es nicht nur darum, den Anderen anzuerkennen. Anerkennung laufe Gefahr, das zu bestätigen, was gesellschaftliche Schlechterstellung erst produziert habe. Einen Schritt über die Anerkennung hinauszukommen, bedeutet demnach, mit pluralen Zugehörigkeiten umgehen zu können und das Schema der Unterscheidung zwischen „Wir“ und "Nicht-Wir" infrage zu stellen. Interkulturelles Lernen dürfe bei den bestehenden Ein- und Ausgrenzungen, den jeweiligen Identitätswürfen nicht stehen bleiben, sondern müsse sie irritieren, das fixierende und klassifizierende Denken schwächen. Zu einer migrationspädagogischen Orientierung gehöre demnach die immer neue dekonstruktive „Verschiebung dominanter Zugehörigkeitsordnungen“.⁶⁵

Aus ähnlichen Überlegungen heraus haben Ulrike Hormel und Albert Scherr das Konzept "Bildung für die Einwanderungsgesellschaft" entwickelt. Sie verknüpfen dabei Menschenrechtsbildung, antirassistische, historisch-politische Bildung und Diversitypädagogik. Der Diversity-Ansatz soll für unterschiedliche Erfahrungen, Perspektiven und Lebensweisen sensibilisieren, ohne die Individuen in ihrer Lebensführung und ihren Wertorientierungen auf bestimmte Vorgaben festzulegen und ohne zu verkennen, dass Individuen ihre Entscheidungen unter gesellschaftlichen Strukturbedingungen treffen. Unter anderem soll erkannt werden, wie bestimmte Differenzkonstruktionen mit Diskriminierung und Herrschaftsstrukturen verbunden sind. Es soll ermöglicht werden, die eigenen Identitätskonstruktionen zu reflektieren und zu analysieren, in welcher Weise sie mit Dominanz und

⁶² Vgl. Holzbrecher 1997: 271.

⁶³ Vgl. Hamburger 2009: 132ff.

⁶⁴ Vgl. Mecheril 2004: 221-225.

⁶⁵ Ebd.: 223.

Unterordnungsverhältnissen verschränkt sind. Eingeschlossen ist dabei die Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Erwartungen an "Normalität" und "Homogenität".⁶⁶

Ein solcher Ansatz lässt sich mit den im vorigen Abschnitt vorgestellten Überlegungen Georg Auernheimers zur „interkulturellen Kompetenz“ verknüpfen. In einem Diversity Training im Gesundheits- und Sozialwesen haben Eva van Keuk und Wolfram Gießler die Fortbildung unter anderem an den genannten Dimensionen Macht, Kollektiverfahrungen, gegenseitige Fremdbilder und kulturelle Muster orientiert. Insbesondere die Machtasymmetrie etwa zwischen Behördenmitarbeiter und Klient prägt Kommunikationsstrukturen, während die Wirkung der kulturellen Codes, wie sie im nonverbalen Verhalten oder in Rollen- und Wertvorstellungen enthalten sind, immer nur aus den situativen Kontexten heraus verstanden werden kann. Insbesondere sollten Kommunikationsstörungen nicht vorschnell auf vermutete herkunftskulturelle Muster zurückgeführt werden.⁶⁷

Interkulturelles Lernen zeigt sich damit insgesamt als Prozess, der sich nicht nur angeleitet, sondern auch in eigenständiger Erfahrungsbildung gleichsam „beiläufig“ vollziehen kann. Das systematische interkulturelle Lernen bewegt sich zwischen zwei Ausrichtungen. Die eine wird gebildet von den auf die Kommunikation zwischen Angehörigen „unterschiedlicher Kulturen“ angelegten Trainings und ist stark verhaltensorientiert. Die andere Form interkulturellen Lernens bezieht in den Lernprozess, der einen reflektierten Umgang mit differenten Welt-, Selbst- und Fremdperspektiven übt, wesentlich die Kenntniserweiterung über strukturelle Gegebenheiten der Einwanderungsgesellschaft ein.

2.4 Interkulturelle Öffnung

Die Beiträge zur interkulturellen Öffnung setzen zunächst bei Untersuchungen des Nachfrage- und Leistungsprofils sozialer Dienste an. Interkulturelle Öffnung ist zu verstehen als ein Organisationsentwicklungsprozess, der eine Einrichtung so verändert, dass Zugangsbarrieren für Menschen mit Migrationshintergrund abgebaut werden. Im Zuge dieser Überlegungen werden sowohl der Begriff "interkulturelle Kompetenz" als auch der Begriff "interkulturelles Lernen" nicht nur auf das Individuum, sondern auf die Organisation als Ganzes bezogen. Bereits in den ersten Beiträgen dazu findet sich eine Reihe bis heute wesentlicher Gesichtspunkte.⁶⁸ Kritisch wurde angemerkt, dass die interkulturelle Handlungskompetenz einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nur in einem geeigneten organisatorischen Rahmen zu veränderten Leistungen für die Einwanderungsgesellschaft führen

⁶⁶ Vgl. Hormel; Scherr 2004: 218.

⁶⁷ Vgl. van Keuk; Gießler 2007, insbes. 156-162.

⁶⁸ Vgl. z. B. Hinz-Rommel 1994: 97-104.

kann. Die Qualifikation der einzelnen Beschäftigten stellt nur *einen* Faktor dar, und wird ohne eine Weiterentwicklung der Organisation im Hinblick auf deren Angebotsstruktur, deren Einrichtungsgrundsätze und den Abbau von Mechanismen versteckter Ausgrenzung und Benachteiligung, also ohne bewusste Umgestaltung der Organisation und ihrer Kultur nicht wirksam werden.

Sabine Handschuck und Hubertus Schröer plädieren dafür, interkulturelle Öffnung mit interkultureller Orientierung zu verbinden, die als strategische Leitlinie zur Ausrichtung solcher Öffnungsprozesse dienen kann. Letztere soll verstanden werden als "Implementationsstrategie [...], die Fragen der Gleichstellung, der Inklusion und der wechselseitigen Integration von Mehrheit und Minderheit in politischen Entscheidungsprozessen aller Entscheidungsfelder, insbesondere auf kommunaler Ebene im Rahmen von Verwaltungspolitik, aber auch bei sozialen und pädagogischen Institutionen, thematisiert und auf der Zielebene verankern will."⁶⁹

Die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) hat in einer Handreichung sieben Schritte zur interkulturellen Öffnung einer Kommunalverwaltung aufgeführt. Der erste Schritt ist der Beginn mit einem Auftrag, einem Gremienbeschluss, eventuell einer Kick-off-Veranstaltung oder ähnlichem. Im zweiten Schritt wird in der Regel vor jeder Maßnahme eine Analyse des Standes der interkulturellen Öffnung erfolgen. Im dritten Schritt müssen Handlungsfelder bestimmt und dazu strategische Ziele formuliert werden. Im vierten Schritt soll in den Verwaltungen ein interkulturelles Personalmanagement eingeführt werden. Fünftens wird das kommunale Qualitätsmanagement auf den Prüfstand gestellt, sechstens die Sprachkompetenz in verschiedenen Tätigkeitsbereichen der Verwaltung untersucht und im siebten Schritt der Fortschritt der interkulturellen Öffnung mit geeigneten Indikatoren bewertet.⁷⁰

Interkulturelle Öffnung zeigt sich in institutionellen Veränderungen, in Maßnahmen der Personalentwicklung wie auch in einer verbesserten Kundenorientierung.⁷¹ Nach Gudrun Jakubeit erweist sich interkulturelle Öffnung beispielsweise „im Leitbild und dessen praktischer Umsetzung in konzeptionellen Überlegungen, in innerorganisatorischen Strukturen und Prozessen, in den Angeboten der Organisationen und in der Definition ihrer Zielgruppen, im Umgang mit Kunden oder Klienten, in der Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder in der Fähigkeit, veränderte Kundenwünsche und Bedürfnisse wahrzunehmen und mit Angeboten und Maßnahmen auf diese zu rea-

⁶⁹ Handschuck; Schröer 2012: 43. Vgl. auch Terkessidis 2010: 141f., der als Realisierung von „Interkultur“ eine Umgestaltung der Institutionen dahingehend fordert, dass „Barrierefreiheit“ für alle Individuen erreicht wird, gleichgültig, was sie unterscheidet.

⁷⁰ Vgl. KGSt 2008.

⁷¹ Vgl. Fischer; Wehrhöfer 2006: 44.

gieren“.⁷² Dabei kann die Zusammenarbeit mit Migrantenselbstorganisationen nicht nur als Partizipationsbrücke für Menschen mit Migrationshintergrund, sondern auch in interkulturellen Lernarrangements mit verwaltungsinternen und verwaltungsexternen Teilnehmenden einen wichtigen Beitrag leisten.⁷³

Laut dem aktuellen „Nationalen Aktionsplan Integration“ der Bundesregierung schließt interkulturelle Öffnung „die Personalplanung und -entwicklung, die Organisationsentwicklung sowie die Qualitätssicherung ein“ und wird „sowohl als Personal- als auch als Organisationsentwicklungsprozess verstanden.“⁷⁴

Soll eine Organisation interkulturell geöffnet werden, so stellen sich Fragen nach

- den Zusammenhängen, die zwischen der Tätigkeit der Organisation und spezifischen Aspekten der Einwanderungsgesellschaft bestehen
- den Problemen, die hierdurch in den Arbeitsfeldern und für die Angehörigen der unterschiedlichen Organisationsebenen entstehen
- den bereits vorhandenen Kompetenzen zur Bearbeitung der Probleme
- der Fähigkeit zur Reflexion der eigenen Problembearbeitung
- Veränderungen in den Zielbestimmungen der Organisation angesichts neuer Problemlagen
- Weiterentwicklungen der Tätigkeitseinhalte sowie
- dem Erwerb neuer Kompetenzen angesichts außer- und innerorganisatorischen Veränderungen.⁷⁵

Interkulturelle Öffnung stellt damit einen Prozess der Entwicklung einer Organisation dar, der diese im Inneren und nach Außen auf Diversität umstellt und zum kompetenten Agieren in den jeweiligen Aufgabenfeldern unter Bedingungen der Einwanderungs- oder auch, wie man sie in Anbetracht der Vielfalt von Wanderungsbewegungen in unterschiedliche Richtungen zutreffender benennen kann, der *Migrationsgesellschaft* befähigt.

⁷² Jakubeit 2005: 238. Vgl. auch die detaillierten Anregungen bei Rosenzweig Armour 2000.

⁷³ Vgl. Krummacher 2007: 71 und Brüning; Grünhage-Monetti 2006: 58f.

⁷⁴ Bundesregierung der Bundesrepublik Deutschland 2011: 36 und 142.

⁷⁵ Vgl. Lima Curvello 2010: 106.

3 Die Praxis interkultureller Personalentwicklung im Rahmen „interkultureller Öffnung“ der Verwaltung – Angebote, Vorgehensweisen und Erfahrungen

3.1 Allgemeines Angebotsspektrum

Fort- und Weiterbildungsangebote im Rahmen interkultureller Personalentwicklung sind durch eine große Heterogenität gekennzeichnet. Dabei ist seit den 1950er Jahren eine kontinuierliche Weiterentwicklung und Ausweitung des Angebotsspektrums zu konstatieren, die zum einen auf einer kaum überschaubaren Menge an theoretischen und didaktischen Beiträgen basiert, zum anderen durch den Wandel der Bundesrepublik Deutschland zu einem Einwanderungsland und den damit verbundenen politischen Diskurs hervorgerufen wurde.⁷⁶ Die konkrete Ausgestaltung von Fort- und Weiterbildungsangeboten zur Erlangung interkultureller Kompetenzen ist ferner durch den jeweiligen Sektor bzw. das Politikfeld und die daraus resultierenden Bedarfe an interkultureller Kompetenz bestimmt.

Während sich die ersten Angebote auf den Aspekt der interkulturellen Kommunikation konzentrierten und vorrangig in der Entwicklungszusammenarbeit genutzt wurden, gingen im weiteren Verlauf v.a. privatwirtschaftliche Unternehmen dazu über, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf eine Tätigkeit im Ausland vorzubereiten, indem diese sich mit den kulturellen Besonderheiten des Ziellandes auseinandersetzten und die entsprechende Sprachkompetenz erwarben (vgl. auch 2.3).

In der Zwischenzeit hat sich ergänzend zu dieser Anwendung „nach außen“ ein Anwendungsfeld „nach innen“ etabliert, das sich primär an öffentliche Institutionen richtet und häufig mit dem Ansatz der „interkulturellen Öffnung der Verwaltung“ verbunden wird (siehe dazu 2.4). Hintergrund war und ist die Erkenntnis, dass Behörden, die Unterstützungen für bestimmte Lebenslagen organisieren, in besonderem Maße von den Veränderungen einer sich wandelnden Gesellschaft betroffen sind und dass diese Institutionen einer kulturell pluralen Gesellschaft dienen sollen. Entsprechend konzentrierten sich die ersten Ansätze interkultureller Öffnung auf die Institutionen der Sozialen Arbeit.⁷⁷

Mittlerweile ist – auch im Rahmen der zunehmenden Dienstleistungsorientierung der öffentlichen Verwaltung – eine Ausweitung auf die öffentliche Verwaltung insgesamt erkennbar, wenn auch die Verwaltungsbereiche, die in besonderem Maße für oder mit Menschen mit Migrationshintergrund arbeiten, nach wie vor eine „Vorreiterrolle“ innehaben (so die kommunale Ebene und z.B. das Politikfeld „Jugendhilfe“). Auch ist eine Erweiterung auf andere Handlungsfelder des

⁷⁶ Vgl. Tuschinsky 2002: 61.

⁷⁷ Vgl. ebd.: 62f.

Personalmanagements zu beobachten, wie etwa den Bereich der Ausbildung oder der Rekrutierung.

Derzeit sind in der Verwaltungspraxis – wie die Analyse der folgenden Beispiele verschiedener Landesverwaltungen und ausgewählter kommunaler Verwaltungen deutlich machen wird – vor allem folgende Ansätze bzw. Angebote zu finden, die den Erwerb oder die Vertiefung interkultureller Kompetenzen fördern sollen:

- **Grundlagenseminare zum Erwerb interkultureller Kompetenzen:**
Diese Angebote umfassen in der Regel mehrere Module, etwa zur interkulturellen Kommunikation, zur interkulturellen Sensibilisierung, zu Kulturstandards u.ä., die auch separat gebucht werden können. Sie richten sich i.d.R. an alle Beschäftigten und werden entsprechend über die zentrale Fortbildung der jeweiligen Verwaltung angeboten. Ergänzt werden diese Grundlagenseminare in den untersuchten Verwaltungen durch Angebote im Bereich „Sprachen“.
- **Spezifische Angebote für Führungskräfte:**
Diese werden in den meisten der untersuchten Verwaltungen mit dem Ansatz der interkulturellen Öffnung in der jeweiligen Organisation verbunden und sind häufig kognitiv ausgerichtet. Ferner werden einzelne Aspekte zum Erwerb interkultureller Kompetenzen in die Führungskräftefortbildungen integriert, wie etwa „Führung interkultureller Teams“, „Diversity Management“, „AGG“ etc.
- **Ausbildung:**
Auch in die Ausbildung hat das Themenfeld „interkulturelle Kompetenz“ Eingang gefunden. So werden bereits im Studium in verschiedenen Bundesländern entsprechende Module angeboten, etwa an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW.
- **Spezifische Angebote für einzelne Berufsgruppen bzw. die Beschäftigten einzelner Verwaltungsbereiche:**
Ergänzend zu den allgemeinen Fortbildungsangeboten werden in vielen Verwaltungen spezifische Veranstaltungen für einzelne Berufsgruppen wie Polizei, Lehrer etc. oder für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzelner Verwaltungsbereiche, insbesondere im Jugend- und Sozialbereich, angeboten. Ziel ist es, im Rahmen der Weiterbildungen einen engen Bezug zur beruflichen Praxis herzustellen. Diese Angebote werden in der Regel von den einzelnen Bereichen verantwortet.
- **Angebote für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der „Querschnittsbereiche“:**
In wenigen Verwaltungen wird die interkulturelle Kompetenz als Schlüsselkompetenz für die Beschäftigten der Querschnittsbereiche, insbesondere des Personalmanagements, definiert und werden entsprechende Weiterbildungsangebote aufgelegt. Die Angebote

richten sich an die Beschäftigten in den Personalabteilungen oder die Mitglieder von Auswahlkommissionen. Ziel ist es, bei der Umsetzung personalpolitischer Maßnahmen die Interessen von (potenziellen) Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Migrationshintergrund gleichberechtigt zu berücksichtigen und z.B. die Auswahlverfahren „cultural fair“ zu gestalten.

- Ausbildungen zum interkulturellen Coach/Trainer:

In einigen Verwaltungen können sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum interkulturellen Coach/Trainer weiterbilden. Ziel ist es, diese in der Zukunft als Trainer einzusetzen und als Multiplikatoren für das Thema „interkulturelle Öffnung der Verwaltung“ zu gewinnen.

Auffällig ist bei allen untersuchten Verwaltungen, dass Fort- und Weiterbildungen zum Erwerb bzw. zur Vertiefung interkultureller Kompetenzen häufig verbunden werden mit anderen Aktivitäten interkultureller Personalentwicklung und eingebettet sind in ein Konzept der interkulturellen Öffnung. In diesem Zusammenhang bildete die Rekrutierung von Beschäftigten mit Migrationshintergrund häufig den Ausgangspunkt und wurden entsprechende Initiativen – insbesondere auf der Ebene der Bundesländer – gestartet. Auch finden sich in allen Verwaltungen entsprechende Verwaltungsbereiche oder Ministerien, in denen die Integration fachlich verankert ist. Eine Verbindung zur strategischen Ebene erfolgt in den meisten Fällen durch die Unterzeichnung der „Charta der Vielfalt“ sowie die Verankerung der interkulturellen Öffnung als Handlungsfeld der Integration, in der Regel im Rahmen eines umfassenden Integrationskonzeptes. In einigen Fällen wird interkulturelle Personalentwicklung unter das Themenfeld „Diversity Management“ subsumiert.

Als problematisch hat sich in vielen Verwaltungen die Nachfrage nach Fortbildungsangeboten erwiesen, die unter dem Titel „Interkulturelle Kompetenz“ angeboten werden. Insbesondere von Führungskräften werden diese Weiterbildungsangebote (zu) zurückhaltend nachgefragt. Demgegenüber kristallisiert sich als ein wesentlicher Erfolgsfaktor heraus, im Rahmen der Angebote einen starken Praxis- und Berufsfeldbezug herzustellen bzw. bestehende Fortbildungsangebote um die relevanten Aspekte interkultureller Kompetenz zu erweitern. Auch die Verbindung mit bestehenden Steuerungsinstrumenten der Verwaltung (Zielvereinbarungen, Qualitätsmanagement etc.) sowie mit Ansätzen der Organisationsentwicklung scheint sich positiv auf die Akzeptanz der Themen interkulturelle Öffnung und interkulturelle Kompetenz auszuwirken.

3.2 Angebote in der öffentlichen Verwaltung

3.2.1 BAMF

Das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) ist aufgrund seines Aufgabenspektrums, das von Asylverfahren über die Verantwortung für die formale und inhaltliche Ausgestaltung der Integrationskurse bis zur Entwicklung von Empfehlungen zur Verbesserung der Integrationsförderung im Rahmen des bundesweiten Integrationsprogramms reicht, in besonderem Maße von den Themen Migration und Integration betroffen.⁷⁸

Schulungskonzept für Interkulturelle Trainings

Aus diesem Grund hat das BAMF ein eigenes Schulungskonzept „Interkulturelles Training“ entwickelt, das sich zunächst an die Auszubildenden richtete und später auf alle Beschäftigten ausgeweitet wurde.⁷⁹ Eng verknüpft sind die Schulungsaktivitäten mit den Personalführungsgesprächen, in deren Rahmen der Schulungsbedarf der Beschäftigten festgestellt wird, sowie mit dem Personalentwicklungsprogramm für Nachwuchsführungskräfte. Den Rahmen bildet ein umfassendes Verständnis des Diversity Managements, zu dem sich das BAMF 2007 durch die Unterzeichnung der Charta der Vielfalt bekannt hat.⁸⁰ Bereits in der Einleitung des Schulungskonzeptes wird auf die Notwendigkeit der Förderung interkultureller Kompetenz verwiesen: „Die Beschäftigung mit anderen Kulturen ist wesentlicher Bestandteil der täglichen Arbeit im Bundesamt, sowohl im ursprünglichen Kernbereich Asyl wie auch bei den neu hinzugewachsenen Aufgaben im Bereich der Integration und der Migrationsforschung. Aufgrund des demographischen Wandels wird auch die Zahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund im Bundesamt weiter ansteigen. Aus diesem Grund ist die Förderung interkultureller Kompetenz ein entscheidender Baustein, der die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei ihrer Aufgabenerfüllung unterstützen und den respektvollen und konstruktiven Umgang miteinander verbessern soll.“⁸¹

Verständnis Interkultureller Kompetenz

Zudem wird darauf verwiesen, dass sich interkulturelle Kompetenz nicht auf den Bereich des Wissens beschränke, sondern die Fähigkeit umfasse, mit Menschen fremder Kulturkreise zu kommunizieren, zu arbeiten, Konflikte zu lösen bzw. zu vermeiden und ihre vielfältigen Belange und Bedürfnisse zu verstehen. Sie lasse sich somit „als Kom-

⁷⁸ Vgl. <http://www.bamf.de/DE/DasBAMF/Aufgaben/aufgaben-node.html> [Zugriff 20.02.12]

⁷⁹ Vgl. Interview mit Felizitas Graute, Referatsleiterin Personalqualifizierung, vom 27.01.11: „Die Kulturbrille ablegen“. Wie das Bundesamt mit interkultureller Vielfalt umgeht, im Internet: http://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Downloads/Infothek/Presse/20110127-InterviewInterkulturelleKompetenz.pdf?__blob=publicationFile [Zugriff 20.01.12]

⁸⁰ Vgl. BAMF 2007: 3.

⁸¹ Ebd.: 3.

munikations-, Handlungs- und insbesondere Konfliktlösungskompetenz in sogenannten kulturellen Überschneidungssituationen beschreiben.“⁸² Entsprechend wird bei der Umsetzung der einzelnen Schulungsveranstaltungen Wert darauf gelegt, dass diese teilnehmer- und aufgabenorientiert erfolgt und im Rahmen der einzelnen Veranstaltungen ein Wechsel von theoretischem Input, praktischen Übungen, Einzel- und Gruppenarbeit erfolgt.⁸³

Zielgruppen des Schulungskonzeptes

Zielgruppen des Schulungskonzeptes sind neben Auszubildenden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des BAMF, wobei zwischen Führungskräften und Nachwuchsführungskräften sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus verschiedenen Verwaltungsbereichen unterschieden wird.⁸⁴

Für die Auszubildenden werden seit 2004 in allen drei Jahren der Ausbildung spezifische Veranstaltungen angeboten, die die interkulturelle Kompetenz fördern sollen:

Im ersten Ausbildungsjahr werden die einführenden Bausteine zur „Interkulturellen Sensibilisierung“ sowie zu „Migration und Einwanderungsgesellschaft“ vermittelt. Inhalte des Sensibilisierungstrainings sind der Kulturbegriff, die Reflexion der eigenen kulturellen Prägung, Kulturstandards, das Erfahren des Fremden und des Vertrauten sowie die kulturelle Identität. Der zweitgenannte Baustein enthält verschiedene Aspekte der Migration, wie etwa die Migrationsgeschichte, Migrationsmotive und -formen, rechtliche Grundlagen sowie sozialpolitische Auswirkungen und Anforderungen an die Gesellschaft und ihre Institutionen.⁸⁵

Auch im zweiten Ausbildungsjahr werden zwei Bausteine angeboten, davon einer zu „Stereotypen, Vorurteilen und Rassismus“ sowie einer zu „Grundlagen der Kommunikation“, in dem u.a. das „Erkennen von interkulturellen Konflikten und Missverständnissen und mögliche Lösungsstrategien“ als Lernziel definiert ist. Die Bausteine „Interkulturelle Kommunikation und Konflikte“, „interkulturelle Kompetenz als Schlüsselqualifikation“ und „Kulturelle Besonderheiten ausgewählter Herkunftsländer“ runden die Ausbildung im 3. Jahr ab. Hier stehen die Umsetzung der Kommunikationskompetenz, das Bearbeiten von Schlüsselprozessen mit kommunikativen Mitteln, Konfliktkompetenz, Gestaltungskompetenz und Sachkompetenz, außerdem die Kenntnis grundlegender Zahlen und Daten sowie der Werte und kulturspezifischen Verhaltensweisen der Herkunftsländer im Mittelpunkt.⁸⁶

⁸² Ebd.: 5.

⁸³ Vgl. ebd.: 16.

⁸⁴ Vgl. ebd.: 5.

⁸⁵ Vgl. ebd.: 6f.

⁸⁶ Vgl. ebd.: 8.f.

Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden insgesamt acht Module angeboten:

Einen ersten Überblick über das Themenfeld Interkulturelle Kompetenz gibt das entsprechende Modul I „Grundlagen interkultureller Kompetenz (Interkulturelle Sensibilisierung)“, in dem die damit zusammenhängenden Grundbegriffe vorgestellt werden und eine Sensibilisierung für interkulturelle Problematiken erfolgt.⁸⁷

Im Modul II „Migration und interkulturelle Öffnung“ werden unterschiedliche Aspekte von Migration behandelt, wie etwa Integrationsprozesse aus historischer Perspektive, theologische Konzeptionen, Religion, Kommunikation und Konfliktlösung. „Die Darstellung der Geschichte der Migration soll zum besseren Verständnis der aktuellen Situation in der Bundesrepublik beitragen. Ausschnitte aus der Migrationsforschung zeigen auf, welche Auswirkungen Migration sowohl für die Einwanderungsgesellschaft als auch für die Migrantinnen und Migranten haben.“⁸⁸

Die grundlegenden Prinzipien von Christentum, Judentum, Islam, Buddhismus und Hinduismus werden im III. Modul vermittelt. Es soll Verständnis für religiös bedingte Verhaltensweisen wecken und Instrumente für einen kompetenten Umgang mit ihnen an die Hand geben.⁸⁹

Im IV. Modul „Interkulturelle Kommunikation“ wird Kommunikation in den interkulturellen Kontext gestellt. In diesem Modul werden Schwierigkeiten im Rahmen von interkultureller Kommunikation aufgezeigt und Strategien vorgestellt, wie kulturbedingte Missverständnisse in der beruflichen Praxis vermieden werden können. Den Lerninhalten lässt sich entnehmen, dass in diesem Modul auch Übungen vorgesehen sind.⁹⁰

Die Fähigkeit zur Konfliktlösung soll im Rahmen des Moduls V „Konfliktlösung“ verbessert werden. Aufbauend auf allgemeinen Kenntnissen über den Umgang mit Konflikten sollen insbesondere interkulturelle Konfliktsituationen thematisiert und mögliche Lösungsstrategien aufgezeigt werden.⁹¹

Kulturelle Besonderheiten ausgewählter Herkunftsländer werden im folgenden Modul VI thematisiert. Neben Hintergrundinformationen zu den Herkunftsländern werden kulturspezifische Verhaltensweisen aufgezeigt und soll ein Verständnis für eine andere Wahrnehmung sowie für andere Denk- und Handlungsweisen im jeweiligen Herkunftsland entwickelt werden.⁹²

Zentraler Inhalt des Moduls VII „Vielfalt als Chance“ ist das Thema Diversity, das aus verschiedenen Perspektiven, wie Geschichte, Di-

⁸⁷ Vgl. ebd.: 11.

⁸⁸ Ebd.: 11.

⁸⁹ Vgl. ebd.: 12.

⁹⁰ Vgl. ebd.: 13.

⁹¹ Vgl. ebd.: 13.

⁹² Vgl. ebd.: 14.

mensionen von Diversität, rechtliche Grundlagen etc. beleuchtet wird. Ferner wird der Umgang mit Vielfalt in der eigenen Behörde thematisiert.⁹³

Das abschließende Modul VIII „Interkulturelle Führungskompetenz“ ist auf Führungskräfte zugeschnitten und „soll die speziell im Zusammenhang mit Führungsaufgaben notwendige interkulturelle Kompetenz vermitteln. Die Führungskräfte sollen in die Lage versetzt werden, ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Bedeutung interkultureller Handlungskompetenz zu vermitteln und die vorhandenen Fähigkeiten und Kompetenzen optimal zu nutzen“.⁹⁴

Zusatzmodul: Ausbildung zum interkulturellen Coach

Ferner können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des BAMF eine Ausbildung zum interkulturellen Coach bzw. eine Multiplikatorenschulung absolvieren, wenn sie aufgrund ihrer fachlichen Kompetenz in der Lage sind, selbst Module oder Teile von Modulen zu unterrichten. Dafür wurde ein eigenes Zusatzmodul implementiert. Auf diese Weise kann der Prozess in Eigenregie gesteuert werden.⁹⁵ Als Lerninhalte dieses Zusatzmoduls werden genannt: Konzeption interkultureller Trainings, Durchführung interkultureller Trainingstechniken, Erstellung interkultureller Lehr- und Lernmaterialien.

3.2.2 Berlin

In Berlin wird das Thema interkulturelle Kompetenz von Behörden und Personen in engem Zusammenhang mit der Interkulturellen Öffnung der Verwaltung diskutiert. Dabei ist eine kontinuierliche inhaltliche Weiterentwicklung zu konstatieren, die in den konzeptionellen Grundlagen der Berliner Integrationspolitik – die von ersten „Integrationspolitischen Schwerpunkten 2003–2005“ über zwei Integrationskonzepte aus den Jahren 2005 und 2007 bis zum „Gesetz zur Regelung von Partizipation und Integration in Berlin“ (PartIntG) 2010 reichen – deutlich wird.

Integrationspolitische Schwerpunkte 2003– 2005: Interkulturelle Orientierung und Kompetenz des Personals als Teil der Interkulturellen Öffnung der Verwaltung

Bereits 2003 wurde die „Interkulturelle Öffnung der Verwaltungen und sozialen Dienste“ als einer von neun Schwerpunkten der Arbeit des Integrations- und Migrationsbeauftragten definiert und eine gleichnamige Arbeitsgruppe installiert.⁹⁶ Bestandteil der Interkulturellen Öffnung, die als umfassender Prozess definiert wird, der alle Organisationsbereiche betrifft, sind die interkulturelle Orientierung

⁹³ Vgl. ebd.: 14f.

⁹⁴ Ebd.: 15.

⁹⁵ Vgl. ebd.: 16, Interview Graute 27.01.11.

⁹⁶ Vgl. Der Beauftragte für Integration und Migration des Senats von Berlin 2004: 10f.

und Kompetenz der Führungskräfte sowie die Weiterbildung des Personals „im Hinblick auf die Belange der Migranten (...) [sowie] die Einstellung von muttersprachlichem Personal“⁹⁷. Gleichzeitig wurde ein Leitprojekt zur „Förderung der interkulturellen Kompetenz der Ausländerbehörde“ aufgelegt, das primär auf organisatorischer Ebene ansetzte.⁹⁸

Integrationskonzept 2005: Interkulturelle Kompetenz als operatives Ziel der Personalentwicklung

Im Integrationskonzept 2005 wird herausgestellt, dass Integration Teilhabe erfordere, die neben der Beteiligung und Aktivierung der Migrantinnen und Migranten durch die interkulturelle Öffnung der öffentlichen Institutionen realisiert werden könne. Dabei wird die interkulturelle Öffnung als Querschnittsziel bezeichnet, das die Bereiche der Personalentwicklung (Personalauswahl, Weiterbildung) und der Organisationsentwicklung beinhalte und zunehmend in den Senatsverwaltungen zu verankern sei.⁹⁹

Bei der Weiterentwicklung setzte der Senat neben der Verknüpfung mit der Verwaltungsreform und der Berücksichtigung der Empfehlungen des Landesbeirats für Integrations- und Migrationsfragen folgenden Schwerpunkt:

„Die Senatsverwaltung für Inneres wird interkulturelle Kompetenz als operatives Ziel bei der Personalentwicklung definieren. Dies wird sich in den Empfehlungen für die Erstellung von Anforderungsprofilen niederschlagen. Die Fortbildungsangebote der Verwaltungsakademie sind entsprechend zu gestalten. Sie richten sich vor allem an Führungskräfte, um eine Wirkung von der Leitung bis zur Arbeitsebene zu initiieren.“¹⁰⁰

Auch als konkretes Handlungsfeld ist die Interkulturelle Öffnung im Berliner Integrationskonzept 2005 verankert, wobei der Schwerpunkt auf die so genannten „migrantenspezifischen Verwaltungen“ (z.B. die Ausländerbehörde) und die Regelangebote in den Bereichen Jugend, Gesundheit, Soziales und Arbeit gelegt wird. „Um interessierten Verwaltungen einen Anreiz zur Umstrukturierung zu geben, hat der Integrationsbeauftragte des Senats Einführungsveranstaltungen für Führungskräfte sowie Organisationsberatungen zur Interkulturellen Öffnung finanziert.“¹⁰¹

⁹⁷ Ebd.: 10.

⁹⁸ Vgl. ebd.

⁹⁹ Vgl. Der Beauftragte für Integration und Migration des Senats von Berlin 2005: 12ff.

¹⁰⁰ Ebd.: 14.

¹⁰¹ Ebd.

Integrationskonzept 2007: Leitprojekte Interkultureller Personalentwicklung

Das Integrationskonzept von 2007 stellt die strategische Perspektive der Integration stärker in den Vordergrund. Auch hier wird die interkulturelle Öffnung als Querschnittsfunktion bezeichnet, die auf der Ebene des Personals und der Organisation ansetzen soll. Maßnahmen der Personalentwicklung sollen dabei „im Rahmen eines interkulturellen Personalmanagements realisiert werden, das neben der Einstellungspolitik vor allem die notwendigen Fortbildungen zu veranlassen hat“¹⁰². Entsprechend wurden verschiedene Leitprojekte aufgelegt, die das Thema Interkulturelle Kompetenz berühren:

- Das Leitprojekt „Interkulturelle Personalentwicklung in der Verwaltung“, das zum einen die Weiterentwicklung der interkulturellen Kompetenzen des Personals beinhaltet, wobei die konkrete Ausgestaltung der Fortbildungsangebote einer Arbeitsgruppe übertragen wurde. Zum anderen beinhaltet das Leitprojekt die Bemühungen des Senats zur Erhöhung der Zahl der Auszubildenden mit Migrationshintergrund (Kampagne „Berlin braucht Dich“).
- Das Leitprojekt „Angebote der Sprach- und Kulturmittlung (weiter)entwickeln“: hier werden zum einen Muttersprachler zu Dolmetschern qualifiziert, die im Gesundheitsbereich als Honorarkräfte arbeiten. Zum anderen wurden auf Quartierebene „Lotsen“ aus den Migrantengemeinschaften gewonnen.¹⁰³

Ferner wurde im Rahmen der Interkulturellen Öffnung der Bezirksverwaltungen ein Schwerpunkt auf die Entwicklung interkultureller Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gelegt. Da die konkreten Anforderungen hinsichtlich interkultureller Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter je nach Arbeitsbereich unterschiedlich sind, reichen sie von einem interkulturellen bzw. Diversity-Training in Bereichen mit geringem Publikumsverkehr bis zu aufwändigen und fachlich-vertieften Fortbildungen bspw. in Dienststellen mit psychosozialer Beratung. Besonderes Augenmerk wird auf die Führungskräfte gelegt, da sie „ihrerseits die Fortbildung und den auch im Sinne der interkulturellen Öffnung effektiven Einsatz ihrer Mitarbeiter/-innen (...) zu verantworten haben“.¹⁰⁴

Erster Umsetzungsbericht zum Berliner Integrationskonzept 2007–2009: Weitere Projekte im Bereich interkulturellen Personalmanagements

Auch im ersten Umsetzungsbericht zum Berliner Integrationskonzept 2007–2009 wird deutlich, dass Notwendigkeit und Umfang Interkultu-

¹⁰² Vgl. Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales, Der Beauftragte des Senats von Berlin für Integration und Migration 2007: 59.

¹⁰³ Ebd.: 63f.

¹⁰⁴ Ebd.: 65.

reller Kompetenz bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus unterschiedlichen Verwaltungsbereichen differieren. Es zeigt sich, dass „gerade Einrichtungen, die im engen Kontakt mit der Bevölkerung stehen, wie die Polizei, Krankenhäuser, Stadtteileinrichtungen, aber auch Jobcenter und Bürgerämter (...) zunehmend die Notwendigkeit [sehen,] Personal mit Migrationshintergrund einzustellen und die interkulturellen Kompetenzen ihrer Beschäftigten zu optimieren“.¹⁰⁵ Entsprechend lag ein Schwerpunkt der Berliner Aktivitäten in den Jahren 2007–2009 in folgenden Bereichen:¹⁰⁶

- Die Berliner Polizei wirbt seit 2006 aktiv um Polizeianwärter mit Migrationshintergrund und stellt gezielt Auszubildende mit Migrationshintergrund ein (Herbst 2009 ca. 10%). Zur Verbesserung der Chancen von Bewerberinnen und Bewerbern mit Migrationshintergrund wurden bereits drei interkulturelle Trainingsmaßnahmen für Jugendliche mit Migrationshintergrund – Schwerpunkt Polizei – durchgeführt.
- Auch durch die Kampagne „Berlin braucht Dich“ konnten erfolgreich jugendliche Migrantinnen und Migranten für eine Ausbildung im öffentlichen Dienst geworben werden.
- In der Ausländerbehörde wurden im Rahmen der Interkulturellen Organisationsentwicklung Schulungen und Sensibilisierungsveranstaltungen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Führungskräfte durchgeführt. Zudem wurde in Zusammenarbeit mit dem BAMF eine Clearingstelle der Wohlfahrtsverbände in den Räumen der Ausländerbehörde eingerichtet.
- In drei ausgewählten Jobcentern wurde eine Organisationsberatung zur Interkulturellen Öffnung durchgeführt. Bestandteil waren Sensibilisierungsveranstaltungen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Weiterentwicklung der Jobcenter zu einem kundengerechten Umgang.
- Die Weiterentwicklung der Angebote der Sprach- und Kulturmittlung im Gesundheitsbereich wurde vorangetrieben.
- Durch die „Änderung des Verwaltungsreformgrundsatzgesetzes (VGG) wurde das Ziel der Interkulturellen Öffnung flächendeckend implementiert und festgelegt, dass das Merkmal Interkulturelle Kompetenz in die Anforderungsprofile aufgenommen werden kann“.¹⁰⁷

¹⁰⁵ Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales, Der Beauftragte des Senats von Berlin für Integration und Migration 2009: 47.

¹⁰⁶ Vgl. ebd.: 48ff.

¹⁰⁷ Ebd.: 49.

Gesetz zur Regelung von Partizipation und Integration in Berlin 2010: Erwerb Interkultureller Kompetenz gesetzlich fixiert

Im Berliner PartIntG sind die gleichberechtigte Teilhabe und die interkulturelle Öffnung beschrieben. Gleichzeitig wird die Verwaltung dazu verpflichtet, Weiterbildungsangebote im Bereich interkultureller Kompetenzen anzubieten und wird die Aufnahme dieser Schlüsselkompetenz in die Beurteilungsverfahren rechtlich fixiert:

„Interkulturelle Kompetenz ist eine auf Kenntnissen über kulturell geprägte Regeln, Normen, Wertehaltungen und Symbole beruhende Form der fachlichen und sozialen Kompetenz. Der Erwerb von und die Weiterbildung in interkultureller Kompetenz sind für alle Beschäftigten durch Fortbildungsangebote und Qualifizierungsmaßnahmen sicherzustellen. Die interkulturelle Kompetenz soll bei der Beurteilung der Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung im Rahmen von Einstellungen und Aufstiegen der Beschäftigten im öffentlichen Dienst grundsätzlich berücksichtigt werden.“¹⁰⁸

3.2.3 Bremen

Mit der Unterzeichnung der Charta der Vielfalt hat der bremische Senat seinen Willen bekräftigt, in einer vielfältiger gewordenen Gesellschaft seinen Verpflichtungen gegenüber den Bürgerinnen und Bürgern, aber auch als Arbeitgeber und Dienstherr nachdrücklich und nachhaltig gerecht zu werden.¹⁰⁹ Entsprechend weisen die „Personalpolitische(n) Perspektiven und Arbeitsprogramm für den öffentlichen Dienst der Freien Hansestadt Bremen bis 2020“, das Diversity Management als wesentlichen Baustein aus.¹¹⁰

Interkulturelles Personalmanagement als Teil des Diversity Management

Der bremische Ansatz des Diversity Managements umfasst die Bereiche „Beschäftigung von Schwerbehinderten“, „Alters(n)adäquate Beschäftigung“ sowie „Interkulturelles Personalmanagement“ und bildet damit den „Rahmen“ für Aus- und Weiterbildungsangebote zur Erhöhung interkultureller Kompetenzen. Interkulturelles Personalmanagement wird dabei als ein Beitrag zur Interkulturellen Öffnung der Verwaltung verstanden.¹¹¹

Ausdrückliches Ziel des Interkulturellen Personalmanagements ist es, den Anteil der Beschäftigten mit Migrationshintergrund in der bremischen Verwaltung zu erhöhen. „Hierbei geht es einerseits um die quantitative Berücksichtigung in den Belegschaften (...), aber vor allem auch um die Nutzung der besonderen Kenntnisse und Fähigkei-

¹⁰⁸ PartIntG § 4, 3.

¹⁰⁹ <http://www.senatspressestelle.bremen.de/detail.php?id=22345> [Zugriff 8.2.12].

¹¹⁰ Vgl. Die Senatorin für Finanzen der Freien Hansestadt Bremen 2010: 48ff.

¹¹¹ Vgl. ebd.: 52ff.

ten“.¹¹² Im Bereich der neu eingestellten Auszubildenden des Aus- und Fortbildungszentrums für den bremischen öffentlichen Dienst (AFZ) konnte der Anteil der Beschäftigten mit Migrationshintergrund von 2,6% in 1999 auf knapp 20% im Jahr 2008 erhöht werden;¹¹³ für die Beschäftigten insgesamt liegen keine Zahlen zum Migrationshintergrund vor.

Die interkulturelle Kompetenz der Beschäftigten soll vor allem erhöht werden, um „die Dienstleistungsorientiertheit zu verbessern, Konfliktpotenzial zu verringern und die Arbeitszufriedenheit zu erhöhen“¹¹⁴. Auch gilt die interkulturelle Kompetenz in der bremischen Verwaltung als Indikator für eine interkulturell geöffnete Verwaltung. Zur Erhöhung der interkulturellen Kompetenzen der Beschäftigten werden in dem genannten Arbeitsprogramm bis 2020 folgende konkrete Ansätze skizziert:¹¹⁵

- Der Erwerb interkultureller Kompetenz ist als grundlegender Baustein der Aus- und Weiterbildung zu implementieren
- Interkulturelle Kompetenz ist als Bestandteil der Führungskräfteweiterbildung zu integrieren
- in Mitarbeiterbeurteilungen soll interkulturelle Kompetenz angemessen berücksichtigt werden
- Anforderungsprofile und Stellenausschreibungen sind um den Aspekt der interkulturellen Kompetenz zu ergänzen
- Auswahlkommissionen sind entsprechend zu schulen
- Es sind Auswahlverfahren zu entwickeln, die zur Überprüfung interkultureller Kompetenz geeignet sind.

Zudem sollen interkulturelle Trainerinnen und Trainer als Multiplikatoren ausgebildet werden, um den Bedarf an interkulturellen Trainingsangeboten decken zu können, das Angebot zu verstetigen und um interkulturelle Sensibilisierung und Kompetenz in alle Bereiche der Bremer Verwaltung zu tragen.¹¹⁶

Projekt „Interkulturelle Öffnung der bremischen Verwaltung“

Bei der Umsetzung des Diversity-Management-Konzeptes in der bremischen Verwaltung können verschiedene Schwerpunkte gesetzt werden. Seit 2008 liegt dieser im Bereich der Interkulturellen Öffnung. Das entsprechende Projekt, in dem die Wirtschafts- und Sozialakademie der Arbeitnehmerkammer Bremen und die Senatorin für Finanzen kooperieren, wird aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds gefördert und bis 2013 fortgeführt. Herzstück des Projektes bildet die praxisnahe

¹¹² Ebd.: 52f.

¹¹³ Vgl. ebd.: 53.

¹¹⁴ Ebd.: 53.

¹¹⁵ Vgl. ebd.: 53f.

¹¹⁶ Vgl. ebd.: S. 54.

Schulung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der öffentlichen Verwaltung.¹¹⁷

Konkrete Angebote im Bereich der Fort- und Weiterbildung

Bisher konnten folgende konkrete Angebote im Bereich der Fort- und Weiterbildung im Rahmen des Projektes realisiert werden:

Grundlagenschulung

Grundlage aller Fortbildungen im Bereich interkultureller Kompetenz bildet eine viertägige ikö-Grundlagenschulung „Grundlagen Interkulturelle Kompetenz und Verwaltung“, die sich in zwei jeweils zweitägige Module unterteilt:

- Modul I: Grundlagen Interkultureller Kommunikation, Wahrnehmung, Kultur, Kultur und Werte, Kulturdimensionen
- Modul II: Fallbearbeitung, Kultur und Sprache.

Zwischen den beiden Modulen liegt ein Zeitraum von 1-2 Monaten.¹¹⁸

Die Grundlagenschulung wird nach Aussage von Hilke Wiezoreck, die im Rahmen des Projektes für die Aus- und Fortbildung verantwortlich ist, äußerst gut nachgefragt. Nur im Bereich der Führungskräfte sei die Nachfrage, vermutlich aufgrund des zeitlichen Bedarfs, gering.¹¹⁹

Bereichsspezifische bzw. zielgruppenbezogene Fortbildungsangebote

Auf Basis der Grundlagenfortbildung werden bereichsspezifische bzw. zielgruppenbezogene Fortbildungen im Bereich Diversity Management angeboten, die auf die jeweiligen Bedarfe abgestimmt werden. Diese richten sich insbesondere an folgende Personengruppen:

- Personalverantwortliche
- Ausbilderinnen und Ausbilder
- Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Beamtenlehrgänge
- Mitglieder von Auswahlkommissionen.¹²⁰

Fortbildungen für Lehrende und Schüler der Verwaltungsschule

Auch auf der Verwaltungsschule, auf der Verwaltungsfachangestellte, Steuerfachangestellte, Justizfachangestellte und Justizvollzugsbe-

¹¹⁷Vgl. www.ikoe-bremen.de.

¹¹⁸Vgl. <http://www.ikoe-bremen.de/index.php?page=programm&sub=trainings>
Konzept [Zugriff 24.02.12]

¹¹⁹Telefoninterview Wiezoreck 5.12.11.

¹²⁰Ebd.

amente ausgebildet werden, sind verschiedene Maßnahmen im Rahmen des Diversity Managements realisiert worden:¹²¹

- Eintägiger Workshop zu Diversity Management für die Lehrenden
- Erwerb interkultureller Kompetenz der Lehrkräfte durch die viertägige Grundlagenschulung „Grundlagen Interkulturelle Kompetenz und Verwaltung“ (50% der Lehrenden haben bisher teilgenommen)
- Implementierung von Diversity Management in die Schulentwicklungsplanung / Leitbild der Schule
- Kurs „Diversity Management und Interkulturelle Kompetenz“ in der Ausbildung (60 Stunden) mit folgenden Inhalten:
 - Diversity: Definition, historische Grundlagen, Grundlagen Bremen, AGG
 - Teilbereiche von Diversity Management: Gleichberechtigung, AGG, Abbau von Benachteiligungen
 - Diversity und Teamstrukturen
 - Interkulturelle Kompetenz
- Überprüfung/Ergänzung der Lehrinhalte in allen Bereichen um Diversity-Inhalte.

Ausbildung zum interkulturellen Trainer bzw. zur interkulturellen Trainerin / Multiplikatorenschulungen

Derzeit absolvieren etwa 45 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus unterschiedlichen Zweigen der bremischen Verwaltung die o.g. Ausbildung zu interkulturellen Trainerinnen und Trainern.¹²²

Die Multiplikatoren werden in drei modularen Ausbildungsgängen dazu befähigt, interkulturelle Trainings zukünftig selbst durchzuführen und an der Verstetigung der Projektidee mitzuwirken. Integraler Bestandteil sind acht interkulturelle Grundlagenschulungen, in denen die Multiplikatoren die Möglichkeit haben, Trainingsimpulse in die Praxis umzusetzen. Sie werden dabei von den Ausbilderinnen und Ausbildern supervidiert. Ziel ist es, dass die Multiplikatoren fachspezifische Angebote im Bereich des Diversity Managements entwickeln. Möglich ist auch, dass die Trainer in den jeweiligen Bereichen durch eine Prozessberatung unterstützt werden.¹²³

3.2.4 Hamburg

Auch in der Freien und Hansestadt Hamburg bildet die Charta der Vielfalt, die 2008 durch den Ersten Bürgermeister unterzeichnet

¹²¹ Ebd.

¹²² Vgl. http://www.ikoe-bremen.de/downloads/finanzen-bremen_08_03_2011.pdf [Zugriff 24.01.12].

¹²³ Telefoninterview Wiezoreck 5.12.11.

wurde, die Grundlage des interkulturellen Personalmanagements und der interkulturellen Öffnung der hamburgischen Verwaltung.

Ziel des interkulturellen Personalmanagements ist es, „Menschen mit Migrationshintergrund in den Berufen der hamburgischen Verwaltung eine gleichberechtigte Teilhabe und Gestaltung des beruflichen Werdeganges zu ermöglichen. Hierbei wird es von großer Bedeutung sein, in den Prozessen der Personalauswahl und der Personalentwicklung ihre speziellen Kompetenzen zu erkennen und zu fördern und ihre berufliche Integration optimal zu realisieren“.¹²⁴

Zielebenen des interkulturellen Personalmanagements

Ähnlich der bremischen Verwaltung ist die interkulturelle Öffnung in Hamburg eng mit dem interkulturellen Personalmanagement verbunden. Entsprechend werden zwei Zielebenen unterschieden:

- Die organisationsinterne Perspektive, in deren Kontext es gilt, „die Beschäftigten innerhalb der Behörden und Ämter in Fragen der Integration, des Umgangs mit Vielfalt und für angemessene Kommunikationsstrukturen zu sensibilisieren (...) [sowie] die Interkulturelle Kompetenz der Belegschaft zu erweitern“¹²⁵.
- Die demografische Entwicklung der Freien und Hansestadt Hamburg und der erwartete Fachkräftemangel, in deren Zusammenhang die Notwendigkeit begründet liegt, die Personalplanung an aktuelle Entwicklungsprozesse anzupassen und bspw. durch die Rekrutierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Migrationshintergrund personelle Bedarfe zu sichern und vorhandene Potenziale zu nutzen.¹²⁶

Handlungsschwerpunkte des interkulturellen Personalmanagements

Ausgehend von den genannten Zielebenen werden drei wesentliche Handlungsschwerpunkte des (interkulturellen) Personalmanagements abgeleitet:¹²⁷

1. Die Rekrutierung von Nachwuchskräften und ausgebildetem Personal
2. der Kompetenzerwerb und die Verbesserung der Kommunikationsfähigkeit
3. die Vermittlung der Ziele innerhalb der Organisation und das Schaffen eines Rahmens für organisationales Lernen.

¹²⁴ Senat der Freien und Hansestadt Hamburg, Personalamt 2009: 38.

¹²⁵ Ebd.: 39.

¹²⁶ Vgl. ebd.: 39.

¹²⁷ Vgl. Senat der Freien und Hansestadt Hamburg, Personalamt 2009: 45; Senat der Freien und Hansestadt Hamburg, Personalamt 2010: 47.

