



Interkulturelle Kompetenz – Kommunale Verantwortung für Bildung, Integration und Chancengleichheit

1

2

3

Bausteine zum Interkulturellen Lernen im ländlichen Raum

Erzieher/innen-Fortbildungen zu Vorurteilsbewusster Bildung und Erziehung
Rainer Spangenberg

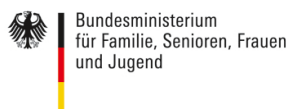
Fortbildungen zu interkultureller Öffnung von Verwaltungen
Angela Fleischer-Wetzel

Module für interkulturelle Trainings
Steffen Kanis

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	3
2.	Methodische Überlegungen.....	4
3.	Fortbildungen für Führungskräfte	5
3.1	Ziele	5
3.2	Konzept und Ablauf	5
3.3.	Schlussfolgerungen	6
4.	Fortbildung für Mitarbeiter/-innen	7
4.1	Ziele	7
4.2	Konzept und Ablauf	7
4.3	Schlussfolgerungen	10
5.	Seminare für Auszubildende	10
5.1	Ziele	10
5.2	Konzept und Ablauf	10
5.3.	Schlussfolgerungen	11
6.	Literaturempfehlungen.....	12

Gefördert im Rahmen des Bundesprogramms "VIELFALT TUT GUT. Jugend für Vielfalt, Toleranz und Demokratie" sowie durch das Land Brandenburg





1. Einleitung

Entscheidet sich eine Verwaltung für den Prozess der interkulturellen Öffnung, bedeutet das die Dienstleistungsangebote den veränderten Bedingungen in der Kommune anzupassen und langfristig strukturelle, raumgreifende Veränderungen vorzunehmen. Interkulturelle Öffnung lässt sich nicht allein dadurch erreichen, dass zum Beispiel einige motivierte Mitarbeiter/-innen ein Training zur Förderung ihrer eigenen interkulturellen Kompetenz besuchen sowie in ihrem konkreten Arbeitsbereich Veränderungen anregen, um irgendwann an den dafür fehlenden internen Bedingungen bzw. an der mangelnden Motivation oder Einsicht der Kolleg/-innen zu scheitern.

Allerdings verspricht auch eine *Top down* - Entscheidung durch die Verwaltungsspitze allein wenig erfolgreich zu werden. Die Partizipation der Mitarbeiter/-innen stellt neben der politischen Willenserklärung der Verwaltungsspitze eine der wichtigsten Ressourcen und gleichzeitig die erfolgversprechendste Bedingung für das Gelingen der interkulturellen Öffnung dar.

Die aktuelle Praxis zeigt, dass kaum genaue Vorstellungen darüber existieren, wie der Verlauf des Prozesses der interkulturellen Öffnung gestaltet werden soll, welche zu planenden Schritte und Ressourcen für die Umsetzung notwendig sind und wie die Qualität geprüft werden kann. Im Hinblick auf die eigenen Ziele und die aktuellen realen Bedarfe besteht ebenfalls keine Klarheit. Die Überschaubarkeit der Maßnahmen und der Auswirkungen auf die Kommune und die Verwaltung ist in vielen Fällen nicht gegeben. Dadurch können weder der Prozess noch die Gewinne daraus deutlich genug beschrieben werden, um die aktive Beteiligung der Verwaltungsspitze, der Mitarbeiter/-innen und der politischen Akteure überzeugend zu befördern. Ein gelungener Prozess setzt voraus, dass Ziele klar definiert und Meilensteine im Prozessverlauf erkennbar und transparent beschrieben sind.

