

Roska, Markéta

Umgang mit Vielfalt in der Kreisverwaltung. Vorschläge für die Implementierung interkultureller Kompetenz in der Verwaltung des Landkreises Gießen als Anstoß für eine interkulturelle Öffnung

Gießen 2012, 33 S.

urn:nbn:de:0111-opus-57009

Nutzungsbedingungen / conditions of use

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.
This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.
By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Kontakt / Contact:

peDOCS
Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung (DIPF)
Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft
Informationszentrum (IZ) Bildung
Schloßstr. 29, D-60486 Frankfurt am Main
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

Projektarbeit zum Abschluss des Weiterbildungsstudiums „Europäische Migration“

Zentrum für wissenschaftliche Weiterbildung

Johannes Gutenberg-Universität Mainz

Gutachterin: Dr. Prof. Regina Egetenmeyer

Umgang mit Vielfalt in der Kreisverwaltung

Vorschläge für die Implementierung interkultureller Kompetenz in der Verwaltung des Landkreises Gießen als Anstoß für eine interkulturelle Öffnung

Markéta Roska, M.A.

Geschäftsstelle des Ausländerbeirates des Landkreises Gießen

Riversplatz 1-9, 35394 Gießen

(d) 0641/9390 1790, Marketa.Roska@lkgi.de

Gießen, den 08.03.2012

(Für die Veröffentlichung bearbeitete Fassung vom 14.06.2012)

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	3
2	Ausgangssituation	4
3	Interkulturelle Kompetenz in der Einwanderungsgesellschaft	6
3.1	Was ist interkulturelle Kompetenz?	7
3.2	Interkulturelle Orientierung und interkulturelle Öffnung	11
3.2.1	Diversity Management	12
3.3	Warum interkulturelle Kompetenz implementieren?	14
3.4	Beispiele aus den Kommunen	15
4	Weiterbildungsangebote „Interkulturelle Kompetenz“	18
4.1	Matilde Grünhage-Monetti/Andrea Nispel: Fortbildungsreihe „Welche Kompetenzen braucht eine kommunale Verwaltung in der Zuwanderungsgesellschaft?“	18
4.2	impuls!: „Umgang mit kulturellen Unterschieden“	20
4.3	Hessischer Verwaltungsschulverband: „Interkulturelle Kompetenz“	22
4.4	Interkulturelles Training im Bundesamt für Migration und Flüchtlinge	22
4.5	imap: „Interkulturelle Kompetenz“	23
5	Empfehlungen und weitere Vorschläge	24
5.1	Empfehlungen	24
5.2	Weitere Vorschläge für eine interkulturelle Öffnung der Verwaltung	25
6	Reaktionen und Ausblick	27
7	Literatur	29
8	Gespräche	32

1 Einleitung

Die Vorliegende Arbeit wurde als Abschlussarbeit im Rahmen des Kontaktstudiums „Europäische Migration“ am Zentrum für wissenschaftliche Weiterbildung der Johannes-Gutenberg-Universität Mainz verfasst.

Ziel der Arbeit ist es, der Verwaltung des Landkreises Gießen eine Orientierung für die gewünschte Implementierung von Weiterbildungsangeboten zur interkulturellen Kompetenz zu geben und aufzuzeigen, wie dadurch eine interkulturelle Öffnung der Verwaltung initiiert werden kann.

Hierfür wurden sowohl der fachwissenschaftliche Stand anhand entsprechender Literatur ermittelt, als auch aus dem Erfahrungsschatz der Verfasserin aus ihrer 12jährigen Tätigkeit bei der Verwaltung des Landkreises Gießen, in der sie für die Geschäftsführung des Ausländerbeirates zuständig ist, geschöpft. Zahlreiche Gespräche mit weiteren Angestellten der Kreisverwaltung und mit für Integrationsarbeit verantwortlichen Personen aus verschiedenen anderen hessischen Ämtern und Institutionen wurden geführt, um Best-Practice Beispiele und zusätzliche Erfahrungen im Bereich interkulturelle Kompetenz zu eruieren.

Nach einem Aufzeigen der Ausgangslage in Kapitel 2, werden in Kapitel 3 die gängigsten fachwissenschaftlichen Sichtweisen dargestellt und weitere relevante Begriffe erklärt. Außerdem werden Beispiele aus einer Reihe deutscher Kommunen aufgelistet. In Kapitel 4 werden konkrete Weiterbildungsangebote¹ zur interkulturellen Kompetenz verglichen und in Kapitel 5 eine diesbezügliche Empfehlung ausgesprochen und weitere Vorschläge für die interkulturelle Öffnung gemacht. In Kapitel 6 sollen schließlich die Reaktionen der Verantwortlichen aus der Verwaltung dargestellt und über daraus resultierende Pläne berichtet werden.

Auf die Verwendung der weiblichen Form der verschiedenen Personenbezeichnungen wurde der einfacheren Lesbarkeit wegen in den meisten Fällen verzichtet – die weibliche Form ist aber selbstverständlich mitgemeint.

¹ Die untersuchten Angebote lagen dem zuständigen Dezernenten bereits vor, sie waren von verschiedenen Abteilungen der Kreisverwaltung, wie Volkshochschule, Sozialraumplanung, Wirtschaftsförderung oder Personalentwicklung, teilweise auch von externen Stellen, an ihn weiter geleitet worden.

2 Ausgangssituation

Der Landkreis Gießen liegt an der Lahn in der Region Mittelhessen zwischen Wetzlar, Marburg, Vogelsberg und Wetterau. Sitz der Verwaltung und Mittelpunkt vieler ökonomischer, politischer und kultureller Aktivitäten ist in der Universitätsstadt Gießen² im Zentrum des Landkreises, dem außerdem 17 weitere Kommunen zugeordnet sind. Ende 2007 hatte der Landkreis zusammen mit Gießen 270.663 Einwohner, davon 19.587 Ausländer – das entspricht 7,2%. Ohne Berücksichtigung der Stadt Gießen (11,9% Ausländer) betrug der Ausländeranteil 5,2%, dabei divergierte der Ausländeranteil in den einzelnen Kommunen zwischen 2,1% in Allendorf und 14,5% in Lollar (vgl. Landkreis Gießen 2010, S. 6). Verbindliche Zahlen über die Zusammensetzung der Bevölkerung in Bezug auf Migrationshintergrund liegen nicht vor – der Anteil an Spätaussiedlern (vor allem im Osten des Kreises) und Eingebürgerten (z.B. ehemals türkischen Aramäern in Pohlheim) liegt aber deutlich höher (vgl. ebd.).

1998 wurde ein Prozess grundlegender Verwaltungsreformen begonnen, der unter anderem das Ziel einer verbesserten Kundenorientierung verfolgt (vgl. www.landkreis-giessen.de). Die interkulturelle Orientierung fand darin keine explizite Berücksichtigung. Im Leitbild, das in Form eines Kompasses den Beschäftigten der Kreisverwaltung Orientierungshilfe bieten soll, sind Ziele formuliert, die bei konsequenter Befolgung eine interkulturelle Öffnung zur Folge haben müssten:

„Wir [...] sind ein moderner und kundenfreundlicher Dienstleistungsbetrieb, [...] lassen uns von den Kundinnen und Kunden bewerten, [...] beraten und betreuen unsere Kundinnen und Kunden kompetent und in allgemein verständlicher Sprache, [...] kommunizieren dialogorientiert. Konflikte werden gemeinsam bewältigt, [...] gehen respektvoll miteinander um. Anerkennung und konstruktive Kritik sind erwünscht“ (www.landkreis-giessen.de/w3a-lkgiLK/cms/Verwaltung__und__Politik/Leitbild/index.82.htm).

Das ausdrückliche Benennen des interkulturellen Aspektes wäre aber offensichtlich notwendig gewesen, denn

- bisherige Kundenbefragungen wurden ohne besondere Berücksichtigung der spezifischen Bedürfnisse von Ausländern und Migranten durchgeführt,
- interkulturelle Kompetenzen werden zwar mittlerweile wie selbstverständlich in den Stellenausschreibungen gefordert, sind aber nirgends definiert³,
- Konzepte für interkulturelle Personalentwicklung liegen nicht vor – weder in Bezug auf Weiterbildung, noch bezüglich Personalgewinnung und –bindung⁴.

² Kreisangehörige Stadt mit Sonderstatus

³ Auskunft: Haas, Knoblauch

⁴ Auskunft: Böhm, Haas, Knoblauch

So hat denn auch der Ausländerbeirat in seiner 2010 verfassten Stellungnahme zum Bericht „Integrationsangebote für Migrantinnen und Migranten im Landkreis Gießen“ folgende Kritik formuliert:

„Wir wissen aus persönlicher Erfahrung, und aus vielen Berichten von Kunden der Kreisverwaltung, dass Serviceorientierung und interkulturelle Kompetenz nicht überall gelebt werden. Vorurteile können nur mit Wissen und Erkenntnissen abgebaut werden und eine menschenfreundliche Haltung der Mitarbeiter darf nicht dem Zufall überlassen bleiben. Serviceorientierung und interkulturelle Kompetenz in den Kreisbehörden sind [...] wichtig und sollten mittels Schulungen und Qualitätsmanagement her- und sichergestellt werden. Das kommt am Ende allen Bürgern des Landkreises zu Gute.“ (Ausländerbeirat des Landkreises Gießen, S. 4f.)