Da die Handlungsschwerpunkte in einem engen Wechselverhältnis zueinander stehen, müssen sie miteinander konzeptionell vernetzt werden. Ein vierter Handlungsschwerpunkt entsteht durch die Notwendigkeit, die vorhandenen Einzelansätze in einem Gesamtkonzept zur Interkulturellen Öffnung der Verwaltung zu verknüpfen.¹²⁸

Projekte im Bereich des Interkulturellen Personalmanagements

Basierend auf diesen konzeptionellen Überlegungen konnten in der hamburgischen Verwaltung bis 2010 konkrete Projekte im Bereich des interkulturellen Personalmanagements umgesetzt werden, die im Personalmanagementbericht 2010 dokumentiert sind. Dabei wird unterschieden zwischen folgenden Bereichen:¹²⁹

- Strategische Verankerung der Interkulturellen Öffnung in der Organisation
- Erhöhung der Beschäftigtenanteile durch Ausbildung und Einstellung sowie
- Fortbildung und Beratung.

Im Folgenden werden ausgewählte Beispiele aus den beiden zuletzt genannten Bereichen genannt.

Dachkampagne „Wir sind Hamburg! Bist Du dabei?“

Ähnlich wie in Berlin wird in Hamburg eine Dachkampagne zur Integration von jungen Menschen mit Migrationshintergrund in den Ausbildungen der hamburgischen Verwaltung durchgeführt. Ziele der Dachkampagne mit dem Titel „Wir sind Hamburg! Bist Du dabei?“ sind, die gleichberechtigte Teilhabe von Auszubildenden mit Migrationshintergrund (die mit einem konkreten Zielwert von 20% in 2011 hinterlegt wurde) zu erreichen, das Dienstleistungsangebot der Verwaltung zu verbessern sowie dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken.¹³⁰ Bestandteile der Dachkampagne sind ein offensives Ausbildungsmarketing, die kulturoffene Gestaltung von Auswahlverfahren sowie folgende Fortbildungsveranstaltungen:¹³¹

- Eine dreitägige Fortbildung aller Einstellungsverantwortlichen einschließlich eines Workshops zur Erarbeitung von Fragen und Fallbeispielen zur Feststellung interkultureller Kompetenzen im Rahmen von Vorstellungsgesprächen sowie
- Interkulturelle Fortbildungen für folgende Beschäftigtengruppen: Lehrkräfte an der Verwaltungsschule, der Landesfinanzschule, der Landespolizeischule, der Wasserschutzpolizei-Schule, der Landesfeuerweherschule und der Justizvollzugsschule sowie in der Justiz-

¹²⁸ Vgl. Senat der Freien und Hansestadt Hamburg, Personalamt 2009: 45.

¹²⁹ Vgl. Senat der Freien und Hansestadt Hamburg, Personalamt 2010.

¹³⁰ Vgl. Müller 2011 a.

¹³¹ Vgl. Müller 2011 b.

verwaltung; Ausbildungsleitungen; Personalentwicklerinnen und -entwickler; Personalabteilungsleitungen; Beschäftigte in kundenintensiven Bereichen wie Bezirksämtern, Einwohner-Zentralamt; Führungskräfte mit interkultureller Verantwortung.

Im Ergebnis kann seit 2006 eine deutliche Steigerung des Anteils von Auszubildenden mit Migrationshintergrund verzeichnet werden, der sich in der Allgemeinen Verwaltung dem Zielwert von 20% nähert.

Angebote der zentralen Fortbildung zur Erhöhung der Interkulturellen Kompetenz der Beschäftigten

Im Bereich der Zentralen Fortbildung hat das Zentrum für Aus- und Fortbildung (ZAF) seit 2007 das Angebot an Veranstaltungen zur Förderung der interkulturellen Kompetenzen deutlich erhöht. Während im Jahr 2007 4 Veranstaltungen und 3 Veranstaltungstypen angeboten wurden, konnte diese Zahl bis 2010 auf 30 Veranstaltungen und 16 verschiedene Veranstaltungstypen erhöht werden. Diese Ausdifferenzierung wird damit begründet, dass das ZAF den Beschäftigten möglichst viele verschiedene Varianten und damit Zugänge zum Thema offerieren möchte.¹³²

Auch im aktuellen Fortbildungskatalog des ZAF für das Jahr 2012 finden sich verschiedene Fortbildungsangebote zur Förderung Interkultureller Kompetenz, die sich auf alle vier Bereiche des Fortbildungsprogramms erstrecken:¹³³

Im Bereich der *Führungsfortbildung* wird unter der Rubrik „Personalführung“ eine zweitägige Veranstaltung zum Thema „Multikulturelle Teams erfolgreich führen“ angeboten. Das neue Angebot richtet sich an Führungskräfte aus allen Bereichen der Verwaltung. Behandelt werden neben verschiedenen Aspekten der interkulturellen Kommunikation auch interkulturelles Konfliktmanagement sowie relevante gesellschaftliche Veränderungen.

Das *Fortbildungsangebot für alle Beschäftigten* umfasst eine Rubrik „Europa, Sprachen und interkulturelle Kompetenz“. Neben verschiedenen Veranstaltungen zum Erlernen der englischen, der französischen, der türkischen und der russischen Sprache sowie zur Präsentation und zu Kundengesprächen in den o.g. Sprachen, werden verschiedene spezifische Veranstaltungen angeboten:

Die zweitägige Fortbildung mit dem Titel „Wahrnehmung - Kommunikation - Kultur“ richtet sich an „Beschäftigte, die ihre interkulturelle Kompetenz erhöhen wollen“. Folgende Themen werden im Rahmen der Veranstaltung behandelt:¹³⁴

¹³² Vgl. Senat der Freien und Hansestadt Hamburg, Personalamt 2010: 57.

¹³³ Vgl. Senat der Freien und Hansestadt Hamburg, Personalamt, ZAF 2012: 190ff.

¹³⁴ Vgl. ebd.: 205.

- Kennenlernen des "erweiterten Kulturbegriffs"
- Was ist "typisch deutsch"
- Vermittlung von Kenntnissen über Migrations- und Integrationsprozesse
- Soziale Schicht und kultureller Hintergrund
- Kennenlernen von unterschiedlichen Kommunikationsstilen: Sprache und
- Körpersprache
- Erkennen, wo im Arbeitsalltag kulturelle Unterschiede eine Rolle spielen können
- Konfliktbearbeitung und Entwicklung von Handlungsperspektiven
- Analyse von Fallbeispielen aus der Praxis.

Ziel der Veranstaltung ist es u.a., das Wissen über die kulturell bedingten Unterschiede von Wahrnehmung und Kommunikation zu erweitern, sich mit der eigenen Kultur und deren Werten bewusst auseinanderzusetzen sowie Lösungsstrategien im Umgang mit kulturell anders geprägten Kundinnen und Kunden zu entwickeln.

Im Zentrum des Angebots „Zukunft statt Herkunft – Wie wollen wir unser Zusammenleben gestalten“¹³⁵ stehen Informationen zu Migration und Integration. Auch diese Veranstaltung wird an zwei Tagen durchgeführt. Zielgruppe sind Beschäftigte, die vor dem Hintergrund der aktuellen Integrationsdebatte ihr Wissen über Integrationsprozesse erweitern möchten.

Stärker auf die konkrete Situation in Hamburg ausgerichtet ist die Veranstaltung „Wie parallel ist unsere Gesellschaft? Unterschiedliche Lebenswelten in Hamburg“¹³⁶, in der neben grundsätzlichen Kenntnissen zu den Migrantenumilieus die konkreten Communities in Hamburg vorgestellt werden. Auch Best-Practice-Beispiele der interkulturellen Öffnung der Verwaltung sind Bestandteil der zweitägigen Fortbildungsveranstaltung.

Ergänzt wird das Fortbildungsangebot für alle Beschäftigten durch 3-tägige Veranstaltungen zum Thema „Islam im Arbeitsalltag“.

Ferner wird im Jahr 2012 unter der Rubrik „Schulungs- und Bildungsveranstaltungen“ ein Vortrag zu den Umbrüchen in der arabischen Welt und deren Bedeutung für Deutschland und Hamburg angeboten.

Angebote einzelner Behörden bzw. Verwaltungsbereiche

Neben den beiden genannten Projekten, die die gesamte Verwaltung der Freien und Hansestadt Hamburg betreffen, werden auch in einzelnen

¹³⁵ Vgl. ebd.: 206.

¹³⁶ Vgl. ebd.: 211.

Verwaltungsbereichen Projekte durchgeführt, die die Erhöhung der interkulturellen Kompetenz der Beschäftigten zum Ziel haben.

So wurde etwa im Landesinstitut für Lehrerbildung und Schulentwicklung (LI) ein Projekt „Nachhaltige Verankerung des Themas interkulturelle Heterogenität“ aufgelegt, mit dem Ziel, „eine generelle Öffnung für interkulturelle Themen zu erreichen und die Angebote des LI zum Thema ‚Umgang mit kultureller Heterogenität‘ in den Abteilungen Ausbildung (...), Fortbildung (...) und Prävention (...) quantitativ auszuweiten und qualitativ zu verbessern“.¹³⁷

In der Justizbehörde wurden in 2009 spezielle Seminare zur Förderung der interkulturellen Kompetenz für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Geschäftsstellen / Serviceeinheiten sowie für Ausbilderinnen und Ausbilder angeboten. Ferner werden im Fortbildungsangebot der Justizvollzugsschule Maßnahmen zum Umgang mit speziellen Gefangenengruppen angeboten.¹³⁸

Die hamburger Polizei bietet seit über zehn Jahren eine Veranstaltung „Kompetenz im Umgang mit anderen Kulturen“ an, die sich an alle Beschäftigten, vorrangig die im Primärvollzug tätigen, richtet.¹³⁹

Die Interkulturelle Bildung und Erziehung an Schulen soll durch eine Erweiterung der Angebote der Beratungsstelle für Interkulturelle Erziehung erhöht werden, die sich an das pädagogische Personal richtet. Das Angebot umfasst neben zentralen und schulinternen Fortbildungsmaßnahmen ein „Fachforum Interkulturelle Erziehung“, sowie verschiedene Publikationen. Darüber hinaus wurden am LI und an Schulen Multiplikatorengruppen fortgebildet und Lehrkräfte zu interkulturellen Trainerinnen und Trainern qualifiziert.¹⁴⁰

Das sozialpädagogische Fortbildungszentrum bietet Fortbildungsveranstaltungen für öffentliche und freie Träger an. Hier wurde das Angebot im Themenbereich der interkulturellen Kompetenz weiter erhöht. Auch im Bereich der Steuerverwaltung wurden die Schulungsangebote entsprechend ausgeweitet.¹⁴¹

3.2.5 Niedersachsen

Schwerpunkte der Integrationspolitik der niedersächsischen Landesregierung bilden die interkulturelle Öffnung der Verwaltung und die Stärkung der interkulturellen Kompetenz im öffentlichen Dienst. Entsprechend hat das Land im Mai 2008 als öffentlicher Arbeitgeber mit Vertretern der niedersächsischen Wirtschaft die „Charta der Viel-

¹³⁷ Senat der Freien und Hansestadt Hamburg, Personalamt 2010: 56.

¹³⁸ Vgl. ebd.: 58, 61.

¹³⁹ Vgl. ebd.: 58.

¹⁴⁰ Vgl. ebd.: 9, 50, 59f.

¹⁴¹ Vgl. ebd.: 62.

falt“ unterzeichnet.¹⁴² Konzeptionelle Grundlage der Integrationspolitik sind das „Handlungsprogramm Integration“ aus dem Jahre 2008 sowie der „Leitfaden zur interkulturellen Öffnung der Landesverwaltung“, der 2009 unter dem Titel „Vielfalt als Chance“ erschienen ist, und als Handreichung zur Umsetzung der Aktivitäten zur interkulturellen Öffnung in den einzelnen Ressorts dienen soll.¹⁴³

Strukturell abgesichert ist der Gesamtprozess der interkulturellen Öffnung „durch ein differenziertes Netz von Koordinations- und Kooperationsstrukturen bestehend aus dem Ministerium selbst, der Landesintegrationsbeauftragten, einem Interministeriellen Arbeitskreis, fünfzehn vom Land besetzten Kommunalen Leitstellen für Integration sowie dem Netzwerk Kooperative Integrationsarbeit Niedersachsen.“¹⁴⁴ Ein entsprechender Kabinettsbeschluss verpflichtet die Ressorts, die notwendigen Schritte zur interkulturellen Öffnung einzuleiten und zu vertiefen.¹⁴⁵

Handlungsschwerpunkte Interkulturelle Öffnung und Interkulturelle Kompetenz

Unter interkultureller Öffnung „wird ein zielgerichteter Prozess der Personal- und Organisationsentwicklung verstanden, der sowohl auf individueller als auch auf struktureller Ebene stattfindet“.¹⁴⁶ Die Förderung interkultureller Kompetenz bei den Beschäftigten dient der Weiterentwicklung dieses Prozesses und kann durch eine veränderte Einstellungspolitik sowie Fortbildungen und andere Personalentwicklungsmaßnahmen realisiert werden.¹⁴⁷ Betont wird seitens der niedersächsischen Landesregierung, dass einzelne Fortbildungen den Prozess der interkulturellen Öffnung begleiten und unterstützen können, diese Einzelmaßnahmen jedoch in ein Gesamtkonzept eingebettet sein müssen und dass eine erfolgreiche und nachhaltige Implementierung interkultureller Kompetenz nur im Zusammenwirken von Personal-, Organisations- und Qualitätsentwicklung erfolgen kann.¹⁴⁸

Gestaltung der interkulturellen Öffnung als Prozess

Entsprechend wird den Ressorts bzw. Dienststellen empfohlen, die interkulturelle Öffnung als Prozess zu gestalten, der den jeweiligen Besonderheiten der Ressorts bzw. Dienststellen Rechnung trägt, und sich dabei an dem Steuerungskreislauf des strategischen Managements

¹⁴² Vgl. Niedersächsisches Ministerium für Inneres, Sport und Integration; Integrationsbeauftragte 2009: S. 3.

¹⁴³ Niedersächsisches Ministerium für Inneres, Sport und Integration 2008.

¹⁴⁴ Handschuck; Schröer 2012: 93.

¹⁴⁵ Niedersächsisches Ministerium für Inneres, Sport und Integration; Integrationsbeauftragte 2009: 11.

¹⁴⁶ Ebd.: 8.

¹⁴⁷ Ebd.: 9.

¹⁴⁸ Ebd.: 11.

zu orientieren. Die Empfehlung zur Prozessgestaltung umfasst folgende Schritte:¹⁴⁹

- **Sensibilisierung:**
die Sensibilisierung soll in Form einer Auftaktveranstaltung mit Führungskräften stattfinden und/oder als Basisseminar mit Beschäftigten aus Aufgabenbereichen, in denen viele Kontakte zu Menschen mit Migrationshintergrund erfolgen. Die Personalvertretung und Beauftragte sollen eingebunden werden.
- **Bestandsaufnahme und Situationsanalyse:**
Dieser Schritt soll sich auf die personelle und organisatorische Ebene beziehen. Erhoben werden sollen z.B. Daten wie Beschäftigte mit Migrationshintergrund auf den einzelnen Führungsebenen, spezielle Kompetenzen von Beschäftigten sowie Dienstleistungs- und Prozessqualität von Produkten im Hinblick auf die Kunden mit Migrationshintergrund.
- **Festlegen von Handlungsfeldern und Zielen:**
Auf der Grundlage der Bestandsaufnahme sollen Handlungsfelder und Ziele für die interkulturelle Öffnung des jeweiligen Verwaltungsbereichs definiert werden, die möglichst konkret zu fassen sind. Dabei werden folgende Handlungsfelder vorgegeben: Personalgewinnung, Personalentwicklung / Fortbildung der Beschäftigten, Ausbildung, Organisationsentwicklung, Qualitätsmanagement bei Dienstleistungen und Produkten.
- **Interkulturelles Personalmanagement organisieren:**
Empfohlen wird, dass die Dienststellen das bestehende Personalmanagement um Aspekte der Interkulturalität erweitern.¹⁵⁰ Das interkulturelle Personalmanagement bezieht sich nach dem Verständnis der niedersächsischen Landesverwaltung sowohl auf die Personalgewinnung und Auswahl, als auch auf die Personalentwicklung und die Ausbildung. Zu den einzelnen Handlungsfeldern des Personalmanagements werden konkrete Vorschläge unterbreitet, die die Verantwortlichen in den Ressorts bzw. Dienststellen bei der Konzipierung unterstützen sollen.

Im Bereich der Personalentwicklung wird z.B. empfohlen, zwischen Modulen zur Basisschulung und zur Vertiefung interkultureller Kompetenzen zu unterscheiden sowie Vertiefungsseminare für bestimmte Funktionsgruppen durchzuführen. Dabei sollen die Fortbildungen zielgruppenorientiert ausgestaltet sein.¹⁵¹

¹⁴⁹ Ebd. Eine ähnliche Vorgehensweise empfiehlt die KGSt ihren Mitgliedskommunen in der Materialie 5/2008 „Interkulturelle Öffnung. In 7 Schritten zu interkultureller Öffnung der Kommune.“

¹⁵⁰ Auch hier folgt die niedersächsische Landesregierung Empfehlungen der KGSt. Vgl. dazu KGSt 2011.

¹⁵¹ Vgl. Niedersächsisches Ministerium für Inneres, Sport und Integration; Integrationsbeauftragte 2009: 27.

- **Organisationsentwicklung und Qualitätsmanagement:**
Im Mittelpunkt dieses Schrittes soll die Betrachtung der organisatorischen Strukturen der einzelnen Dienststellen stehen. Im Rahmen der Organisationsentwicklung sollen die Produkte und Dienstleistungen sowie Prozesse mit dem Ziel überprüft werden, Zugangsbarrieren für Menschen und potenzielle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund abzubauen. Im Rahmen des interkulturellen Qualitätsmanagements sollen die spezifischen Bedarfe von Kundinnen und Kunden mit Migrationshintergrund berücksichtigt werden. Dabei wird der Führung des jeweiligen Ressorts eine wesentliche Verantwortung für den Veränderungsprozess zugesprochen.
- **Controlling und Evaluation:**
Letzter Schritt bei dem Prozess der interkulturellen Öffnung ist die Implementierung eines Controllings und eine Evaluation der einzelnen Maßnahmen. Dazu sollen geeignete Indikatoren entwickelt werden. Zudem sollen mögliche Stolpersteine und Zugangsbarrieren der interkulturellen Öffnung beachtet werden.

Der genaue Stand der Umsetzung der Prozesse der interkulturellen Öffnung in den einzelnen Ressorts bzw. Dienststellen wird derzeit durch das Ministerium für Soziales, Frauen, Familie, Gesundheit und Integration abgefragt. Der Bericht soll im Sommer 2012 vorliegen. Auch wird der Migrationshintergrund der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der niedersächsischen Landesverwaltung derzeit erhoben.¹⁵²

Umsetzung bis 2008

Hinweise zum Stand der Umsetzung bis 2008 gibt das entsprechende Handlungsprogramm:¹⁵³

Danach wurde auch in Niedersachsen verstärkt um Beschäftigte mit Migrationshintergrund im öffentlichen Dienst geworben. Die Erhöhung der Bewerberzahlen soll zu einer verstärkten Einstellung des Personenkreises führen. Auch die rechtlichen Voraussetzungen sind bereits geschaffen worden: So ist die deutsche Staatsangehörigkeit nicht mehr Voraussetzung für die Einstellung als Beamter und können in Ausnahmefällen auch Nichtdeutsche im Angestelltenverhältnis eingestellt werden. Die Polizei beschäftigt sich schon seit 2007 offensiv mit der interkulturellen Öffnung, insbesondere im Bereich der Personalauswahl. Zu diesem Zweck erhielten etwa Bewerberinnen und Bewerber mit Migrationshintergrund das Angebot einer gezielten Einzelberatung und wurden die Eignungstests kulturfair gestaltet. Auch im Bereich des Justizministeriums werden in allen Laufbahnen und Ge-

¹⁵² Vgl. Telefoninterview mit Dr. Hans-Joachim Heuer, Niedersächsisches Ministerium für Soziales, Frauen, Familie, Gesundheit und Integration. Leiter der ressortübergreifenden Arbeitsgruppe „Interkulturelle Öffnung“ der niedersächsischen Landesregierung am 6.2.12.

¹⁵³ Niedersächsisches Ministerium für Inneres, Sport und Integration 2008.

schäftsbereichen Bedienstete mit Migrationshintergrund eingestellt.¹⁵⁴

Ferner konnten auch auf der Ebene der Personalentwicklung verschiedene Aktivitäten realisiert werden.

So stellt die Vermittlung interkultureller Kompetenz in der Lehrerbildung einen wichtigen Aspekt dar. Die Verordnung für Masterabschlüsse für Lehrämter wurde entsprechend geändert.¹⁵⁵

Interkulturelle Kompetenz ist ferner zu einem Schwerpunkt im Bachelor-Lehrgang für den Polizeidienst geworden. In gleicher Weise werden in den Fortbildungen der Polizeiakademie und des Studieninstituts für den gehobenen Dienst interkulturelle Lehrinhalte angeboten.¹⁵⁶

Im Rahmen des Landesprogramms „Familien und Zukunft“ wurden 280 Familien- und Kinderservicebüros eingerichtet. Den dort Beschäftigten wurden Fortbildungen zur interkulturellen Kompetenz angeboten.

Auch in der Bewährungshilfe wird im Rahmen eines neuen Personalentwicklungskonzeptes interkulturelle Kompetenz für die Beschäftigten angeboten.

Schließlich fördert das Land Niedersachsen gemeinsam mit den Kommunen Fortbildungen zur interkulturellen Kompetenz für Beschäftigte. In diesem Zusammenhang wurde beispielsweise eine Fortbildungsoffensive für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der kommunalen Ausländerbehörden entwickelt, die als Training konzipiert ist und zielgruppenorientiert an den örtlichen Bedarfen ausgerichtet wird.¹⁵⁷

Aus- und Fortbildungsangebote für die allgemeine Verwaltung 2011/12

Das Studieninstitut Niedersachsen (SIN) bietet Aus- und Fortbildungen für alle Beschäftigten der niedersächsischen Landesverwaltung an. Das Seminarangebot ist mit allen Ressorts abgestimmt und dem Anspruch nach konsequent an den entsprechenden Bedarfen ausgerichtet.¹⁵⁸ Im aktuellen Programm für die Jahre 2011/12 finden sich verschiedene Angebote, die der Entwicklung interkultureller Kompetenz dienen sollen:

- So wird für Führungsverantwortliche aus Ministerien, Landesämtern und Behördenleitungen der Ortsinstanz eine Tagung zum Thema „Kulturelle Öffnung. Wieviel Toleranz vertragen wir?“ durchgeführt.

¹⁵⁴ Ebd.: 36ff.

¹⁵⁵ Vgl. ebd.: 38.

¹⁵⁶ Handschuck; Schröer 2012: 93.

¹⁵⁷ Vgl. Niedersächsisches Ministerium für Inneres, Sport und Integration 2008: 38.

¹⁵⁸ Vgl. Studieninstitut des Landes Niedersachsen 2011: 3.

Vorgesehen sind praxisnahe Referate am Vormittag und ein Podium am Nachmittag.¹⁵⁹

In der Rubrik „Kommunikation“ können fünf verschiedene Veranstaltungen besucht werden:

- Das Seminar „‘Managing Diversity‘: bewusster Umgang mit Vielfalt-eine Einführung in das Thema“ richtet sich an Führungskräfte, Personalsachbearbeiterinnen und -sachbearbeiter, Gleichstellungsbeauftragte, Schwerbehindertenvertretung und Mitglieder der Personalvertretung. Es soll für die Bedeutung des Themas sensibilisieren und erste Ansätze für einen bewussten Umgang mit der Vielfalt im Arbeitsleben liefern.¹⁶⁰
- Das Einführungsseminar „Interkulturelle Kompetenz“ ist für alle Beschäftigten konzipiert, die sich einen ersten Einblick in die Thematik verschaffen wollen. In dem Kurzseminar werden relevante Aspekte der interkulturellen Kompetenz beleuchtet, wie „die Bedeutung von Kultur, die Notwendigkeit der Selbstreflexion der eigenen kulturellen Prägung, Auswirkungen kulturbedingter gegenseitiger Wahrnehmung, Unterschiede in der Kommunikation und den Umgang mit Autorität sowie Möglichkeiten des kultursensiblen Handelns.“¹⁶¹
- Ziel der zweitägigen „Basisschulung“ zur interkulturellen Kompetenz ist es, „das Bewusstsein für eigene Verhaltensweisen im interkulturellen Zusammenhang zu schärfen sowie Potenziale eines interkulturellen Arbeitsumfeldes und den Nutzen von kultureller Vielfalt aufzuzeigen“¹⁶². Das Seminar soll Beschäftigten, die im Kundenkontakt, als Kolleginnen und Kollegen oder als Personalverantwortliche mit Migranten arbeiten, verschiedene Ansätze und die Anwendung interkultureller Kompetenz im Arbeitsalltag vermitteln und - anhand der sog. Kulturdimensionen - für typische Situationen konkrete Lösungsansätze und Handlungsstrategien im Berufsalltag an die Hand geben.
- Im weiterführenden „Aufbauseminar“ kann das Gelernte wiederholt und vertieft werden. Zudem werden entsprechend der Aufgabengebiete der Teilnehmenden auch Aspekte der interkulturellen Öffnung, der Personal- und Organisationsentwicklung und der Nachhaltigkeit behandelt. Das zweitägige Seminar bietet ferner Raum, „sich über interkulturelle Situationen der Teilnehmenden auszutauschen und für konkrete Fälle, typische Situationen oder allgemeine Fragestellungen gemeinsam Lösungsansätze zu entwickeln“¹⁶³. Voraussetzung für die Teilnahme ist der Besuch des Basisseminars.
- An Lehrende, Trainerinnen und Trainer sowie Personalentwicklerinnen und -entwickler richtet sich das Seminar „Interkulturelle

¹⁵⁹ Vgl. ebd.: 33.

¹⁶⁰ Vgl. ebd.: 84.

¹⁶¹ Ebd.: 85.

¹⁶² Ebd.: 86.

¹⁶³ Ebd.: 87.