Der Begriff „Interkulturelle Öffnung“ impliziert, dass eine Verschlossenheit existiert, die Zugänge für verschiedene Bürger/-innen, Minderheiten oder Gruppen von Menschen mindestens erschwert oder sogar verschließt. Diese defizitäre und kritische Interpretation erschwert die Realisierung des Anliegens in der Praxis, weil zu Beginn der Auseinandersetzung oft Erklärungen, Rechtfertigungen und Entschuldigungen für die bisherige Verwaltungspraxis vorgebracht werden. Das ist oft wenig wertschätzend und behindert den Prozess der Veränderung. Es ist aber ein durchaus realistisches Dilemma, in dem sich eine Verwaltung befindet. Die kritische Überprüfung der eigenen Angebote, Strukturen und Rahmenbedingungen sowie die Bewusstmachung möglicher diskriminierender bzw. ausgrenzender Praktiken innerhalb des Verwaltungsablaufes muss zunächst zugelassen werden, um die Erfassung von Möglichkeiten, zukunftsorientierter, effizienter und gleichzeitig bedarfsgerechter bzw. kundenorientierter zu arbeiten, überhaupt zu erkennen und erfolgreich zu implementieren.

Gleichzeitig hat die Entscheidung einer Kommunalverwaltung für interkulturelle Öffnung auch richtungweisende Funktion für das Gemeinwesen an sich, da Querverbindungen und Beziehungen zu nachgeordneten Einrichtungen sowie politischen und zivilgesellschaftlichen Gremien bestehen, die von diesem Prozess direkt oder indirekt betroffen sein können. Professionelles Handeln ist gerade deshalb sowohl für interne als auch externe Entwicklungen immens wichtig.

Um den Prozess der interkulturellen Öffnung als mögliche Option in Verwaltungen anzuregen, bedarf es aus oben aufgeführten Gründen der Auseinandersetzung mit dem Begriff an sich und mit all den Themen, Entwicklungen und Bedingungen, die diesem Prozess zum Erfolg verhelfen. Nachdem die Führungskräfte in



einer Verwaltung übereingekommen sind, sich mit interkultureller Öffnung zu befassen, wird es nötig neben der Beratung, geeignete Fortbildungen anzubieten, die die aufgeworfenen Fragen und das Dilemma thematisieren. Im Rahmen einer Fortbildung sollen Informationen und Hintergrundwissen vermittelt, Begriffe geklärt und aktuelle Entwicklungen betrachtet werden, die die Entscheidungsfindung und die Beteiligung überhaupt erst ermöglichen. Insbesondere verwaltungsinterne und kommunale Erfordernisse, Bedarfe und vorhandene Kompetenzen und Ressourcen sollen in so einer Fortbildung eruiert werden. Im Folgenden sind drei Fortbildungsformate beschrieben, die sich an den unterschiedlichen Bedürfnissen von Führungskräften, Mitarbeiter/-innen und Auszubildenden orientieren.

2. Methodische Überlegungen

Die Konzepte für die Fortbildung der Führungskräfte, Mitarbeiter/-innen und Auszubildenden haben folgende Ziele: Einerseits soll Wissen darüber vermittelt werden, was interkulturelle Öffnung bedeutet und wie der Prozess gegebenenfalls verlaufen würde, andererseits sollen die persönlichen Erfahrungen, die Kompetenzen, die kulturellen Hintergründe und Veränderungsvorstellungen der Teilnehmer/-innen einbezogen werden, um so Nachdenken und die Sensibilisierung für interkulturelle Themen zu erreichen. Als Experten für ihre jeweiligen Verwaltungsbereiche können die Mitarbeiter/-innen gesetzliche Gegebenheiten, Rahmenbedingungen und bisherige Abläufe kritisch reflektieren und sich damit auseinandersetzen.

Die Fortbildungskonzepte für jede der drei genannten Gruppen erheben den Anspruch, praxisorientiert und *partizipativ* ausgerichtet zu sein.

Um Machtgefälle gering zu halten, sollen die Teilnehmer/-innen eine möglichst starke Homogenität hinsichtlich der Verwaltungshierarchie aufweisen und deshalb in den drei Gruppen arbeiten.