Zwei konkrete Fallbeispiele aus den Erfahrungen des Ausländerbeirates in älterer und jüngerer Vergangenheit sollen verdeutlichen, was gemeint ist:

- Eine Mitarbeiterin des Sozialen Dienstes ist Ansprechpartnerin für Asylbewerber. Im wichtigen Beratungsgespräch mit einer Asylbewerberin weigert sich die Kreisangestellte, die Sprache der Asylbewerberin (die kaum Deutsch versteht) zu benutzen, obwohl sie diese beherrscht. Ihre Begründung: Die vorgeschriebene Amtssprache sei Deutsch.
- Ein erwachsener Migrant, der in seinem Heimatland als Kind nur ein Jahr zur Schule gehen konnte und nicht annähernd mit einem PC umgehen kann, wird von der Arbeitsvermittlung nach Hause geschickt und soll in einer Woche 6 Bewerbungen schreiben. Hilfestellung wird nicht angeboten.

Zum Glück gibt es in jüngster Zeit verschiedene Ansätze, die einen Willen zur interkulturellen Öffnung erkennen lassen.

So wurde 2010 ein ehrenamtliches Dezernat für Integration und multikulturelle Angelegenheiten eingerichtet. Der zuständige Dezernent beabsichtigt, interkulturelle Kompetenz in der Verwaltung einzuführen und langfristig zu sichern. Er lädt Verwaltungsmitarbeiter, Akteure aus der Integrationsarbeit und Repräsentanten der Migranten regelmäßig zum Vernetzungstreffen „Forum Migration“ (ForuMig) ein und gibt in der Verwaltung Anstöße für verschiedene Integrationsmaßnahmen und Serviceleistungen, wie z.B. die Erneuerung des Internetauftritts des Landkreises, wobei die Berücksichtigung und Bündelung der Beratungsangebote für Migranten und eine Übersicht über ihre Vereine geplant ist⁵.

Im Koalitionsvertrag der 2011 gewählten Kreisregierung ist die Erarbeitung eines Integrationskonzepts unter Berücksichtigung des Themas „Vermittlung interkultureller Kompetenz“ vorgesehen (SPD/Bündnis 90-Die Grünen/Freie Wähler 2011, S. 13).

⁵ Auskunft: Haas

Eine politische Einbindung des seit 1993 bestehenden Ausländerbeirates ist spätestens seit dem im November 2011 durch den Kreistag beschlossenen eigenständigen Antragsrecht besiegelt. Die Einbindung in das Verwaltungsgeschehen ist jedoch ausbaufähig. Regelmäßige Zusammenarbeit besteht mit dem Dezernenten für Integration und multikulturelle Angelegenheiten und mit der Fachberatung Kindertagesbetreuung.

Die Fachberatung Kindertagesbetreuung ist bemüht interkulturelle Kompetenz in die Kindertagesstätten des gesamten Landkreises zu bringen und hat hierzu u.a. im April 2010 die Fachveranstaltung „Interkulturelle Konzepte“ für Fachkräfte und Träger der Kindertagesbetreuung, teilweise in Zusammenarbeit mit dem Ausländerbeirat, angeboten.

Der Anteil an Auszubildenden mit Migrationshintergrund war in den letzten Jahren, ohne dass eine bestimmte Strategie verfolgt wurde, deutlich gestiegen. Leider ist die Zahl der Bewerber mit Migrationshintergrund derzeit wieder rückläufig⁶.

Fünf Auszubildende des Landkreises können im Rahmen eines Gemeinschaftsprojektes mit Auszubildenden anderer Institutionen für eine Woche nach Polen fahren⁷.

Für die Jahre 2012–2014 wurden dem Landkreis Fördermittel aus dem Bundesprogramm „XENOS – Integration und Vielfalt“ zugesprochen.

Trotz dieser Ansätze ist aber eine Etablierung der interkulturellen Thematik als selbstverständliche Querschnittsaufgabe in der gesamten Verwaltung noch nicht erkennbar.

3 Interkulturelle Kompetenz in der Einwanderungsgesellschaft

„Interkulturelle Kompetenz“ steht mittlerweile im Anforderungsprofil vieler Stellenanzeigen – auch beim Landkreis Gießen. Dabei ist, laut Auskunft des zuständigen Dezernenten und der Abteilung für Personalentwicklung, weder bei der Personalabteilung noch bei den einzelnen Fachabteilungen eine Definition des Begriffes dokumentiert. Was genau ist also damit gemeint?

Im Folgenden sollen einige gängige aktuelle Sichtweisen aus der fachwissenschaftlichen Diskussion vorgestellt und auf den Nutzen der interkulturellen Kompetenz für eine moderne Verwaltung eingegangen werden. Die wichtigsten im Zusammenhang mit

⁶ Auskunft: Haas

⁷ Auskunft: Böhm

interkultureller Kompetenz stehenden Begriffe werden erläutert und die Umgangsweise einiger deutscher Kommunen mit interkultureller Kompetenz exemplarisch vorgestellt.

3.1 Was ist interkulturelle Kompetenz?

Unter interkultureller Kompetenz versteht man heute nicht mehr nur oder vorrangig das Vermögen mit Menschen anderer Nationalitäten im Sinne transnationaler Kooperationen erfolgreich, also ohne störende Missverständnisse, die aus Unkenntnis über die jeweiligen länderspezifischen Sitten und Verhaltenscodes resultieren, zu kommunizieren. Vielmehr wird unter interkultureller Kompetenz meist die Fähigkeit verstanden, sich in die Gefühls- und Gedankenwelt von Menschen aus anderen Bevölkerungsmilieus als dem eigenen hineinzusetzen, mit dem Ergebnis einer für beide Seiten zufriedenstellenden und zielführenden Kommunikation. Die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) definiert die „individuelle interkulturelle Kompetenz“ wie folgt:

„Interkulturelle Kompetenz bezeichnet die Befähigung zum positiven und situationsgerechten Umgang zwischen Menschen unterschiedlicher Kulturen, Milieus und Lebensweisen. Interkulturelle Kompetenz ist also die soziale Kompetenz des Einzelnen im Kontakt zu Menschen mit einer anderen Weltsicht („Kultur“), die Ziele des eigenen Handelns gegenüber dem Anderen zur wechselseitigen Zufriedenheit verfolgen zu können.“ (KGSt 2008, S.9)

Der heutigen Verwendung des Begriffes liegt meist ein erweitertes Kulturverständnis zugrunde. Auf die verschiedenen Kulturdefinitionen kann hier leider nicht eingegangen werden, es soll aber deutlich werden, dass unter Kultur nicht statische kollektive Lebenskonzepte verstanden werden können und dass auch nicht nur ethnisch-nationale Kategorien von Bedeutung sind (die übrigens auch einem ständigen Wandel unterliegen). Das Einfühlungsvermögen des interkulturell kompetenten Mitarbeiters muss vielmehr darauf ausgerichtet sein, möglichst viele Aspekte der Lebensumstände des Gegenübers – also des Kunden – zu erfassen. Dazu gehören soziale, rechtliche, finanzielle, familiäre, bildungsspezifische, sprachliche, geschlechtliche, gesundheitliche, altersbedingte, religiöse und viele andere Bedingungen im Leben des Einzelnen:

„Kultur wird nicht als statisch, homogen oder durch territoriale bzw. nationale oder ethnische Grenzen definierte Einheit begriffen. Stattdessen geht man von Kulturen aus, die durch verschiedene Differenzlinien (Geschlecht, Generation, Schicht, Milieu, etc.) gekennzeichnet sind. Im Hinblick auf die Interaktionspartner wird eine Festlegung auf eine ethnisch – kulturelle Zugehörigkeit abgelehnt. Statt dessen wird das Modell des Aushandelns von Identitätswürfen betont.“ (Fischer 2003, S. 2)

Eine Reduzierung des Gegenübers auf ein bestimmtes „kulturelles“ (meist ethnisch-nationales) Stereotyp wird oft die eigentliche Problematik verschleiern und die Kommunikation eher erschweren bzw. einen Konflikt sogar verschärfen (vgl.

Handschuck/Schröer 2002, S. 1f., Schröer 2009, S. 3 oder Projektgruppe InPact 2004, S. 10f). Viele Weiterbildungsangebote, die „in erster Linie positives Wissen über ‚Migrantenkulturen‘, Traditionen und religiöse Besonderheiten“ (Jungk 2001, S. 18f.) versprechen, „riskieren damit, einer Kulturalisierung Vorschub zu leisten und Vorurteile quasi auf höherem Niveau zu stabilisieren“ (ebd., S. 19, vgl. auch Auernheimer o.J., S. 11).