Kompetenz für ‚Lehrende‘“ mit dem Ziel, die Kommunikations- und Handlungsfähigkeit von Lehrenden in interkulturellen Überschneidungssituationen zu verbessern. Auch dieses Seminar ist auf zwei Tage angelegt. Behandelt werden Fragen des Umgangs mit Hierarchie im Vorlesungssaal, Akzeptanz von Dozentinnen, Mimik und Gestik der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, Vorstellungen von Teamarbeit, Lob und Korrektur.¹⁶⁴

3.2.6 Rheinland-Pfalz

In Rheinland-Pfalz werden „Interkulturelle Kompetenz und Interkulturelle Öffnung“ als erstes Handlungsfeld im Integrationskonzept 2007 definiert.¹⁶⁵ Insgesamt umfasst das Konzept acht Handlungsfelder. Die besondere Herausforderung besteht nach Ansicht der Landesregierung darin, für jeden Bereich, in dem interkulturelle Öffnung in Gang gesetzt und interkulturelle Kompetenz geschaffen werden soll, spezifische Lösungen zu entwickeln. Entsprechend wird als ein Ziel definiert, dass „Fach- und Führungskräfte (...) im Rahmen ihrer Fachqualifikationen verstärkt Zugang zu Angeboten im Rahmen von Aus-, Fort- und Weiterbildung mit dem Ziel des Erwerbs interkultureller Kompetenz erhalten“.¹⁶⁶

Organisations- und Leitbildentwicklung

Die interkulturelle Personalentwicklung ist auch in Rheinland-Pfalz in einen Prozess der Organisations- und Leitbildentwicklung im Sinne der interkulturellen Öffnung eingebettet, wie das Integrationskonzept und der 3. Zuwanderungs- und Integrationsbericht der Landesregierung Rheinland-Pfalz 2007-2008 deutlich machen. Entsprechend wird zwischen der interkulturellen Kompetenz als „individuelle(r) Sozialkompetenz von Fachkräften in den Regeleinrichtungen der allgemeinen Daseinsvorsorge“ und dem Prozess der interkulturellen Öffnung unterschieden, der auf institutioneller Ebene ansetzt, von der Führungsspitze der Institutionen in Gang zu setzen ist und u.a. Personalentscheidungen umfasst.¹⁶⁷

In diesem Sinne wurde u.a. im Mai 2008 eine Dienstvereinbarung zur Förderung der personellen Vielfalt und zum Schutz vor Diskriminierung aktualisiert und von der Leitung des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Familie und Frauen (MASGFF) sowie dem Personalrat des Ministeriums unterzeichnet. In der Vereinbarung wurde u.a. festgeschrieben, dass

¹⁶⁴ Ebd.: 88f.

¹⁶⁵ Vgl. Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Familie und Frauen Rheinland-Pfalz 2007: 8.

¹⁶⁶ MASGFF 2007: 9.

¹⁶⁷ Vgl. Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Familie und Frauen Rheinland-Pfalz; Beauftragte der Landesregierung für Migration und Integration Rheinland-Pfalz 2009: 13.

- Texte in Stellenausschreibungen mit konkreten Hinweisen für Bewerber mit Migrationshintergrund ergänzt werden sollen
- bei der Herausgabe von Informationsmaterialien geprüft werden soll, ob eine Übersetzung in verschiedene Sprachen erforderlich ist
- die Website des MASGFF in verschiedene Sprachen übersetzt werden soll
- beim Umgang mit Partnern und Bürgern interkulturelle Grundsätze zu beachten sind.¹⁶⁸

Interkulturelle Personalentwicklung

Auch im Bereich der Ausbildung und der Fort- und Weiterbildung sind zahlreiche Aktivitäten zur Förderung interkultureller Kompetenz der Beschäftigten durchgeführt worden, die zum Teil für einzelne Berufsgruppen, teilweise für alle Beschäftigten angeboten werden:

Ausbildung

Die FHÖV Rheinland-Pfalz, die für die Ausbildung zum gehobenen Verwaltungs- und Polizeidienst verantwortlich ist, hat das Thema interkulturelle Kompetenz als verpflichtenden Lehrinhalt in die Curricula der 2009 begonnenen Bachelorstudiengänge „Verwaltung“ und „Verwaltungsbetriebswirtschaft“ aufgenommen. Auch im Fachbereich „Polizei“ werden seit mehreren Jahren entsprechende Lehrveranstaltungen angeboten.¹⁶⁹

Um auch Migrantinnen und Migranten für den Polizeidienst zu gewinnen, ist mit Beginn des Schuljahres 2008/09 ein zweijähriger Bildungsgang „Polizeidienst und Verwaltung“ an den berufsbildenden Schulen in Ludwigsburg und Bad Kreuznach eingerichtet worden.¹⁷⁰

Berufsgruppen- bzw. ressortbezogene Fort- und Weiterbildung

Die rheinland-pfälzische Polizei startete 2006 ein Projekt „Interkulturelle Kompetenz - Dialog zwischen muslimischen Organisationen und Sicherheitsbehörden“. In diesem Projekt werden Polizeibeamte geschult, einen vertrauensvollen Dialog mit muslimischen Organisationen zu führen. Ergänzt wird diese Fortbildung durch Fachtagungen, die in 2008 etwa zum Thema „Dialog zwischen muslimischen Organisationen, Kommunen und Sicherheitsbehörden in Rheinland-Pfalz“ durchgeführt wurde.¹⁷¹

Alle Beschäftigten des MASGFF können sich im Rahmen einer Online-Schulung mit dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz vertraut ma-

¹⁶⁸ Vgl. MASGFF 2009: 14.

¹⁶⁹ Vgl. ebd.: 17.

¹⁷⁰ Vgl. ebd.

¹⁷¹ Vgl. ebd.: 18.

chen, was als „Beitrag zur Erweiterung der interkulturellen Kompetenz“ verstanden wird.¹⁷²

Die Kultursensible Pflege ist in Rheinland-Pfalz als Bestandteil der Krankenpflege-Ausbildung festgelegt.

Auch im Weiterbildungsangebot für Erzieherinnen und Erzieher stellt das Thema „Sprachförderung und interkulturelle Kompetenz“ ein Pflichtmodul dar.¹⁷³

Richterinnen und Richter sowie Staatsanwältinnen und Staatsanwälte werden mit der Situation von Menschen mit Migrationshintergrund im Rahmen von Fortbildungsveranstaltungen vertraut gemacht. Dabei bildet die Vermittlung von migrationsspezifischem Wissen, z.B. zum Asyl- und Ausländerrecht, zur interkulturellen Kommunikation im Gerichtssaal, Schuld und Strafe im islamischen Kulturkreis, den Kernpunkt.¹⁷⁴

Für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Hilfeeinrichtungen für Opfer von Beziehungsgewalt werden ebenfalls Qualifizierungsangebote angeboten. So wurden bspw. die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Frauenhäuser zum Thema „Frauenhaus - interkultureller Lebens- und Arbeitsort“ geschult. Auch hier stand die Vermittlung rechtlicher und sozialer Faktoren im Vordergrund.¹⁷⁵

Ressortübergreifende Fort- und Weiterbildung

Die Fachhochschule für öffentliche Verwaltung Rheinland-Pfalz ist seit dem Jahre 2000 für die ressortübergreifende, fachbezogene Fortbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der rheinland-pfälzischen Landesverwaltung zuständig. Diese Aufgabe nimmt die FHÖV in Kooperation mit der Kommunalakademie Rheinland-Pfalz e.V. wahr. Die Angebote richten sich an Mitarbeiter von kommunalen Verwaltungen sowie der Landesverwaltung.¹⁷⁶

In 2011 bestand ein Angebot „Interkulturelle Kompetenz“, das abgesetzt worden ist.¹⁷⁷ Für das Jahr 2012 werden fünf Angebote im Themenfeld „Interkulturelle Zusammenarbeit“ gemacht, die sich an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowohl der Kommunal- als auch der Landesverwaltung richten. Zugeordnet sind die genannten Angebote der Rubrik „Gemeindeentwicklung“, in allen anderen Rubriken (Führung und Kommunikation, Ehrenamt, Organisation und Finanzen, Natürliche Lebensgrundlagen und Bauen, Bürgerdienste) finden sich dem Titel nach keine interkulturellen Weiterbildungsangebote.

- Das Seminar „Interkulturelle Kompetenz für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des öffentlichen Dienstes“ ist auf zwei Tage ange-

¹⁷² Vgl. ebd.: 17.

¹⁷³ Vgl. ebd.: 18, 38, 68.

¹⁷⁴ Vgl. ebd.: 19f.

¹⁷⁵ Vgl. ebd.: 21.

¹⁷⁶ Vgl. www.akademie.rlp.de [Zugriff 6.2.12].

¹⁷⁷ Vgl. ebd. [Zugriff 7.12.11].

legt. Behandelt werden Grundlagenthemen wie Sensibilität für andere Kulturen, Grundlagen zu Migration und Integration, Kulturunterschiede, Werteverständnis, Interkulturelle Kommunikation: Merkmale verbaler und non-verbaler Kommunikation. Dabei wird das theoretische Hintergrundwissen stets mittels praxiserprobter Strategien und Instrumente vertieft, etwa anhand des Planspiels Minarettbau.¹⁷⁸

- Inhalt des eintägigen Seminars „Interkulturelle Kommunikation“ sind neben der Einführung in Kulturbegriff und Kulturmodelle, Grundlagen und Instrumente der interkulturellen Kommunikation, kultursensible Kommunikation und das Thema Konfliktvorbeugung und -lösung. Auch hier soll das theoretische Hintergrundwissen stets mittels praxiserprobter Strategien und Instrumente vertieft und durch Rollenspiele, Fallbeispiele und Gruppendiskussionen sollen die Inhalte des Seminars gefestigt werden.¹⁷⁹
- Während sich die ersten beiden Seminare an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter richten, werden mit dem Seminar „Interkulturelles Konfliktmanagement“ ausdrücklich Führungskräfte angesprochen. Begründet wird diese Fokussierung damit, dass Führungskräfte im Rahmen von Konfliktlösungsprozessen nicht ausschließlich Verhandlungsgeschick und Diplomatie, sondern auch interkulturelle Kenntnisse benötigen. Dazu werden Konflikttypen und -merkmale aus interkultureller Perspektive beleuchtet. Ferner werden die Grundlagen interkultureller Kommunikation thematisiert sowie Konfliktlösungsstrategien anhand des Harvard-Modells in der Praxis erprobt. Das Seminar ist eintägig angelegt, die methodischen Hinweise entsprechen den oben genannten.¹⁸⁰
- Unter dem Titel „Kommunale Integrationsarbeit“ wird ein eintägiges Seminar angeboten, das sich an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kommunal- und der Landesverwaltung richtet und u.a. mit dem Ziel durchgeführt wird, praxisbezogene Lerninhalte, Handlungs- und Verhaltensweisen zu vermitteln sowie Fallbeispiele aus dem beruflichen Umfeld anzuwenden. Dies soll über folgende Lehrinhalte realisiert werden: Einführung in Migration und Integration, Migrationsgeschichte am Beispiel der türkischstämmigen Migranten, Probleme und Potenziale der Integration, Kulturdimensionen und -kategorien, Werteverständnis: Vermittlung von unterschiedlichen Wertemodellen, Handlungsfelder der kommunalen Integrationsarbeit: Entwicklung von Maßnahmen.¹⁸¹

¹⁷⁸ [http://www.akademie-rlp.de/seminarinfo_mitte.epl?jahr=2012;uri=L2thdHN1bV9hbGwuZXBsP2thdD00O2phaHI9MjAxMjtzdWI9Mw%3D%3D%0A;knr=4.3.1;kat=4;sub=3;okcatid=\[Zugriff 13.2.12\].](http://www.akademie-rlp.de/seminarinfo_mitte.epl?jahr=2012;uri=L2thdHN1bV9hbGwuZXBsP2thdD00O2phaHI9MjAxMjtzdWI9Mw%3D%3D%0A;knr=4.3.1;kat=4;sub=3;okcatid=[Zugriff 13.2.12].)

¹⁷⁹ Ebd.

¹⁸⁰ Ebd.

¹⁸¹ Ebd.

- Das Seminar „Islam in Deutschland“ behandelt Grundlagen und aktuelle Themen rund um den Islam, wie Entstehung und Grundsätze, Geschlechterverhältnisse, muslimische Gruppierungen (anhand der Sinus-Studie), Islam in der Moderne und die Integration der Muslime im internationalen Vergleich. Auch hier ist ein methodischer Wechsel zwischen der Vermittlung theoretischen Hintergrundwissens und praktischer Übung vorgesehen. Das eintägige Seminar richtet sich an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.¹⁸²

Zudem hat die FHÖV Rheinland-Pfalz „ein spezielles Schulungskonzept für Beschäftigte kommunaler Verwaltungen erarbeitet, mit Hilfe dessen die persönlichen und sozialen Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Umgang mit Migrantinnen und Migranten erweitert werden können“.¹⁸³ Auf Basis dieses Konzeptes wurden mehrere Seminare „Interkulturelle Kompetenz“ in der Stadtverwaltung Koblenz durchgeführt. Die insgesamt fünf Seminartage umfassende Schulung erfolgt in zwei Blöcken:

- „Im dreitägigen ersten Block werden die Teilnehmer grundsätzlich an die Themenbereiche Migration und Integration herangeführt und mit fundamentalen Konzepten der Kommunikations- und Kulturtheorie sowie des Konfliktmanagements vertraut gemacht.
- Der zweite Schulungsblock vermittelt spezielles Wissen und interkulturelle Kompetenz, die die Mitarbeiter der Stadtverwaltung für den alltäglichen Umgang mit Migranten sensibilisieren und stärken. Dazu werden u. a. relevante Kulturen exemplarisch erläutert und sich aus ihnen ergebende typische Verhaltensweisen herausgearbeitet“.¹⁸⁴

3.2.7 München

Auch die Landeshauptstadt München hat die Charta der Vielfalt unterzeichnet und ist „für ihre nachhaltigen Bemühungen, kulturelle Vielfalt dauerhaft zu etablieren, (...) von der Bundesregierung bereits mehrfach prämiert worden. Zuletzt konnte die Landeshauptstadt im Dezember 2008 beim bundesweiten Wettbewerb ‚Kulturelle Vielfalt am Arbeitsplatz‘ (...) in der Kategorie ‚öffentliche Verwaltung‘ den ersten Preis gewinnen.“¹⁸⁵

¹⁸² Ebd.

¹⁸³ <http://www.fhoev-rlp.de/index.php?id=77>[Zugriff 6.2.12].

¹⁸⁴ Ebd.

¹⁸⁵ Vgl. <http://www.muenchen.de/rathaus/Stadtverwaltung/Personal-und-Organis>

Interkulturelle Orientierung und Öffnung als Grundlage interkultureller Fort- und Weiterbildung

Grundlage interkultureller Fort- und Weiterbildung in der Landeshauptstadt München ist die „interkulturelle Orientierung und Öffnung der kommunalen Verwaltung“, die im Interkulturellen Integrationskonzept aus dem Jahre 2008 festgeschrieben ist. Dabei wird differenziert zwischen der

- strategischen Funktion der interkulturellen Orientierung, die eine sozialpolitische Haltung von Personen bzw. Institutionen meint, und
- der interkulturellen Öffnung als handelnde Umsetzung der interkulturellen Orientierung. Diese richtet sich sowohl nach innen, an die Verwaltung selbst, wie nach außen an die von Kommunen geförderten Freien Träger sowie die städtischen Gesellschaften.¹⁸⁶

Ein Indikator der interkulturellen Öffnung ist der Anteil an interkulturell geschulten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Verhältnis zur Gesamtzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.¹⁸⁷

Interkulturelle Fort- und Weiterbildungen

Wie aus dem Integrationsbericht der Landeshauptstadt München 2010 hervorgeht, konnten in den letzten drei Jahren rund 2000 Beschäftigte interkulturell fortgebildet werden und wurden diese Fortbildungen seitens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als hilfreich für die tägliche Arbeit angesehen.¹⁸⁸ Dabei ist zu unterscheiden zwischen allgemeinen Fortbildungsangeboten und solchen, die auf die spezifischen Bedarfe der einzelnen Dienststellen (z.B. Sozialreferat) oder einzelner Personengruppen (z.B. Führungskräfte, Personalverantwortliche, Mitglieder von Auswahlkommissionen) zugeschnitten sind.

Im Integrationsbericht 2010 sind die Aktivitäten der Referate im Bereich der Interkulturellen Öffnung im Einzelnen dokumentiert. Auffällig ist dabei die Vielzahl unterschiedlicher Fort- und Weiterbildungsangebote, die von Informationsveranstaltungen zum Integrationskonzept und Fachtagungen zu integrationspolitischen Themen über Fortbildungen für Führungskräfte und solche mit bereichsspezifischen inhaltlichen Schwerpunkten bis zu Veranstaltungen zu verschiedenen Aspekten interkultureller Kompetenz reichen:¹⁸⁹

sationsreferat/Arbeitgeber/Ausgezeichnetes-Unternehmen/charta_der_vielfalt.html [Zugriff 27.01.2012]

¹⁸⁶ Vgl. Landeshauptstadt München, Stelle für interkulturelle Arbeit, Sozialreferat 2008: 23.

¹⁸⁷ Vgl. Landeshauptstadt München 2008: 25.

¹⁸⁸ Vgl. Landeshauptstadt München 2010: 10.

¹⁸⁹ Vgl. ebd. Bei den folgenden Ausführungen handelt es sich um eine Zusammenstellung des gesamten Integrationsberichtes.

Informationsveranstaltungen

In fast allen Referaten der Landeshauptstadt München wurden Informationsveranstaltungen durch die Stelle für interkulturelle Arbeit angeboten, die sich teilweise an alle Beschäftigten richteten, teilweise an die Leitungsebene (etwa im Personal- und Organisationsreferat, beim Kreisverwaltungsreferat, beim Referat für Arbeit und Wirtschaft, im Referat für Stadtplanung und Bauordnung, beim Abfallwirtschaftsbetrieb).

Fortbildungen mit der Leitungsebene

Auch wurden in vielen Referaten oder Ämtern interkulturelle Fortbildungsveranstaltungen mit der Leitungsebene durchgeführt (z.B. im Kreisverwaltungsreferat, im Kulturreferat, im Personal- und Organisationsreferat), womit der Prämisse, dass interkulturelle Öffnung eine Frage der Führung sei und diese die Verantwortung dafür übernehmen müsse,¹⁹⁰ Rechnung getragen wird.

Bereichs- und berufsgruppenspezifische Angebote

Spezifische Angebote für einzelne Verwaltungsbereiche oder Berufsgruppen finden sich etwa

- in den Sozialbürgerhäusern, in den 900 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter interkulturell geschult wurden
- im Amt für Wohnen und Migration, in dem rund 120 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Zentraleinheit Wohnungslosigkeit an einer interkulturellen Fortbildung teilnahmen sowie zwei interkulturelle Fortbildungen für Pforten- und Vorzimmerkräfte durchgeführt wurden
- im Baureferat, wo Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Münchener Stadtentwässerung interkulturell qualifiziert und interkulturell betriebliche Gesundheitslotsen ausgebildet wurden
- bei der Lebensmittelüberwachung und Bußgeldstelle sowie der Feuerbeschau und dem Mobilitätsmanagement
- im Kulturreferat für Haupt- und Ehrenamtliche aus dem Stadtteilkulturbereich
- im Referat für Gesundheit und Umwelt für Kinderkrankenschwestern und Beschäftigte der Beratungsstellen und
- in der Ausländerbehörde, in der interkulturelle Fortbildung ein Pflichtseminar für alle neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darstellt.
- Auch die für die Personalauswahl zuständigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Personal- und Organisationsreferats wurden inter-

¹⁹⁰ Vgl. ebd.

kulturell qualifiziert. Ähnliche Veranstaltungen sollen 2012 auch für die Mitglieder von Auswahlkommissionen angeboten werden.¹⁹¹

Vermittlung einzelner Aspekte interkultureller Kompetenz für verschiedene Zielgruppen

Ergänzend zu den Veranstaltungen, die sich an verschiedene Verwaltungsbereiche oder Personengruppen richten, werden einzelne Aspekte interkultureller Kompetenz in Fortbildungsveranstaltungen für spezifische Zielgruppen vertieft. Dabei handelt es sich um:

- Eine Fortbildung mit dem Titel „Interkulturelle Verständigung“ für Führungskräfte und weitere Schlüsselpersonen des Direktori- ums. Geplant ist eine entsprechende Fortbildung auch für Mitar- beiterinnen und Mitarbeiter der Bürgermeisterbüros und der Be- zirksausschuss-Geschäftsstellen.
- „Grundlagen interkultureller Kommunikation“ werden für Führungs- kräfte und Mitarbeiter der Hauptabteilung Tiefbau angeboten.
- „Interkulturelle Kompetenz für Führungskräfte mit multikulturel- len Teams“ ist für Verwalter der Friedhofsverwaltung konzipiert.
- Im Sozialreferat wurden acht Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu interkulturellen Trainerinnen bzw. Trainern ausgebildet.

Qualitätsstandards für interkulturelle Fortbildungen der Stadt Mün- chen

Die Stelle für interkulturelle Arbeit des Sozialreferats und das Personal- und Organisationsreferat, Bereich Fortbildung, haben 2009 Qualitätsstandards für interkulturelle Fortbildungen definiert, die bei der Stadt München durchgeführt werden. „Diese Standards sollen sicherstellen, dass interkulturelle Fortbildungen von beiden Berei- chen gleichen Kriterien entsprechen und im Sinne der interkulturel- len Orientierung und Öffnung der Stadtverwaltung veranstaltet wer- den“.¹⁹² Betont wird, dass interkulturelle Fortbildungen wichtiger Bestandteil interkultureller Orientierung und Öffnung sind, struktu- relle Maßnahmen jedoch nicht ersetzen, sondern nur ergänzen und un- terstützen können. Entsprechend müssen diese in den interkulturellen Öffnungsprozess des Referates bzw. der Dienststelle eingebettet sein. Dadurch haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Mög- lichkeit, Gelerntes umzusetzen und Veränderungen im Arbeitsalltag anzustoßen.¹⁹³

Die Autorinnen des Papiers führen zu Beginn aus, dass es viele For- men interkultureller Fortbildungen gebe. Im Gegensatz zu Trainings

¹⁹¹ Telefonat mit Manfred Riedl, Personal- und Organisationsreferat der Landeshauptstadt München, vom 27.01.12.

¹⁹² Stelle für interkulturelle Arbeit, Sozialreferat; Personal- und Organisationsreferat, Fortbildung, der Stadt München 2009: o.S.

¹⁹³ Vgl. ebd.: o.S.

in Wirtschaftsunternehmen, die der Vorbereitung von Auslandsaufenthalten dienen und bei denen es vorrangig darum geht, Wissen über das „Zielland“ und die spezifischen kulturellen Hintergründe zu vermitteln, gehe es bei den interkulturellen Fortbildungen der Landeshauptstadt München „um den Umgang mit kultureller Vielfalt in der Einwanderungsgesellschaft“.¹⁹⁴ Zwar werde auch Wissen über mögliche kulturelle Unterschiede vermittelt, jedoch sei es in erster Linie Ziel, für interkulturelle Begegnungen zu sensibilisieren und die eigene kulturelle Sozialisation und die Rolle als städtischer Mitarbeiter bzw. städtische Mitarbeiterin zu reflektieren. Gleichzeitig warnen sie davor, den kulturellen Hintergrund eines Menschen übermäßig zu betonen, die Gefahr dieser Kulturalisierung sei groß. Daher stehe in den Fortbildungsveranstaltungen der Landeshauptstadt München nicht die nationale Kultur, sondern die „Alltagskultur“ im Vordergrund.¹⁹⁵

Entsprechend hätten die Grundlagenfortbildungen meist folgende Inhalte:¹⁹⁶

- Kulturdefinition
- Möglichkeiten zum Perspektivenwechsel durch geeignete Übungen
- Kulturbedingtheit von Wahrnehmung und Kommunikation
- Wissensaufbau bzgl. interkultureller Unterschiede (z.B. zur interkulturellen Kommunikation)
- Auseinandersetzung mit der Gefahr von Kulturalisierung und Ethnisierung
- Anstöße zur Reflexion der eigenen Haltung und Hinterfragung eigener Selbstverständlichkeiten
- Genderaspekte im interkulturellen Kontext
- Antirassismus
- Wissen über Ausgrenzungsmechanismen und Reflexion der eigenen Machtposition
- Geschichte der Migration und Integrationspolitik in Deutschland
- Praxisbeispiele je nach Zielgruppe
- Interkulturelles Integrationskonzept der Landeshauptstadt München sowie das Konzept der interkulturellen Orientierung und Öffnung und dessen Bedeutung für die Verwaltung.

Ergänzend zu den genannten Lerninhalten könnten nach Arbeitsfeld und Vorkenntnissen der Teilnehmenden folgende Themen behandelt werden:¹⁹⁷

¹⁹⁴ Ebd.: o.S.

¹⁹⁵ Vgl. ebd.: o.S.

¹⁹⁶ Vgl. ebd.: o.S.

- Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Werten und kulturellen Orientierungen (z.B. Erziehung, Familie, Umgang mit Zeit, Glauben)
- Menschenbilder
- Gesundheits- und Heilungsvorstellungen
- Pathologisierung „fremden“ Verhaltens
- Vorstellungen von unterschiedlichen Konzepten interkultureller Veränderungsprozesse in Organisationen (z.B. Diversity-Management im ökonomischen Kontext inkl. Landeshauptstadt München, Qualitätsstandards für interkulturelle Fortbildungen)
- Möglichkeiten für Veränderungen auf individueller, organisatorischer und struktureller Ebene (z.B. bei Fortbildungen für Führungskräfte)
- Konfliktbearbeitung und Entwicklung von Handlungsoptionen sowie interkulturelles Konfliktmanagement
- Einführung in die Themen Anti-Rassismus, Antidiskriminierung
- Bedeutung von sexueller Identität
- Kultursensible Evaluationsinstrumente (z.B. bei Teilnehmenden, die sich mit der Perspektive der Kundinnen und Kunden beschäftigen oder die Projekte mit Evaluation planen).