Die Fortbildungen sind als Tagesveranstaltungen konzipiert. Die Teilnehmerzahl sollte zwischen 15 und 20 Personen betragen. Um dem Anliegen der Fortbildung gerecht zu werden, wird mit wechselnden Methoden gearbeitet:

- Insbesondere zur Sensibilisierung für interkulturelle Erfahrungen wird mindestens eine praktische Übung oder Interaktion angeboten, die den Bezug zur eigenen kulturellen Prägung herstellt, Perspektivwechsel ermöglicht und Einsichten gewinnen hilft. Der Einfluss dieser Erfahrungen auf die berufliche Rolle wird dabei eine große Rolle spielen.
- Vortragsimpulse im Rahmen der Fortbildung dienen der Vermittlung von Informationen zum Prozess der interkulturellen Öffnung, sowie zu Themen wie Kultur, Diskriminierung, Rassismus etc. Das Ziel ist es, ein gemeinsames Verständnis und Problembewusstsein zu entwickeln, das als Basis für die Weiterarbeit genutzt werden kann.
- Die Reflexion von Abläufen im bisherigen Verwaltungsalltag, von eigenen Erfahrungen und Verhaltensmustern unterstützt die Einsicht für die Entwicklung von Veränderungsprozessen und bringt genauere Vorstellungen zutage. Insbesondere die kritische Auseinandersetzung soll angeregt werden. Des Weiteren sollen Informationen über Minderheiten und regionale Besonderheiten vermittelt werden, die den Verwaltungsalltag beeinflussen. Reflexive Betrachtungen sollen jeweils die Analyse der aktuellen



Situation anregen, Überlegungen für die Bedarfsfeststellung entwickeln helfen und dafür sorgen, dass Unzufriedenheiten beschrieben werden.

- Der Praxistransfer soll durch die Prozessbeschreibung und die Erläuterung von Fragebögen unterstützt werden, die am Ende der Fortbildung ausgegeben werden. Sie ermöglichen die Heranziehung der Erfahrungen, Wahrnehmungen und Perspektiven aller Mitarbeiter/-innen und dienen der Ermittlung der Bedarfe im Bereich Personalentwicklung und Qualifizierung sowie der Einschätzung der augenblicklichen Situation.

Im Verlauf der Fortbildung wird in unterschiedlichen Konstellationen gearbeitet, die Räume bieten sowohl auf der persönlichen als auch auf der Team-Ebene aktiv zu werden, nachzudenken, zu entwickeln, zu kritisieren, wertzuschätzen und sich zu streiten.

- Individuelle Arbeit
- Kleingruppenarbeit
- Diskussionen im Plenum

Den Abschluss jeder Fortbildung bildet jeweils die Möglichkeit Feedback zu geben, welches mündlich in Form von persönlichen Rückmeldungen eingeholt wird. Außerdem werden Evaluationsbögen genutzt.

3. Fortbildungen für Führungskräfte

3.1. Ziele

Interkulturelle Öffnung und interkulturelle Kompetenz sind Begriffe, die in kommunalen Verwaltungen in unterschiedlichen Kontexten zur Sprache kommen. Dennoch gibt es keine einheitliche Definition der beiden Begriffe. Im Verwaltungsalltag beschäftigten sich bisher nur wenige Akteure intensiv mit diesem Thema. Die Ziele des Fortbildungsangebotes für die Führungskräfte der Verwaltung sind:

- Persönliche Sensibilisierung für interkulturelle Themen
- Schaffung eines Überblicks über Prozess und Ebenen der interkulturellen Öffnung einer Verwaltung
- Vermittlung von Knowhow zur Entscheidungsfindung
- Initiierung von IST - Stands - Analysen und Bedarfermittlung

Die Fortbildung soll den Führungskräften die Entscheidung für den Prozess der interkulturellen Öffnung erleichtern. Sie sensibilisiert Führungskräfte einerseits für diese Themen und liefert andererseits Informationen, die wichtig sind für die Planung des Prozesses, der einer Organisationsentwicklung gleich kommt. Im Seminar soll Wissen vermittelt werden, das den Führungskräften einen Überblick verschafft und bei der Mitarbeiterführung hilfreich ist. In der danach folgenden Phase muss den Führungskräften der Spagat zwischen der *Top down* – Entscheidung und der Begleitung eines *Bottom down* – Prozesses gelingen.