Wenn wir außerdem bedenken, dass in unserer Gesellschaft Einwanderer aus den verschiedensten Teilen der Welt leben, dass sie unterschiedlichste bildungsrelevante, berufliche und soziale Hintergründe haben, dass sie teilweise erst seit kurzem, zum großen Teil aber seit vielen Jahren, Jahrzehnten oder Generationen in Deutschland zu Hause sind und verschiedene Grade der Anpassung an die Mehrheitsgesellschaft für sich vollzogen haben und dass sie die unterschiedlichsten individuellen Lebensentwürfe für sich gewählt haben, dann wird deutlich, dass interkulturelle Kompetenz weit mehr sein muss, als zu lernen, wie sich Menschen aus welchen Ländern üblicherweise verhalten. In diesem Sinne sprechen einige Autoren auch von „Vielfaltskompetenz“ (Schröer 2009, S. 11), von „universelle[r] Fremdkompetenz“ (Fischer 2003, S. 3), von „kompetente[m] Handeln in der Einwanderungsgesellschaft“ (Kalpaka 1998, zitiert nach Wehrhöfer 2006, S. 31) oder von „reflexive[r] interkulturelle[r] Kompetenz“ (vgl. Gaitanides o.J.b). An dieser Stelle sei bemerkt, dass damit nicht das Ignorieren von kulturspezifischen Faktoren im herkömmlichen Sinn gemeint ist. Vor der „Leugnung kultureller Differenz“ (Jungk 2001, S. 19) wird ebenso gewarnt wie vor der „stereotypisierende[n] Überbetonung interkultureller Differenz“ (ebd.). Auch die Vermittlung von Wissen über länderspezifische Normen und die Entstehung und Bedeutung kultureller Prägungen kann unter bestimmten Umständen als Bestandteil einer Fortbildung hilfreich sein und dem Bedürfnis vieler Teilnehmer nach einer entsprechenden Orientierung entgegen kommen.

„Professionelle Intervention ohne lebensweltliche Kenntnisse, ohne die Kenntnis der sozialen Lagen, der Gruppenidentitäten und der subkulturellen Bewältigungsstrategien können wohl kaum zum Erfolg führen.“ (Gaitanides o.J.d, S. 7)

Gemeint ist vielmehr der (selbst)kritische Umgang mit Typisierungsprozessen und ihren Gefahren.

„Interkulturelle Kompetenz beruht ganz wesentlich auf der Fähigkeit, die gesellschaftliche und historische Bedingtheit der eigenen ethnisch-kulturellen Identität und der ethnisch-kulturellen Selbstdefinition anderer zu reflektieren. Sie ist Voraussetzung für die Entwicklung interkultureller Handlungskompetenz, der Fähigkeit, mit Menschen, die sich durch eine andere kulturelle Identität auszeichnen, sensibel umzugehen. Die Fähigkeit zur Selbstreflexion soll auch den Grundstein für eine Werthaltung legen, die im weitesten Sinne als eine antirassistische verstanden werden kann. Interkulturelle Kompetenz ist in diesem Sinne mehr als nur eine Sozialtechnik.“ (Wehrhöfer 2006, S. 30)

Die Reflexion über die eigenen Vorurteile und über den eigenen Standpunkt, von dem aus das jeweils „Andere“ konstruiert wird, sollte deshalb Schwerpunkt jedes nachhaltigen Weiterbildungsangebotes sein.

Bei der interkulturellen Kompetenz bzw. Handlungskompetenz handelt es sich um eine ganze Reihe verschiedener Eigenschaften und Kenntnisse auf der „Ich-, Wir-, Sach- und Organisations-Ebene“ (Fischer 2003, S. 3ff.), von denen im Folgenden einige der wichtigsten aufgezählt werden sollen:

- „Globales Denken“, vor allem im Sinne von „Systemzusammenhänge[n], in deren Rahmen Migration stattfindet“ und der „**Antizipation neuer Lebensformen**, die auf Vernunft, Humanität, Frieden und kulturelle Selbstbestimmung gerichtet sind“ (ebd., S. 5, Hervorhebung im Original)
- „Selbstreflexive Haltung“ (ebd., S. 8)
- „Wertschätzung oder bedingungsloses Akzeptieren“ (ebd., S. 9) von Individuen mit andersartigen Regel- und Wertekonzepten bei gleichzeitiger Beibehaltung eigener Werte und Meinungen
- Empathie (Einfühlungsvermögen und -bereitschaft)
- Ambiguitätstoleranz (Fähigkeit Gegensätzliches und Widersprüchliches bzw. Andersartiges oder Unverstandenes auszuhalten)
- Wahrnehmung von gesellschaftlichen Machtverhältnissen und Ausgrenzungsmechanismen (vgl. auch Schröder 2009, S. 8 und Gaitanides o.J.d, S. 10ff.)
- Wahrnehmung von Machtasymmetrien zwischen Verwaltungsmitarbeitern und Kunden und Analyse ihrer Wirkungen auf den Kommunikationsverlauf (vgl. ebd.)
- Rollendistanz: „Fähigkeit zur Einnahme der anderen Perspektive und Relativierung des [sic!] eigenen Sichtweise“ (Gaitanides o.J.a, S. 2)
- Kenntnisse über mögliche Wirkungen von Migration, über die Entstehung von Subkulturen und über Prozesse der Reethnisierung durch Fremdheits- und Diskriminierungserfahrungen
- Kenntnisse über den rechtlichen, politischen und sozialen Status verschiedener Migranten

- Kenntnisse über Zugangsbarrieren, also über Gründe, warum viele Migrantinnen und Migranten vorhandene Angebote nicht nutzen (vgl. Jungk 2001, S. 10ff.)
- Bewusstmachung von Zugangsbarrieren der Verwaltungsmitarbeiter zu Kunden mit Migrationshintergrund, die durch bestimmte Haltungen oder Handlungen der Mitarbeiter verursacht werden (vgl. Gaitanides o.J.d, S. 3f.)
- Kenntnisse über die gegenseitigen Beziehungen verschiedener Migrantengemeinschaften bzw. über verschiedene Gruppierungen innerhalb der Communities zueinander
- Kenntnisse über Kulturstandards, aber auch
- kritische Reflexion des Kulturbegriffs: „Das vornehme Wort ‚Kultur‘ tritt anstelle des verpönten Ausdrucks Rasse, bleibt aber bloßes Deckbild für den brutalen Herrschaftsanspruch“ (Adorno 1955, zitiert nach Zalucki 2006, S. 19f.)
- Kenntnisse über Kommunikationsmodelle
- „Sprachfähigkeit, Dialogfähigkeit und Aushandlungskompetenz (Kommunikative Kompetenz)“ (Jugendhilfeausschuss der Stadt Frankfurt 2006, S. 2), dazu gehören beispielsweise
- Aktives Zuhören
- Fähigkeit so zu kommunizieren, dass das Gegenüber ohne Gesichtsverlust aus der Verhandlung gehen kann. „Dies ist nicht nur für Menschen aus nicht-westlichen Kulturen hoch bedeutsam. In der US-amerikanischen Literatur spielt der Aspekt des ‚face work‘ [...] eine zentrale Rolle“ (Auernheimer o.J., S. 11)
- Konfliktfähigkeit
- Demokratiefähigkeit
- Kreativität (darunter verstehe ich hier Anpassungsfähigkeit an unerwartete Situationen und Bereitschaft auch mal ungewohnte Wege einzuschlagen, um zum Ziel zu kommen)
- Sprachkenntnisse: „Empfehlenswert ist sicherlich das Erlernen der Migrantensprache, mit der ich hauptsächlich im Berufsfeld zu tun habe. [...] Selbst die Beherrschung einiger Floskeln zur Eröffnung einer Kommunikation kann den Zugang zur Klientel erleichtern, weil sie dem anderen Offenheit, Interesse und Zuwendung signalisiert.“ (Fischer 2003, S. 8f.)

- Auslandserfahrungen bzw. persönliche Fremdheitserfahrungen können ebenfalls sehr hilfreich sein (vgl. Gaitanides o.J.d, S. 6 und Auernheimer o.J., S. 11)

Diese lange und doch unvollständige Liste soll nicht abschrecken, sondern verdeutlichen, wie komplex und vielschichtig interkulturelle Kompetenz ist.

„Es handle sich eben nicht nur um ein Bündel von Instrumenten, die in einem kurzen Training vermittelbar sind und je nach Situation effizient eingesetzt werden können, sondern vor allem um Haltungen und Einstellungen, die aus einem speziellen Wertehintergrund erwachsen sind. In diesem Sinne ist der Erwerb interkultureller Kompetenz eine lebenslange Aufgabe, die nicht mit einem Fortbildungskurs abgeschlossen ist, sondern sich immer wieder an den Anforderungen, die aus der gesellschaftlichen Realität und den sich wandelnden Berufssituationen resultieren, zu orientieren habe.“ (Fischer 2003, S. 2)

Die Chancen einer breiten und kontinuierlichen interkulturellen Weiterbildung von Mitarbeitern der Verwaltung auf allen Ebenen der Hierarchie liegen in einer gesteigerten interkulturellen Kompetenz der Verwaltung insgesamt – welche langfristig zu einer interkulturellen Orientierung und Öffnung der Institution führen kann.