Die Qualität interkultureller Fortbildungen in der Landeshauptstadt München wird durch folgende Standards gesichert:¹⁹⁸

- Basis jeder dienststellenbezogenen interkulturellen Fortbildung ist eine Auftragsklärung mit dem Auftraggeber, die gemeinsam von der Stelle für interkulturelle Arbeit und dem Personal- und Organisationsreferat durchgeführt wird. Grundlage ist die im Rahmen des Bildungscontrollingsystems entwickelte strukturierte Vorgehensweise.
- Die Trainerinnen und Trainer müssen über die grundsätzlichen Kompetenzen wie Konfliktlösungsfähigkeit und didaktisches Wissen hinaus eine umfangreiche Ausbildung genossen haben. Zudem müssen die Ziele, Inhalte und Methoden sowie die den Fortbildungen zu Grunde liegenden Theorien dargelegt werden. Die Trainerinnen und Trainer müssen die Konzepte der Stadt München (interkulturelles Integrationskonzept, Konzept interkulturelle Öffnung und Orientierung etc.) ebenso kennen wie stadtweite Themen (etwas Mobbing) und über ein dezidiertes Fachwissen im Bereich interkultureller Kompetenz (vor allem der Aspekte der Grundlagenseminare) verfügen. Zudem müssen sie über Kenntnisse

¹⁹⁷ Vgl. Stelle für interkulturelle Arbeit, Sozialreferat; Personal- und Organisationsreferat, Fortbildung, der Stadt München 2009: o.S.

¹⁹⁸ Vgl. ebd.

der Personal-, Qualitäts- und Organisationsentwicklung verfügen.

- Ein weiteres Qualitätsmerkmal für die Fortbildungen ist, dass die Fortbildungen nach Möglichkeit zu zweit durchgeführt werden und das Tandem unterschiedlich zusammengesetzt sein soll.
- Für jede Veranstaltung muss ein entsprechendes Seminar- und Transferkonzept abgegeben werden.
- Die interkulturellen Fortbildungen werden evaluiert. Dazu ist ein Standardfragebogen entwickelt worden. Teil der Evaluation ist auch eine Transfererhebung nach 3-6 Monaten.

In der Zwischenzeit hat die „Stelle für interkulturelle Arbeit einen Pool an geeigneten Trainerinnen und Trainern zusammen gestellt, der in einem (...) Markterkundungsverfahren mit dem Personal- und Organisationsreferat aufgebaut worden ist.“¹⁹⁹ Im Trainerpool finden sich auch vier Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Sozialreferats, die sich entsprechend qualifiziert haben.

Verknüpfung der Personal- mit der Organisationsentwicklung

Von Bedeutung für den Münchener Prozess der interkulturellen Orientierung und Öffnung ist ferner, dass Instrumente der Personal- und der Organisationsentwicklung miteinander verknüpft und das Thema interkulturelle Öffnung in die Steuerungs- und Führungsinstrumente (Neues Steuerungsmodell, Qualitätsmanagement, Strategieentwicklung, Jahresplanungsgespräche etc.) integriert wird, wie folgende Ansätze deutlich machen:

- Im Referat für Bildung und Sport und im Sozialreferat sind Strategieworkshops zur Umsetzung des Integrationskonzeptes durchgeführt worden.
- In verschiedenen Referaten fanden Jahresplanungsgespräche mit der Stelle für interkulturelle Arbeit statt (etwa im Kulturreferat, im Sportamt, in allen Ämtern des Sozialreferats, im Referat für Gesundheit und Umwelt).
- „Ziele und Indikatoren interkultureller Öffnung“ wurden im Rahmen eines Workshops im Stadtjugendamt erörtert.
- In verschiedenen Sozialregionen wurde ein Projekt Interkulturelle Qualitätsentwicklung für 48 Einrichtungen aus dem Sozial-, Bildungs- und Gesundheitsbereich realisiert. Dabei handelt es sich um ein „Qualitätsentwicklungsverfahren auf regionaler Ebene, mit dem die interkulturelle Orientierung und Öffnung durch eine entsprechende Personal- und Organisationsentwicklung gefördert wird.

¹⁹⁹ Handschuck; Schröer 2012: 98.

Hierbei wurden als Instrumente (...) Elemente der Neuen Steuerung (...) eingesetzt“.²⁰⁰

Aktivitäten in 2012 und 2013

Für die Jahre 2012 und 2013 sind nach Auskunft von Manfred Riedl, Personal- und Organisationsreferat der Landeshauptstadt München, u.a. folgende Aktivitäten geplant:²⁰¹

- In 2012 soll interkulturelle Kompetenz als Bestandteil der Personalauswahl verankert werden. Dazu werden Personalverantwortliche und Führungskräfte, die regelmäßig an Auswahlverfahren teilnehmen, in interkulturell kompetenter Personalauswahl geschult. Die Zielgruppe umfasst ca. 560 Personen, wofür 40 Veranstaltungen benötigt werden. Hiervon sollen in 2012 60% durchgeführt werden.
- Für ca. 540 Feuerwehrleute/Rettungssanitäterinnen und Rettungssanitäter sollen bis 2013 Fortbildungen zum Thema interkulturelle Verständigung durchgeführt werden.
- Bis Ende 2012 sollen interkulturelle Fortbildungen für die Beschäftigten aller Sozialbürgerhäuser abgeschlossen sein (ca. 370 Mitarbeiter/innen).
- Darüber hinaus soll bis Ende 2013 eine Weiterbildung zur interkulturellen Öffnung für ca. 16 Fachkräfte (Multiplikatoren) aus allen Referaten (Dezernate) konzipiert werden.
- Ausbildung: Für den anstehenden Einstellungsjahrgang 2012 besteht die Zielsetzung, den Anteil der Nachwuchskräfte mit Migrationshintergrund auf 20% zu erhöhen.

3.2.8 Integration. Interkommunal

Im Rahmen der Städtekooperation „Integration. Interkommunal“ haben die Städte Bochum, Duisburg, Essen, Mülheim an der Ruhr und Oberhausen in 2009/2010 das Projekt „Kommunen als zukunftsfähige Arbeitgeberinnen“ aufgesetzt. Dabei kristallisierte sich das Thema interkulturelle Öffnung der Verwaltung mit dem Schwerpunkt Personalmanagement als gewünschtes Praxisfeld heraus.²⁰² Hintergrund ist die Diskussion um die interkulturelle Öffnung von Verwaltungen und Vielfalt in der Mitarbeiterschaft sowie die Empfehlung der Bundesvereinigung der kommunalen Spitzenverbände, „den Anteil von Menschen mit Zuwanderungsgeschichte zu erhöhen und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Weise fortzubilden, dass dem Ziel der Kunden-

²⁰⁰ Beschluss des Sozialausschusses der Landeshauptstadt München vom 11.10.2007, im Internet: <http://www.muenchen.de/rathaus/Stadtverwaltung/Sozialreferat/Wohnungsamt/Interkult/ige.html> [Zugriff 27.01.12]

²⁰¹ Telefonat Riedl 27.01.12.

²⁰² Die Städte Bochum, Dortmund, Duisburg, Essen, Mülheim an der Ruhr und Oberhausen o.J.

freundlichkeit und dem Bedarf an interkultureller Kompetenz in der Verwaltung noch wirkungsvoller Rechnung getragen werden kann“.²⁰³

Im Ergebnis liegt ein Praxishandbuch vor, das die Verwaltungen auf dem Weg zur interkulturellen Öffnung nutzen sollen. Das Praxishandbuch umfasst fünf Hefte, davon eines zum „Qualitätsmerkmal Interkulturelle Kompetenz“ (Heft 2), eines zur Gewinnung junger Talente mit Zuwanderungsgeschichte (Heft 3) und eines zur interkommunalen Zusammenarbeit auf dem Ausbildungs- und Fachkräftemarkt (Heft 4).²⁰⁴

Im 2. Heft, das hier im Mittelpunkt der Betrachtung stehen soll, wird zunächst der Begriff der interkulturellen Kompetenz definiert.²⁰⁵ Zudem werden verschiedene Dimensionen (Wissen; Einstellungen/Haltungen; Fähigkeiten/Fertigkeiten; Verhalten/Kommunikation) und Kompetenzbereiche von interkultureller Kompetenz (fachliche Kompetenz, personale Kompetenz, methodische Kompetenz, soziale Kompetenz) unterschieden, wobei interkulturelle Kompetenz als spezielle Ausprägung innerhalb dieser Kompetenzbereiche begriffen wird. Schließlich werden folgende **Merkmale** interkultureller Kompetenz definiert:

- Wissen über andere Kulturen/Weltanschauungen
- Bedeutung von Fremdheit
- Gründe/Folgen von Migration
- Lebenslagen von Migrantinnen und Migranten
- rechtliche Regelungen
- Relativierung ethnozentrischer Sichtweisen
- kulturübergreifende Empathie
- Offenheit, Unvoreingenommenheit und Respekt gegenüber anderen Kulturen und Weltanschauungen.²⁰⁶

Mit den definitorischen Grundlagen wird gleichzeitig die Basis geschaffen für weitere Personalentwicklungsinstrumente wie Anforderungsprofile für Stellenausschreibungen, in denen interkulturelle Kompetenz als Kriterium verankert wird, der Gewichtung von interkultureller Kompetenz bei Auswahlverfahren sowie die Konzipierung von Fortbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen.²⁰⁷

²⁰³ Die Städte Bochum, Dortmund, Duisburg, Essen, Mülheim an der Ruhr und Oberhausen 2010: 5.

²⁰⁴ Vgl. http://www.integration-interkommunal.net/de/iinet_produkte/iinet_produkte.html [Zugriff 6.2.12].

²⁰⁵ Die Städte Bochum, Dortmund, Duisburg, Essen, Mülheim an der Ruhr und Oberhausen 2010: 6.

²⁰⁶ Ebd.: 7.

²⁰⁷ Vgl. ebd.: 12ff.

Mindeststandard in allen Verwaltungen soll sein, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verpflichtend an einem Grundmodul zu Haltungen/Einstellungen bzw. zur Sensibilisierung für die Thematik teilnehmen. „Empfohlen wird die Erstellung eines inhaltlichen Konzeptes, das eine Differenzierung nach Inhalten/Themen und Zielgruppen (bzw. Arbeits- und Geschäftsbereichen)(...) vorsieht“.²⁰⁸ Auch Priorisierungen im Hinblick auf vordringlich zu berücksichtigende Zielgruppen sollen entsprechend der örtlichen Gegebenheiten erfolgen.

3.2.9 Regionale Entwicklungspartnerschaft M.A.R.E.

Bereits 2003 startete die regionale Entwicklungspartnerschaft M.A.R.E. „Migration und Arbeit Rhein-Main“ ein Qualifizierungsprojekt „Interkulturelle Kompetenz“. Ziel des Projektes war es, „Führungskräfte der Kommunal- und Kreisverwaltung, aus Ämtern und Einrichtungen der Arbeitsförderung und der Aus- und Weiterbildung hinsichtlich interkultureller Fragestellungen zu sensibilisieren und sie zu befähigen, ihre interkulturellen Erkenntnisse und Fähigkeiten in ihren Arbeitsalltag zu integrieren.“²⁰⁹ Zielgruppe waren somit leitende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den genannten Verwaltungen, die in ihren Einrichtungen Umgang mit Kolleginnen und Kollegen sowie Kundinnen und Kunden mit Migrationshintergrund haben. Sie sollten nach der Teilnahme an dem Trainingsprogramm in der Lage sein, ihre Kompetenzen an Kolleginnen und Kollegen sowie Auszubildende weiterzugeben und werden somit als „Kompetenzträger“ bezeichnet.²¹⁰

Das Trainingskonzept, das insgesamt neun Module umfasst, sieht neben der Teilnahme an den einzelnen Modulen vor, dass die Teilnehmenden bereits während der Qualifizierung Aktionspläne zur praktischen Umsetzung in ihren Arbeitsfeldern entwickeln und durchführen.²¹¹ Auf diese Art soll der Transfer interkultureller Kompetenz in die jeweilige Organisation erfolgen bzw. unterstützt werden.

Für alle Module, die jeweils eintägig ausgelegt sind, liegt eine differenzierte Beschreibung vor, für einige ein konkreter Ablaufplan:

Modul 1: Interkulturelle Sensibilisierung

Das Modul besteht aus drei Bausteinen. Dem Baustein zum interkulturellen Kennenlernen folgen eine „Einführung in die Kultur und Werte“ sowie ein Baustein zu „Theorien zur interkulturellen Orientierung“.

²⁰⁸ Ebd.: 15.

²⁰⁹ M.A.R.E. – Migration und Arbeit Rhein-Main Regionale Entwicklungspartnerschaft (Hg.) (2005): 3.

²¹⁰ Vgl. ebd.

²¹¹ Vgl. ebd.

Didaktisch wird die Veranstaltung in einem Wechsel von Übungen und theoretischem Input durchgeführt.²¹²

Modul 2: Interkulturelle Kommunikation, Missverständnisse und Konflikte

Das Modul führt in die Grundzüge der interkulturellen Kommunikation ein. Die Übung „Sunnies und Moonies“ dient als Einstieg für die folgenden Bausteine „Interkulturelle Kommunikation“ und „Umgang mit interkulturellen Konflikten“. Als Methoden werden neben dem theoretischen Input Plenumsdiskussionen, Fallarbeit und Rollenspiele genutzt.²¹³

Modul 3: Interkulturelle Kompetenz in der Zuwanderungsgesellschaft

Das Modul ist vorrangig kognitiv ausgerichtet und wird in einem Wechsel von Theorieinput, Plenumsdiskussion und Gruppenarbeiten durchgeführt. Inhaltlich umfasst es folgende Bausteine: „Multikulturelle Gesellschaft - Migration und Integration“, „Interkulturelle Kompetenz in Organisationen“.²¹⁴

Modul 4: Interkulturelle Öffnung

Das Modul zeigt Ansatzpunkte einer interkulturellen Öffnung auf und gibt Anregungen für Institutionen, die sich diesem Prozess öffnen wollen. Es soll den Teilnehmerinnen und Teilnehmern helfen, einen Prozess in der eigenen Einrichtung einzuleiten. Dazu wird im ersten Baustein das Konzept zur interkulturellen Öffnung in Organisationen von Wolfgang Hinz-Rommel vorgestellt. Im zweiten Baustein werden im Rahmen von Workshops konkrete Handlungsbedarfe für die eigenen Organisationen diskutiert und Projekte beschrieben bzw. entwickelt.²¹⁵

Modul 5: Gemeinwesen im interkulturellen Kontext

Auch dieses Modul besteht aus diversen Bausteinen. Der erste Baustein „Interkulturelle Öffnung - Projekte und Aktivitäten“ knüpft an das vorherige Modul an. Im zweiten und dritten Baustein werden unterschiedliche Konzepte und Strategien der interkulturellen Öffnung am Beispiele der Städte Essen, Offenbach a.M. und Frankfurt a.M. dargestellt. Im letzten Baustein konkretisieren die Teilnehmerinnen ihre eigenen Projekte zur interkulturellen Öffnung.²¹⁶

Modul 6: Gender Mainstreaming im interkulturellen Kontext

Thematischer Schwerpunkt dieses Moduls ist die Kombination von Gender Mainstreaming und interkultureller Kompetenz in der Praxis. Inhaltlich werden zum einen Grundlagen des Gender Mainstreaming als Strategie beschrieben. Zudem werden konkrete Instrumente aus der Praxis erörtert, wie die „6-Schritte-Methode“, die zur Berücksichti-

²¹² Vgl. ebd.: 7,16.

²¹³ Vgl. ebd.: 8,17.

²¹⁴ Vgl. ebd.: 9,18.

²¹⁵ Vgl. ebd.: 10,19.

²¹⁶ Vgl. ebd.: 11,20.

gung von Genderaspekten in der interkulturellen Praxis eingesetzt werden können.²¹⁷ Methodisch werden diese Themen im Wechsel von Theorieinput, Plenumsdiskussion und Arbeitsgruppen bearbeitet.

Modul 7: Antidiskriminierung und Umgang mit Diversität

Das folgende Modul führt in das Diversity Management ein, indem strategische, rechtliche und praktische Schritte beleuchtet werden. Im Baustein „Diversity-Management – Gewinn für den Abbau von Diskriminierungen“ reflektieren die Teilnehmerinnen und Teilnehmer Diversity Strategien, wozu sowohl die Gleichstellung benachteiligter Gruppen als auch die Potenziale einer diversen Belegschaft thematisiert werden. Ein weiteres Thema ist die „Europäische Gesetzgebung zu Antidiskriminierung“. In der „Gruppenarbeit Antidiskriminierung und Umgang mit Diversität“ werden konkrete Ansätze zur Antidiskriminierung und Gleichbehandlung im eigenen Arbeitsumfeld erarbeitet.²¹⁸

Modul 8: Implementierung interkultureller Kompetenz in Organisationen

Dieses Modul beschreibt den Prozess der Umsetzung interkultureller Kompetenz und interkultureller Öffnungsansätze in den Organisationen der Teilnehmenden. Vorgestellt werden zum einen die jeweiligen Aktivitäten in den Einrichtungen, wobei die Kategorien: Organisation /Strukturen; Aus- und Weiterbildung/Personal; Ressourcen/Potential sowie Netzwerkbildung/Öffentlichkeitsarbeit unterschieden werden. Zudem wird im Baustein „Fachberatung zum Start interkultureller Öffnungsprozesse“ ein individuelles Beratungskonzept beschrieben, das die Teilnehmenden bei der Umsetzung ihrer Arbeit vor Ort unterstützen soll und das als Grundlage der individuellen Fachberatungen und Coachings der Teilnehmerinnen und Teilnehmer dient.²¹⁹

Modul 9 Evaluation

Im letzten Modul werden verschiedene Vorgehensweisen und Instrumente beschrieben, die zum einen notwendig sind, um die Interessen und Vorkenntnisse der Teilnehmenden vor Beginn der Trainingsmodule zu erheben, wie etwa ein schriftlicher Fragebogen. Zum anderen werden Instrumente vorgestellt, die der Ergebnissicherung und der Ermittlung der Zufriedenheit der Teilnehmenden während und nach der Qualifizierungsreihe dienen, wie etwa Feed-back-Runde, schriftlicher Fragebogen.²²⁰

3.2.10 Nordrhein-Westfalen

Auch in Nordrhein-Westfalen finden sich zahlreiche Aktivitäten im Bereich des Personalmanagements aus interkultureller Perspektive. So

²¹⁷ Vgl. ebd.: 12,21.

²¹⁸ Vgl. ebd.: 13,22.

²¹⁹ Vgl. ebd.: 14.

²²⁰ Vgl. ebd.: 15.

wird etwa seit Anfang der 2000er Jahre verstärkt um Migrantinnen und Migranten im Bereich der Polizei geworben und hat eine jüngst veröffentlichte Erhebung ergeben, dass der Anteil von Beschäftigten mit Migrationshintergrund bzw. Zuwanderungsgeschichte in der Landesverwaltung bei 12 Prozent liegt.²²¹ Die Fortbildungsakademie des Ministeriums für Inneres und Kommunales NRW „Mont Cenis“ bietet Fortbildungsangebote für alle Beschäftigten der Landesverwaltung an. Ergänzt wird das allgemeine Fortbildungsprogramm durch ressortspezifische Veranstaltungen des Finanz- und des Justizministeriums sowie der Polizei. Zudem ist die „gezielte(n) Förderung der interkulturelle Kompetenz der Bediensteten der Landesverwaltung“²²² in dem jüngst verabschiedeten Teilhabe- und Integrationsgesetz NRW festgeschrieben worden.

Ressortübergreifende Fortbildung der Fortbildungsakademie „Mont Cenis“

Das Programm der Fortbildungsakademie umfasst ein Fortbildungsangebot für Führungskräfte (Teil 1) und eines für alle Beschäftigten (Teil 2), die jährlich aktualisiert und weiterentwickelt werden.

Grundlage der Konzeption der jeweiligen Jahresprogramme für Führungskräfte bilden die Führungsgrundsätze, das Kompetenzmodell für Führungskräfte im Sinne einer „aktivierenden Führung“, die Fortbildungskonzeption sowie die Potenzialanalyse für Führungskräfte, die in einer Arbeitsgruppe („AG Führung“) in den Jahren 2003 und 2004 im Rahmen des Projektes „Verwaltungsmodernisierung“ erarbeitet worden sind. Danach besteht die Führungskräftequalifizierung in allen Ressorts aus mindestens einer einführenden Fortbildung, die vor bzw. alsbald nach der Übernahme der Führungsfunktion durchlaufen werden soll, sowie einer begleitenden Fortbildung, in der sich die Führungskräfte in regelmäßigen Abständen mit ihrem Führungsverhalten und der aktivierenden Führung auseinander setzen.²²³

Die „AG Führung“ hat einen Mindeststandard für die Führungskräftequalifizierung entwickelt, der verbindliche Grundlage für die Führungskräftequalifizierung des Landes ist. „Ziel des Mindeststandards ist eine inhaltlich abgestimmte Basisqualifizierung zum aktivierenden Führungsverhalten, das jeder Führungskraft des Landes zuteil wird und die aufgrund verbindlicher Qualitätskriterien die gewünschte Transferwirkung entfaltet.“²²⁴ Inhalte der Basisqualifizierung der Führungskräfte zum aktivierenden Führen sind:

- Selbstverständnis der Führungskraft, Einstellungen, Haltungen und Werte

²²¹ Vgl. <http://www.nrw.de/landesregierung/nordrhein-westfalens-landesverwaltung-ist-vielfaeltig-12343/> [Zugriff 6.2.12]

²²² § 6,1 Teilhabe- und Integrationsgesetz NRW.

²²³ Vgl. Staatskanzlei des Landes NRW (Hg.) (o.J.): 10.

²²⁴ Vgl. ebd.: 9.

- Erfolgreiche Kommunikation und Gesprächsführung
- Steuern und Führen durch Zielvereinbarungen
- Führen von Teams
- Personalentwicklung als Führungsaufgabe.²²⁵

In der „Begleitenden Fortbildung“ haben die Führungskräfte die Möglichkeit, sich immer wieder mit ihrem Führungsverhalten und der aktivierenden Führung auseinander zu setzen.²²⁶

Ziel der Mindeststandards ist es ausdrücklich nicht, vorhandene Fortbildungsmaßnahmen der Ressorts einzuschränken. Vielmehr werden die Ressorts ausdrücklich aufgefordert, an bewährten Fortbildungsmaßnahmen, die über diesen Mindeststandard hinausgehen, festzuhalten.²²⁷

Im Programm 2012 der Fortbildungsakademie für Führungskräfte ist das Thema „Interkulturelle Kompetenz“ nicht explizit ausgewiesen, wenn gleich der verantwortliche Minister Jäger in seinem Vorwort darauf eingeht, dass die Werte, an denen sich Führung im Land ausrichtet, „Integrität, Loyalität, die Orientierung am Gemeinwohl, interkulturelle Toleranz und Leistungsbereitschaft sind“.²²⁸ Gleichzeitig verweist er auf die thematischen Schwerpunkte, die im aktuellen Jahresprogramm gesetzt werden: Sie liegen im Bereich des demografischen Wandels, des Wissensmanagements sowie des Gesundheitsmanagements.

Die verantwortliche Fachbereichsleiterin für die Führungsfortbildung betont die starke Bedarfsorientierung der Führungskräftefortbildung des Landes sowie den engen Bezug zur beruflichen Realität. Bedarfe liegen ihrer Ansicht nach u.a. in der Diversität von Arbeitsteams. In diesem Zusammenhang erweise sich aktuell die Zusammenarbeit zwischen jüngeren Führungskräften und älteren Beschäftigten in einem Arbeitsteam als relevant, weniger die zwischen Beschäftigten mit und ohne Migrationshintergrund.²²⁹ Im Fortbildungsprogramm 2012 sei dies unter dem Aspekt der „Diversität von (Arbeits-)Teams“ an verschiedenen Stellen aufgegriffen worden.²³⁰ Gleichwohl sei es sinnvoll, das Bewusstsein für die Potenziale von Migrantinnen und Migranten bei den Führungskräften zu stärken und denkbar, dass zukünftig vermehrt

²²⁵ Vgl. ebd.: 45f.

²²⁶ Vgl. ebd.: 10.

²²⁷ Vgl. ebd.: 43.

²²⁸ Fortbildungsakademie des MIK NRW (Hg.) (2012a): Programm 2012, Teil 1, Ressortübergreifende Führungsfortbildung, Herne.

²²⁹ Vgl. Gespräch mit Martina Becker-Nowak, Leiterin der Fachbereiche Führungsfortbildung / Verwaltungsmanagement / Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der Fortbildungsakademie des MIK NRW, am 14. 12.2011.

²³⁰ Vgl. etwa Seminare 1.114 Grundzüge der Kommunikation und Führung, 1.352 Basiswissen Führung - Blended Learning, 1.410 Führungstraining für den gehobenen Dienst.

Bedarfe bzw. Fortbildungsangebote im Bereich des Diversity Managements entstehen.²³¹

Ferner wurde im August 2011 zwischen dem MAIS NRW und der Fortbildungsakademie vereinbart, in den ersten Teil der einführenden Führungskräftefortbildung ein Modul zum Thema „Interkulturelle Öffnung der Verwaltung“ zu integrieren. Ein entsprechender Vorgehensvorschlag des MAIS für eine halbtägige Veranstaltung liegt vor und wird nach Auskunft der zuständigen Fachbereichsleiterin in 2012 innerhalb des einführenden Fortbildungsangebotes 1.110 „Orientierung in der Landesverwaltung“ unter dem Aspekt „Aktuelle Themen für Führungskräfte“ realisiert. Inhalte können sein:²³²

- Zuwanderung nach NRW
- Integrationspolitik in NRW
- Ziele der Interkulturellen Öffnung der Landesverwaltung
- Vorstellung der Landesinitiative „Mehr Migrantinnen und Migranten in den Öffentlichen Dienst – Interkulturelle Öffnung der Landesverwaltung“
- Interkulturelle Kompetenz: Inhalte und Bedeutung
- Teilnehmerübung zur Bedeutung des Themas für den eigenen Arbeitsbereich.