3.2. Konzept / Ablauf

- Der Einstieg in die Fortbildung schafft den Rahmen und beinhaltet die Begrüßung, die persönliche Vorstellung, die Beschreibung des Tagesprogramms, die Abfrage der Erwartungen der teilnehmenden Führungskräfte sowie die Klärung organisatorischer Fragen.
- Um die Teilnehmenden für interkulturelle Themen zu sensibilisieren, folgt eine Interaktion, die die Auseinandersetzung mit der eigenen kulturellen Prägung und den Wertvorstellungen im Kontext des Umgangs mit Vielfalt fördert. Die Albatros Simulation¹ regt dazu an, eigene Rollenbilder und Interpretationen zu überdenken und ist in diesem Zusammenhang besonderes gut als Einstieg geeignet. Die persönlichen Erfahrungen und der Austausch darüber fördern die Öffnung für das Thema und schärfen den Blick für Ausgrenzung und Diskriminierung.
- Der Vortrag *Interkulturelle Öffnung der Verwaltung* geht auf die drei Ebenen des Prozesses ein: Organisationsentwicklung - Personalentwicklung - Strukturentwicklung. Im Rahmen der Organisationsentwicklung wird die Notwendigkeit aufgezeigt, die interkulturelle Öffnung im Leitbild als Orientierung und Handlungsstrategie für die Mitarbeiter/-innen der Verwaltung zu verankern. Außerdem müssen Zielvereinbarungen beschrieben werden, die einerseits Transparenz ermöglichen und andererseits Beteiligung fördern. Prozessmanagement und Controlling werden als zu etablierende Instrumente ebenfalls thematisiert. Die zweite Ebene umfasst den Bereich der Personalentwicklung, diese beinhaltet Überlegungen zur Beschäftigung von Migrant/-innen und Repräsentant/-innen anderer Minderheiten, sowie die Initiierung von relevanten Fortbildungen für Mitarbeiter/-innen und die Entwicklung interkultureller Teamstrukturen. Die dritte Ebene beinhaltet die Strukturentwicklung in der Verwaltung und die Entwicklung externer Kooperation- und Austauschprozesse.
- Mit der Methode Brainstorming sollen Gedanken, Vorstellungen und Eindrücke gesammelt aber nicht bewertet werden, die die Komplexität des Themas verdeutlichen. In der Fortbildung soll diese Methode zur Bearbeitung folgender Frage genutzt werden: *Was macht eine interkulturell offene Verwaltung aus?* Dabei geht es darum die bisherigen Ansprüche der Führungskräfte zu sammeln, ihre Umsetzbarkeit zu prüfen und ein realistisches Konzept unter Einbeziehung von Vorhandenem anzudenken. Des Weiteren ist das die Vorstufe zur Auseinandersetzung mit zukünftigen Qualitätskriterien und Formulierungen für das Leitbild.
- Insbesondere um alle Teilnehmer einzubeziehen und verschiedene Bereiche, und Perspektiven einfließen zu lassen, nutzen wir Gruppenarbeit und die anschließende Vorstellung der Ergebnisse im Plenum für folgende Aufgabe: *Strategieentwicklung zur Vermittlung der Notwendigkeit von interkultureller Öffnung bei eigenen Mitarbeiter/-innen und politischen Akteuren.* Die Führungskräfte sollen als Experten ihrer Verwaltung und ihrer Region, Argumente formulieren, die sie für die Kommunikation mit den Mitarbeiter/-innen und den Parlamentariern nutzen werden. Dabei kann es nützlich sein, Informationen zur demografischen und sozialen Entwicklungen sowie zu relevanten Zuwanderergruppen zur Verfügung zu stellen.



¹ In Anlehnung an: Sabine Handschuck, Willi Klawe: *Interkulturelle Verständigung in der Sozialen Arbeit. Ein Erfahrungs-, Lern- und Übungsprogramm zum Erwerb interkultureller Kompetenz*, München 2004.



3.3 Schlussfolgerungen

Die Führungskräfte werden erst durch die Auseinandersetzung mit der interkulturellen Öffnung im Rahmen dieses Fortbildungsformates die Komplexität des Prozesses einschätzen können. Die Entscheidung für oder gegen den Prozess kann dadurch fachlicher und strukturorientierter getroffen werden. Außerdem sollen Impulse für weitere Beratungen, für das Hinzuziehen tiefer gehender Informationen und die Anregung ressortübergreifender Kommunikation gegeben werden. Erst nach einer Entscheidung der Verwaltung werden Fortbildungen für die Mitarbeiter/-innen und Auszubildenden organisiert.