3.2 Interkulturelle Orientierung und interkulturelle Öffnung

Interkulturelle Orientierung bezeichnet die Ausrichtung einer Institution auf die Begegnung mit Menschen, deren „Kommunikations- und Repräsentationsmittel sich von den eigenen unterscheiden“ (Handschuck/Schröer 2003, S. 3), also vor allem auf Migranten und andere Minderheiten. Diese Ausrichtung beschreibt eine Haltung der Organisation, die sich in deren Leitbild und Zielen niederschlägt:

„Die Angehörigen von Minderheitenkulturen in unserer Gesellschaft sind Kundinnen und Kunden sozialer Dienstleistungen. Wenn wir Ziele verstärkter Kundenorientierung ernst nehmen, müssen Angehörige von Minderheiten bei Produktbeschreibungen ebenso Berücksichtigung finden wie sie Teil konkreter Zielvereinbarungen und entsprechender Controllingverfahren sein werden.“ (Handschuck/Schröer 2000, S. 1)

Sabine Handschuck und Hubertus Schröer, die den Begriff der kulturellen Orientierung maßgeblich geprägt und durch die Entwicklung von Konzepten vor allem für die Stadt München auch mit realisiert haben, gehen dabei von einem anerkennenden und partizipativen Ansatz aus:

„Die gleichberechtigte interkulturelle Begegnung zielt auf Anerkennung. Dabei geht es auch um Anerkennung von Differenz, der Anerkennung der Verschiedenheit kultureller Gruppen. Anerkennung bedingt Beteiligung der verschiedenen kulturellen Gruppen am gesellschaftlichen Gestaltungsprozess. Interkulturelle Orientierung verlangt, das Verhältnis zwischen Mehrheit und Minderheit als ein Machtverhältnis zu thematisieren.“ (Handschuck/Schröer 2003, S. 3)

Interkulturelle Öffnung wird als die Konsequenz der interkulturellen Orientierung gesehen. „Es geht um die handelnde Umsetzung der strategischen Ausrichtung“ (Handschuck/Schröer 2002, S. 2). Damit ist vor allem gemeint, dass Migrantinnen und Migranten der Zugang zu den Dienstleistungen einer Organisation ermöglicht bzw. er-

leichtert wird – also um einen Abbau von Zugangsbarrieren und um einen Ausgleich der Machtasymmetrien. Damit ist aber auch ein Abbau von Zugangsbarrieren auf der Ebene der Personalgewinnung gemeint. Vor allem viele große Städte haben verschiedenste Maßnahmen ergriffen, um den Anteil der Angestellten mit Migrationshintergrund in ihren Verwaltungen zu steigern. Hier eröffnet sich also, neben der Implementierung eines Weiterbildungskonzeptes „Interkulturelle Kompetenz“, ein zweites Betätigungsfeld für die Personalentwicklung im Prozess der interkulturellen Orientierung und Öffnung.

3.2.1 Diversity Management

Diversity Management bzw. Managing Diversity ist heute vor allem als Konzept zur Nutzung der Vielfalt des Personals eines Unternehmens zur Steigerung der Produktivität im betriebswirtschaftlichen Sinn bekannt. Dabei spielt nicht nur die materielle Wertschöpfung, sondern auch die Zufriedenheit der Belegschaft eine wichtige Rolle. Das aus den USA stammende Konzept ist seit Ende der 90er Jahre auch in Europa bekannt und erfreut sich zunehmender Beliebtheit.

„Der Leitgedanke des ‚Diversity Management‘ ist: Die Wertschätzung der Vielfalt der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dient dem wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens. Die Verschiedenheit der Beschäftigten wird daher bewusst zum Bestandteil der Personalstrategie und zur Organisationsentwicklung gemacht. Dabei geht es um Vielfalt in mehrfachem Sinn - zum einen um äußerlich wahrnehmbare Unterschiede wie ethnische Herkunft, Geschlecht, Alter und körperliche Behinderung, zum anderen um subjektive Unterschiede wie die sexuelle, weltanschauliche beziehungsweise religiöse Orientierung und Lebensstil.

Diversity Management dient nicht in erster Linie der Umsetzung von Antidiskriminierungsansätzen oder entsprechender Gesetze. Es ist vielmehr ein ganzheitliches Konzept des Umgangs mit personeller und kultureller Vielfalt im Unternehmen – zum Nutzen des Unternehmens und zum Nutzen aller Beteiligten.“ (www.charta-der-vielfalt.de/de/diversity/diversity-management.html)

So hat z.B. IKEA bereits 2001 Diversity als Unternehmensziel formuliert und eine Strategie ausgearbeitet, die u.a. 2007 bei „Together in Hessen“ vorgestellt wurde (vgl. DIVERSITY@IKEA 2007).

Im Jahr 2006 riefen die Unternehmen Daimler, BP, Deutsche Bank und Deutsche Telekom eine Initiative zur Förderung von Vielfalt in Unternehmen ins Leben, die sich „Charta der Vielfalt“ nennt.

„Die Initiative will die Anerkennung, Wertschätzung und Einbeziehung von Vielfalt in der Unternehmenskultur in Deutschland voranbringen. Unternehmen sollen ein Arbeitsumfeld schaffen, das frei von Vorurteilen ist. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen Wertschätzung erfahren – unabhängig von Geschlecht, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung und Identität.“ (www.charta-der-vielfalt.de/de/charta-der-vielfalt/ueber-die-charta.html)

Unter den mittlerweile mehr als 1000 Unterzeichnern befinden sich längst nicht mehr nur Unternehmen, sondern auch staatliche und nichtstaatliche Organisationen und Einrichtungen, wie z.B. die Bundesagentur für Arbeit, das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge, eine Reihe von Flüchtlingsräten, Hochschulen und Universitäten, der Internationale Bund oder die Deutsche Lebensrettungsgesellschaft. In Hessen haben z.B. der Kreisausschuss des Landkreises Darmstadt-Dieburg, die Stadt Marburg und die Stadt Frankfurt am Main die Charta unterzeichnet (vgl. ebd.). Die Modernisierung der kommunalen Verwaltungen in Richtung Kundenorientiertheit und Wirtschaftlichkeit mag ein Grund dafür sein, dass auch viele andere Städte der Charta beigetreten sind (vgl. Lüken-Klaßen 2008, S.10).

Die Arbeitsgemeinschaft der Ausländerbeiräte Hessen (agah) setzt mittlerweile mehr auf das Konzept des Diversity Management als auf die Strategie der interkulturellen Öffnung⁸ und schlägt in ihrem Aktionsprogramm „Integration 2008-2013“ der Landesregierung „die Einführung des Diversity-Management-Konzepts in Ministerien und nachgeordneten Behörden“ und „die Unterstützung der Implementierung in Kommunen und nichtstaatlichen Organisationen und Verbänden“ vor (agah 2008, S. 11). Dabei soll das Konzept „für staatliche Stellen und nichtstaatliche Organisationen weiterentwickelt“ werden (ebd.).

Ein Vergleich der beiden Strategien ergibt eine hohe „Übereinstimmung der Dimensionen und Methoden“ (Schröder 2009, S. 10), die dafür spreche

„Diversity Management als Gesamtstrategie für alle Organisationen zu verstehen [...]. Die Stärke von Diversity Management [...] liegt in der Ganzheitlichkeit des Ansatzes, der langjährigen Erfahrung in unterschiedlichen Unternehmen und den entwickelten Methoden und Instrumenten. Diversity Management ist insoweit eine elaborierte Strategie“ (ebd.).

Einschränkend zu berücksichtigen wäre allerdings ein bedeutender Unterschied der beiden Konzepte:

„ Ein wesentlicher Faktor der Unterscheidung ist der Machtaspekt, eine Herausforderung, die Diversity Management eher verdeckt. Es wird nicht thematisiert, dass es um handelnde Personen geht, die als Vertreter der Mehrheitsgesellschaft gegenüber Minderheiten, als Männer gegenüber Frauen, als Vorgesetzte gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Macht haben, ausüben und einzubüßen drohen“ (ebd., S. 9).

⁸ Auskunft: Foraci

3.3 Warum interkulturelle Kompetenz implementieren?

Weiterbildungsprogramme zur interkulturellen Kompetenz erleichtern nicht nur einzelnen Mitarbeitern den täglichen oder gelegentlichen Umgang mit den verschiedensten Kunden, sondern können, wenn sie sowohl von der Führungsetage als auch von den betroffenen Mitarbeitern getragen werden, den entscheidenden Anstoß zur Neuorientierung einer Organisation in Richtung interkulturelle Öffnung oder Diversitätspolitik geben. Voraussetzung dafür ist u.a. die Begleitung durch eine Steuerungsgruppe, in der auch die Verwaltungsleitung vertreten ist, die z.B. sicherstellt, dass Erlerntes und Erarbeitetes im Arbeitsalltag auch umgesetzt wird bzw. werden kann. In dieser Hinsicht muss sich die Verwaltung insgesamt als „lernende Organisation“ begreifen.

Die Notwendigkeit einer interkulturellen Ausrichtung in möglichst naher Zukunft liegt auf der Hand: Das Älterwerden und Schrumpfen der autochthonen Bevölkerung, der wachsende Anteil an Menschen mit Migrationshintergrund, die gesetzliche Verpflichtung zur Nichtdiskriminierung⁹ und die Kundenorientiertheit sind die wichtigsten Eckpunkte. Die Schlüsselrolle der Kommunen bei der Querschnittsaufgabe „Integration“ und die Vorbildfunktion der Verwaltung als staatliche Repräsentantin einer auf Teilhabe und Gleichberechtigung basierenden Demokratie machen deutlich, dass es nicht nur um ein Reagieren auf aktuelle Gegebenheiten geht, sondern auch um präventive Aufgaben, die helfen können, Wohlstand und sozialen Frieden langfristig zu sichern (vgl. Fischer 2006, S. 38ff.).

Die Verwaltung als ausführendes Organ kann nicht Gesetze oder bestimmte gesellschaftliche Rahmenbedingungen ändern (vgl. Jungk 2001, S. 22). Sie hat aber eine Brückenfunktion und somit die Verantwortung für gelungene Kommunikation. Das betrifft sowohl den einzelnen Mitarbeiter, der die Verantwortung für die Art und Weise seines Umgangs mit den Kunden trägt, als auch die Organisationsleitung, die für entsprechende Leitbilder und Öffentlichkeitsarbeit zuständig ist, durch die eine Willkommens-, Partizipations- und Anerkennungskultur eingeführt, verankert und nach außen kommuniziert wird.

