



Interkulturelle Kompetenzerweiterung in der kommunalen Verwaltung

Schulungsangebote planen und durchführen

Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“

Impressum

Herausgeber:

NIKO – Netzwerk Interkulturelle Öffnung Kommunen Bayern
VIA Bayern e.V. – Verband für Interkulturelle Arbeit
Landwehrstr. 22
80336 München
Tel.: +49 (0)89/41 90 27 28
Fax: +49 (0)89/41 90 27 27
www.migranet.org/niko
www.via-bayern.de



NIKO ist ein Teilprojekt von MigraNet – IQ Netzwerk Bayern
im Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung“ (IQ).

Autoren/Autorinnen:

Meral Meindl, Yvonne Szukitsch

Redaktion:

Meral Meindl, Yvonne Szukitsch, Jakob Ruster

Lektorat:

Katharina Hörmann, Tür an Tür – Integrationsprojekte gGmbH

Layout:

Bertram Sturm, www.bertramsturm.de

Fotos:

istock

Stand 2019

Wenn Sie aus dieser Publikation zitieren wollen, dann bitte mit genauer Angabe des Herausgebers, des Titels und des Stands der Veröffentlichung. Bitte senden Sie zusätzlich ein Belegexemplar an den Herausgeber.

Das Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“ wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales gefördert.



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales



In Kooperation mit:



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



**Bundesagentur
für Arbeit**

Inhalt

1. Einleitung	4
2. Verständnis von interkulturellen Schulungen	5
3. Gründe für das Angebot interkultureller Schulungen	7
4. Umsetzung konkret	8
4.1 Orientieren und informieren	9
4.2 Planen und konzeptualisieren	12
4.3 Durchführen und realisieren	18
4.4 Evaluieren und reflektieren	19
5. Nachhaltigkeit und Erfolg von interkulturellen Schulungen	20
6. Aus der Praxis – Umsetzungsmöglichkeiten kommunal	21
7. Literatur	23

1. Einleitung

Interkulturelle Kompetenz ist in Großstädten schon lange zur Schlüsselkompetenz geworden. Sie ist dort gleichermaßen Einstellungsvoraussetzung wie Schulungsgegenstand für Auszubildende, Verwaltungsmitarbeitende und Führungskräfte. Eine zunehmende Heterogenität der Bevölkerung sowie der Mitarbeiter-schaft selbst macht interkulturelle Kompetenz zur Grundlage und Voraussetzung für ein sensibilisiertes und diskriminierungsärmeres Verwaltungshandeln.

Mit der wachsenden Komplexität im Hinblick auf Herkunft, Sprache, Religion etc. im ländlichen Raum wächst auch hier das Bewusstsein für deren Relevanz. Der Bedarf an interkulturellen Schulungsangeboten hat dabei in den letzten Jahren entsprechend stark zugenommen. Sie sollen die Offenheit und Akzeptanz für Interkulturalität und Vielfalt fördern sowie die Mitarbeitenden in ihrer Handlungsfähigkeit stärken.

Damit interkulturelle Schulungen auf der Handlungsebene auch greifen, brauchen sie einen entsprechenden Rahmen, in dem Theorie und Praxis zusammenwirken können. Ein solcher ist geprägt von einer

Haltung der Anerkennung von Vielfalt sowie der Ablehnung gegenüber diskriminierendem Verhalten, was sich sowohl im Leitbild als auch in den räumlichen und strukturellen Gegebenheiten der Verwaltung niederschlagen muss. Im Idealfall sind sie ein zentraler Bestandteil eines interkulturellen Öffnungsprozesses der jeweiligen Verwaltung oder dienen als Einstieg dazu.

Leitmotiv dieser Broschüre ist daher die Überzeugung, dass interkulturelle Schulungen nur dann nachhaltig wirken können, wenn sie strukturell gut eingebunden werden sowie von der Wertschätzung und Reflexion gesellschaftlicher wie individueller Vielfalt getragen sind.

Diese Broschüre gibt einen kurzen theoretischen Einblick in das Thema interkulturelle Schulungen, benennt unterschiedliche Formate und beschreibt eine mögliche Vorgehensweise zur Umsetzung dieser in der kommunalen Verwaltung. Sie will damit eine praxisnahe Handreichung für diejenigen sein, die entsprechende Schulungsangebote vor Ort initiieren und umsetzen möchten.



2. Verständnis von interkulturellen Schulungen

Erste Ansätze für interkulturelle Schulungen entstanden in den frühen sechziger Jahren im Unternehmensbereich der USA. Dort wurden und werden sie als „Trainings“ bezeichnet. In Deutschland ist dieser Begriff umstritten, da er vermuten lässt, dass interkulturelle Kompetenz durch wiederholtes Einüben geschult werden kann. Interkulturelles Lernen stellt sich jedoch als ein weit komplexeres Geschehen dar, das zu Veränderungen auf mehreren Ebenen wie etwa Wissen und Verhalten führen muss, um erfolgreich zu sein.¹

Kulturbegriff

Interkulturellen Schulungen liegt ein weites und dynamisches Verständnis von Kultur zugrunde. Es wird davon ausgegangen, dass sich Menschen immer in unterschiedlichen kulturellen Kontexten bewegen (z.B. Region, Arbeit, Verein) und von diesen geprägt sind.

Kultur ist wie man lebt.

Christa Wolf

Kultur²

- wird von Gruppen entwickelt, gelebt und weiterentwickelt (z.B. Nation, Organisation, Verein)
- ist erlernt (z.B. durch Familie, Bildungseinrichtungen, Freundeskreis)
- basiert auf geteilten Wertevorstellungen
- gibt Orientierung (z.B. durch Vorgabe von Verhaltensnormen)
- steuert das Verhalten und die Wahrnehmung (z.B. richtig/falsch, gut/böse)
- ist durch Repräsentations- und Kommunikationsmittel sichtbar (z.B. Sprache, Kleidung)
- verändert sich (z.B. Rollenverständnis Frau-Mann)
- schafft ein Zusammengehörigkeitsgefühl (z.B. in Abgrenzung zu anderen)

Interkulturelle Kompetenz

Mit interkultureller Kompetenz wird die Fähigkeit beschrieben, in interkulturellen Überschneidungs- bzw. Begegnungssituationen sensibilisiert, angemessen und effektiv handeln zu können.

Dies basiert auf der Anerkennung von Unterschiedlichkeit und der Wertschätzung von Vielfalt. Es gilt dabei das eigene Handeln und Wahrnehmen sowie das anderer Menschen in Bezug auf individuelle Prägungen und Sozialisierungen zu reflektieren. Machtasymmetrien, Zugangsbarrieren und strukturelle oder persönliche Rahmenbedingungen müssen mitbedacht werden, um Situationen möglichst differenziert zu erfassen.

Bei interkultureller Kompetenz handelt es sich also um ein komplexes Zusammenwirken verschiedenster Fähigkeiten und Fertigkeiten basierend auf einem differenzierten Wissen zu Schlüsselthemen. Interkulturelle Schulungen sollten in ihrer Zielsetzung, ihren Inhalten und ihren Methoden entsprechend an allen drei Ebenen³ ansetzen. Das folgende Modell beschreibt diese näher.