4. Fortbildungsangebot für Mitarbeiter/-innen

4.1 Ziele

Nachdem sich die Verwaltungsspitze für die Durchführung des Prozesses der interkulturellen Öffnung der Verwaltung entschieden hat und die politischen Entscheidungsträger diese Entscheidung bekräftigt haben, nehmen die Mitarbeiter/-innen an einer einführenden Fortbildung teil. Die Ziele dieser Fortbildung sind:

- Persönliche Sensibilisierung
- Information über die interkulturelle Öffnung einer Verwaltung
- Aufzeigen von Beteiligungsmöglichkeiten der Mitarbeiter/-innen
- Austausch über bisherige Erfahrungen
- Ermittlung von Qualifizierungsthemen

4.2 Konzept / Ablauf

Einstieg: Begrüßung und Programmvorstellung, Erwartungsabfrage und Organisatorisches
Interaktion zur Beschäftigung mit der eigenen kulturellen Prägung und Erfahrungen mit Vielfalt im beruflichen Kontext – Übungsempfehlungen dazu sind: Mein eigener kultureller Hintergrund², Moonies meet Sunnies³ oder die Begrüßung in den Kulturen⁴. Während die erste Übungsempfehlung sich mit der eigenen kulturellen Prägung auseinandersetzt, ermöglichen die beiden anderen Übungen die Simulation von interkulturellen Situationen, die die persönliche Prägung und das eigene Wertesystem mit anderen in Beziehung bringen. Sie setzen aber nicht so stark im persönlichen Bereich an.

Vortrag: Interkulturelle Öffnung der Verwaltung (Powerpointpräsentation)

Brainstorming zur Wahrnehmung der regionalen Situation: *Welche kulturellen Gruppen, Minderheiten und Menschen mit besonderen Bedürfnissen begegnen Ihnen in ihrem Verwaltungsalltag? Welche Menschen finden keinen Zugang zu Ihren Angeboten?*



² Aus: Macker, Zicke Trampeltier ... Vorurteilsbewusste Bildung und Erziehung in Kindertageseinrichtungen, Handbuch für die Fortbildung; Petra Wagner, Stefani Hahn, Ute Enßlin (Hrsg.); Verlag das Netz, Berlin/Weimar 2006.

³ Interkulturelle Kommunikation; Helga Losche; ZIEL Verlag, Augsburg 2005.

⁴ Gisela Führung; Begegnung mit Fremden, Materialien für die entwicklungspolitische Bildungsarbeit; Deutscher Entwicklungsdienst, Berlin 1993.



Der Praxistransfer bietet den Teilnehmer/-innen die Möglichkeit, sich mit ihrer Abteilung/ ihrem Bereich zu beschäftigen, prozessrelevante Überlegungen zu fördern, vorhandene Potentiale zu benennen und Defizite bzw. Bedarfe zu formulieren: Dafür bietet sich eine Kleingruppenarbeit mit ausgewählten Fragen aus der Checkliste zur interkulturellen Öffnung von Einrichtungen an⁵. Die Mitarbeiter/-innen wählen in den Kleingruppen ein oder zwei Fragen aus und beantworten diese aus ihrer Sicht. Im Anschluss daran werden die Ergebnisse im Plenum vorgestellt. Durch diese Übung kann die erste Überleitung in die Verwaltungspraxis bewirkt werden, durch die die Auseinandersetzung mit aktuellen bereits bekannten Gegebenheiten erreicht wird. Wahlweise kann die Checkliste auch als ausschließlich Anregung genutzt werden, um selbst relevante Fragen zu formulieren.