⁹ „Mitarbeiterfortbildungen zur Erhöhung interkultureller Kompetenz können präventiv dazu führen, dass keine Benachteiligung aufgrund der Religion usw. entstehen oder Benachteiligungen abgebaut werden können. Dies erfüllt eine der Organisationspflichten gem. § 12 AGG [Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz, M.R.], nach denen der Arbeitgeber auch zu vorbeugenden Maßnahmen, insbesondere in der beruflichen Aus- und Fortbildung, verpflichtet ist.“ (KGSt 2011, S. 52)

3.4 Beispiele aus den Kommunen

Einige, vor allem größere, deutsche Städte haben bereits diverse Maßnahmen ergriffen, um interkulturelle Kompetenz in ihren Verwaltungen zu entwickeln. Auskünfte wurden bei den jeweils zuständigen Mitarbeitern oder Mitarbeiterinnen der Landeshauptstadt Wiesbaden und des Amts für multikulturelle Angelegenheiten der Stadt Frankfurt am Main erbeten, um einen Einblick in die Praxis dieser beiden wichtigen Hessischen Städte zu erhalten.

Landeshauptstadt Wiesbaden

Das 2001 ins Leben gerufene Amt für Zuwanderung und Integration der Landeshauptstadt Wiesbaden hat eine 3jährige Schulung der Mitarbeiter durchgeführt, mit dem Ziel ihre interkulturelle Kompetenz zu fördern und zu stärken. Wichtige inhaltliche Aspekte waren die Umsetzung der Gesetze bei gleichzeitig kultursensiblen Umgang mit den Kunden. Das Curriculum wurde vom Institut für Einheit in Vielfalt in Hanau eigens zu diesem Zweck geschrieben. Inhalte waren z.B. Wanderungsbewegungen, kommunikative Kompetenzen sowie Normen und Werte. Zwei Mitarbeiter aus der Ausländerbehörde und der Integrationsabteilung wurden zu Trainern für interkulturelle Kompetenz ausgebildet. Seit 2009 verstärkt eine Kollegin mit türkischem Migrationshintergrund das hausinterne Trainerteam. Die Fortbildung wird seit 2004 zunächst zweitägig und seit 2009 dreitägig für alle Auszubildenden und im Rahmen des städtischen Fortbildungsprogramms für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Landeshauptstadt Wiesbaden durchgeführt. Daneben wird sie bei Bedarf auch für externe Stellen angeboten.¹⁰

Frankfurt am Main

Frankfurt ist, was die Bevölkerungsanzahl betrifft, die fünftgrößte Stadt Deutschlands. 38% der Bevölkerung und zwei Drittel aller in Frankfurt geborenen Kinder hatten Ende 2007 einen Migrationshintergrund (vgl. Lüken-Klaßen 2008, S. 11f.). 1989 wurde das Amt für multikulturelle Angelegenheiten (AmKA) gegründet.

„Das AmKA soll die Beziehungen zwischen Personen mit unterschiedlicher nationaler, sozialer, ethnischer und kultureller Herkunft verbessern. Seine zentrale Funktion ist die Anregung, Moderation und Steuerung von Integrations- und Diversitätsmaßnahmen und –prozessen.“ (Ebd., S. 15)

¹⁰ Auskunft: Böß

2007 hat das Dezernat Soziales, Jugend und Sport, Jugend- und Sozialamt „Leitlinien für die interkulturelle Orientierung und Kompetenz in der Kinder- und Jugendhilfe für die Stadt Frankfurt am Main“ herausgegeben (vgl. ebd., S. 16).

Teil der Ausbildung zu den Verwaltungsberufen ist ein eintägiges Modul „Interkulturelle Verständigung“¹¹.

„Die Stadt organisiert eine Vielzahl von Fortbildungen für Mitarbeiter mit und ohne Migrationshintergrund. (a) Seit 1989 wird ein interkulturelles Training für Verwaltungsangestellte, speziell für Mitarbeiter im Dienstleistungsbereich der Stadt, angeboten. Sie werden z.B. im Umgang mit kultureller Vielfalt, Praktiken der Deeskalation und in der Vermittlung interkultureller Konflikte geschult. Es gibt auch Workshops zum Umgang mit spezifischen Gruppen, wie mit Roma oder mit muslimischen Familien. Zwischen 2000 und 2003 nahmen 280 Mitarbeiter an solch einer Zusatzausbildung teil; seitdem hat die Anzahl der Teilnehmer stets zugenommen. Des Weiteren beteiligten sich 900 Mitarbeiter der Stadt an Fortbildungen zu Service-orientiertem Verhalten, in welchen auch interkulturelle Kompetenz ein wichtiges Thema war. (b) Für Führungskräfte bietet die Stadt Workshops über interkulturelle Verantwortung und Diversitätsmanagement an. Zudem wird in den meisten von der Stadt organisierten Kursen für Führungskräfte kommunikative Kompetenz, Toleranz und Reflektion eigener Handlungen in verschiedenen (kulturellen) Kontexten gelehrt.“ (Lüken-Klaßen 2008, S. 23, vgl. auch KGSt 2011, S. 36)

Ein vom Personal- und Organisationsamt koordinierter ämterübergreifender „Gesprächskreis interkulturelle Kompetenz“ führt regelmäßige Arbeitsgespräche zur Fortbildungsplanung und Anpassung des Fortbildungsangebots durch¹².

Die Angaben zu den weiteren Städten erfolgen in Stichpunkten – sie sind alle dem Bericht Nr. 2/2011 der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) entnommen:

Bundeshauptstadt Berlin

- Eigene Definition des Begriffs „Interkulturelle Kompetenz“ im Partizipations- und Integrationsgesetz
- Fortbildungen beinhalten Aspekte des Diversity Managements

Freie Hansestadt Bremen

- Fortbildungsprogramm mit Aspekten von Diversity Management
- Ausbildung zum interkulturellen Trainer

Stadt Duisburg

- Eigene Definition des Begriffs „Interkulturelle Kompetenz“

¹¹ Auskunft: Blum

¹² Auskunft: Blum

- Die Stadt entwickelt ein umfangreiches Qualifizierungsprogramm zur Weiterentwicklung interkultureller Kompetenz mit verschiedenen Modulen für verschiedene Zielgruppen, zum Teil mit eLearning-Modulen, u.a. in Kooperation mit der Volkshochschule
- Einrichtung eines Netzwerks von Ansprechpartnern für interkulturelle Themen in der Verwaltung mit der Hauptaufgabe für „Nachhaltigkeit und Verfestigung interkultureller Strukturen und interkulturellen Wissens“ zu sorgen (KGSt 2011, S. 21)
- Alle Auszubildende absolvieren seit Sommer 2010 zweiwöchige Praktika in „Einrichtungen, die vor allem Zuwanderer ansprechen“ (ebd.)

Freie und Hansestadt Hamburg

- Eigene Begriffsbestimmung „Interkulturelle Kompetenz“
- Genaue Bestimmung der relevanten Vorauswahlkriterien zu jeder Stellenausschreibung
- Vorteile und Notwendigkeit von interkultureller Öffnung sind klar definiert
- Fortbildungsprogramm mit Aspekten des Diversity Management

Landeshauptstadt Magdeburg

- Projekt „Begegnung mit Respekt“: 10tägige Schulung für alle Auszubildende und Ausbilder

Landeshauptstadt München

- Eigene Begriffsbestimmung „Interkulturelle Kompetenz“
- Qualitätsstandards für interkulturelle Fortbildung verabschiedet¹³
- Verbindliche Einstiegsschulung „Vielfalt macht's möglich“ für alle Auszubildende
- Pool von Trainerinnen und Trainern wird derzeit gebildet

Interkulturelle Städteregion Ruhr

- Eine gemeinsame Definition des Begriffs „Interkulturelle Kompetenz“ wurde entwickelt
- Interkulturelle Kompetenz als Qualitätsmerkmal der Verwaltung verankert

¹³ (Vgl. LIDIA – interkulturelle Bildung und Beratung/Interkulturelle Qualitätsentwicklung München (IQM) o.J.)

Landeshauptstadt Stuttgart

- Weiterbildungsangebot zur interkulturellen Kompetenz besteht seit Jahren
- Verstärkt werden Inhouse-Seminare für ganze Organisationseinheiten angeboten

4 Weiterbildungsangebote „Interkulturelle Kompetenz“

Einige konkrete Angebote aus der näheren Umgebung und ein Angebot aus Düsseldorf wurden verglichen und sollen im Folgenden vorgestellt werden.

Alle aufgeführten Angebote versprechen den Einsatz einer in der modernen Erwachsenenbildung gewünschten methodischen Vielfalt und bedienen sich einer abwechslungsreichen Auswahl an kognitiven, emotionalen, handlungsorientierten und erfahrungsbezogenen Methoden wie Gruppenarbeit, Fallbearbeitung, Impulsreferate, Bildereinsatz, Rollen- und Planspielen usw. (vgl. IQ Consult 2010, S. 15f). Auch das Weiterbildungspersonal ist entsprechend qualifiziert – nicht alle Kursleitungen bestehen jedoch aus „einem heterogen zusammengesetzten Team“ (ebd. S. 20), das die Pluralität der Gesellschaft widerspiegelt. Dies könnte aber teilweise durch eine entsprechende Zusammensetzung der Teilnehmenden ausgeglichen werden.