Abbildung 1: Interkulturelle Kompetenz

¹ vgl. Thomas 2003, S.137

² In Anlehnung an: Thomas/Kinast/Schroll-Machl 2003, S. 22

³ nach Gertsen 1990 in Bolten 2006, S. 163-166

Interkulturelle Schulungen

„Interkulturelle Trainings [Schulungen] umfassen alle Maßnahmen, die eine Möglichkeit zum interkulturellen Lernen bieten und zum Erwerb interkultureller Handlungskompetenz beitragen.“⁴

Dabei kann es sich um mehrstündige sowie ein- bis mehrtägige Seminare handeln, welche interaktiv gestaltet sind und Teilnehmenden die Möglichkeit geben, ihre eigenen Erfahrungen und Fragen einzubringen. Die Schulungen verbinden immer die Ebenen Wissensvermittlung, Praxistransfer und Selbstreflexion miteinander (siehe Interkulturelle Kompetenz). Dies spiegelt sich auch in einer angewandten Methodenvielfalt (z.B. Vortrag, Kleingruppenarbeit oder Plenumsdiskussion) wider.

Das Ziel interkultureller Schulungen ist die Sensibilisierung für ein offenes Miteinander z.B. in multikulturellen Teams oder Arbeitszusammenhängen in Verbindung mit einem Kennenlernen hilfreicher Handlungsstrategien. Sie basieren auf einem weiten Kulturverständnis sowie der Berücksichtigung von gesellschaftlicher und individueller Vielfalt. Herkunft wird dabei als eine von

verschiedenen prägenden Diversity-Dimensionen thematisiert sowie in ihrer Heterogenität selbst reflektiert. Diskriminierung und Machtasymmetrien sind Querschnittsthemen.

Interkulturelle Schulungen umfassen damit den Bereich des geplanten Lernens, während informelles interkulturelles Lernen in einer pluralistischen Gesellschaft ständig und überall stattfindet. Ob und in welchem Ausmaß die Schulungen dann tatsächlich die Möglichkeit zu interkulturellem Lernen und zum Erwerb interkultureller Handlungskompetenz bieten, hängt von ihrer konkreten Umsetzung und Einbindung in den Arbeitsalltag ab.

Diversity

Der Begriff Diversity kann mit Vielfalt/Vielfältigkeit übersetzt werden und wird in Bezug auf Vielfalts-/Diversity-Dimensionen wie z.B. Alter, Geschlecht, ethnische Herkunft, Behinderung, Religion/Weltanschauung und sexuelle Orientierung gedacht. Der Diversity-Ansatz nimmt Vielfalt im Sinne der Unterschiedlichkeiten und Gemeinsamkeiten von Menschen in einer Gesellschaft oder einer Organisation wahr und schätzt diese wert. Individualität und Differenz werden als Potenzial und Ressource anerkannt.

Von interkulturellen Schulungen sind zu unterscheiden:

Kultur- bzw. Länderspezifische Schulungen	<ul style="list-style-type: none">▪ vermitteln landeskundliches Wissen wie z.B. Bräuche und Rituale, Geschichte, Arbeitskultur, Sprache und/oder Geographie▪ homogenisieren Nationalkulturen und geben eine Verhaltensorientierung meist im Länder- oder Religionsbezug▪ bereiten für eine kulturspezifische Begegnungssituation vor, z.B. bei Auslandsaufenthalten
Diversity Schulungen	<ul style="list-style-type: none">▪ sensibilisieren die Teilnehmenden für gesellschaftliche wie individuelle Vielfalt im Hinblick auf Alter, Geschlecht, Herkunft etc.▪ schärfen das Bewusstsein für Diskriminierungsmechanismen⁵▪ fokussieren das von Vielfalt geprägte Miteinander in einer Organisation o.ä. und vermitteln dafür Handlungsstrategien
Antidiskriminierungsschulungen	<ul style="list-style-type: none">▪ vermitteln Wissen zu Diskriminierungsverständnis und rechtlichen Rahmenbedingungen▪ sensibilisieren für eigene Vorurteile sowie persönliche wie strukturelle Ausgrenzungsmechanismen▪ informieren zu konkreten Handlungsmöglichkeiten



Warum ist interkulturelle Kompetenz in der Verwaltung notwendig? Wie, außer in Schulungen, kann interkulturelle Kompetenz noch erworben werden?

⁴ Thomas 1990, S.149-154

⁵ Eine Welt der Vielfalt

3. Gründe für das Angebot interkultureller Schulungen

Für die Umsetzung von interkulturellen Schulungen in der Verwaltung braucht es eine Erkenntnis für deren Relevanz. Diese muss vor allem auf der veränderten gesellschaftlichen Situation vor Ort beruhen sowie dem entsprechenden Handlungsbedarf. Darüber hinaus gibt es weitere Gründe für interkulturelle Schulungsangebote, die im Folgenden näher beschrieben werden.

Nationale Aktionspläne

In den Nationalen Aktionsplänen zu den Themen Integration, Rassismus etc. wird eine Stärkung interkultureller Kompetenz gefordert.

Kommunale Daseinsvorsorge

Städte und Gemeinden sind dazu verpflichtet, wirtschaftliche, soziale und kulturelle Dienstleistungen für alle Bürgerinnen und Bürger bereitzustellen.⁶ Mit wachsender Heterogenität der Bevölkerung braucht es dafür geschulte und flexible Mitarbeitende, die mit Vielfalt umgehen können und wollen.

Antidiskriminierung

Durch einen gezielten Abbau von Ausgrenzungsmechanismen und Vorurteilen können Barrieren für Bürgerinnen und Bürger verringert werden.

Interkulturelle Öffnung

Schulungsangebote sind klassische Maßnahmen im Rahmen eines strukturellen Veränderungsprozesses, um die interkulturelle Kompetenz der Mitarbeitenden zu steigern.

Willkommens- und Anerkennungskultur

Interkulturelle Schulungen ermöglichen einen Perspektivwechsel von einem problem- und defizitorientierten Blick auf Eingewanderte hin zu einer wertschätzenden und anerkennenden Haltung.

Imageverbesserung

Kommunen und Landkreise, die für Zuwanderung offen sind, haben einen Wettbewerbsvorteil, da sie attraktiver für gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklung aber auch gesuchte Fachkräfte sind.

Gesteigerte Arbeitszufriedenheit bei Mitarbeitenden

Die Förderung der interkulturellen Kompetenz als Schlüsselkompetenz in der Verwaltung ermöglicht den Mitarbeitenden ihre Chancen und Grenzen in interkulturellen Arbeitssituationen zu erkennen und in der Reflexion die eigene Handlungskompetenz zu stärken.

Bürgerorientierung

Durch den bewussten Abbau von bestehenden Barrieren unter Einbeziehung von interkulturellen Schulungen in der Verwaltung können Bürgerinnen und Bürger mit Migrationsbiografie besser erreicht werden.



Welche weiteren Argumente für Interkulturelle Schulungen könnte es geben? Hat sich die Notwendigkeit für Interkulturelle Schulungen in den letzten Jahren verändert?

⁶ Böll-Stiftung: KommunalWiki.

4. Umsetzung konkret

Um interkulturelle Schulungsangebote in kommunalen Verwaltungen anbieten und nachhaltig gestalten zu können, bedarf es strategischer Planungen, durchdachter Organisation und professioneller Durchführung. Finden diese im Rahmen eines Öffnungsprozesses statt, können einige der Schritte unter Umständen vereinfacht bzw. verkürzt werden. In den nachstehenden Kapiteln werden die in der folgenden Grafik dargestellten Punkte praxisnah beschrieben.



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



Wie ist der Umgang mit Schulungen? Wer trifft die Entscheidungen über einzelne Bausteine der Schulung? Welche Fragen tauchen vorab auf?