Ferner wird der Schwerpunkt der so genannten „Herner Gespräche“ im Jahr 2012, die sich an leitende Führungskräfte der Landesverwaltung richten, im Bereich der interkulturellen Öffnung liegen.²³³ Unter dem Titel „Haben Ayse und Burim überhaupt eine Chance“ sollen Aspekte der Personalgewinnung für die Zukunft unter integrationspolitischen Gesichtspunkten diskutiert werden.²³⁴

Auch im zweiten Teil des Fortbildungsprogramms 2012, das sich an alle Beschäftigten richtet, werden unter der Rubrik „Personal- und Organisationsentwicklung“ aktuelle Schwerpunkte im Bereich des Gesundheitsmanagements sowie des demographischen Wandels gelegt.²³⁵ Zudem bildet die „Gleichstellung von Frau und Mann“ eine eigene Rubrik.

²³¹ Vgl. Gespräch Becker-Nowack 14.12.11.

²³² Vorschlag zur thematischen Ausrichtung eines Moduls „Interkulturelle Kompetenz“ im Rahmen der Führungs-Fortbildung in Herne vom 13.10.11 von Joachim Donnepp; Telefonat Becker-Nowack 22.2.12.

²³³ Vgl. Gespräch Becker-Nowack 14.12.11.

²³⁴ Die Ankündigung zu den Herner Gesprächen findet sich unter: http://www.fah.nrw.de/02-Alles-ueber/15-veranstaltungen/01-in-zukunft/Herner_Gespr__che_2012/Herner_Gespr__che_2012.pdf [Zugriff 22.02.12].

²³⁵ Vgl. Fortbildungsakademie des MIK NRW (Hg.) (2012b): 41ff.

Drei konkrete Weiterbildungsangebote im Bereich der Interkulturellen Kompetenz finden sich in der Rubrik „Kommunikation und Zusammenarbeit“,²³⁶ davon

- eine zweitägige Veranstaltung „Interkulturelle Kompetenz“:
In diesem Seminar werden grundlegende Aspekte interkultureller Kompetenz vermittelt. Die Veranstaltung umfasst neben der Wissensvermittlung auch Sensibilisierungsansätze
- eine eintägige Veranstaltung „Interkulturelle Kompetenz - kompakt“:
Auch in diesem Seminar werden Phasen der Wissensvermittlung mit Sensibilisierungsphasen verknüpft. Im Zentrum steht das Bewusstsein für eigene Verhaltensweisen im interkulturellen Zusammenhang
- eine zweitägige Veranstaltung zur „Interkulturellen Kommunikation“:
Die Auseinandersetzung mit den Wertvorstellungen, Weltansichten und Bedürfnissen, die die interkulturelle Kommunikation beeinflussen, steht im Zentrum dieses Fortbildungsangebots.

Zudem werden unter der Rubrik „Europa und Sprachen“ neben verschiedenen Fortbildungsangeboten zur Europäischen Union, den Europäischen Fonds und zum Zuwendungs- und Vergaberecht Angebote zur englischen Sprache offeriert, davon

- eine 8-tägige Veranstaltung (1x 3 Tage, 1 x 5 Tage) mit dem Titel „Englisch für EU-Kontakte und internationale Zusammenarbeit“ sowie
- ein Einstufungstest zur englischen Sprache.²³⁷

Interkulturelle Fortbildung in der Polizei NRW

Seit 2001 werden interkulturelle Fortbildungen in der Polizei NRW systematisch angeboten. Grundlage bildet ein Projektauftrag zur „Neuentwicklung der interkulturellen Fortbildung in der Polizei NRW“ durch das damalige Fortbildungsinstitut der Polizei NRW (heute Landesamt für Ausbildung, Fortbildung und Personalangelegenheiten der Polizei NRW, LAFP). Die ersten Seminare zu den Themen „Grundwissen Islam“, „Spannungsfeld Aus- und Übersiedler, Extremismus rechts / links“ sowie „Antikonflikttraining“ wurden bereits 2002 landesweit angeboten. Seitdem wird das Fortbildungsangebot des Polizeifortbildungsinstituts / LAFP kontinuierlich weiterentwickelt und ist 2007

²³⁶ Vgl. ebd.: 88ff.

²³⁷ Vgl. ebd.: 258ff.

ein eigenes Teildezernat „Interkulturelle Kompetenz“ eingerichtet worden.²³⁸

Beispielsweise fand in 2003 eine fünftägige „train-the-trainer-Qualifikation“ für Lehrende und Trainerinnen und Trainer zur interkulturellen Kompetenz statt, die in 2004 weiter geführt wurde. Seminarangebote für „Interkulturelle Begegnungen“ in der Polizeiarbeit sowie im Rahmen der Fußballweltmeisterschaft wurden 2004 durchgeführt. Spezifische Seminare für Kontaktbeamte für muslimische Institutionen finden sich seit 2006.

Seit 2008 werden sieben interkulturelle Seminarreihen landesweit angeboten und kontinuierlich weiter entwickelt, die im Rahmen des Projektes „Managing Diversity“ durch das LAFP erarbeitet worden sind.

Im Rahmen eines XENOS-Projektes zur „Interkulturellen Qualifizierung und Förderung kultureller Diversität in der Polizei“ wurden in Kooperation mit der Fachhochschule Köln, Forschungsschwerpunkt Interkulturelle Kompetenz, neue Seminarangebote aufgelegt. Die Seminarreihen „Die Arbeit in multikulturellen Polizeiteams NRW“, „Kulturelle Diversität als Führungsaufgabe“ und „Grundlagen interkultureller Kompetenz“ für Lehrende wurden neu konzipiert. Das Projekt wird im März 2012 abgeschlossen sein und wissenschaftlich begleitet und evaluiert.

Das derzeitige Fortbildungsangebot 2012 im Aufgabenbereich „interkulturelle Kompetenz“ der Polizei NRW umfasst zehn verschiedene Seminare:²³⁹

- Grundwissen Islam, 4 Tage, Teilnehmerzahl 60
- Grundlagen Kontaktbeamte muslimische Institutionen - Einführungsfortbildung, 8 Tage, Teilnehmerzahl 16
- Kontaktbeamte muslimische Institutionen - Anpassungsfortbildung, 2 Tage, 47 Teilnehmer
- Interkulturelle Kompetenz in der Polizeiarbeit NRW, 3 Tage, Teilnehmerzahl 16
- Spannungsfeld Aus- und Übersiedler, 3 Tage, Teilnehmerzahl 16
- Tag der Kulturen / Interkulturelle Polizei NRW, 1 Tag, Teilnehmerzahl 100-200
- Extremismus rechts / links und polizeiliche Aufgabenbewältigung im täglichen Dienst, 4 Tage, Teilnehmerzahl 16

²³⁸ Telefoninterview mit Wilhelm Stratmann, Lehrtrainer im Dezernat Interkulturelle Kompetenz beim LAFP am 1.2.12.

²³⁹ Vgl. Landesamt für Ausbildung, Fortbildung und Personalangelegenheiten der Polizei NRW, Abteilung 3, Fachbereich Führung, Management und Recht, Dezernat „Interkulturelle Kompetenz (o.J.): Seminarangebote im Aufgabenbereich „Interkulturelle Kompetenz“ der Polizei NRW im Jahr 2012, unveröffentlichtes Papier, Münster.

- Grundlagen Interkulturelle Kompetenz für Lehrende, 4 Tage, Teilnehmerzahl 12
- Kulturelle Diversität als Führungsaufgabe, 2 Tage, Teilnehmerzahl 16
- Die Arbeit in multikulturellen Polizeiteams NRW, 2 Tage, Teilnehmerzahl 16.

Alle Angebote werden nach Auskunft von Wilhelm Stratmann, Lehrtrainer im Dezernat „Interkulturelle Kompetenz“ gut nachgefragt, und sind in der Regel ausgebucht. Das betrifft auch die Veranstaltung für Führungskräfte.²⁴⁰

Fachhochschule für öffentliche Verwaltung

Mit Einführung der Bachelorstudiengänge an der FHÖV NRW wurden in den Studiengängen „kommunaler Verwaltungsdienst“, „Verwaltungsbetriebswirtschaftslehre“, „staatlicher Verwaltungsdienst“ und „Polizeivollzugsdienst“ spezielle Module bzw. Teilmodule „Interkulturelle Kompetenz“ in die Ausbildung zum gehobenen Verwaltungs- und Polizeivollzugsdienst implementiert.²⁴¹ Ziel war es, bereits in der Ausbildung zum gehobenen Dienst die Grundlagen für ein interkulturell kompetentes Handeln zu legen. Verbunden wird das Teilmodul „Interkulturelle Kompetenz“ in der Regel mit einem weiteren Teilmodul „Sprachen“.

Grundlage der Einführung der Module an der FHÖV bildeten das Kompetenzprofil von FHÖV-AbsolventInnen, aus dem die Modulbeschreibungen abgeleitet wurden,²⁴² sowie die Ergebnisse eines Entwicklungsprojektes, in dem die bisherige Verankerung interkultureller Kompetenzen in den theoretischen und praktischen Studienabschnitten an der FHÖV systematisch untersucht wurde und die eindeutige Empfehlung ausgesprochen wurde, diese Schlüsselkompetenz in der Lehre an der FHÖV deutlich zu stärken.²⁴³

Alle Module sind inhaltlich so ausgerichtet, dass sowohl auf der kognitiven als auch auf der Verhaltensebene gearbeitet wird, wie die Kompetenzziele und die Formen des Präsenz- und Selbststudiums des

²⁴⁰ Telefoninterview mit Wilhelm Stratmann, Lehrtrainer im Dezernat Interkulturelle Kompetenz beim LAFP am 1.2.12..

²⁴¹ Vgl. <http://www.fhoev.nrw.de/studierende0.html>[Zugriff 6.2.12].

²⁴² Vgl. Frevel, Bernhard 2005: Kern- und Schlüsselkompetenzen von FHÖV-AbsolventInnen. Abschlussbericht zum Entwicklungsprojekt, Münster/Gelsenkirchen.

²⁴³ Vgl. Möltgen, Katrin 2008: Interkulturelle Kompetenz in der Verwaltungsbildung - untersucht am Beispiel der Ausbildung zum gehobenen nicht-technischen Verwaltungsdienst in NRW -. Abschlussbericht zum Entwicklungsprojekt, Köln.

entsprechenden Moduls aus dem staatlichen Verwaltungsdienst deutlich machen:²⁴⁴

Kompetenzziele des Moduls Interkulturelle Kompetenz

Die Studierenden

1. verfügen über grundlegende Kenntnisse von Kulturbegriffen und Kulturtheorien
2. verstehen und akzeptieren die Kulturgebundenheit menschlichen Verhaltens und reflektieren die eigene Kultur
3. entwickeln Kulturbewusstheit und identifizieren eigene Kulturstandards
4. nehmen fremdkulturelle Muster als fremd wahr, ohne sie - positiv oder negativ- bewerten zu müssen
5. nehmen fremdkulturelle Perspektiven respektvoll ein
6. kennen Ursachen und Folgen von Migration im Kontext gesamtgesellschaftlicher Entwicklung und können diese kritisch bewerten
7. verfügen über ein Verhaltensrepertoire zur erfolgreichen Bewältigung interkultureller Überschneidungssituationen
8. entwickeln ein Verständnis von der Aufgabenvielfalt der Verwaltung in einer zunehmend multikulturellen Gesellschaft

Formen des Präsenz- und Selbststudiums im Modul Interkulturelle Kompetenz

Folgende Formen des Präsenz- und Selbststudiums werden empfohlen:

- interaktives Lehr- und Lerngespräch
- selbstreflexive Verfahren
- Bearbeitung von Fallbeispielen bzw. kritischen Ereignissen
- Simulationen oder Übungen
- Impulsreferate
- Präsentationen
- Angeleitete Partner- und Gruppenarbeit
- Literaturrecherche /-studium
- Angeleitete Internetrecherche
- Exkursionen
- Interviews

²⁴⁴ http://www.fhoev.nrw.de/uploads/media/Modulbeschreibung_SV_Allgemeine_Verwaltung_2011_06_14.pdf [Zugriff 8.2.12].

Qualifizierung der Lehrenden der FHÖV NRW

Die Entwicklung Interkultureller Kompetenz bei den Auszubildenden erfordert nicht nur Motivation auf Seiten der Studierenden und die Bereitschaft, sich auf den Prozess interkulturellen Lernens einzulassen. Auch die Lehrenden werden mit spezifischen Anforderungen konfrontiert: Sie müssen selbst über interkulturell relevante Fähigkeiten verfügen und in der Lage sein, die Studierenden unter Zuhilfenahme verschiedener methodischer Ansätze auf verschiedenen Ebenen zu fördern. Dabei gilt es, nicht nur das entsprechende Fachwissen zu vermitteln, sondern eine Lernumgebung zu schaffen, die die Möglichkeit zur Selbsterfahrung und Reflexion bietet und einen konstruktiven Diskurs zwischen den Studierenden anregt und fördert.²⁴⁵

Im Rahmen des internen Weiterbildungsprogramms der FHÖV NRW werden daher seit Beginn der 2000er Jahre Veranstaltungen angeboten, die der Entwicklung interkultureller Kompetenzen bei den Lehrenden dienen sollen. Die Veranstaltungen sind in der Regel zweitägig angelegt und auf zehn Teilnehmerinnen bzw. Teilnehmer begrenzt. Im aktuellen Weiterbildungsprogramm 2012 findet sich folgende Ankündigung:

„Das Seminar ‚Interkulturelle Kompetenzen‘ richtet sich an alle Lehrenden, die ein allgemeines Interesse an interkulturellen Themen haben, oder auch das Modul ‚Interkulturelle Kompetenzen‘ lehren wollen. In dieser zweitägigen Blockveranstaltung soll genug Raum und Zeit zur Verfügung stehen, um sich dem Erwerb und Vertiefen von interkulturellen Kompetenzen widmen zu können. Es sollen in einer Kleingruppe verschiedene Facetten von interkultureller Kompetenz diskutiert und praktisch geübt werden.“²⁴⁶

Seit 2010 werden ferner Veranstaltungen zum „Methodenkoffer interkulturelle Kompetenz“ angeboten.²⁴⁷ Im Rahmen dieser Weiterbildungsveranstaltung wird der Methodenkoffer, der allgemeine und fachspezifische Materialien zur Gestaltung der Module „Interkulturelle Kompetenz“ enthält, vorgestellt. Es werden folgende Themenblöcke erörtert: Einführung in interkulturelle Themen, Migration, Migranten in Deutschland, interkulturelle Kommunikation, Kulturdimensionen, kulturelle Diversität, Ausländerkriminalität, Kommunale Integrationsstrategien, Diversity Management.

Um die Qualität der Lehre zu sichern, ist die Teilnahme für Lehrende, die erstmalig in den Modulen „Interkulturelle Kompetenz“ eingesetzt werden, verpflichtend.

An einer umfassenden, mittelfristig angelegten Qualifizierungsreihe an der FHÖV NRW nahmen im Jahr 2005 Lehrende teil, die als Verhaltenstrainerinnen und -trainer an der FHÖV tätig sind. Die „Vermittlung & Förderung interkultureller Kompetenz in der Polizei und der

²⁴⁵ Vgl. Möltgen, Katrin 2008: 60ff.

²⁴⁶ Vgl. <http://www.fhoev.nrw.de/interne-weiterbildung.html> [Zugriff 17.02.12].

²⁴⁷ Vgl. Ebd..

Verwaltung“ gliederte sich in fünf Workshops und wurde von Rainer Leenen, Leiter des Forschungsschwerpunktes Interkulturelle Kompetenz an der Fachhochschule Köln, moderiert. Neben der Qualifizierung der Teilnehmerinnen bzw. Teilnehmer war es Ziel der Veranstaltung, Multiplikatorinnen und Multiplikatoren für die anderen an der FHÖV tätigen Lehrenden im Bereich interkultureller Kompetenz zu gewinnen. Inhaltlich wurde ein breites Spektrum interkulturell relevanter Themen bearbeitet. So wurden Dimensionen und Schlüsselkonzepte interkulturellen Lernens ebenso behandelt wie interkulturelle Kommunikation und Kommunikationsstile und spezifische Methoden interkulturellen Lernens. Wesentlich war, dass nicht nur auf der kognitiven Ebene gearbeitet und diskutiert wurde, sondern alle Dimensionen interkultureller Kompetenz bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern angesprochen und trainiert wurden.

4 Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen für das Land Nordrhein-Westfalen

4.1 Erfolgsfaktoren interkultureller Fort- und Weiterbildung

Die systematische Auswertung und Analyse der Literatur sowie der dargestellten Beispiele aus verschiedenen Landesverwaltungen und ausgewählten Kommunalverwaltungen machen deutlich, dass die Erfolgsfaktoren interkultureller Fort- und Weiterbildungsangebote in folgenden Bereichen liegen:

Berücksichtigung der spezifischen Rahmenbedingungen der Verwaltung

Fortbildungen im Bereich interkultureller Kompetenz können nicht isoliert betrachtet werden, sondern sind in engem Zusammenhang mit der jeweiligen Verwaltung bzw. dem Verwaltungsbereich zu bewerten und entsprechend auszugestalten. So müssen interkulturelle Fortbildungen für Beschäftigte, die in unmittelbarem Kontakt zu Menschen bzw. Kundinnen und Kunden mit Migrationshintergrund stehen (etwa auf der kommunalen Ebene), inhaltlich und didaktisch anders ausgerichtet sein als Fortbildungen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die primär auf der strategischen Ebene die Themen Migration und Integration mitdenken und evtl. Handlungsfolgen abschätzen müssen (etwa auf der ministeriellen Ebene).

Auch bestehende Prozesse der interkulturellen Öffnung bzw. Orientierung in der jeweiligen Verwaltung sind zwingend zu berücksichtigen und sollten sowohl bei der inhaltlichen und methodischen Ausgestaltung als auch beim Umfang der Fortbildungen berücksichtigt werden. Bestenfalls werden die Fortbildungsangebote an den Zielen der interkulturellen Öffnung der Verwaltung ausgerichtet.

Verbindung von Personal- und Organisationsentwicklung

Die Verbindung der Personal- und der Organisationsentwicklung hat sich als ein weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor erwiesen. Nur durch die Verbindung beider Prozesse wird interkulturelle Kompetenz nachhaltig auf der individuellen und auf der institutionellen Ebene verankert und damit in den Verwaltungsalltag integriert. Entsprechend führen auch Laue u.a. aus: „Interkulturelle Kompetenz kann nicht auf die personale Ebene reduziert werden. Entscheidend ist, dass sich die jeweilige Organisation interkulturell öffnet und wie sich dies auf die Organisations- und Führungskultur, die Organisations- und Personalentwicklung auswirkt.“²⁴⁸ Interkulturelle Fortbildungen sind ein Weg, um das notwendige Wissen für die interkulturelle Öffnung in

²⁴⁸ Laue u.a. 2005: 9.

die Organisation zu transferieren²⁴⁹ und bilden dadurch einen wesentlichen Aspekt des Veränderungsprozesses.

Verknüpfung mit bestehenden Steuerungsinstrumenten der Verwaltung

In diesem Zusammenhang ist Verknüpfung mit bestehenden Steuerungsinstrumenten der Verwaltung, wie Strategieentwicklung, Zielvereinbarungen, Qualitätsmanagement, Controlling etc. von Vorteil. Beispielsweise sollten interkulturelle Öffnung und interkulturelle Kompetenz im Rahmen des Leitbilds, der Ziele und der Führungsleitlinien einer Verwaltung festgeschrieben werden, die Teilnahme an interkulturellen Fortbildungen im Rahmen von Mitarbeitergesprächen vereinbart werden und sich das Controlling auch auf den Bereich der interkulturellen Fortbildungen beziehen (z.B. Anteil der Beschäftigten, die an den Fortbildungen teilgenommen haben).²⁵⁰

Zielgruppenorientierte Gestaltung der Fort- und Weiterbildungsangebote

Der Erfolg interkultureller Fort- und Weiterbildung ist wesentlich dadurch bestimmt, dass spezifische Fortbildungen für unterschiedliche Beschäftigtengruppen angeboten werden. Nur so kann den fachlichen und individuellen Bedarfen der Beschäftigten im Rahmen der Veranstaltungen Rechnung getragen werden.

Neben allgemeinen interkulturellen Weiterbildungen, die sich an alle Fachkräfte einer Verwaltung richten, sind zielgruppenspezifische Fortbildungen in den jeweiligen Verwaltungen anzubieten. Diese können sich z.B. richten an Beschäftigte einzelner Verwaltungsbereiche, die mit spezifischen fachlichen interkulturellen Anforderungen konfrontiert werden, aber auch an Führungskräfte sowie an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Personalentwicklung und -verwaltung sowie an Mitglieder von Auswahlkommissionen.

Für Führungskräfte sind spezifische Angebote zu entwickeln, da ihnen im Zusammenhang mit der interkulturellen Öffnung einer Verwaltung eine besondere Verantwortung zukommt: Als Vorgesetzte müssen sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer vielfältiger werdenden Organisation anleiten, als Personalverantwortliche die interkulturelle Perspektive im Rahmen personalpolitischer Entscheidungen berücksichtigen und als „Zugpferde“ die interkulturelle Öffnung der Verwaltung aktiv mitgestalten. Dazu ist ein dezidiertes Wissen über den Stand des Prozesses der interkulturellen Öffnung in der Verwaltung ebenso erforderlich wie die Kenntnis relevanter gesellschaftspolitischer

²⁴⁹ Vgl. dazu auch Curvello; Pellhofer-Stamm 2003: 83-91. Die Autorinnen verwenden den Begriff „Transfer-Agenten“ für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die ihre in der Fortbildung erworbenen interkulturellen Kompetenzen in die Arbeitspraxis ihrer Organisationen zu übertragen versuchen. Wir werden diesen Begriff in Teil 4.2 benutzen, allerdings für eine andere Art des Transfers.

²⁵⁰ Vgl. dazu auch Handschuck; Schröder 2012.

Rahmenbedingungen. Ferner müssen sie als Experten in ihrem Arbeitsbereich die Themen Integration und Migration mitdenken.

Auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem Bereich des Personalmanagements sind besonders gefordert und sollten in ihrer Fachlichkeit entsprechend weitergebildet werden. Zur Umsetzung des interkulturellen Personalmanagements „müssen alle personal-wirtschaftlichen Handlungsfelder (...) darauf überprüft werden, ob Veränderungen bzw. Anpassungen erforderlich sind.“²⁵¹ Es geht somit nicht um den Aufbau eines neuen (Handlungsfeldes des) Personalmanagements, sondern um eine Weiterentwicklung bestehender Instrumente des Personalmanagements. So müssen etwa interkulturelle Kompetenzen für Einstellungstests und Assessment Center operationalisiert werden und / oder diese Kompetenz bei Bewerberinnen und Bewerbern überprüft werden.²⁵² Zusätzliche Angebote interkultureller Personalentwicklung sind in die Fort- und Weiterbildungsangebote aufzunehmen und bestehende Angebote um einzelne Aspekte zu erweitern.

Berufsfeld- und Fachbezug der Fortbildungsangebote

Der Erfolg interkultureller Fortbildungsangebote ist ferner durch einen klaren Berufsfeldbezug determiniert. Nur durch diesen kann die fachliche interkulturelle Orientierung der Beschäftigten gewährleistet und die berufliche Handlungsfähigkeit verbessert werden. Auch Handschuck und Schröder weisen darauf hin, dass eine nachhaltige Wirkung des Prozesses der interkulturellen Öffnung und Orientierung immer auch mit einer Veränderung der fachlichen Gestaltung der jeweiligen Arbeitsbereiche einhergehe und damit das persönliche Arbeitsverhalten betreffe. Daher seien Qualifizierungsangebote erforderlich, die sich auf konkrete Arbeitsfelder beziehen und fachliche Inhalte interkulturell ausrichten und erweitern.²⁵³ Im Rahmen der Fortbildungsveranstaltungen kann der Berufsfeldbezug auf der kognitiven Ebene hergestellt werden, z.B. indem die konkreten Bedingungen des Verwaltungsumfeldes oder der Verwaltung thematisiert oder berufliche Alltagssituationen aus der interkulturellen Perspektive kritisch diskutiert werden. Auf der Handlungsebene können interkulturelle Überschneidungssituationen aus der Praxis im Rahmen von Rollenspielen u.ä. erprobt werden.

Für eine dauerhafte Sicherung und Umsetzung interkultureller Kompetenz muss zudem ein „Transfer von der Kompetenz (d.h. der potenziellen Fähigkeit eines Mitarbeiters / einer Mitarbeiterin) in die Performance (d.h. die berufliche Praxis und die tatsächlich erbrachte Leistung) der Mitarbeiter und der Organisation erfolgen.“²⁵⁴ Unterstützend kann in diesem Zusammenhang die Einrichtung von Supervisionsgruppen, Coachingangeboten u.ä. wirken, in denen das bisher

²⁵¹ KGSt 2011, S. 3.

²⁵² Vgl. auch Grünhage-Monetti 2006: 30.

²⁵³ Vgl. Handschuck; Schröder 2012: 299.

²⁵⁴ Laue u.a. 2005: 9.

Erlernete mit Kolleginnen und Kollegen aus der Praxis vertieft wird. Möglich ist auch, die „Performance“ über ein konkretes Projekt in der Praxis herzustellen.

Kontinuierliche und flächendeckende Qualifizierung

Um die interkulturelle Kompetenz auf der organisatorischen und auf der personalen Ebene nachhaltig zu verankern, ist eine kontinuierliche und flächendeckende Qualifizierung der Beschäftigten sinnvoll.