Die größten Unterschiede liegen in den jeweiligen Zielsetzungen, Inhalten und den konzeptionellen Ausrichtungen der verschiedenen Angebote. Die Palette reicht von dreistündigen Vorträgen über zweitägige Einzelseminare, teilweise mit der Möglichkeit einer weitergehenden Konzepterstellung für den Landkreis bis hin zu einer für Verwaltungen entwickelten Reihe mit dem Ziel eine interkulturelle Öffnung anzustoßen.

4.1 Matilde Grünhage-Monetti / Andrea Nispel: Fortbildungsreihe „Welche Kompetenzen braucht eine kommunale Verwaltung in der Zuwanderungsgesellschaft?“

Das Konzept wurde vom Deutschen Institut für Erwachsenenbildung (DIE) im Rahmen des Grundtvig-Projekts *European Intercultural Competence Programme* (EICP) unter wissenschaftlicher Begleitung entwickelt, erprobt und evaluiert (vgl. Brüning/Grünhage-

Monetti 2006, S. 55). Das Konzept wurde speziell für Verwaltungen entwickelt und baut auf dem Prinzip des zivilen Dialogs auf. Es werden „gemeinsame Seminare von Verwaltungsbediensteten und Vertretern aus Migrantenorganisationen durchgeführt, um neben der Perspektive der Professionellen die der Kunden einzubeziehen“ (Jungk 2001, S. 20). Aber nicht nur die verstärkte Kundenorientierung im Zuge der Verwaltungsmodernisierungswelle war ausschlaggebend für diesen neuen Ansatz:

„Die grundlegende Idee des Konzepts des zivilen Dialogs beruht darauf, dass das politische System einer Demokratie durch gleichberechtigte Teilhabe und Mitwirkung aller immer wieder hergestellt und Mehrheit und Minderheit in Kontakt gebracht werden müssen. [...] Wie die Projekterfahrungen zeigen, ist das Interesse am Austausch über die beiderseitigen Erfahrungen erheblich. [...] Das Interesse, gemeinsam Lösungsvorschläge zu offensichtlichen und immer wiederkehrenden Problemen im Kontakt von Migrant/inn/en und Verwaltungsangestellten im beruflichen Alltag zu erarbeiten, war überraschend groß und die Liste der Verbesserungsvorschläge entsprechend lang.“ (Brüning 2004, S. 48f.)

Gleichzeitig zielt das Curriculum darauf ab, einen Anstoß für den Prozess der interkulturellen Organisationsentwicklung zu geben (vgl. Brüning/Grünhage-Monetti 2006, S. 70).

Die Durchführung der Fortbildungsreihe sieht folgende Schritte bzw. Module vor:

1. Klärung der Ausgangslage, Erwartungen und Bedarfe durch Dokumentenanalyse und Gespräch.
2. Einführungs- und Sensibilisierungsveranstaltung für Führungskräfte.
3. Gemeinsame Fortbildung für Verwaltungsangestellte und VertreterInnen von Migrantenorganisationen in insgesamt fünf Seminaren, die im Abstand von 4 bis max. 6 Wochen gehalten werden sollten:

Modul 1 Problematik des Kulturbegriffs,

Modul 2 Grundlagen der (interkulturellen) Kommunikation,

Modul 3 Grundlagen des (interkulturellen) Konfliktmanagements,

Modul 4 Problemlösungen und Empfehlungen (in diesem Seminar werden konkrete Lösungsvorschläge für angesprochene Probleme aus den Modulen 1-3 erarbeitet und entsprechende Empfehlungen für die Verwaltungsspitze formuliert),

Modul 5 „Auswertung mit Abstand“ (Selbstreflexion und Bilanz über die Umsetzung der erarbeiteten Empfehlungen).

4. Zielfindungskonferenz für AmtsleiterInnen (Identifizierung notwendiger Rahmenbedingungen für die Umsetzung einer verbesserten Kommunikation in

den einzelnen Abteilungen im Sinne einer interkulturellen Öffnung der Verwaltung).

Mit Hilfe vielfältigster Methoden wie Gruppenarbeit, Simulationsspielen, Rollenspielen, Assoziationsübungen, Bearbeitung von Fallbeispielen, Gesprächsanalyse, Einsatz von Bildern, Schautafeln, Gegenständen usw. werden die Teilnehmer im Sinne der in Kapitel 3 beschriebenen kritischen Reflexion sensibilisiert und an die beschriebenen Kompetenzen herangeführt. „Hausaufgaben“, die zwischen den einzelnen Modulen in der täglichen Arbeit umgesetzt und später im Seminar reflektiert werden, dienen als „Brücken zur Praxis“ und geben erste Impulse für die interkulturelle Öffnung (vgl. Grünhage-Monetti 2006 und Grünhage-Monetti/Nispel, 2010).

Die Seminare werden gewöhnlich bei einer Gruppenstärke von ca. 25 Teilnehmern von den zwei anbietenden Trainerinnen gemeinsam geleitet¹⁴. Bei einem Tagessatz von ■■■ € pro Trainerin belaufen sich die gesamten Honorarkosten, je nach Auswahl der Module, auf ■■■■■ € zzgl. Reisekosten (Frau Grünhage-Monetti kommt aus Karben, Frau Nispel aus Frankfurt). Das Angebot ist laut vorgelegter Kostenübersicht verhandelbar (vgl. Grünhage-Monetti/Nispel 2010).

Im Gespräch hat Frau Grünhage-Monetti angeboten, die Reihe nicht wie üblich im Team-Teaching durchzuführen, sondern mit Assistenz einer geeigneten Person aus der Kreisverwaltung. Dies würde die Kosten halbieren. Auch dieses Angebot sei verhandelbar, so dass ein Gesamtpreis von ca. ■■■■ € denkbar wäre.

Im Rahmen des EICP-Projekts wurde außerdem ein Fortbildungsangebot speziell zur Stärkung und Professionalisierung von Migrant*innenorganisationen entwickelt.

Ein drittes Curriculum „Interkulturelle Trainer*innen-Kompetenz“ soll die Nachhaltigkeit des oben beschriebenen Angebots für Verwaltungen sichern.

„Erfahrene Erwachsenenbildner*innen mit und ohne Migrationshintergrund werden befähigt, die Reihe für Verwaltungsmitarbeiter*innen und Migrant*innen sowie die Einführungs- und Sensibilisierungsveranstaltung für Führungskräfte durchzuführen und Prozesse interkultureller Öffnung in Verwaltungen anzustoßen.“ (Grünhage-Monetti 2006, S. 79)

4.2 impuls! : „Umgang mit kulturellen Unterschieden“

Das in Gießen ansässige Unternehmen impuls! bietet verschiedenste Trainings, Coachings, Betriebsanalysen und Beratungen an. Der freiberufliche Trainer Ali Aydin bietet als Partner von impuls! einen Lehrgang „Umgang mit kulturellen Unterschieden“

¹⁴ Auskunft: Grünhage-Monetti

(www.impuls-training.de) an, welcher u.a. beim Jobcenter Gießen vorgestellt wurde und, laut Auskunft des für Sozialraumplanung zuständigen Mitarbeiters der Kreisverwaltung, der ebenfalls bei der Vorstellung anwesend war, hier großen Anklang fand.

Ziele des Trainings:

- „Persönliche kulturspezifische Denk- und Handlungsmuster analysieren“ und
- „Lernen die Logik anderer Denksysteme zu verstehen, um reibungsfrei mit Menschen aus anderen Kulturkreisen arbeiten zu können“ (vgl. ebd.).

Im Gespräch mit Ali Aydin wurden nähere Informationen eingeholt:

Durch einprägsame und spielerische Übungen werden die Teilnehmer zur Selbstreflexion animiert und für die Bedingtheit der eigenen (und fremden) Denkmuster sensibilisiert.

Das Training findet gewöhnlich in einer Gruppenstärke von ca. 12 Teilnehmern und einem Trainer statt und kostet ■■■■ € zzgl. Mehrwertsteuer pro Tag. Größere Gruppen sind bei Einstiegsveranstaltungen denkbar – beim Jobcenter wurden z.B. alle Mitarbeiter mit Kundenverkehr zu dreistündigen Vorträgen für jeweils 30 Teilnehmer geschickt (Kostenfaktor: ■■■ € plus Mehrwertsteuer pro Vortrag). Bei einer Verquickung mit dem Jobcenter, das sich ebenfalls für ein weitergehendes Angebot interessiert, könnte Mengenrabatt gewährt werden: Bei einem Mindesteinkauf von 27 Tagen läge das Honorar bei ■■■■ € pro Tag.

Ein auf die Kreisverwaltung zugeschnittenes Konzept müsste erarbeitet werden und könnte beispielsweise eine oder zwei Einstiegsvorträge für die Dezernenten und Fachdienstleiter beinhalten und zwei Reihen von je drei „Intervalltrainings“ (für insgesamt 24 Teilnehmer) im Vierwochenrhythmus. In den angebotenen Intervalltrainings können Aufgaben für die Umsetzung in der Verwaltungspraxis erarbeitet und die anschließende Umsetzung durch Praxisberichte ausgewertet und reflektiert werden. Ungefähre Gesamtkosten: ■■■■ Euro (zzgl. Mehrwertsteuer).

4.3 Hessischer Verwaltungsschulverband: „Interkulturelle Kompetenz“

Dieses zweitägige Seminar mit dem Schwerpunkt Kommunikation, wird von Christian Böß (Trainer für Interkulturelle Kompetenz bei der Hessischen Landeshauptstadt Wiesbaden) geleitet.