4.1 Orientieren und informieren



Bedarfe klären

Der Lernprozeß muss am Leben und den Erfahrungen der Teilnehmer orientiert sein und muss die umgebenden Strukturen und Rahmenbedingungen einbeziehen.⁷

Wolfgang Hinz-Rommel

Interkulturelle Schulungen können je nach Zielgruppe und Zielsetzung unterschiedlich ausgerichtet und gestaltet werden. So kann es sich um eine Grundlagen-schulung zur allgemeinen Sensibilisierung handeln, aber auch um Angebote zu den Schwerpunkten Kommunikation, Beratung oder auch Asyl & Flucht (vgl. Kap.6). Um die tatsächliche Fokussierung der Schulung festzulegen und entsprechend mit der Referentin bzw. dem Referent abzusprechen, ist es hilfreich vorab die Bedarfe der geplanten Zielgruppe abzuklären.

Dabei kann es bei umfangreicheren Schulungsformaten zielführend sein, dass für die Referentin bzw. den Referenten zunächst die Möglichkeit der Hospitation in der jeweiligen Verwaltungseinheit angeboten wird,

um genauere Bedarfe und Herausforderungen zu erkennen. Bei Schulungsangeboten, die in der Ausschreibung offen und allgemein gehalten sind, sollten durch Abfragen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter keine unrealistischen Erwartungen geweckt werden.

Zusätzlich und ebenso zielführend ist der Weg über die Führungskräfte. In Leitungs- und Dienstbesprechungen können Formate und Intensionen zu geplanten Schulungsangeboten von der Führungsebene vorgestellt werden und gemeinsam weitere Vorgehensweisen beschlossen werden. Dabei steht der Grundsatz „... jemanden da abholen, wo er/sie steht, im Vordergrund“.

Zielgruppe festlegen

Alle wollen die Welt verändern, aber keiner sich selbst

Leo Tolstoi

Um Schulungsangebote möglichst praxisnah und vor allem nutzbringend für die Teilnehmenden zu gestalten, sollten Formate, Inhalte, Methoden und auch das Setting der Maßnahme an der gewählten Zielgruppe ausgerichtet werden. Dabei gilt es deren unterschiedlichen Arbeitsbereiche, Erfahrungen, Wissen und Zielgruppen zu berücksichtigen.

Die nachfolgenden Aspekte sollten in diesem Zusammenhang diskutiert und abgewogen werden. Die Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass sie auf das Gelingen einer Schulung erheblichen Einfluss haben können.

⁷ Hinz-Rommel 1994, S.73

Zusammensetzung der Teilnehmenden in Bezug auf Tätigkeitsfeld und Arbeitsbereich

ämterübergreifend	amtsintern
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kollegialer Austausch über Fachgrenzen hinweg ▪ Vernetzung und Kennenlernen der Kolleginnen/Kollegen aus anderen Ämtern/Referaten. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konkreter Arbeitsbezug möglich (z.B. bei der Auswahl von Fällen, Beispielen) ▪ Konkrete Fragestellungen aus der Alltagspraxis können vertiefter besprochen werden, ohne, dass fachfremde Kolleginnen/Kollegen ausgeschlossen sind.

Zusammensetzung der Teilnehmenden in Bezug auf Einfluss und Entscheidungsgewalt

alle Hierarchieebenen	getrennte Hierarchieebenen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einbeziehen verschiedener Interessen und Blickwinkel ▪ Realisierbarkeit von Ideen und Wünschen der Teilnehmenden direkt überprüfbar 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Offenere Gesprächsatmosphäre (Was kann gesagt werden, wenn Chefin/Chef mit im Raum ist?) ▪ Unterschiedliche Bedarfe können vertiefter besprochen werden

Planung des Angebots in Bezug auf Freiwilligkeit der Teilnahme

freiwillig	verpflichtend
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivation und Interesse ▪ Es werden (nur) die Personen erreicht, die wirklich interessiert sind. ▪ Offenheit für Methoden wie Perspektivwechsel ▪ Werben für Trainings bei Folgeseminaren 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es werden auch Personen erreicht, die kein Interesse haben. ▪ Mehr Zeit für Gruppendynamik und Vertrauensaufbau notwendig ▪ Möglicher Widerstand vor und während der Schulung (z.B. durch ablehnende Haltung, Themen- oder Methodenverweigerung) ▪ Klare Positionierung und Leitung notwendig ▪ Transparenz über Ziele und Inhalte der Schulung vorab, klare Kommunikation (Mitarbeitende können sich in Kompetenz angegriffen fühlen)

Impuls geben

Ohne einen Anstoß von außen, besteht meist kein Anlass, sich den Mühen des Verstehens über kulturelle Grenzen hinweg auszusetzen.⁸

Wolfgang Hinz-Rommel

Das Angebot interkultureller Schulungen auf kommunaler Ebene bietet die Möglichkeit die interkulturelle Kompetenz bei vielen Teilnehmenden gleichermaßen zu erweitern. Doch die Erfahrung zeigt, dass es gerade

in Verwaltungsstrukturen nicht immer einfach ist, solche Angebote von der Idee in die Umsetzung zu bringen.

⁸ Hinz-Rommel 1994, S73

Für die Initiierung eines interkulturellen Schulungsangebots ist es daher notwendig, verschiedene Personen(gruppen) von deren Relevanz zu überzeugen. Dabei kann es sich um Einzelpersonen oder Personengruppen handeln, die aufgrund ihrer Position, ihres thematischen Bezugs oder ihres Einflusses eine Durchführung begünstigen können. Sie gilt es im Rahmen der Planungen für ein Schulungsangebot zu identifizieren, gezielt anzusprechen und einzubeziehen. Dazu gehören: Bürgermeisterin/Bürgermeister, Führungskräfte, Abteilungs-/Fachbereichsleitung, Steuerungsgruppe „Interkulturelle Öffnung“, Ausbildungsleitung, Personalbeauftragte, Integrationsbeauftragte, Mitarbeitenden-Vertretung etc.

Auch konkrete Aktionen, die der interkulturellen Schulungen vorausgehen, können hilfreich sein, um die Relevanz der Angebote deutlich zu machen und die Offenheit der Mitarbeitenden dazu zu erhöhen. Diese können von den verantwortlichen Personen selbst initiiert werden oder aus der Mitarbeiterschaft selbst kommen. Dazu gehören:

- Initiierte Aktionen: Bedarfserhebung unter Mitarbeitenden, Vorstellung des Schulungskonzepts bei Leitungstreffen oder Konferenzen, offizieller Auftrag durch Bürgermeister
- Aktionen aus der Mitarbeiterschaft: Bedarfsäußerung durch Führungskräfte oder Mitarbeitende, konkrete Vorfälle

Ressourcen ermitteln

Für die Durchführung von interkulturellen Schulungen im kommunalen Kontext ist es wichtig, rechtzeitig die notwendigen Ressourcen zu klären. Um die Kosten einer Maßnahme realistisch einschätzen zu können, gilt es zu klären, welche verschiedenen Ressourcen und Mittel notwendig sind. Dabei gibt es auch die Möglichkeit, Synergieeffekte mit unterschiedlichen Ämtern bzw. Referaten zu nutzen, um ein Schulungsangebot möglichst gut aufzustellen.