Eine kontinuierliche Qualifizierung erscheint insofern notwendig, als die Praxis gezeigt hat, dass interkulturelle Kompetenzen nicht durch einmalige Weiterbildungsmaßnahmen entwickelt werden können. Vielmehr ist ein ständiger Lern- und Entwicklungsprozess notwendig, der den verschiedenen Dimensionen interkultureller Kompetenz Rechnung trägt und komplex und mehrdimensional verläuft.²⁵⁵ Dabei besteht die Besonderheit interkulturellen Lernens darin, dass es sich nicht um einen rein kumulativen Vorgang handelt, vielmehr müssen bestimmte Möglichkeiten des Handelns-Könnens dazugelernt, andere jedoch verlernt werden, damit neue Fähigkeitsprofile entstehen.²⁵⁶

Eine Qualifizierung sollte daher in verschiedenen Bausteinen erfolgen, die aufeinander aufbauen, und die Möglichkeit bieten, das Erlernete in den Praxisphasen zwischen den Fortbildungsveranstaltungen zu erproben. Es sollte damit wiederholt die Gelegenheit gegeben werden, Handlungsweisen im eigenen Tätigkeitsfeld aufgrund der in den Fortbildungen erworbenen Konzepte erneut zu reflektieren. Dadurch wird gleichzeitig ein nachhaltiger Transfer in den „Verwaltungsalltag“ gewährleistet. Viele Verwaltungen haben diesen Ansatz aufgenommen und bieten Grundlagenseminare und weiterführende Seminare für ihre Beschäftigten an; auch existieren einige positive Beispiele für eine systematische Entwicklung interkultureller Kompetenzen im Rahmen eines längerfristig angelegten Prozesses.

Neben der Kontinuität ist eine Qualifizierung „in der Breite“ notwendig. Dies gilt nicht nur, weil interkulturelle Kompetenz eine Schlüsselkompetenz für alle Beschäftigten der öffentlichen Verwaltung darstellt. Auch vor dem Hintergrund, dass interkulturelle Fortbildungen ein Weg sind, um das notwendige Wissen für interkulturelle Veränderungsprozesse in die Organisationen zu transferieren,²⁵⁷ sollten die Fortbildungsangebote flächendeckend angeboten werden.

Durch ein- und weiterführende Fortbildungsangebote für alle Beschäftigten können die entsprechenden Grundlagen vermittelt werden. Hier sollte eine Verpflichtung aller Ressorts zur interkulturellen Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wie sie z.B. in Niedersachsen durch den Kabinettsbeschluss erfolgt ist, erwogen werden. Die Aufnahme einzelner interkultureller Aspekte, wie etwa interkul-

²⁵⁵ Vgl. ebd.; vgl. auch Bertelsmann Stiftung 2006: 7f.

²⁵⁶ Vgl. Leenen 2005: 95.

²⁵⁷ Vgl. Curvello; Pellhofer-Stamm 2003: 94.

turelle Kommunikation oder Diversity Management, in bestehende Angebote, kann unterstützend wirken.

Qualitätsstandards für interkulturelle Fortbildungen sowie für Trainerinnen bzw. Trainer

Die Analyse interkultureller Fortbildungsangebote zeigt, dass die inhaltliche und methodische Gestaltung und die Qualität der Fortbildungen bzw. Trainings deutlich voneinander abweichen. Einzelne Veranstaltungen können sogar dazu beitragen, „Kulturalisierungen“ zu verstärken, von anderen ist bekannt, dass sich den Teilnehmerinnen und Teilnehmern die Sinnhaftigkeit nicht erschlossen hat. Entsprechend ist die Nachfrage nach einigen Fortbildungsveranstaltungen gering.

Auch die Qualität der in diesem Bereich eingesetzten Trainerinnen und Trainer bzw. Dozentinnen und Dozenten scheint deutlich voneinander abzuweichen. So gaben einzelne Interviewpartner an, es sei problematisch, gute Trainerinnen und Trainer für interkulturelle Fortbildungen zu gewinnen.

Es empfiehlt sich daher, Qualitätsstandards für interkulturelle Fortbildungen sowie für die durchführenden Trainerteams zu entwickeln, wie es die Stadt München bereits getan hat. Auch in der Stadt Frankfurt wird derzeit an entsprechenden Standards gearbeitet.²⁵⁸

Arbeiten auf der kognitiven Ebene und auf der Verhaltensebene

Unabhängig von der konkreten Ausgestaltung interkultureller Weiterbildungen hat sich erwiesen, dass im Rahmen der Veranstaltungen sowohl auf der kognitiven als auch auf der Verhaltensebene gearbeitet werden sollte. Nur so kann den skizzierten Anforderungen an interkulturelles Lernen entsprochen werden. Allerdings sind auch hier die unterschiedlichen Bedarfe der verschiedenen Verwaltungsebenen zu berücksichtigen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Landes Nordrhein-Westfalen dürften deutlich seltener in unmittelbarem Kontakt zu Kundinnen und Kunden mit Migrationshintergrund stehen, als etwa die der kommunalen Verwaltungen. Dies sollte bei der Konzeption interkultureller Fortbildungen des Landes berücksichtigt werden.

²⁵⁸ Vgl. Telefonat mit Helga Nagel, Leiterin des Amtes für Multikulturelle Angelegenheiten der Stadt Frankfurt am Main am 20.01.12. Eine sehr detaillierte Auflistung von Anforderungen an interkulturelle Trainerinnen und Trainer sowie ein Profil allgemeiner Trainerkompetenzen findet sich bei Rosenzweig Armour 2000: 42-45 und 50-54.

4.2 Allgemeine Handlungsempfehlungen zur Förderung interkultureller Kompetenzen der Beschäftigten des Landes Nordrhein-Westfalen

Es werden daher folgende Handlungsempfehlungen für die Gestaltung interkultureller Fortbildungen auf der Ebene der Landesministerien gegeben:

1. Ressortspezifische Informationsveranstaltungen

In einer ersten Phase sollen Informationsveranstaltungen für die Beschäftigten der Landesministerien durchgeführt werden. Diese Veranstaltungen sollten in der Regel abteilungsweise stattfinden und

- das Anliegen des Teilhabe- und Integrationsgesetzes NRW vermitteln;
- über den Stand der Landesinitiative „Mehr Migrantinnen und Migranten in den öffentlichen Dienst – Interkulturelle Öffnung der Landesverwaltung“ informieren;
- die Schritte zur Umsetzung der Landesinitiative innerhalb des Ressorts aufzeigen;
- themenspezifische Bezüge der Abteilungen bzw. Referate des Ressorts zu Fragen der Migrationsgesellschaft verdeutlichen.

In die Vorbereitung der Veranstaltungen sollten neben den verantwortlichen Abteilungsleiterinnen und -leitern die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter federführend eingebunden sein, die für die Umsetzung der Landesinitiative im jeweiligen Ministerium zuständig sind. Sie sollten thematisch einschlägige bereits laufende Aktivitäten des Ressorts sichten und die vorhandenen Kompetenzen im Umgang mit migrationsgesellschaftlichen Fragestellungen sammeln.

Daraus sollte deutlich und in der Veranstaltung entsprechend präsentiert werden, dass und in welchem Maße die Auseinandersetzung mit diesen Fragen bereits stattfindet und sich auf Fachkenntnisse im jeweiligen Ministerium stützen kann. Außerdem wird empfohlen, eine Referentin bzw. einen Referenten mit wissenschaftlicher Expertise zu Migrationsfragen zu einem Fachvortrag einzuladen. In Abstimmung mit den Ergebnissen der vorbereitenden Arbeitsgruppe sollte dieser Vortrag weitere Bezüge zwischen den Tätigkeiten in den Fachbereichen des Ressorts und den spezifischen Situationen der Migrationsgesellschaft herstellen. Insbesondere ist dabei (im Sinne des Teilhabe- und Integrationsgesetzes) herauszuarbeiten, inwiefern sich das Verwaltungshandeln auf Menschen mit differentem Migrationshintergrund möglicherweise unterschiedlich auswirkt. Die Veranstaltung besteht damit inhaltlich aus zwei Teilen:

- zum einen aus den Informationen über das Teilhabe- und Integrationsgesetz und über die Landesinitiative und deren Umsetzung,

- zum anderen im zweiten Teil aus der Behandlung der fachlichen Fragen, die sich für die Ressorts daraus ergeben.

Zielsetzung der ca. 0,5-tägigen Veranstaltung ist es, nicht nur Kenntnisse der Landesinitiative an die Beschäftigten des Ministeriums zu vermitteln, sondern darüber hinaus die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer fachlichen Kompetenz anzusprechen und zu verdeutlichen, inwieweit ihre Tätigkeit von den gesellschaftlichen Veränderungen durch Migration betroffen ist. Die Fähigkeit, dies in das eigene Handeln einzubeziehen, wird damit als integraler Teil der eigenen Fachkompetenz zumindest ansatzweise erkennbar.

2. Zielgruppenspezifische Fortbildungsangebote für Führungskräfte sowie Personalentwicklerinnen und -entwickler

Ferner sollen zielgruppenspezifische Veranstaltungen angeboten werden. Diese Workshops sollen sich zum einen an Führungskräfte und zum anderen an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Personalabteilungen, insbesondere Personalentwicklerinnen und -entwickler, richten. Empfohlen wird, die Führungskräfte von der Referatsleiterebene bis zur Ministeriumsspitze einzubeziehen, so dass bei flächendeckender Ausrichtung etwa 2-4 Workshops für jedes Ministerium anzusetzen sind. Für die Personalentwicklerinnen und -entwickler wären ressortübergreifende Veranstaltungen sinnvoll.

Inhalte sollten im Fall der Führungskraftworkshops sein:

- Antidiskriminierungsgesetzgebung in ihrer Auswirkung auf das Handeln von Führungskräften, bewusster Umgang mit Diskriminierungsproblemen;
- Vorurteile, Kulturalisierungen und ethnisierende Zuschreibungen erkennen und Stereotype vermeiden;
- Interkulturelle Orientierung der Verwaltung als Leitbild und die Verantwortlichkeit der Führungskräfte für dessen Umsetzung;
- Vorgehensweisen und Kernelemente interkulturellen Lernens auf der individuellen und auf der Organisationsebene;
- Diversitystrategien und der Einsatz von Steuerungsinstrumenten im Prozess der interkulturellen Öffnung der Verwaltung, insbesondere zur Vernetzung von Kompetenzen und zur Implementation geeigneter Kooperationsstrukturen;
- den eigenen Umgang mit Differenzen und die Auswirkung von Machtunterschieden reflektieren;
- die Vorbildfunktion der Führungskraft und der Umgang mit Verhaltensweisen und Einstellungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter;
- Sensibilisierung für kritische Kommunikationssituationen aufgrund unterschiedlicher kultureller Muster;

- allgemeine Veränderungen des gesellschaftlichen Umfeldes des Verwaltungshandelns durch Migration - Chancen und Probleme;
- Methoden zur Einschätzung der Auswirkungen des ressortspezifischen Verwaltungshandelns auf unterschiedliche Bevölkerungsgruppen im Sinne des Landesintegrations- und Teilhabegesetzes und Strategien zum Abbau spezifischer Benachteiligungen.

Bei den Fortbildungen für Personalentwicklerinnen und -entwickler lautet die Empfehlung, statt der Bezüge auf Führungskräftehandeln folgende Aspekte besonders zu fokussieren:

- interkulturelle Kompetenz als Qualifizierungsmerkmal für Auswahlverfahren und Beurteilungen;
- Wissen über Migrationsbiographien;
- besondere Potentiale von Menschen mit Migrationshintergrund;
- Barrieren beim Zugang zu beruflichen Positionen für unterschiedliche Bevölkerungsgruppen.

Aus den bisherigen, oben dargestellten Erfahrungen ergibt sich, dass interkulturelle Kompetenz in einer Organisation nur dann entstehen kann, wenn der Einsatz der Führungskräfte den Erwerb solcher Kompetenz aktiv unterstützt. Die Fortbildungen sollen daher die Führungskräfte als Verantwortungsträger und Promotoren der Anliegen des Teilhabe- und Integrationsgesetzes ebenso stärken, wie sie der besonderen Rolle Rechnung tragen sollen, die den Personalentwicklerinnen und -entwicklern im Prozess der interkulturellen Öffnung zukommt.

3. Ressortspezifische Fortbildungsangebote

Wir empfehlen zudem, ressortspezifische Fortbildungen im Bereich interkultureller Kompetenzen in allen Ministerien anzubieten. Nur so kann gewährleistet werden, dass die jeweilige Fachlichkeit des Verwaltungshandelns einerseits und interkulturelle bzw. migrationsgesellschaftliche Fragen andererseits im Rahmen der Veranstaltungen ausreichend berücksichtigt werden.

Die ressortspezifischen Angebote sollen durch qualifizierte externe Anbieter oder die Fortbildungsakademie „Mont Cenis“ realisiert werden, die durch so genannte „Transferagentinnen und -agenten“ aus den jeweiligen Ministerien bei der Konzipierung der Veranstaltungen unterstützt werden. Solche Transferagentinnen und -agenten sollten in der Regel Führungskräfte sein. Möglich ist aber auch, dass Beschäftigte aus dem Bereich der Personalentwicklung oder aus anderen Bereichen diese Funktion übernehmen.

In den einzelnen Ministerien sind daher Transferagentinnen und -agenten zu gewinnen, die die Entwicklung ressortspezifischer Fortbildungsangebote begleiten und unterstützen.

Grundlage für die Gewinnung von Fachkräften für diese Aufgabe bilden die unter „zweitens“ beschriebenen Workshops für Führungskräfte und Personalentwickler. Im Regelfall sollte jede Abteilung über 3-5 solcher Transferagentinnen und -agenten verfügen, für deren Benennung die Abteilungsleitung verantwortlich zeichnet. Damit soll ein fachlicher Austausch ermöglicht und der Gefahr vorgebeugt werden, dass das Thema isolierten einzelnen Fachkräften zugewiesen wird.

Die hier als „Transferagentinnen und -agenten“ bezeichneten Personen bestimmen Fortbildungsbedarfe, die sich aus der Anwendung des Teilhabe- und Integrationsgesetzes auf die fachliche Tätigkeit ihrer Abteilung ergeben. Sie liefern damit die Vorgaben für die externen Fortbildungsanbieter, die in Absprache mit ihnen die Gestaltung der Fortbildung konzipieren. Auch diese Fortbildungen sollten damit Workshopcharakter besitzen und wären sinnvollerweise als Inhouse-Veranstaltungen durchzuführen.

Mit diesem Konzept wird die Konsequenz daraus gezogen, dass, wie sich gezeigt hat, die bloße Fort- bzw. Weiterbildung der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach schematischen Trainingskonzepten kaum nachhaltige Lerneffekte nach sich zieht.

Der Vorzug der hier vorgeschlagenen Veranstaltungen liegt hingegen darin, dass die vorhandenen Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Ressorts angesprochen und auf sie zugeschnittene Veranstaltungen ausgearbeitet werden, in denen sie gemeinsam anhand von Fällen ihres Arbeitsgebietes unter Zugrundelegung fachlicher Gesichtspunkte migrationsgesellschaftliche Fragen bearbeiten. Sie werden damit auch in die Lage versetzt, Problemlagen zu analysieren, die eine Herausforderung im Sinne der Ziele des Teilhabe- und Integrationsgesetzes darstellen, Menschen mit Migrationshintergrund in ihren Bildungs- und Beschäftigungschancen wie auch in ihrer allgemeinen sozialen, gesellschaftlichen und politischen Teilhabe zu unterstützen und zu fördern. Entscheidend ist dabei, dass in solchen Fortbildungen die Interessen und Kenntnisse der Beschäftigten einbezogen und aktiviert werden, dass die Fortbildung passgenau auf deren Tätigkeitsfelder ausgerichtet ist und das eigene Wissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter reflektiert und weiterentwickelt wird.

Aufgabe der Transferagentinnen und -agenten ist es auch, durch regelmäßige weitere Fortbildungen die Gelegenheit zur erneuten Reflexion und Vertiefung des Gelernten zu bieten, mit dem Ziel, eine Kontinuität des Lernens, der Anwendung des Fortbildungswissens in die Praxis der Arbeit der Abteilung und der Reflexion dieser Praxis sicherzustellen. Sie könnten prüfen, inwieweit diese Kontinuität durch geeignete Instrumente wie kollegiale Fallberatung oder Supervision zwischen den Fortbildungen zusätzlich unterstützt werden könnte.

Schließlich sollten die in dieser Weise konzipierten und durchgeführten Fortbildungsveranstaltungen im Ergebnis dazu beitragen, Indikatoren für die Qualität der Arbeit der Beschäftigten zu finden, die den Aspekt interkultureller Kompetenz bzw. die Berücksichtigung migrationspezifischer Aspekte aufweisen. Eine solche Einbeziehung in Qualitätsmanagementprozesse, zu denen die Transferagenten Vorschläge liefern können, dürfte die Akzeptanz der Fortbildungsangebote zusätzlich erhöhen.

Für solche Fortbildungen empfiehlt es sich, die Kooperation mit einem externen wissenschaftlichen Experten zu Migrationsfragen zu suchen und Externe mit eigener Migrationserfahrung heranzuziehen, die beim Perspektivenwechsel helfen können.

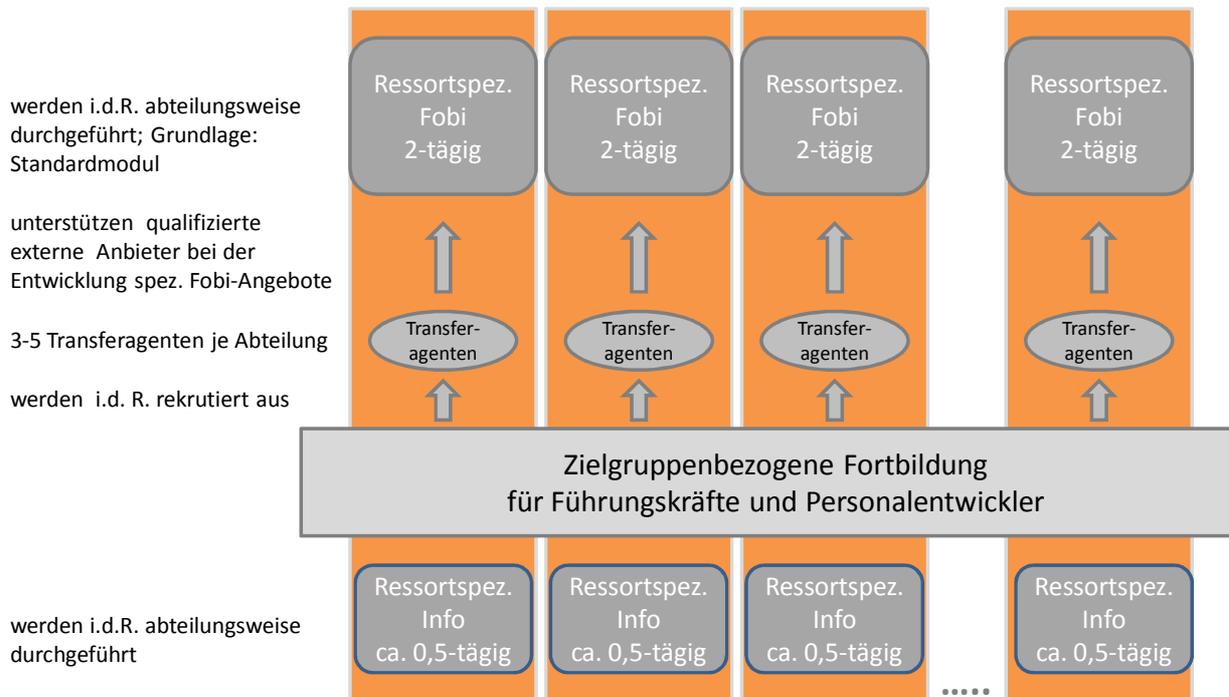
Als Basis für die ressortspezifischen Fortbildungen könnte ein inhaltlich offenes „Standardmodul“ genommen werden, das im Hinblick auf die einzelnen Ressorts spezifiziert wird. Wir empfehlen eine zweitägige Fortbildungsveranstaltung, die folgende Bausteine enthalten könnte:

- Einstieg mit einem Beispiel für eine themenentsprechende Kommunikationssituation, in der unterschiedliche kulturelle Muster aktiviert sind;
- Informationen zu themenrelevanten migrationshistorischen und migrationssoziologischen Aspekten bzw. zur besonderen Situation spezifischer Einwanderergruppen;
- Betroffenheit durch themenspezifisches Verwaltungshandeln bei unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen nach Lebenslagen;
- Prüfung von möglichen Benachteiligungs- oder Diskriminierungstatbeständen;
- Übung zum Wechsel der Perspektiven auf das Problemfeld und zu Hindernissen in der Wahrnehmung auf andere Gruppen;
- Thematisierung relevanter Konzepte von „Kultur“ und „Fremdheit“ und von Machtdifferenzen;
- Reflexion unterschiedlicher Werte und Haltungen zur Problemstellung;
- Planspiel mit Alternativen zu unterschiedlichen Vorgehensweisen;
- Erneute Reflexion und Austausch zu Folgen alternativer Strategien, deren Bewertung und möglichen Kommunikationsproblemen;
- Abschlussreflexion mit Neubewertung von Handlungsalternativen.

Die sehr stark kognitive Ausrichtung entspricht dem Tätigkeitsbereich der Landesverwaltung. Es empfiehlt sich, vor diesen ressortspezifischen Fortbildungen die im nächsten Abschnitt genannte Grundlagenfortbildung zu Grundfragen der Einwanderungsgesellschaft wahrzunehmen und als Ergänzung die im nächsten Abschnitt erwähnten Angebote der Fortbildungsakademie „Mont Cenis“ zu „Interkultureller Kom-

petenz“ bzw. „Interkultureller Kommunikation“ im Sinne eher kommunikations- und handlungsorientierter Veranstaltungen zu nutzen.

Allgemeine Handlungsempfehlungen zur Förderung interkultureller Kompetenzen der Beschäftigten des Landes Nordrhein-Westfalen



4. Qualitätsstandards für interkulturelle Fortbildungsveranstaltungen

Um einen hohen Stand der Fortbildungsqualität sichern zu können, sollten Qualitätskriterien für die Auswahl der Fortbildungsanbieter festgesetzt werden, die die Veranstaltungen in den einzelnen Ressorts bzw. Abteilungen durchführen. Im dritten Kapitel sind u.a. die „Qualitätsstandards für interkulturelle Fortbildungen der Stadt München“ dargestellt worden. In vergleichbarer Weise sollten qualifizierte interkulturelle Lehrkräfte bzw. Trainerinnen und Trainer für die Durchführung der Veranstaltungen gewonnen werden, die

- erfahren und methodisch versiert im Thema „Interkulturelle Kompetenzen“ sind
- Konzepte und Arbeitsweisen auf dem inzwischen erreichten Reflexionsstand zu diesem Thema vorweisen können

- über gute Kenntnisse der Aspekte des Verwaltungshandelns in der Einwanderungsgesellschaft verfügen
- mit der Landesverwaltung vertraut sind und
- sich mit dem Teilhabe- und Integrationsgesetz sowie der Landesinitiative zur „Interkulturellen Öffnung“ auskennen.

Entsprechende Vorgehensweisen bei der Auftragsklärung, der Auskunftserteilung über Ziele, Inhalte und Methoden der Fortbildung sowie dem Einsatz passender Evaluierungsinstrumente dienen der Qualitätssicherung. Dabei ist vor allem darauf zu achten, dass die Lehrkräfte bzw. Trainerinnen und Trainer auf einen reflektierten Umgang mit Kulturbegriffen und mit Hilfsmitteln wie den „Kulturstandards“ achten.

4.3 Erweiterung bestehender Fort- und Weiterbildungsangebote der Fortbildungsakademie „Mont Cenis“

Wie unter 3.2 beschrieben, werden interkulturelle Kompetenzen bereits heute im Rahmen der ressortübergreifenden Fortbildung für alle Beschäftigten vermittelt und wurde die „Interkulturelle Öffnung der Verwaltung“ als aktuelles Thema in die einführende Fortbildung für Führungskräfte übernommen.

Ergänzend zu den allgemeinen Handlungsempfehlungen in Kapitel 4.2. empfehlen wir, das ressortübergreifende Fortbildungsprogramm der Akademie „Mont Cenis“ in folgender Hinsicht zu erweitern:

Interkulturelle Öffnung als Teil des Diversity Managements in die Führungsfortbildung für erfahrene Führungskräfte aufnehmen

Wir empfehlen, die interkulturelle Öffnung der Verwaltung auch in das Fortbildungsangebot für erfahrene Führungskräfte aufzunehmen. Dies scheint insbesondere vor dem Hintergrund sinnvoll, als diese im Teilhabe- und Integrationsgesetz NRW ausdrücklich festgeschrieben ist.²⁵⁹

Um zu große Überschneidungen mit den unter 4.2 vorgeschlagenen Fortbildungsangeboten zu vermeiden und an diese sinnvoll anknüpfen zu können, soll die interkulturelle Öffnung der Verwaltung in ein Modul „Diversity Management“ integriert werden, in dem unterschiedliche Differenzlinien thematisiert werden (Unterschiede kultureller Muster, der Geschlechter, der Alterskohorten etc.) und ein Blick auf die Potenziale einer vielfältigen Belegschaft gerichtet wird. Zudem soll das Thema Diversität unter dem Aspekt der Führungsethik disku-

²⁵⁹ § 6 Teilhabe- und Integrationsgesetz NRW.

tiert und das eigene Führungsverhalten entsprechend kritisch beleuchtet werden.

Im Rahmen eines solchen Moduls könnte sinnvoll an bestehende Angebote der Fortbildungsakademie, etwa im Bereich des Gender Mainstreaming, zum demografischen Wandel u.ä. angeknüpft werden.

Einführung eines zusätzlichen Angebotes für alle Beschäftigten zu Grundfragen der Einwanderungsgesellschaft

Ergänzend zu den bestehenden Angeboten zur „Interkulturellen Kompetenz“ bzw. „Interkulturellen Kommunikation“, die der Sensibilisierung und der Wissensvermittlung dienen, sollte für alle Beschäftigten eine Fortbildung zu Grundfragen der Einwanderungsgesellschaft angeboten werden, die kognitiv ausgerichtet ist. Inhalte einer solchen Veranstaltung könnten sein:

- Gesetz zur Förderung der gesellschaftlichen Teilhabe und Integration in NRW
- das AGG bzw. Antidiskriminierungsgesetzgebung
- die interkulturelle Öffnung der Landesverwaltung NRW
- Chancen und Potenziale der Einwanderungsgesellschaft, z.B. anhand der Sinus-Milieustudie
- bestehende Barrieren und Benachteiligungen für Menschen mit Migrationshintergrund
- Stereotype: Problematik des Umgangs mit Differenzen.