Auch dieses Seminar will für „andere Perspektiven“ sensibilisieren und widmet sich folgenden Inhalten:

- „Nutzen und Bedeutung interkultureller Kompetenz
- Erläuterung der verschiedenen Kulturdimensionen
- Das positive transkulturelle Menschenbild
- Erfahrungsaustausch aus der Praxis
- „Übungen zur interkulturellen Kommunikation“ (Hessischer Verwaltungsschulverband 2011, S. 84)

Das Seminar wurde bereits im Rahmen des Fortbildungsangebotes des Hessischen Verwaltungsschulverbandes in Gießen angeboten – jedoch meldete sich von den Angestellten der Kreisverwaltung nicht eine Person an (Auskunft der Personalabteilung)¹⁵. Diese Tatsache zeigt leider deutlich, dass einzelne Seminare, ohne Einbettung in eine von der Verwaltungsleitung getragene und propagierte Gesamtstrategie, wohl kaum zu der gewünschten interkulturellen Orientierung der Verwaltung führen werden.

4.4 Interkulturelles Training im Bundesamt für Migration und Flüchtlinge

Das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) hat 17 Mitarbeiter aus dem gesamten Bundesgebiet zu Trainern für interkulturelle Kompetenz ausbilden lassen, darunter zwei Mitarbeiter aus Gießen. Die 16tägige Inhouseschulung wurde durch das Institut für Kooperationsmanagement Regensburg durchgeführt. Anschließend erstellten die Trainer im Team ein zweitägiges Trainingskonzept „Interkulturelle

¹⁵ Das Gleiche gilt für ein im Rahmen der Jahresfortbildung der Kreisverwaltung Gießen 2007 angebotenes Seminar „Interkulturelles Konfliktmanagement“.

Sensibilisierung“ als Modul I für 10-15 Teilnehmer, das seitdem im Team-Teaching hausintern für die Mitarbeiter des Bundesamtes und ausnahmsweise auch für andere Behörden (z.B. für Mitarbeiter des Bundesnachrichtendienstes) umgesetzt wird.

Das Seminar wurde so konzipiert, dass es Personen mit und ohne Vorwissen gleichermaßen anspricht und durch emotional aktivierende Übungen das Sozialverhalten der Teilnehmer trainiert und sie dazu anregt, ihr eigenes Bewertungsverhalten zu reflektieren. Folgende Methoden und Hilfsmittel werden dabei eingesetzt:

- Gruppenübungen als Hauptbestandteil des Seminars
- Kurze Inputs durch PowerPoint
- Unterschiedlichste Medien wie Flipchart, Pinwand, Karten etc.

Weitere Module als Aufbauschulung sind in Planung.¹⁶

4.5 imap: „Interkulturelle Kompetenz“

Das Institut für interkulturelle Management- und Politikberatung (imap GmbH) mit Hauptsitz in Düsseldorf und weiteren Büros in München und Ankara bietet u.a. ein zweitägiges Inhouse-Seminar „Interkulturelle Kompetenz“ für MitarbeiterInnen der Kommunalverwaltung an (vgl. imap 2011).

Das Seminar will die Kommunikation zwischen Verwaltungsangestellten und Menschen mit Migrationshintergrund verbessern: Um Missverständnisse und Konflikte zu vermeiden sei es „notwendig, Kulturen aus ihrer eigenen Logik zu verstehen, ihre Besonderheit zu kennen und diese erfolgreich für sich zu nutzen“, weshalb „theoretische Kenntnisse und praktische Tipps im Umgang mit anderen Kulturen vermittelt werden“ (ebd. S. 3). Imap bietet außerdem sowohl Seminare für verschiedene Zielgruppen wie Erzieherinnen, Migranten u.a. an als auch Seminare zur interkulturellen Kommunikation mit wahlweise türkischstämmigen Menschen oder Aussiedlern. Der Schwerpunkt des Anbieters liegt auf „dem Islam und den Muslimen in Deutschland“ (vgl. imap o.J.). Das Seminar beinhaltet zwar viele interessante Informationen und wertvolle Übungen und verspricht eine attraktive Methodenvielfalt. Dennoch wirkt der Ansatz insgesamt zu kulturalistisch um den in Kapitel 3 ausgeführten Anforderungen gerecht zu werden¹⁷.

¹⁶ Auskunft: Weyrauch und Harbach

¹⁷ Auch in der Handreichung des IQ Consult Facharbeitskreises Interkulturelle Öffnung wird vor diesem Ansatz gewarnt: „Oft wird Kultur mit der nationalen Herkunft gleichgesetzt und Identitäten werden als

Die Kosten für die Vorbereitung und Durchführung des zweitägigen Seminars belaufen sich laut Angebot auf ■ ■ ■ ■ € zuzüglich Reisekosten.

5 Empfehlungen und weitere Vorschläge

5.1 Empfehlungen

Von den dargestellten Angeboten scheint die in Kapitel 4.1 vorgestellte Weiterbildung des DIE am besten geeignet, interkulturelle Kompetenz in der Kreisverwaltung zu verankern und weitergehende Prozesse der interkulturellen Öffnung anzustoßen. Das Konzept wurde mit ebendieser konkreten Zielsetzung entwickelt und beinhaltet z.B. auch die Auseinandersetzung mit den Besonderheiten der deutschen Behördenkultur. Vor allem aber die Idee des zivilen Dialogs der Verwaltung mit Repräsentanten der (Zuwanderer-)Kundschaft überzeugt – denn auf diese Weise wird nicht nur die interkulturelle Öffnung vorbereitet, sondern bereits praktiziert. Der Dialog **mit** Betroffenen (und nicht wie sonst üblich **über** Betroffene) ermöglicht den Verwaltungsmitarbeitern eine kritische Überprüfung bisheriger Praktiken und das gemeinsame Erarbeiten von Lösungsstrategien. Das Curriculum hilft bereits vorhandenes interkulturelles Wissen zu konkretisieren und neues Wissen in Handlungskompetenz umzuwandeln und zu erproben.

Die Teilnahme von z.B. Mitarbeitern der Ausländerbehörde und Vertretern von Ausländerbeirat und Migrantenorganisationen an den bisherigen Veranstaltungen des Forums Migration deuten darauf hin, dass das Interesse am gegenseitigen Austausch hoch ist. So könnte die Bereitschaft zur Teilnahme seitens der Verwaltungsbediensteten eventuell höher sein als bei den bisher angebotenen Einzelseminaren.

Dennoch sollte eine wie auch immer geartete Weiterbildung unbedingt in einem Gesamtkonzept eingebettet sein, das von der Verwaltungsspitze gewollt und vorangetrieben wird. „Die Bereitschaft zu interkultureller Weiterbildung kann gesteigert werden, wenn die Leitung dies positiv sanktioniert und Anreize für die Teilnahme gibt“ (Jungk 2001, S. 24). Zudem benötigen die Führungskräfte selbst interkulturelle Kompetenz (vgl. KGSt 2011, S. 34) – sowohl wegen ihrer Vorbildfunktion als auch um die Um-

allein durch diese ‚Herkunftskultur‘ bestimmt angesehen. Solche ‚nationalen Identitäten‘ betonen die Differenz zwischen ethnischer Minderheit und Mehrheit. Sie werden zu unvereinbaren Gegensätzen gemacht und als feste Eigenschaften der Gruppe betrachtet. Gleichzeitig werden die Gruppen auf diese Eigenschaften reduziert. Dies wird auch als Kulturalismus bezeichnet.“ (IQ Consult 2010, S. 7)

setzung der Ideen zur interkulturellen Öffnung aus der Belegschaft realisieren zu helfen.

Eine Steuerungsgruppe, in der die Verwaltungsleitung, Verantwortliche aus (mindestens!) den publikumsintensivsten Abteilungen und der Ausländerbeirat vertreten sein sollten, sollte die Seminare in Zusammenarbeit mit der Kursleitung vorbereiten, Teilnehmende werben, die Umsetzung der in den Seminaren erarbeiteten Schritte begleiten und evaluieren und weitere Schritte zur interkulturellen Öffnung der Verwaltung aus den Ergebnissen ableiten und vorschlagen.

Mittel- und langfristig empfiehlt sich die Bildung eines Pools an hausinternen Trainern, um Kosten zu sparen und um ein regelmäßiges Angebot an „maßgeschneiderten“ Fortbildungen zu gewährleisten.

In-House-Seminare zu speziellen Aspekten interkultureller Kompetenz können natürlich von einzelnen Abteilungen ergänzend eingekauft werden und für bedarfsgerechtes Wissen und neue Impulse sorgen.

Wichtig wäre auch eine feste Etablierung interkultureller Kompetenzen in der Ausbildung. Ein für die Ausbildung besonders geeignetes Konzept müsste noch gesucht werden – Beispiele für sinnvolle Ansätze gibt es bereits in einigen Verwaltungen (vgl. KGSt 2011, S. 26). Zwei besonders nachahmenswerte Beispiele seien hier genannt:

- In Berlin können Auszubildende im Rahmen der Projekte „Pro Polska“ und „Pro Turkiye“ polnisch bzw. türkisch lernen und ein mehrmonatiges Praktikum in einer Partnerverwaltung in dem jeweiligen Land absolvieren (vgl. ebd.).
- Die bereits in Kapitel 3.4 erwähnten Duisburger Praktika (vgl. ebd., S. 27) könnten in Zusammenarbeit mit Migrantenorganisationen aus Gießen und dem Landkreis vielleicht eine sinnvolle Nachahmung finden.