Die folgenden Bereiche sind dabei zu berücksichtigen:

Personale Ressourcen	Infrastrukturelle Ressourcen	Finanzielle Ressourcen
Organisation und Durchführung <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wer ist die verantwortliche Person? ▪ Wer plant und organisiert die Schulung? ▪ Wer soll die Schulung durchführen (interne oder externe Referentin/Referent)? ▪ Wer macht die Absprache mit der/den Referentinnen bzw. Referenten? ▪ Wer ist die Ansprechperson vor Ort bei der Durchführung? ▪ Stehen Fortbildungstage für Mitarbeitende zur Verfügung? ▪ Etc. 	Intern oder extern <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gibt es geeignete Schulungsräume intern oder bei Partnerinnen/Partnern? ▪ Gibt es Verteiler oder Gremien, worüber Schulungsmaßnahmen beworben werden können (intern/extern)? ▪ Welche Möglichkeiten der Verpflegung gibt es bei der Schulung (z.B. Kantine)? ▪ Etc. 	finanzielle Mittel <ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Honorarmittel stehen zur Verfügung? ▪ Kann/Soll mit externen Referentinnen/Referenten gearbeitet werden? ▪ Welcher Umfang ist für die Schulung geplant (einmalig/mehrmalig, eintägig/mehrtägig)? ▪ Gibt es Mittel für Verpflegung während Schulung? ▪ Welche Mittel für Raumkosten sind realisierbar? ▪ Welche Möglichkeiten gibt es bei der Bewerbung der Maßnahme? ▪ Etc.



4.2 Planen und konzeptualisieren



Ziele formulieren

Nur wer sein Ziel kennt, findet den Weg.

Laotse

Grundsätzlich geht es in einer interkulturellen Schulung um eine Erweiterung der interkulturellen (Handlungs-)Kompetenz der Teilnehmenden. Mit einer entsprechenden Zielsetzung wird gewährleistet, dass sowohl die Zielgruppe als auch deren Bedarfe sowie die regionalen und strukturellen Rahmenbedingungen im Schulungsangebot ihren Platz finden.

Ein Angebot verfolgt damit unterschiedliche Interessen, wobei zwischen direkten teilnehmenden-orientierten Zielen und indirekten organisations-orientierten Zielen unterschieden werden kann. Bei der Planung und Umsetzung interkultureller Schulungen in kommunalen Verwaltungen spielen immer beide eine Rolle.

	Teilnehmenden-orientierte Ziele...	Organisations-orientierte Ziele...
Erklärung	<ul style="list-style-type: none"> sind an Bedarfen, Interessen und Arbeitskontexten der Teilnehmenden ausgerichtet. berücksichtigen die verschiedenen Lernebenen Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten. haben eine enge Theorie-Praxis-Verknüpfung. 	<ul style="list-style-type: none"> sind am organisationalen oder institutionellen Rahmen der Organisation ausgerichtet. berücksichtigen Interessen der jeweiligen Verwaltung. sind auf eine interkulturell-sensible Personal- und Organisationsentwicklung ausgerichtet.
Beispiele	<ul style="list-style-type: none"> Die Teilnehmenden haben ihr Wissen im Themenkomplex Migration und Interkulturalität ausgebaut. Die Teilnehmenden haben die Vielschichtigkeit eigener Identitäts- und Wertebildungsprozesse reflektiert. 	<ul style="list-style-type: none"> Die Beschäftigten haben Sicherheit und Erleichterung im Arbeitsalltag und damit mehr Arbeitszufriedenheit. Die Kundenorientierung bei der Erbringung von Dienstleistungen für Bürgerinnen und Bürger wird erhöht.



Welche Zielsetzungen finden sich im interkulturellen Leitbild der Kommune? In welchen Arbeitsbereichen der Verwaltung besteht besonderer Handlungsbedarf für die Öffnung für interkulturelle Themen? Ist das Thema Integration in der Kommune als Querschnittsthema benannt und bekannt?

Referentinnen und Referenten finden

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

Alexandra K. Trenfor

Um die Komplexität von interkulturellen Begegnungssituationen erklären und dafür sensibilisieren zu kön-

nen, brauchen Referentinnen bzw. Referenten in einer interkulturellen Schulung ein reiches Kompetenzprofil. Dazu gehört auch, mit unrealistischen Erwartungen und fragwürdigen politischen Aussagen von Teilnehmenden adäquat umgehen zu können. Dies erfordert neben Fachwissen und Vermittlungskompetenz eine eigene Haltung und Überzeugung zu interkulturellen Themenbereichen.

Fach- und Methodenkompetenzen

- differenziertes (Fach)Wissen zu aktuellen gesellschaftlichen und politischen Themen, zu Formen und Mechanismen von Diskriminierung und Strategien dagegen, interkultureller Verständigung u.a.,
- Kenntnis und Umsetzungsfähigkeit vielfältiger Schulungsmethoden,
- Ermöglichung eines Theorie-Praxis-Transfers etc.

Sozial-kommunikative Kompetenzen

- unvoreingenommenes und offenes Arbeiten in der Gruppe,
- Einbinden von Erfahrungen und Kompetenzen der Teilnehmenden,
- vielfaltssensible Sprache etc.

Personale Kompetenzen

- kreativer und passender Umgang mit Konflikten und Widerständen,
- professioneller Umgang in der Rolle als Referentin/Referent,
- Belastbarkeit und Selbstorganisation etc.

Im Idealfall finden Schulungen in einem Tandem, also mit zwei Referentinnen bzw. Referenten statt, welche sich durch ihre Unterschiede (z.B. Lebensweltorientierung, Geschlecht, Herkunft, Alter, Beruf, Erfahrungen, Migration, Religion/Weltanschauung) ergänzen.

Besteht ein Schulungstandem aus einer externen Referentin oder einem Referenten und einer Kollegin bzw. einem Kollegen aus dem Haus, kann dies für den Praxisbezug der Schulung hilfreich sein. Außerdem ermöglicht eine solche Tandemlösung vereinfachte Absprachen vor Ort.

Abhängig von dem Format der Schulung, kann es aber auch zielführend sein mit zwei externen Referentinnen/Referenten zu arbeiten. Ein Vorteil kann sein, dass diese in einer neutralen Rolle sind und aus anderen unterschiedlichen Arbeitszusammenhängen Erfahrungen und Wissen einbringen. Dies kann eine Schulung bereichern und hilfreiche Impulse geben. Außerdem können durch außenstehende Referentinnen/Referenten auch sensible Themen wie z.B. Diskriminierung angesprochen werden.



Welche Zielgruppen- und Handlungsfeldorientierung hat die Referentin oder der Referent? Gibt es Herausforderungen bzgl. des Arbeitsfeldes die die Schulungsleitung im Vorfeld wissen sollte?

Inhalte festlegen

Die Schwerpunktlegung der Inhalte sowie die dafür verwendeten Methoden werden im Hinblick auf die Zielsetzung und die Zielgruppe für die jeweilige Schulung individuell festgelegt. Im Idealfall können die Bedarfe potentieller Teilnehmenden bereits im Vorfeld abgefragt werden.

Zu den klassischen Inhalten gehören:

- Interkulturelle Verständigung: Sensibilisierung für interkulturelle Begegnungssituationen mit unterschiedlichen Kommunikationsstilen und Werteorientierungen
- Migration und Vielfalt: Wissensvermittlung zu gesellschaftlichen Rahmenbedingungen
- Identität: Reflektion der eigenen kulturellen Prägungen und deren Orientierungssystemen
- Arbeitsbegriffe: Auseinandersetzung mit Begrifflichkeiten wie „Kultur“

- Diskriminierung: Kennenlernen von Ausgrenzungsmechanismen und Gegenstrategien
- Praxis: Herstellen von Bezügen zum eigenen Arbeitsalltag

Als problematisch erweisen sich Schulungen, wenn sie Inhalte nicht in ihren komplexen (kulturhistorischen) Zusammenhängen erklären, sondern auf „Dos und Don'ts“ ausgerichtetes Rezeptwissen anbieten, da dies in erster Linie stereotypenbildend und kulturalisierend wirkt.

Neben interkulturellen Schulungen gibt es auch die Möglichkeit interkulturelle (Prozess-)Beratungen im Rahmen von z. B. Öffnungsprozessen in Anspruch zu nehmen.