Checkliste Zur interkulturellen Öffnung von Einrichtungen

- (1) Wird die multiethnische Bevölkerungsstruktur im Einzugsbereich der Einrichtung in der Nutzerstruktur abgebildet? Wenn nein, was sind die Zugangsbarrieren/ bzw. die Gründe für die Überrepräsentation?
- (2) Gibt es MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund bzw. muttersprachlichen Kenntnissen? Wenn nein, was sind die Gründe?
- (3) Sind MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund auch auf der Leitungsebene vertreten?
- (4) Ist die interkulturelle/antidiskriminierende Ausrichtung im Leitbild und der Konzeption der Einrichtung erkennbar?
- (5) Wird die interkulturelle/antidiskriminierende Ausrichtung im Erscheinungsbild und der Öffentlichkeitsarbeit der Einrichtung erkennbar?
- (6) Betrachtet der Träger/die Leitung die interkulturelle Öffnung auch als ein Organisationsentwicklungs- und Managementaufgabe?
- (7) Welche Sprachen sind vertreten und wie wird mit Mehrsprachigkeit und Sprachwechsel (Code-Switching) umgegangen?
- (8) Werden interkulturelle/antidiskriminierende Aspekte der Arbeit im Team regelmäßig angesprochen?
- (9) Gibt es Ansätze zu einer gezielten interkulturellen Teamentwicklung zum Abbau von Machtgefälle und zur produktiven Nutzung der Vielfalt der Perspektiven?
- (10) Haben die MitarbeiterInnen sich an einschlägigen Fortbildungen oder Fachtagungen beteiligt?
- (11) Gibt es Kontakte/Kooperationsbeziehungen zu migrantenspezifischen Diensten (bzw. im Falle von solchen – mit Regeldiensten)?
- (12) Gibt es zielgruppenspezifische Nutzerbefragungen und/oder Nutzer-Beiräte, bei denen auch Migrant/-innen angemessen repräsentiert sind?
- (13) Gibt es Kontakte/Kooperationsbeziehungen mit Migrant/-innenorganisationen, Vereinen oder religiösen Gemeinschaften?

- Abschließend erfolgt die Vorstellung des Mitarbeiter/-innen - Fragebogens⁶, der zuvor von der Verwaltungsspitze und der Mitarbeitervertretung bestätigt wurde. Mit den Teilnehmer/-innen werden Absprachen zum zeitlichen und organisatorischen Umgang mit dem Fragebogen (Abgabetermin, Präsentation der Ergebnisse) getroffen. Die Gruppe erhält Informationen zur Struktur des Fragebogens,



⁵ Prof. Dr. Stefan Gaitanides/ FH - Frankfurt a. Main, Checkliste für die interkulturelle Öffnung sozialer Dienste und Einrichtungen; www.fb4.fh-frankfurt.de/whoiswho/gaitanides/checkliste_interk_oeff.pdf, 2007.

⁶ Fragebogen – Interkulturelle Öffnung zur Befragung von Mitarbeiter/-innen in Kommunalen Verwaltungen; Thomas Thieme / Andrea Günther / Angela Fleischer-Wetzel; 2003.



zu den Auswertungskriterien und den daraus resultierenden Konsequenzen für die Weiterarbeit. Das sind beispielsweise mögliche Strukturveränderungen, die die Zugänge für die Bürger/-innen verbessern oder Fortbildungsangebote zur Förderung interkultureller Kompetenz, Kommunikation, zum Umgang mit Konflikten oder Informationsveranstaltungen zu Migration, demografischen Entwicklungen, Zuwanderungsrecht und weitere relevante Angebote.

Beispiel: Fragenkatalog zur interkulturellen Öffnung von Verwaltungen

A. Strukturelle Handlungsorientierung für die Mitarbeiter

- (1) Wie sollen die Prinzipien der interkulturellen Öffnung der Verwaltung in einem Leitbild / einer Handlungsstrategie verankert werden?
- (2) Wie wollen Sie als Mitarbeiter an der Formulierung des Leitbildes beteiligt werden?
- (3) Auf welche gesellschaftlichen Herausforderungen musste und muss ihre Verwaltung mit ihren einzelnen Abteilungen reagieren?