Überprüfung und evtl. Ergänzung bestehender Fortbildungsangebote um interkulturelle Aspekte

Wir empfehlen darüber hinaus, alle ressortübergreifenden Fortbildungsangebote daraufhin kritisch zu überprüfen, ob diese sinnvoll um interkulturelle Aspekte bzw. Inhalte erweitert werden können. Dies betrifft sowohl die Fortbildungsangebote für alle Beschäftigten als auch die Führungskräftefortbildung.

Im aktuellen Programm für Führungskräfte ist dies in verschiedenen Angeboten bereits realisiert worden, etwa im Angebot 1.114 „Grundzüge der Kommunikation und Führung“. Hier wurde in das Modul „Führen von Teams“ das Thema „Diversität von Teams als Anforderung an die Teamleitung“ aufgenommen.²⁶⁰

Auch die bestehenden Angebote für alle Beschäftigten im Bereich der „Kommunikation und Zusammenarbeit“ sollten entsprechend erweitert werden, wie beispielsweise die Angebote 6.3.28 „Konflikte im Team managen“ oder 6.330 und 6.332 zum „Umgang mit Konflikten am Arbeitsplatz“.

²⁶⁰ Vgl. Fortbildungsakademie MIK NRW 2012a, S. 5. Siehe auch Angebote. 1.352 und 1.410.

Neben der Sensibilisierung für kulturelle Muster sind Elemente migrationsgesellschaftlichen Wissens in die allgemeinen Fortbildungsangebote zu integrieren. Damit würde auch den Vorgaben des Teilhabe- und Integrationsgesetzes NRW, das u.a. vorsieht, dass die „Behörden des Landes (...) im Rahmen ihrer Zuständigkeit die Verwirklichung der Integrationsziele und die Anwendung der Integrationsgrundsätze zu unterstützen“²⁶¹ haben, Rechnung getragen. Wesentlich wird es also sein, dass auch in den Veranstaltungen, die vorrangig dem Erwerb von Fachkompetenzen dienen sollen, integrationspolitische Aspekte vermittelt werden.

Ein Beispiel: Die Veranstaltung 4.410 „Demographische Entwicklung als Herausforderung für Personalentwicklung und -auswahl“ sieht die Aufgabe der Personalentwicklung vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung darin, „für qualifizierte junge Beschäftigte attraktiv zu sein und gleichzeitig eine älter werdende Belegschaft zu binden“.²⁶² Hier sollte der Aspekt der Attraktivität für Beschäftigte mit Migrationshintergrund ausdrücklich mit aufgenommen und im Rahmen der Veranstaltung thematisiert werden. Auch in den Veranstaltungen zu den Personalauswahlverfahren (4.126) oder der Potenzialanalyse (4.130) sollte das Thema der Bewerberinnen und Bewerber bzw. der Beschäftigten mit Migrationshintergrund inhaltlich behandelt werden.

²⁶¹ § 3,1 Teilhabe- und Integrationsgesetz NRW.

²⁶² Vgl. Fortbildungsakademie MIK NRW 2012b, S. 59.

Literatur

- Assmann, Aleida (2008): Einführung in die Kulturwissenschaft. Grundbegriffe, Themen, Fragestellungen, 2. Aufl., Berlin.
- Auernheimer, Georg (2008): Interkulturelle Kommunikation, mehrdimensional betrachtet, mit Konsequenzen für das Verständnis von interkultureller Kompetenz, in: ders. (Hg.): Interkulturelle Kompetenz und pädagogische Professionalität, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 35-65.
- Bertelsmann Stiftung (Hg.) (2006): Interkulturelle Kompetenz - Schlüsselkompetenz des 21. Jahrhunderts?. Thesenpapier auf Basis der Interkulturellen-Kompetenz-Modelle von Dr. Darla K. Deardorff, Gütersloh.
- Beschluss des Sozialausschusses der Landeshauptstadt München vom 11.10.2007, im Internet:
<http://www.muenchen.de/rathaus/Stadtverwaltung/Sozialreferat/Wohnungsamt/Interkult/iqe.html> [Zugriff 27.01.12].
- Bhabha, Homi K. (2000): Die Verortung der Kultur, Tübingen.
- Bolten, Jürgen (2003): Interkultureller Trainingsbedarf aus der Perspektive der Problemerkahrungen entsandter Führungskräfte, in: Götz, Klaus (Hg.): Interkulturelles Lernen / Interkulturelles Training, 5. Aufl., München und Mering, S. 61-80.
- Brüning, Gerhild; Grünhage-Monetti, Matilde (2006): Die Fortbildungen des EICP-Projekts - Überblick und Hintergründe, in: Grünhage-Monetti, Matilde (Hg.): Interkulturelle Kompetenz in der Zuwanderungsgesellschaft, Bielefeld, S. 55-68.
- Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (2007): Interkulturelles Training. Ein Schulungsangebot des Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge, Stand 4.7.2007.
- Bundesregierung der Bundesrepublik der Deutschland (2011): Nationaler Aktionsplan Integration. Zusammenhalt stärken - Teilhabe verwirklichen,
http://www.bundesregierung.de/Content/DE/_Anlagen/IB/2012-01-31-nap-gesamt-barrierefrei.pdf?__blob=publicationFile [Zugriff 23.02.2012].
- Commissioner for Integration and Migration of the Senate of Berlin (Ed.) (2008): Encouraging Diversity - Strengthening Cohesion Integration Policy in Berlin 2007-2011, Berlin.
- Der Beauftragte für Integration und Migration des Senats von Berlin (2004): Integrationspolitische Schwerpunkte 2003-2005, Berlin.

- Der Beauftragte für Integration und Migration des Senats von Berlin (2005): Vielfalt fördern - Zusammenhalt stärken. Das Integrationskonzept für Berlin, Berlin.
- „Die Kulturbrille ablegen“. Wie das Bundesamt mit interkultureller Vielfalt umgeht, Interview von Claudia Möbus mit Felizitas Graute, Referatsleiterin Personalqualifizierung, vom 27.01.11 im Internet:
- http://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Downloads/Infothek/Presse/20110127-InterviewInterkulturelleKompetenz.pdf?__blob=publicationFile [Zugriff 20.01.12].
- Die Senatorin für Finanzen der Freien Hansestadt Bremen (Hg.) (2010): Personal 2010. Personalpolitische Perspektiven und Arbeitsprogramm für den öffentlichen Dienst der Freien Hansestadt Bremen bis 2020, Bremen.
- Die Städte Bochum, Dortmund, Duisburg, Essen, Mülheim an der Ruhr und Oberhausen (Hg.) (2010): Vielfalt schafft Zukunft. Ein Handlungsbuch, Heft 2 Qualitätsmerkmal „Interkulturelle Kompetenz“, Duisburg.
- Die Städte Bochum, Dortmund, Duisburg, Essen, Mülheim an der Ruhr und Oberhausen (Hg.) (o.J.): Integration. Interkommunal. Steuerung von Integrationsprozessen durch interkommunale Zusammenarbeit, Duisburg.
- Feld, Katja; Freise, Josef; Müller, Annette (Hg.) (2005): Mehrkulturelle Identität im Jugendalter. Die Bedeutung des Migrationshintergrundes in der Sozialen Arbeit, 2. Aufl., Münster.
- Fischer, Veronika; Springer, Monika; Zacharaki, Ioanna (2005): Vorwort, in: dies. (Hg.): Interkulturelle Kompetenz. Fortbildung - Transfer - Organisationsentwicklung, Schwalbach/Ts., S. 7-9.
- Fischer, Veronika; Wehrhöfer, Birgit (2006): Ansätze interkultureller Öffnung in der öffentlichen Verwaltung, in: Grünhage-Monetti, Matilde (Hg.): Interkulturelle Kompetenz in der Zuwanderungsgesellschaft, Bielefeld, S. 44-52.
- Fortbildungsakademie des MIK NRW (Hg.) (2012 a): Programm 2012. Ressortübergreifende Führungfortbildung, Herne.
- Fortbildungsakademie des MIK NRW (Hg.) (2012 b): Programm 2012. Ressortübergreifende Fortbildung für alle Beschäftigten, Herne.
- Frevel, Bernhard (2005): Kern- und Schlüsselkompetenzen von FHÖV-AbsolventInnen. Abschlussbericht zum Entwicklungsprojekt, Münster/Gelsenkirchen.
- Gesetz zur Regelung von Partizipation und Integration in Berlin (PartIntG) 2010, verkündet im Gesetz- und Verordnungsblatt für Berlin am 28. Dezember 2010.

- Göller, Thomas (2000): Kulturverstehen. Grundprobleme einer epistemologischen Theorie der Kulturalität und kulturellen Erkenntnis, Würzburg.
- Götz, Klaus; Bleher, Nadine (2003): Unternehmenskultur und interkulturelles Training, in: Götz, Klaus (Hg.): Interkulturelles Lernen / Interkulturelles Training, 5. Aufl., München und Mering, S. 11-58.
- Grosch, Harald (2005): Entwicklung von Qualifizierungsangeboten, in: Leenen, Wolf Rainer; Grosch, Harald; Groß, Andreas (Hg.): Bausteine zur interkulturellen Qualifizierung der Polizei, Münster/New York/München/Berlin, S. 165-226.
- Grünhage-Monetti, Matilde (Hg.) (2006): Interkulturelle Kompetenz in der Zuwanderungsgesellschaft, Bielefeld.
- Ha, Kein Nghi (2004): Ethnizität und Migration reloaded. Kulturelle Identität, Differenz und Hybridität im postkolonialen Diskurs, Neuausgabe Berlin.
- Hall, Edward (2005): Was ist Kultur? In: Allolio-Näcke, Lars; Kalscheuer, Britta; Manzeschke, Arne (Hg.): Differenzen anders denken. Bausteine zu einer Kulturtheorie der Transdifferenz, Frankfurt/New York, S. 227-242.
- Hamburger, Franz (2009): Abschied von der Interkulturellen Pädagogik. Plädoyer für einen Wandel sozialpädagogischer Konzepte, Weinheim und München.
- Handschuck, Sabine; Schröer, Hubertus (2012): Interkulturelle Orientierung und Öffnung. Theoretische Grundlagen und 50 Aktivitäten zur Umsetzung, Augsburg.
- Hansen, Klaus P. (2003): Kultur und Kulturwissenschaft. Eine Einführung, Tübingen.
- Hiller, Gundula Gwenn (2010): „Was machen Sie denn da eigentlich?“ oder: FAQ – 10 Fragen zu interkulturellen Trainings an Hochschulen, in: Hiller, Gundula Gwenn; Vogler-Lipp, Stefanie (Hg.): Schlüsselqualifikation Interkulturelle Kompetenz an Hochschulen. Grundlagen, Konzepte, Methoden, Wiesbaden, S. 35-56.
- Hinz-Rommel (1994): Interkulturelle Kompetenz. Ein neues Anforderungsprofil für die soziale Arbeit, Münster/New York.
- Hirsch, Alfred (2010): Die Bildung des Interkulturellen Verstehens, in: Hirsch, Alfred; Kurt, Ronald (Hg.): Interkultur – Jugendkultur. Bildung neu verstehen, Wiesbaden 2010, S. 57-84.
- Hofstede, Geert (1984): Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values, Newbury Park, London, New Delhi.

- Hofstede, Geert; Hofstede, Gert Jan (2009): Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management, 4. Aufl., München.
- Holzbrecher, Alfred (1997): Wahrnehmung des Anderen. Zur Didaktik interkulturellen Lernens, Opladen.
- Hormel, Ulrike; Scherr, Albert (2004): Bildung für die Einwanderungsgesellschaft. Perspektiven der Auseinandersetzung mit struktureller, institutioneller und interaktioneller Diskriminierung, Wiesbaden.
- Jakubeit, Gudrun (2005): Interkulturelle Öffnung von Organisationen oder „Wie lassen sich Ansätze aus der Organisationsentwicklung und des Managements von Veränderungen für interkulturelle Kompetenz von Organisationen nutzen?“ In: Fischer, Veronika; Springer, Monika; Zacharaki, Ioanna (Hg.): Interkulturelle Kompetenz. Fortbildung - Transfer - Organisationsentwicklung, Schwalbach/Ts., S. 237-254.
- Kammel, Andreas; Teichelmann, Dirk (1994): Internationaler Personaleinsatz: Konzeptionelle und instrumentelle Grundlagen, München und Wien.
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (2008): „Interkulturelle Öffnung. In 7 Schritten zu interkulturellen Öffnung der Kommune, Materialie 5/2008, Köln.
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (2011): Interkulturelles Personalmanagement, KGSt-Bericht Nr. 2/2011, Köln.
- Konradt, Udo (2003): Hypermediale Lernsysteme zum Training interkulturellen Managements, in: Götz, Klaus (Hg.): Interkulturelles Lernen / Interkulturelles Training, 5. Aufl., München und Mering, S. 81-95.
- Krüger-Potratz, Marianne (2005): Interkulturelle Bildung. Eine Einführung, Münster.
- Krummacher, Michael (2007): Migrations- und Integrationspolitik. Befunde und Herausforderungen, in: Zacharaki, Ioanna; Eppenstein, Thomas; Krummacher, Michael (Hg.): Interkulturelle Kompetenz vermitteln, vertiefen, umsetzen. Theorie und Praxis für die Aus- und Weiterbildung, 2. Aufl., Schwalbach/Ts., S. 57-77.
- Kumbruck, Christel; Derboven, Wibke (2009): Interkulturelles Training. Trainingsmanual zur Förderung interkultureller Kompetenzen in der Arbeit, Heidelberg.
- Kurt, Ronald (2010): Gemeinsam gleich und anders sein. Interkulturelles Verstehen in Schulen des Ruhrgebiets, in:

Hirsch, Alfred; Kurt, Ronald (Hg.): Interkultur - Jugendkultur. Bildung neu verstehen, Wiesbaden, S. 184-213.

- Landesamt für Ausbildung, Fortbildung und Personalangelegenheiten der Polizei NRW, Abteilung 3, Fachbereich Führung, Management und Recht, Dezernat „Interkulturelle Kompetenz (o.J.): Seminarangebote im Aufgabenbereich „Interkulturelle Kompetenz“ der Polizei NRW im Jahr 2012, unveröffentlichtes Paper, Münster.
- Landeshauptstadt München, Stelle für interkulturelle Arbeit, Sozialreferat (Hg.) (2008): Interkulturelles Integrationskonzept. Grundsätze und Strukturen der Integrationspolitik der Landeshauptstadt München, München.
- Landeshauptstadt München, Stelle für interkulturelle Arbeit, Sozialreferat (Hg.) (2010): Interkultureller Integrationsbericht. München lebt Vielfalt, München.
- Laue, Barbara; Pfister, Ute; Simon, Hilde; Wagner, Martin (2005): Essentials und Rahmenbedingungen von Fortbildungen in Interkultureller Kompetenz. Migration und Arbeit Regionale Entwicklungspartnerschaft, Offenbach am Main.
- Leiprecht, Rudolf (2001): Alltagsrassismus. Eine Untersuchung bei Jugendlichen in Deutschland und den Niederlanden, Münster/New York.
- Leenen, Wolf Rainer (2005): Interkulturelle Kompetenz: Theoretische Grundlagen, in: Leenen, Wolf Rainer; Grosch, Harald; Groß, Andreas (Hg.): Bausteine zur interkulturellen Qualifizierung der Polizei, Münster/New York/München/Berlin, S. 63-110.
- Leenen, Wolf Rainer; Grosch, Harald (2000): Bausteine zur Grundlegung interkulturellen Lernens, in: Bundeszentrale für politische Bildung: Interkulturelles Lernen. Arbeitshilfen für die politische Bildung, Neudruck, Bonn; S. 29-46.
- Leenen, Wolf Rainer; Groß, Andreas; Grosch, Harald (2008): Interkulturelle Kompetenz in der Sozialen Arbeit, in: Auernheimer, Georg (Hg.): Interkulturelle Kompetenz und pädagogische Professionalität, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 101-123.
- Lima Curvello, Tatiana (2010): Interkulturelle Öffnung - Chancen und Grenzen, in: Luft, Stefan; Schimany, Peter (Hg.): Integration von Zuwanderern. Erfahrungen, Konzepte, Perspektiven, Bielefeld, S. 95-122.
- Malinowski, Bronislaw (1985): Eine wissenschaftliche Theorie der Kultur. Und andere Aufsätze, 2. Aufl., Frankfurt a. M.

- Mannitz, Sabine (2006): Die verkannte Integration. Eine Langzeitstudie unter Heranwachsenden aus Immigrantenfamilien, Bielefeld.
- Matthes, Joachim (1999): Interkulturelle Kompetenz. Ein Konzept, sein Kontext und sein Potential, in: Deutsche Zeitschrift für Philosophie, H.3, Bd. 47, S. 411-426.
- Mecheril, Paul (2004): Einführung in die Migrationspädagogik, Weinheim und Basel.
- Mecheril, Paul; Teo, Thomas (Hg.) (1994): *Andere Deutsche*. Zur Lebenssituation von Menschen multiethnischer und multikultureller Herkunft, Berlin.
- Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Familie und Frauen Rheinland-Pfalz (2007): Integrationskonzept des Landes Rheinland-Pfalz, Mainz.
- Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Familie und Frauen Rheinland-Pfalz; Beauftragte der Landesregierung für Migration und Integration Rheinland-Pfalz (2009): Zuwanderungs- und Integrationsbericht der Landesregierung Rheinland-Pfalz 2007-2008, Mainz.
- Möltgen, Katrin (2008): Interkulturelle Kompetenz in der Verwaltungsbildung - untersucht am Beispiel der Ausbildung zum gehobenen nicht-technischen Verwaltungsdienst in NRW -. Abschlussbericht zum Entwicklungsprojekt, Köln.
- Müller, Stefan (2011 a): Integration von jungen Menschen mit Migrationshintergrund in die Ausbildungen der hamburgischen Verwaltung: „Wir sind Hamburg! Bist Du dabei?“, Vortrag auf der Fachtagung „Personal gewinnen, sichern und entwickeln - Praxisbeispiele für Vielfalt in Unternehmen“, am 21. November 2011 in Münster.
- Müller, Stefan (2011 b): Förderung von Nachwuchskräften mit Migrationshintergrund - Kulturoffene / -sensible Auswahlverfahren, Vortrag auf der Fachtagung „Personal gewinnen, sichern und entwickeln - Praxisbeispiele für Vielfalt in Unternehmen“, am 21. November 2011 in Münster.
- Niedersächsisches Ministerium für Inneres, Sport und Integration; Integrationsbeauftragte (Hg.) (2009): Vielfalt als Chance. Leitfaden zur interkulturellen Öffnung der Landesverwaltung, Hannover.
- Niedersächsisches Ministerium für Inneres, Sport und Integration; Referat 51 Grundsatzfragen der Integration, Zusammenwirken der Kulturen, Grenzdurchgangslager Friedland (Hg.) (2008): Handlungsprogramm Integration, Hannover.

- Nohl, Arnd-Michael (2010): Konzepte interkultureller Pädagogik. Eine systematische Einführung, Bad Heilbrunn.
- Otten, Henrique Ricardo (2010): Offen sein für andere Erfahrungswelten. Praxisanmerkungen zum Diskurs über ‚interkulturelle Kompetenz‘, in: Hirsch, Alfred; Kurt, Ronald (Hg.): Interkultur - Jugendkultur. Bildung neu verstehen, Wiesbaden, S. 175-182.
- Ramböll Management GmbH im Auftrag der Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales (2009): Expertise zur Interkulturellen Personalentwicklung in der Verwaltung, Berlin.
- Rosenzweig Armour, Monica (2000): Gesellschaftliche Vielfalt und Interkulturelle Kompetenz. Leitlinien für Training und Schulung in Organisationen, Frankfurt.
- Scheitza, Alexander (2007): Interkulturelle Kompetenz: Forschungsansätze, Trends und Implikationen für interkulturelle Trainings, in: Otten, Matthias; Scheitza, Alexander; Cnyrim, Andrea (Hg.): Interkulturelle Kompetenz im Wandel. Band 1: Grundlegungen, Konzepte und Diskurse, Frankfurt a. M./London, S. 91-119.
- Senat der Freien und Hansestadt Hamburg, Personalamt (Hg.) (2009): Personalmanagementbericht 2009, Bd., 2, Hamburg.
- Senat der Freien und Hansestadt Hamburg, Personalamt (Hg.) (2010): Personalmanagementbericht 2010, Bd., 2, Hamburg.
- Senat der Freien und Hansestadt Hamburg, Personalamt, Zentrum für Aus- und Fortbildung (ZAF) (Hg.) (2012): Veranstaltungen 2012. Fortbildungskatalog des ZAF, Hauptkatalog.
- Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales, Der Beauftragte des Senats von Berlin für Integration und Migration (Hg.) (2007): Vielfalt fördern - Zusammenhalt stärken. Das Berliner Integrationskonzept, Berlin.
- Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales, Der Beauftragte des Senats von Berlin für Integration und Migration (Hg.) (2009): Erster Umsetzungsbericht zum Berliner Integrationskonzept 2007-2009, Berlin.
- Staatskanzlei des Landes NRW (Hg.) (o.J): Verwaltungsmodernisierung in Nordrhein-Westfalen. Führung. Düsseldorf.
- Stelle für interkulturelle Arbeit, Sozialreferat; Personal- und Organisationsreferat, Fortbildung, der Stadt München (2009): Qualitätsstandards für interkulturelle Fortbildungen, München.
- Straub, Jürgen (2007): Kompetenz, in: Straub, Jürgen; Weidemann, Arne; Weidemann, Doris (Hg.): Handbuch interkulturelle

Kommunikation und Kompetenz. Grundbegriffe - Theorien - Anwendungsfelder, Stuttgart/Weimar, S. 35-46.

- Studieninstitut des Landes Niedersachsen (2011): Aus- und Fortbildungsprogramm 2011/12, Bad Münde.
- Terkessidis, Mark (2010): Interkultur, Berlin.
- Thomas, Alexander; Hagemann, Katja; Stumpf, Siegfried (2003): Training interkultureller Kompetenz, in: Bergemann, Niels; Sourisseaux, Andreas L. J. (Hg.): Interkulturelles Management, 3. Aufl., Berlin/Heidelberg/New York, S. 237-272.
- Turner, Victor (1992): Prozeß, System, Symbol: Eine neue anthropologische Synthese, in: Habermas, Rebekka; Minkmar, Nils (Hg.): Das Schwein des Häuptlings. Beiträge zur historischen Anthropologie, Berlin, S. 130-146.
- Tuschinsky, Christine (2002): Die interkulturelle Öffnung der Verwaltungen und der Institutionen der Sozialen Arbeit. Ein Anwendungsgebiet des Teilfaches „Interkulturelle Kommunikation“, in: EthnoScripts, Band 4/2002, Hamburg, S. 61-71.
- Tylor, Edward B. (1871): Primitive Culture, London.
- Van Keuk, Eva; Gießler, Wolfram (2007): Diversity Training im Gesundheits- und Sozialwesen am Beispiel des EQUAL-Projekts TransKom, in: Otten, Matthias; Scheitza, Alexander; Cnyrim, Andrea (Hg.): Interkulturelle Kompetenz im Wandel. Band 2: Ausbildung, Training und Beratung, Frankfurt a. M./London, S. 147-173.
- Wehrhöfer, Birgit (2006): Zur Diskussion um interkulturelle Kompetenz, interkulturelle Orientierung und interkulturelle Öffnung, in: Grünhage-Monetti, Matilde (Hg.): Interkulturelle Kompetenz in der Zuwanderungsgesellschaft, Bielefeld, S. 28-34.
- Welsch, Wolfgang (2005): Auf dem Weg zu transkulturellen Gesellschaften, in: Allolio-Näcke, Lars; Kalscheuer, Britta; Manzeschke, Arne (Hg.): Differenzen anders denken. Bausteine zu einer Kulturtheorie der Transdifferenz, Frankfurt/New York, S. 314-341.

Internetseiten

- www.akademie.rlp.de
- www.bamf.de
- www.integration-interkommunal.net
- www.nrw.de
- www.okoe-bremen.de
- www.senatspressestelle.bremen.de

Weitere schriftliche Quellen

Vorschlag zur thematischen Ausrichtung eines Moduls „Interkulturelle Kompetenz“ im Rahmen der Führungs-Fortbildung in Herne vom 13. Oktober 2011 von Joachim Donnepp (zitiert als Vorschlag Donnepp 13.10.11).

Interviews, Gespräche und Telefonate

Telefoninterview mit Hilke Wiezoreck, Aus- und Fortbildungszentrum der Freien Hansestadt Bremen, am 5. Dezember 2011 (zitiert als Wiezoreck 5.12.11).

Interview mit Stefan Müller, Leiter der Dachkampagne „Wir sind Hamburg! Bist Du dabei?“, am 21. November 2011.

Gespräch mit Martina Becker-Nowak, Leiterin der Fachbereiche Führungsfortbildung / Verwaltungsmanagement / Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der Fortbildungsakademie des MIK NRW, am 14. 12.2011 sowie Telefonat vom 22.2.12.

Telefonat mit Helga Nagel, Leiterin des Amtes für Multikulturelle Angelegenheiten der Stadt Frankfurt am Main am 20.01.12.

Telefonat mit Manfred Riedl, Personal- und Organisationsreferat der Landeshauptstadt München, vom 27.01.12.

Telefoninterview mit Wilhelm Stratmann, Lehrtrainer im Dezernat „Interkulturelle Kompetenz“ beim LAFP am 1.2.12.

Telefoninterview mit Dr. Hans-Joachim Heuer, Niedersächsisches Ministerium für Soziales, Frauen, Familie, Gesundheit und Integration. Leiter der ressortübergreifenden Arbeitsgruppe „Interkulturelle Öffnung“ der niedersächsischen Landesregierung am 6.2.12.