Unterstützung bei der Suche nach geeigneten Referentinnen und Referenten bietet ihnen der Verband für interkulturelle Arbeit – VIA Bayern e.V. im Projekt NIKO an.

Methoden wählen

Wer vom Ziel nichts weiß, kann den Weg nicht finden.

Christian Morgenstern

Methode bedeutet im ursprünglichen (griechischen) Wortsinn „Weg“, d. h. durch die Wahl einer Methode wird ein Weg gesucht, um ein vorgegebenes Ziel zu erreichen.

In interkulturellen Schulungen kann zwischen wissensorientierten und erfahrungsorientierten Trainingsmethoden unterschieden werden.

- Mit wissensorientierten Methoden eignen sich die Teilnehmenden auf der kognitiven Ebene Fachwissen an, dabei knüpfen sie an bereits vorhandenes Wissen an und erweitern dieses zusätzlich. Die Referentin/der Referent agiert aktiv und ist in der Rolle der Lehrenden/des Lernenden. Dazu gehören: Vorträge, Diskussion, Gruppengespräche, Partnerarbeit, Medien, Metaplan
- Bei erfahrungsorientierten Methoden wird das Erlernen und Erleben von Inhalten auf der persönlichen Erfahrungsebene reflektiert. Die Referentin/der Referent nimmt sich selbst zurück und ist in der

Rolle der Begleiterin/des Begleiters. Dazu gehören: Biographisches Arbeiten, Fallstudie, Simulation, Rollenspiel, Bildorientierte Methode

In den meisten interkulturellen Schulungsangeboten werden die Methoden gemischt, um den Teilnehmenden Lernerfahrungen auf unterschiedlichen Ebenen zu ermöglichen. Die Praxiserfahrung zeigt außerdem, dass eine Vielfalt an Methoden nicht nur den Lernerfolg, sondern auch die Motivation und das Interesse der Teilnehmenden steigert.

Weitere unterstützende Methoden

Interkulturelle Schulungsangebote können auch mit Handouts, Arbeitsblättern, Wandzeitungen, gestalteten Pinnwänden, Texten, Literatur, Lernheften oder Lerntagebüchern flankiert werden. Die Auswahl ist groß und hängt jeweils von der Haltung, der Persönlichkeit und den Kompetenzen der Referentin oder dem Referenten ab.



Können die Teilnehmenden Einfluss auf die Auswahl der Methoden nehmen (Lernaufonomie)? Gibt es Methoden, die in anderen Schulungsangeboten zu guten Erfolgen geführt haben? Können in den interkulturellen Schulungen „reale Arbeitssituationen“ bearbeitet werden?

Format bestimmen

Interkulturelle Schulungen werden in unterschiedlichen Formaten angeboten. Diese reichen von mehrstündigen Workshops, über ein- oder zweitägige Seminare bis hin zu modularen Weiterbildungen. Diese müssen sich an den tatsächlichen Bedarfen der Teilnehmenden orientieren, die Ziele genau festgelegt sein und die Schulung von erfahrenen und gut qualifizierten Referentinnen/Referenten durchgeführt werden.

Welches Format angeboten wird, hängt von unterschiedlichen Faktoren ab:

- Zielsetzung: Was soll erreicht werden? Welcher Rahmen ist notwendig?
- Zielgruppe: Wer kann wie erreicht werden?
- Erfahrungswert: Welches Format hat sich bereits als sinnvoll erwiesen?
- Finanzielle Ressourcen: Welche Mittel stehen zur Verfügung?
- Zeitliche Ressourcen: Wieviel Zeit kann und muss aufgebracht werden?

Beispiele für Schulungsformate sind:

Zweitägige Schulungsangebote	
Zweitägige Schulungsangebote dienen häufig als Grundlagenschulungen zur interkulturellen Kompetenzentwicklung, wobei eine detaillierte Bearbeitung einzelner Themen nicht möglich ist. Gleichzeitig ist das 2-tägige Format aber auch für Vertiefungs- oder Reflexionsangebote geeignet.	
Titel	Grundlagenschulung zur Interkulturellen Verständigung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Bürgerbüros xy
Dauer	14 Stunden (2mal 7 Stunden)
Gruppe	12-16 Personen
Inhalte	Geschichte der Migration, Grundlagenbegriffe (z.B. Kultur), Interkulturelle Kommunikation, Werte und Normen, Fremd- und Eigenwahrnehmung, Perspektivenwechsel, Transfer von Handlungsalternativen im Arbeitsalltag
Ziele	Fachwissen zu Migration erweitern, Empathie und Ambiguitätstoleranz fördern, eigene Handlungsfähigkeit im Umgang mit Unterschieden erweitern

Modulare Schulungsangebote		
Bei modularen Schulungsangeboten handelt es sich um aufeinander aufbauende Seminare bzw. Workshops für dieselbe Teilnehmendengruppe.		
Titel	Interkulturelle Kompetenz – Grundlagen und Aufbauschulung in zwei Modulen	
Dauer	1 Tag à 6 Stunden (Grundlagen)	1 Tag à 6 Stunden (Aufbau)
Gruppe	12-16 Personen	12-16 Personen
Inhalte	Erwartungen und Erfahrungen, Theorien, Daten und Fakten zu Migration, Arbeitsbegriffe, Perspektivenwechsel, Werte-Normen-Regeln, Interkulturelle Kommunikation, Macht und Ausgrenzung, Praxistransfer	Interkulturelle Orientierung und Öffnung
Ziele	Kenntnisse über die Geschichte der Migration und der Integrationspolitik in Deutschland und auf kommunaler Ebene vermitteln, Kulturdefinition, Reflexion der eigenen Kultur, Wissen um kulturelle Unterschiede und Gemeinsamkeiten erweitern, Ausgrenzungsmechanismen und Machtunterschiede wahrnehmen und hinterfragen	Fachwissen zum Prozess der interkulturellen Öffnung und Orientierung interkulturelle Kompetenz im Verwaltungshandeln

Weitere Beispiele für Schulungsformate finden Sie unter 6.



Teilnehmende erreichen

Der beste „Türöffner“ ist eine gelungene Schulung.

Die Ansprache und Einladung von potentiellen Teilnehmenden sind entscheidende Faktoren in der Vorbereitung einer interkulturellen Schulung. Hilfreich können dabei die folgenden Aspekte sein:

Verschiedene Kommunikationswege nutzen

Für das Bewerben von Schulungen eignen sich verschiedene Wege, sowohl mündlich (z.B. Besprechungen, Kollegialer Austausch) als auch schriftlich (z.B. Fortbildungsprogramm, E-Mail, Intranet, Zeitung, Gemeindeblatt). Es hat sich dabei als sinnvoll erwiesen, vor allem Führungskräfte (z.B. Bürgermeisterin/Bürgermeister, Amtsleitung, Referatsleitung, Fachbereichsleitung) oder verantwortliche Personen (z.B. in Steuerungskreisen, in Migrantenorganisationen, in Helferkreisen, in Fachdiensten) einzubeziehen.

Transparenz und Ansprache beachten

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

Wichtig ist bei allen Ausschreibungen, dass die genannten Inhalte und der Titel stimmig sind. Die Erfahrung zeigt, dass Titel irreführend sein können und die nicht-erfüllbaren Erwartungen der Teilnehmenden dann zu Widerständen in der Schulung führen. Sowohl Titel als auch Inhalte der Ausschreibung sollten daher mit den entsprechenden Referentinnen/Referenten abgesprochen werden.