B. Haltungen und Kompetenzen der Mitarbeiter

- (1) Welche Arten von Schwierigkeiten sind in ihrer Arbeit im Umgang mit Zuwanderern und Menschen mit besonderen Bedürfnissen bzw. aus schwierigen sozialen Kontexten aufgetreten? Sehen Sie eine Ursache in Sprachbarrieren, lag es an fehlenden Informationen oder anderen Dingen?
- (2) Welchen Bedingungen bedarf es für eine gelingende Kommunikation?
- (3) Was verstehen Sie unter interkultureller Kompetenz? Welche Ressourcen gibt es und wo besteht ein Unterstützungs- und Fortbildungsbedarf?
- (4) Was wissen Sie über Gründe und Motivationen zu emigrieren und haben diese Auswirkungen auf ihre Tätigkeit.

C. Kundenorientierung und Kundenkontakt

- (1) Wie ist die Zusammensetzung der Bevölkerung? Aus welchen Ländern und /oder Kulturen kommen die Kunden ihrer Abteilung? Mit welchen Schwierigkeiten haben es die Menschen hier zu tun?
- (2) Sind ihnen mögliche Zugangsbarrieren ihrer Kunden bekannt? Welche sind das?
- (3) Wo treten im Kontakt mit ihren Kunden Schwierigkeiten auf?
- (4) Welche Auswirkungen hat die Unkenntnis der zugewanderten und einheimischen Kunden hinsichtlich der deutschen Verwaltungsstruktur und des Hilfesystems auf ihre Arbeit?
- (5) Beeinträchtigen Vorbehalte von zugewanderten und einheimischen Kunden gegenüber Verwaltungsangestellten und deren Erfahrungen mit Diskriminierung die Verwaltungstätigkeit? Wie erleben sie das?

D. Verwaltungstätigkeit

- (1) Ist der Standort für die Zielgruppen erreichbar, entspricht die Raumausstattung den Bedürfnissen der Nutzer? Welche weiteren/anderen Bedürfnisse der Kund/-innen nehmen Sie wahr?
- (2) Sind die Angebote der Verwaltung so ausgerichtet, dass die Mitwirkung der Kund/-innen erreicht werden kann? Sind Standardverfahren auf Migrant/-innen anwendbar?
- (3) Welche Dolmetscherdienste benötigen sie für die Arbeit in ihrer Abteilung oder sind diese nicht notwendig?
- (4) Sind Sie mit den für ihren Kundenkreis wichtigen Partnern vernetzt, ist die Vernetzungsstruktur tragfähig?
- (5) Sind Sie in den für die Interessen ihrer Kund/-innen wichtigen Gremien vertreten?



- Der Abschluss der Fortbildung ist gekennzeichnet von einer mündlichen Feedbackrunde zu drei Fragen: Welche neuen Erkenntnisse haben Sie gewonnen? - Wie notwendig ist interkulturelle Öffnung für ihren Arbeitsbereich? - Was sollte bei künftigen Fortbildungen verändert werden? Abschließend geben alle Teilnehmer/-innen persönliche Rückmeldungen in Form eines Evaluationsbogens.

4.3. Schlussfolgerungen

Die Fortbildungen für die Mitarbeiter/-innen können nach Bereichen oder Abteilungen oder für die Mitarbeiter/-innen an frei wählbaren Terminen angesetzt werden. Wichtig ist, dass die Bereitstellung von Informationen beginnt und die Einbeziehung in den Prozess frühzeitig ermöglicht wird. Den Mitarbeiter/-innen soll deutlich werden, dass es sich um einen Prozess handelt, der zusätzliches Engagement von allen, die eigene Sensibilisierung, möglicherweise die Veränderung der persönlichen Haltung und die Umsetzung neuer Strategien im eigenen Arbeitsbereich erfordert.

5. Fortbildungsangebot für Auszubildende

5.1 Ziele

Die Auszubildenden haben zumeist die Gelegenheit, in unterschiedlichen Bereichen der Verwaltung eine zeitlang Erfahrungen zu sammeln. Sie werden dadurch damit konfrontiert, in Ämtern zu arbeiten, die Querschnittsfunktionen wahrnehmen oder die überwiegend Integrations- und Unterstützungsfunktionen innehaben bzw. Ordnungsfunktionen ausüben. Die Interaktion mit den Bürger/-innen und der Kundenkontakt unterscheiden sich in den Bereichen je nach ihren Anforderungen und Angeboten. Auszubildende verfügen oft noch nicht über vielerlei Erfahrungen im Umgang mit Bürger/-innen und den Aufgaben der Verwaltungsbereiche.