Titel und Beschreibung ansprechend und realistisch wählen

Wichtig ist bei allen Ausschreibungen, dass die genannten Inhalte und der Titel stimmig sind. Die Erfahrung zeigt, dass Titel irreführend sein können und die nicht-erfüllbaren Erwartungen der Teilnehmenden dann zu Widerständen in der Schulung führen. Sowohl Titel als auch Inhalte der Ausschreibung sollten daher mit den entsprechenden Referentinnen/Referenten abgesprochen werden.



Vermittelt Leitung eine optimistische und positive Haltung zu den interkulturellen Schulungen? Ist sich Leitung seiner/ihrer Vorbildfunktion in Bezug auf Umgang mit Vielfalt bewusst? Bei welchen Netzwerken können Sie die interkulturellen Schulungen bewerben?

Schulung organisieren

Das Gelingen einer interkulturellen Schulung hängt nicht nur von der Qualifikation der Referentinnen bzw. Referenten oder der methodischen und inhaltlichen Gestaltung ab, sondern in großen Teilen auch vom organisatorischen Rahmen. Relevante Punkte werden im Folgenden näher beschrieben.

Schulungsort bzw. –raum

Die Auswahl des Schulungsorts bzw. –raums geschieht meist pragmatisch und unter Berücksichtigung knapper finanzieller Mittel. Da die meisten interkulturellen Schulungen aber interaktiv gestaltet sind, ist es vor allem bei mehrtägigen Veranstaltungen wichtig, einen ausreichend großen Raum mit gutem Raumklima zur Verfügung zu stellen.

Finden Schulungen im gleichen Gebäude statt, in dem auch die Teilnehmenden täglich arbeiten, werden Pausen häufig für berufliche Mails, Telefonate etc. genutzt. Ein externer Ort wirkt dem entgegen und die Aufmerksamkeit gehört dem Thema und auch den Kolleginnen und Kollegen. Andererseits kann eine Schulung für Ehrenamtliche in den Räumen der Stadtverwaltung bzw. des Landratsamtes auch Wertschätzung und Anerkennung ihres Engagements vermitteln.

Bei der Wahl von Schulungsräumen ist außerdem eine Barrierefreiheit zu klären (Seminarraum, WC, Essen). Durch eine Vorabfrage nach Bedarfen bei den Beteiligten kann darauf ggf. verzichtet werden.

Schulungszeiten und -zeitpunkt

Das „richtige“ Datum für ein Schulungsangebot zu finden, ist nahezu unmöglich. Die Schulungszeiten und der Schulungszeitpunkt können jedoch Einfluss auf die Anzahl der Anmeldungen von Teilnehmenden, deren Anwesenheitsdauer und auch deren Motivation haben. Hilfreich kann allgemein sein, Termine soweit wie möglich mit der Zielgruppe abzusprechen bzw. die Termine im Vorfeld frühestmöglich bekannt zu geben, um z.B. Kinder-/Pflegebetreuung rechtzeitig organisieren zu können. Alternativ können auch zwei Auswahltermine angegeben werden.

Folgende Fragen können vorab hilfreich sein:

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

Technik und Material

Für eine reibungslose Durchführung einer Schulung ist es notwendig, dass die von den Referentinnen und Referenten benötigten Materialien und technischen Voraussetzungen erfüllt sind. PC und Beamer müssen auf Funktionalität getestet werden und bei Problemen kompetente Ansprechpersonen erreichbar sein. Moderationsmaterialien sollten entsprechend der Absprache mit den Referentinnen/Referenten vorhanden und ebenfalls funktionsfähig sein.

Im Vorfeld ist auch abzusprechen, ob es für die Teilnehmenden ein Handout oder eine Dokumentation geben wird und wer sich um deren Erstellung und ggf. Kopien kümmert. Die Absprachen sind entsprechend zu Beginn der Veranstaltung transparent zu machen.



4.3 Durchführen und realisieren

Die eigentliche Durchführung der jeweiligen Schulung obliegt den jeweiligen Referentinnen und Referenten sowie den Teilnehmenden. Dennoch gibt es einige Aspekte aus Sicht der Veranstalterinnen bzw. Veranstalter zu beachten, die hier näher beschrieben sind.

Ansprache vor Ort

Es ist wichtig, bereits im Vorfeld abzuklären, wer von der veranstaltenden Seite am Schulungstag vor Ort sein wird und wer wofür zuständig ist. Im Idealfall ist eine Ansprechperson den ganzen Tag bzw. zu Beginn und am Ende der Schulung vor Ort. Sie kann für Fragen zu Verpflegung, Teilnahmebestätigungen aber auch zum Rahmen der Schulung zu Verfügung stehen. Dies sollte und kann nicht Aufgabe der Referentinnen und Referenten sein.

Transparenz Anwesende

Für die Durchführung der Schulung ist es wichtig, darüber Transparenz zu schaffen, wer mit welcher Rolle im Raum anwesend ist und aktiv teilnimmt bzw. nur passiv im Raum ist. Dies muss auch vorab mit den Referentinnen und Referenten geklärt werden. Intransparenz kann zu Unsicherheit führen und damit die Atmosphäre während des Seminars negativ beeinflussen.

Begrüßung Leitung

Die Relevanz des Schulungsthemas und dessen Verortung in der jeweiligen Organisation oder Institution wird am besten sichtbar, wenn die Teilnehmenden und die Referentinnen bzw. Referenten zu Beginn einer Schulung von einer Person aus der Leitungsebene begrüßt werden. Bei verpflichtenden Seminaren kann die Wichtigkeit des Angebots und der Teilnahme signalisiert werden. Bei freiwilligen Veranstaltungen drückt es Wertschätzung aus.

Verpflegung

Mit der Form der Verpflegung kann eine Wertschätzung und Relevanz der Schulung signalisiert werden. Kalte und warme Getränke sollten auf jeden Fall vorhanden sein. Bei Speisen können spezielle Bedürfnisse

(z.B. vegan, kein (Schweine-) Fleisch) durch Vorabfrage geklärt werden. Ein interkulturell sensibilisiertes Vorgehen kann hier die Ernsthaftigkeit des Umgangs mit dem Thema signalisieren.

Fotografieren

Mit der Digitalisierung haben sich auch Schulungen verändert. Teilnehmende fotografieren während der Veranstaltung die erarbeiteten und/oder ausgehängten Materialien zur Dokumentation oder sich bei Gruppenarbeiten. Und auch Auftraggebende machen Fotos für die Dokumentation oder die anschließende Pressearbeit. Zu Beginn der Schulung sollten daher Regeln für einen sensiblen Umgang mit Fotos festgelegt werden. Es empfiehlt sich dabei, ein Fotografieren der Teilnehmenden untereinander zu untersagen, da deren Verwendung im Anschluss an die Schulung nicht beeinflusst werden kann. Sollen Fotos für eine Pressearbeit entstehen, muss die Freiwilligkeit der Teilnehmenden gewährleistet sein. So kann zum Beispiel angeboten werden, dass nach der Mittagspause 10 Minuten Zeit ist, um Fotos zu machen. Hier können dann die Teilnehmenden anwesend sein, die abgebildet werden möchten. Alle anderen können entsprechend später zur Veranstaltung selbst erscheinen.

Vernetzung

Ein Seminarkontext ermöglicht den Austausch und die Vernetzung zwischen den Teilnehmenden. Je nach Zielgruppe können so Kolleginnen und Kollegen unterschiedlicher Abteilungen einer Verwaltung oder sogar Verwaltungsangestellte mit externen Fachkolleginnen und -kollegen in Kontakt kommen. Hilfreich ist hier, zu Beginn der Veranstaltung zu klären, ob beispielsweise die Kontakte der Teilnehmenden für alle zugänglich gemacht werden sollen. Ein Austausch nach der Schulung wird so vereinfacht und die Vernetzung innerhalb der Verwaltung oder Kommune erleichtert.

4.4 Evaluieren und reflektieren

Im Sinne der Nachhaltigkeit und Qualität von interkulturellen Schulungsangeboten empfiehlt es sich, diese zu evaluieren. Finden die Schulungen im Rahmen eines Interkulturellen Öffnungsprozesses statt, ist dies in der Maßnahmenplanung bereits berücksichtigt.

Bei einer Evaluation wird eine Wirkungs- bzw. Erfolgskontrolle der entsprechenden Maßnahme durchgeführt und die erhobenen Daten bewertet. Sie kann dabei verschiedene **Funktionen**⁹ haben:

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

Um komplexere und aussagekräftige Ergebnisse zu erzielen, sollten verschiedene Beteiligte befragt und damit **unterschiedliche Datenquellen** genutzt werden. Die Evaluation muss jedoch in ihrem Umfang in Relation zu Zielsetzung, Rahmen und Aufwand des Schulungsangebotes stehen.

Evaluationsbogen (schriftlich): Im Anschluss an die Schulung werden die Teilnehmenden im Hinblick auf Inhalte, Rahmen, Methoden, Referierende und Lernerfolg befragt. So erhalten Auftraggebende von allen Teilnehmenden eine Rückmeldung. Für eine aussagekräftige Auswertung sollte der Fragebogen gut durchdacht und die Fragen gezielt formuliert werden.

Feedbackrunde (mündlich): Die Teilnehmenden werden am Ende der Schulung gebeten, ihre Lernerfahrungen und Lernerfolge selbst einzuschätzen und im Plenum zu äußern. Eine mündliche Feedbackrunde bietet die Möglichkeit, detaillierte Einschätzungen ein-

zuholen. Gleichzeitig gibt es eine Vielzahl an Personen, die es eher vermeiden, sich offen in dieser Form der Befragung zu äußern. Vorab ist mit den Referentinnen und Referenten abzusprechen, ob die Auftraggebenden dabei sind oder nicht.

Nachbefragung (schriftlich oder mündlich): Einige Monate nach der Schulungsmaßnahme werden die Teilnehmenden in schriftlicher oder mündlicher Form um eine Rückmeldung gebeten. Die tatsächliche Wirkung von interkulturellen Schulungsmaßnahmen kann meist erst einige Zeit nach der Maßnahme eingeschätzt werden. Eine Nachbefragung kann daher hilfreich sein, auch im Vergleich zu den am Schultag erhobenen Rückmeldungen.

Nachbesprechung mit Referenten/Referentinnen: Im Anschluss an eine Schulung sollte diese gemeinsam mit den durchführenden Referentinnen und Referenten in ihrer Gesamtheit vertieft betrachtet werden. Dabei können Inhalte, Methoden usw. auf deren Relevanz und Erfolg bei den Teilnehmenden besprochen und ggf. Anpassungen vereinbart werden.

Interne Reflexion: Neben der Evaluation sollte die durchgeführte Schulung auch intern reflektiert werden, um Abläufe und Absprachen zu überprüfen, Veränderungsbedarf festzulegen und damit für innovative Schulungskonzepte Platz zu machen. Explizit sollte die Schulung in Hinblick auf Widerstände und deren mögliche Gründe reflektiert werden. Diese können z.B. durch Emotionen hervorrufende Inhalte oder auch durch eine Verpflichtung zur Schulung entstanden sein.



Gibt es Informationen in Bezug auf die Langzeiteffekte und den konkreten Nutzen des Trainings? Mit welchen Maßnahmen werden die Evaluationsergebnisse in zukünftige Schulungsangebote eingebaut?

⁹ Kinast 2003, S. 205

5. Nachhaltigkeit und Erfolg von interkulturellen Schulungen

Für Nachhaltigkeit soll mit einer Aktion oder Maßnahme (z.B. Schulung) eine möglichst langanhaltende Wirkung (Def. Duden) erzielt werden. Handlungen und Maßnahmen werden dabei in ihrem Gesamtkontext gedacht. So ist davon auszugehen, dass Teilnehmende nicht nur für sich alleine lernen, sondern, dass das Erlernte Auswirkungen auf deren Umfeld haben wird.

Nachhaltige und erfolgreiche interkulturelle Schulungsangebote sind damit das Resultat eines gelungenen Zusammenspiels von komplexen Faktoren und Aktionen. Interkulturelle Öffnungsprozesse bieten den idealen Rahmen dafür, da sie diese strukturiert miteinander verbinden. Aber auch davon unabhängig kann einiges für die Nachhaltigkeit von Schulungen getan werden.



Strukturelle Verankerung schaffen – z.B. Verankerung der Schulungen im Fortbildungsprogramm der Auszubildenden; Mittel im Haushalt der Personalentwicklung; Aufbau- und Vertiefungsschulungen

Vernetzung bewirken – z.B. Behörden und Migrantenorganisationen in einem Seminar; Schulungen als Kooperationsveranstaltungen; verantwortliche Abteilungen oder Organisationen miteinbeziehen

Teilnehmendenorientierung schaffen – z.B. Abfrage der Interessen und Bedarfe vorab; Transparenz in der Planung und Kommunikation; Arbeitskontext in Schulung einbeziehen

Qualität sichern – z.B. gezielte Auswahl der Referentinnen/Referenten; Ziel- und Zielgruppenorientierung; Aktualität (Inhalte, Methoden); feste Ansprechperson für das Thema

Führungskräfte gezielt einbeziehen – z.B. vorab Bedarfe, Inhalte und Rahmen absprechen; nach Schulung Ergebnisse kommunizieren; Führungskräfte als „Werbeträger“ für Veranstaltung

Relevanz des Themas von politisch Verantwortlichen kommunizieren – z.B. bei wichtigen Veranstaltungen zum Thema machen; Einladung zur Schulung z.B. über Bürgermeisteramt

Reflexionsprozesse mit konkreten Umsetzungshilfen verbinden – z.B. Sensibilisierung für Vielfalt und Diskriminierung, Praxistransfer und Handlungsansätze zur Arbeitserleichterung

Arbeitsergebnisse sichern – z.B. Skript, Schulungspräsentation, Seminardokumentation/Fotoprotokoll, Handouts, Zeitungsprojekt, eigene Notizen, Broschüre

Schulung reflektieren – z.B. Evaluation; Nachbesprechung mit Referentinnen und Referenten ggf. mit Personalabteilung/Abteilungsleitung; Auswertung in IKÖ-Steuerungskreis

6. Aus der Praxis – Umsetzungsmöglichkeiten kommunal



Das Projekt NIKO berät Sie bei der Suche nach Referenten und Referentinnen für interkulturelle Schulungen. Das MigraNet – IQ Netzwerk Bayern bietet eine Vielzahl an Schulungsangeboten v.a. für Agenturen für Arbeit und Jobcenter an. Weitere Informationen finden Sie hier: www.migranet.org

Zielgruppen-Schulungen

Bei zielgruppenspezifischen Schulungen wie für Auszubildende, Führungskräfte oder Ehrenamtliche besteht die Möglichkeit noch konkreter auf den Arbeitsalltag der Teilnehmenden und deren Aufgabenfelder einzugehen als bei offenen Angeboten.