Das Ziel sollte es deshalb sein, zunächst im Rahmen eines mehrtägigen Trainings die interkulturelle Kompetenz der Auszubildenden zu fördern. Nach Absolvierung des Trainings nehmen sie an einer speziell für Auszubildende angebotener Informationsveranstaltung zu interkultureller Öffnung der Verwaltung teil, um so über den Prozess informiert zu sein.

5.2 Konzept / Anlauf

1. **Training zur Förderung interkultureller Kompetenz⁷**
2. **Informationsveranstaltung – Interkulturelle Öffnung der Verwaltung**

- Einstieg: Begrüßung und Programmvorstellung sowie Erwartungsabfrage und Klärung organisatorischer Fragen
- Vortrag *Interkulturelle Öffnung von Verwaltungen* (Powerpointpräsentation)



⁷ Siehe: Steffen Kanis, *Module für interkulturelle Trainings, Baustein 3*, verfügbar als PDF-Datei auf der Homepage der RAA Brandenburg (www.raa-brandenburg.de).



- Einzel- und Gruppenarbeit: *Nutzen sie die Checkliste für die interkulturelle Öffnung von Einrichtungen und beantworten sie mindestens fünf Fragen zu einer ausgewählten Abteilung in der sie tätig waren. Machen sie Vorschläge zu möglichen Veränderungen! Tauschen sie sich anschließend in der Kleingruppe aus.*
- Nach der Beendigung der Kleingruppenarbeit finden die Präsentation und die Auswertung im Plenum statt.
- Die Auswertung des Seminars wird mit Sternfeedback vorgenommen: Die Teilnehmer/-innen stehen im Kreis, jede(r) bewertet Aspekte der Veranstaltung (Wissenszuwachs, Programm, Methoden ...) aus seiner Sicht. Je nach dem Grad der Zustimmung stellen sich die anderen in der Nähe bzw. weiter entfernt zu der Person auf, die gerade ein Statement abgibt.
- Abschließend werden auch in dieser Fortbildung mittels Evaluationsbögen Rückmeldungen erfasst.

5.3 Schlussfolgerungen

Während der gesamten Ausbildungszeit sollen die Auszubildenden Informationen über den Fortgang des Prozesses der interkulturellen Öffnung in der Verwaltung durch die verantwortlichen Mitarbeiter/-innen in ihren aktuellen Einsatzbereichen erhalten und in die Gestaltung des Prozesses nach Möglichkeit aktiv einbezogen werden.



6. Literaturempfehlungen

- Interkulturelle Kommunikation; Gerhard Maletzke; Westdeutscher Verlag, Opladen 1996.
- Interkulturelle Kommunikation Sammlung praktischer Spiele und Übungen; Helga Losche; ZIEL Verlag, Augsburg 2005.
- Leitbild und Konzeptentwicklung; Pedro Graf/ Maria Sprengler; ZIEL Verlag, Augsburg 2008.
- Macker, Zicke, Trampeltier ... Vorurteilsbewusste Bildung und Erziehung in Kindertageseinrichtungen, Handbuch für die Fortbildung; Petra Wagner / Stefani Hahn / Ute Enßlin (Hrsg); Verlag das Netz, Berlin/Weimar 2006.
- Interkulturelle Kompetenz in der Zuwanderungsgesellschaft; Mathilde Grünhage-Monetti (Hrsg); Bertelsmann Verlag, Bielefeld 2006.
- Interkulturelle Kompetenz vermitteln, vertiefen und umsetzen; Ionna Zacharaki / Thomas Eppenstein / Michael Krummacher (Hrsg); Wochenschauverlag, Schwalbach/Ts., 2007.
- Neue Bildungsansätze in der Einwanderungsgesellschaft – Erfahrungen und Perspektiven aus Ostdeutschland; Karin Weiss / Alfred Roos (Hrsg); Lambertus Verlag, Freiburg im Breisgau 2010.