Führungskräfte in der Verwaltung		PRAXIS KONKRET
Führungskräfte in der Verwaltung sind im Rahmen eines Interkulturellen Öffnungsprozesses gleichermaßen Entscheidungsträger wie Vorbilder. Es empfiehlt sich daher auch, diese nicht nur zu Veränderungsprozessen sondern auch zu interkultureller Kompetenzentwicklung zu schulen. Dabei können Angebote darauf zielen, bei diesen selbst eine Sensibilität zum Umgang mit Vielfalt zu erreichen. (Kick-off zum Thema „Interkulturelle Öffnung“ in Kap.4.2)		
Titel	Interkulturelle Kompetenz im Verwaltungsalltag – Herausforderung und Chance	
Dauer	0,5 Schulungstage bzw. 3 Stunden	
Inhalte	Daten und Zahlen zur Multikulturalität, Herausforderung Kommunikation im Arbeitsalltag, Theorie-Praxis-Transfer, Ausgrenzung, Thema Interkulturelle Schulungen für Mitarbeitende	
Ziele	Fachwissen erweitern, zum Thema Interkulturelle Kompetenz sensibilisieren, Arbeitshilfen geben, Informieren und Werben für Interkulturelle Schulungen für die Mitarbeitenden	

Schwerpunkt-Schulungen

Schulungsangebote können vertieft auf bestimmte Themen wie interkulturelle Kommunikation, Antidiskriminierung oder Asyl und Flucht ausgerichtet werden. Dies ist abhängig von den Bedarfen und Tätigkeitsfeldern der entsprechenden Zielgruppen. Dabei kann ein Thema Personen aus verschiedenen Arbeitsbereichen in einem Seminar zusammenbringen und das Thema aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet werden.

Asyl und Flucht		PRAXIS KONKRET
In interkulturellen Schulungsangeboten mit einer Schwerpunktsetzung auf „Asyl und Flucht“ werden expliziter als in anderen Schulungen Faktenwissen (z.B. zu Fluchtursachen und -hintergründen) vermittelt sowie Vorurteile, Diskriminierung und Machtasymmetrien thematisiert. Außerdem gilt es konkrete Handlungsoptionen aufzuzeigen und gemeinsam zu entwickeln.		
Titel	Interkulturelle Sensibilisierung mit Schwerpunkt Asyl und Flucht	
Dauer	1 Schulungstag à 8 Stunden	
Inhalte	Wissen zu Interkultureller Kompetenz und Kultur, Interkulturelle Kommunikation als Herausforderung und Chance, Zielgruppenspezifische Themen wie z.B. Fluchtursachen, Rechtliche Grundlagen, Zugang zum Arbeitsmarkt, Praxistransfer	
Ziele	für die Zielgruppe sensibilisieren, unterschiedliche Wahrnehmungen und Perspektiven reflektieren, Perspektivenwechsel als Handlungsalternative	

Weiterführende Angebote

Um die interkulturelle Handlungskompetenz von Mitarbeitenden in der Verwaltung zu steigern, können neben Sensibilisierungsseminaren auch weitere unterstützende Formate hilfreich sein. Dabei kann es sich z.B. um Begegnungsformate oder praxisorientierte Angebote wie Fallberatungen oder Seminare zur Umsetzung von einfacher Sprache handeln.

Fallberatung		PRAXIS KONKRET
Gerade für Verwaltungsmitarbeitende mit viel Kundenkontakt können Schulungsangebote mit dem Fokus auf Beratung hilfreich sein. Hier können Konzepte, Materialien und Handlungsstrategien explizit zum Thema vermittelt und auch eingeübt werden.		
Titel	Kollegiale Beratung – Problemlösungen gemeinsam entwickeln	
Dauer	2 Schulungstage à 6 Stunden	
Inhalte	Einführen und Einüben der kollegialen Beratung als strukturiertes Beratungsgespräch in einer Gruppe, in dem sich die Teilnehmenden mit feststehenden Ablauf und verteilten Rollen beraten und Lösungen für eine konkrete Schlüsselfrage entwickeln	
Ziele	Beratung aus und in die Praxis, Reflexion der beruflichen Tätigkeit, Ausbau von praktischen Beratungskompetenzen	



7. Literatur

- **Böll-Stiftung:** KommunalWiki. URL: <http://kommunalwiki.boell.de/index.php/Daseinsvorsorge>
- **Bolten, Jürgen (2006):** Interkulturelle Kompetenz. In: in: L.R.Tsvasman (Hg.): Das grosse Lexikon Medien und Kommunikation. Würzburg 2006, 163-166
- **Bundesministerium für Bildung und Forschung:** Nationaler Aktionsplan Integration. URL: www.bmbf.de/de/nationaler-aktionsplan-integration-1095.html
- **Die Bundesregierung (2017):** Nationaler Aktionsplan gegen Rassismus – Positionen und Maßnahmen zum Umgang mit Ideologien der Ungleichwertigkeit und den darauf bezogenen Diskriminierungen. URL: www.bmfsfj.de/blob/jump/116798/nationaler-aktionsplan-rassismus-data.pdf
- **Die Bundesregierung (2017):** Nationaler Aktionsplan Integration – Zusammenhalt stärken, Teilhabe verwirklichen. URL: www.bundesregierung.de/resource/blob/992814/441026/136cdd0c82e45766265a0690f6534aa9/2012-01-31-nap-gesamt-barrierefrei-data.pdf?download=1
- **DGB Bildungswerk (2013):** Interkulturelle Kommunikation in Verwaltungen. Düsseldorf. URL: www.vielfalt-mediathek.de/mediathek/5350/handreichung-interkulturelle-kommunikation-in-verwaltungen.html
- **Deutscher Landkreistag (2014):** Interkulturelle Öffnung in der Landkreisverwaltung. Berlin. URL: www.kreise.de/cms1/images/stories/publikationen/bd-116.pdf
- **Eine Welt der Vielfalt:** Diversity Trainings. URL: www.ewdv-diversity.de/angebote/diversity-trainings/
- **Heinrich Böll Stiftung:** KommunalWiki. URL: <http://kommunalwiki.boell.de/index.php/Hauptseite>
- **Hinz-Rommel, Wolfgang (1994):** Interkulturelle Kompetenz. Waxmann Verlag, Münster/New York.
- **MigraNet – IQ Netzwerk Bayern, Teilprojekt „NIKO – Netzwerk Interkulturelle Öffnung Kommunen in Bayern“:** Broschürenreihe „Kommune interkulturell“ mit den Themen Kommunales Integrationsmanagement, Interkulturelle Öffnung in Kommunen sowie Kommunale Willkommens- und Anerkennungskultur. URL: www.migranet.org/angebote-zur-interkulturellen-oeffnung/niko-netzwerk-interkulturelle-oeffnung-kommunen-in-bayern/niko-publikationen
- **Kinast, Eva-Ulrike (2003):** Evaluation interkultureller Trainings. In: Thomas, Alexander/Kinast, Eva-Ulrike/Schroll-Machl, Sylvia: Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder. Vandenhoeck & Ruprecht Verlag, Göttingen
- **Leenen, Wolf Rainer (2007):** Interkulturelles Training: Psychologische und pädagogische Ansätze. In: Straub, Jürgen/Weidemann, Arne/Weidemann, Doris (2007): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kompetenz. Grundbegriffe – Theorien – Anwendungsfelder. J.B. Metzler Verlag, Stuttgart
- **Mazziotta, Agostino/Piper, Verena/Rohmann, Annette (2016):** Interkulturelle Trainings. Ein wissenschaftlich fundierter und praxisrelevanter Überblick. Springer Verlag, Heidelberg.
- **Thomas, Alexander (1990):** Interkulturelles Handlungstraining als Personalentwicklungsmaßnahme. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie
- **Thomas, Alexander/Kinast, Eva-Ulrike/Schroll-Machl, Sylvia (2003):** Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxistransfer. Vandenhoeck & Ruprecht Verlag, Göttingen.

Stand der genannten Links vom 12.12.2019



www.netzwerk-iq.de
www.migranet.bayern

 Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“