5.2 Weitere Vorschläge für eine interkulturelle Öffnung der Verwaltung

Wie könnte es weitergehen nach einer durchgeführten Fortbildungsreihe? Dieses Kapitel schließt die Empfehlungen zur interkulturellen Kompetenz und Orientierung der Verwaltung des Landkreises Gießen mit einer losen Sammlung von Ideen und Anregungen, die vor allem aus der jahrelangen Arbeit für den Ausländerbeirat resultieren,

aber auch aus Gesprächen mit dem Dezernenten für Integration und multikulturelle Angelegenheiten und mit Mitarbeitern der in Kapitel 8 aufgeführten Institutionen.

- Eine Willkommenskultur etablieren und im Leitbild der Verwaltung verankern
- Regelmäßige anonyme Kundenbefragungen – auch mehrsprachig – z.B. bei der Ausländerbehörde, bei der Arbeitsvermittlung, beim Jugendamt durchführen
- Anonyme Beschwerdemöglichkeiten („Kummerkästen“) einrichten
- Eine Antidiskriminierungs-Hotline einrichten und bekannt machen
- Über erweiterte Formen der Anlauf- und Beratungsstellen nachdenken - z.B. ein regelmäßiges (evtl. mobiles) Beratungsangebot mit mehrsprachigen Sozialarbeitern und Juristen
- Besseres Eingehen auf die Bedürfnisse der Kunden – z.B. durch mindestens eine verantwortliche Person in jeder Abteilung, die für die Hilfestellung beim Ausfüllen von Formularen und ähnlichen Problemen zuständig ist
- Einrichten eines verwaltungsinternen Dolmetschpools, wie z.B. in Duisburg, Frankfurt am Main oder in einigen Kliniken praktiziert¹⁸
- Auf interkulturelle Problematiken spezialisierte Supervision für besonders betroffene Mitarbeiter anbieten
- Förderung von Kulturprojekten der Migrantenorganisationen (z.B. Theateraufführungen oder Ausstellungen in der Verwaltung, den Schulen und weiteren Institutionen des Kreises präsentieren)
- Diversitätsorientierte Gestaltung des Internetauftritts des Landkreises: Informationen über die Region und ihre positive Darstellung als multikultureller Lebensraum, entsprechend ausgewählte ansprechende Bilder, Informationen aus den Vereinen, mehrsprachiges Informationsmaterial der Verwaltung zum downloaden usw.
- Fremdsprachkurse für Verwaltungsangestellte anbieten

¹⁸ „Dies kann auf freiwilliger Basis erfolgen, beispielsweise durch einen Aufruf im Intranet. Dieser Aufruf sollte aber die explizite Unterstützung der Führungsebene beinhalten, da sonst die Umsetzung auf große Widerstände in den jeweiligen Dienststellen führt.“ (KGSt 2011, S. 40)

„Im Intranet der Duisburger Behörden sind Beschäftigte, die sich freiwillig gemeldet haben, mit ihren Sprachkompetenzen aufgelistet und können von dort bei Bedarf zum Einsatz angefordert werden, entweder als telefonische Beratung oder unmittelbare fremdsprachliche Unterstützung vor Ort.“ (Ebd., S. 41)

- Partnerverwaltungen und –regionen im Ausland suchen, Auslandspraktika und Austausch pflegen
- Ähnliches in den einzelnen Kommunen anregen und fördern, z.B. für das Personal von Kindertagesstätten und Schulen
- Entwickeln oder Auswählen einer für die Kreisverwaltung gültigen Definition des Begriffs „Interkulturelle Kompetenz“ und das Erstellen eines entsprechenden Kriterienkatalogs für die Bewerberauswahl bei Einstellungsverfahren
- Kultursensible Gestaltung von Personalauswahlverfahren
- Ermutigungsklausel bei Stellenausschreibungen und bei den Informationen zu den Ausbildungsgängen
- Über Quoten und anonyme Bewerbungsverfahren diskutieren

6 Reaktionen und Ausblick

Im Dezember 2012 wurde die vorliegende Arbeit (ohne Kapitel 6) dem Dezernenten für Integration und multikulturelle Angelegenheiten Dirk Haas und dem Leiter des Fachdienstes Personalentwicklung Thomas Knoblauch sowie den Mitgliedern des Vorstandes des Ausländerbeirates ausgehändigt.

Die Reaktionen waren durchweg positiv. Die Arbeit soll bei der Führungskräfteversammlung der Kreisverwaltung am 20. April vorgestellt werden. Angedacht ist eine Präsentation der theoretischen Inhalte mit anschließender Gruppenarbeit zu verschiedenen praxisbezogenen Fragestellungen. Nach Vorstellung der Gruppenergebnisse und einer weiterführenden Diskussion soll eine konkrete Vereinbarung getroffen werden, wie interkulturelle Kompetenz in der Verwaltung verankert werden kann¹⁹.

Auch der Vorstand des Ausländerbeirates hat die Arbeit in seiner Sitzung am 14.02.2012 diskutiert. Die Vorstandsmitglieder begrüßen die Absicht interkulturelle Kompetenz einzuführen und stimmen der Empfehlung zu, interkulturelle Kompetenz und Öffnung im zivilen Dialog mit Migranten zu erarbeiten und raten zu einer verpflichtenden Teilnahme für Führungskräfte und Verwaltungsmitarbeiter an einer kontinuierlichen Fortbildung im Rahmen eines längerfristigen Konzepts.

¹⁹ Gespräch mit Thomas Knoblauch am 01.03.2012

Geplant sind eine ergänzende Empfehlung des Ausländerbeirates zur interkulturellen Öffnung der Verwaltung und eine Liste von Fallbeispielen, die in entsprechenden Workshops bearbeitet werden können.

7 Literatur

agah - Arbeitsgemeinschaft der Ausländerbeiräte Hessen – Landesausländerbeirat (2008): Aktionsprogramm „Integration“ 2008 bis 2013. Wiesbaden

Auernheimer, Georg (o.J.): Interkulturelle Kommunikation und Kompetenz. O.O. Verfügbar unter: www.georg-auernheimer.de/downloads/Interkult.Kompetenz.pdf. Abgerufen am: 15.08.2011

Ausländerbeirat des Landkreises Gießen (2010): Stellungnahme zum Bericht „Integrationsangebote für Migrantinnen und Migranten im Landkreis Gießen“. Gießen

Brüning, Gerhild (2004): Mit Migranten lernen. Interkulturelle Fortbildung für zivilen Dialog in der Verwaltung. In: DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung, Heft 2. Bonn, S. 48. Verfügbar unter: http://www.diezeitschrift.de/22004/bruening04_01.htm. Abgerufen am: 05.07.2011

Brüning, Gerhild/Grünhage-Monetti, Matilde (2006): Die Fortbildungen des EICP²⁰-Projekts – Überblick und Hintergründe. In: Grünhage-Monetti, Matilde (Hrsg.): Interkulturelle Kompetenz in der Zuwanderungsgesellschaft. Fortbildungskonzepte für kommunale Verwaltungen und Migrantenorganisationen. Bielefeld, S. 55-68

DIVERSITY@IKEA (2007): Anders arbeiten. Besser leben. Vortrag bei „Together in Hessen“ am 2. Juli 2007 in Bad Nauheim. Verfügbar unter: www.together-in-hessen.de/speakers/together_in_hessen_02.juli.ppt. Abgerufen am: 13.10.2011

Fischer, Veronika (2003): „Interkulturelle Kompetenz“ in der fachwissenschaftlichen Diskussion. Einführungsvortrag zur Fachtagung Interkulturelle Kompetenz des Instituts für Internationale Zusammenarbeit des Deutschen Volkshochschulverbandes am 13. – 14. November 2003 in Erfurt. Verfügbar unter: <http://www.iiz-dvv.de/deutsch/aktuelles/erfurtliteratur/Fischer.htm>. Abgerufen am: 26.04.2004

Fischer, Veronika (2006): Warum der Fokus auf Verwaltung? Interkulturelle Öffnung als weitsichtige Stadtpolitik. In: Grünhage-Monetti, Matilde (Hrsg.): Interkulturelle Kompetenz in der Zuwanderungsgesellschaft. Fortbildungskonzepte für kommunale Verwaltungen und Migrantenorganisationen. Bielefeld, S. 35-43

²⁰ European Intercultural Competence Programme

Gaitanides, Stefan (o.J.a): „Interkulturelle Kompetenz“. In: Materialien des Verfassers zum downloaden. Verfügbar unter: http://www.fb4.fh-frankfurt.de/whoiswho/gaitanides/interkult_kompetenz.pdf. Abgerufen am: 13.07.2011

Gaitanides, Stefan (o.J.b): Anforderungsprofil „reflexive“ interkulturelle Kompetenz. In: Materialien des Verfassers zum downloaden. Verfügbar unter: http://www.fb4.fh-frankfurt.de/whoiswho/gaitanides/_reflexive_interk_komp_etenz.pdf. Abgerufen am: 13.07.2011

Gaitanides, Stefan (o.J.c): Checkliste für die interkulturelle Öffnung sozialer Dienste. In: Materialien des Verfassers zum downloaden. Verfügbar unter: http://www.fb4.fh-frankfurt.de/whoiswho/gaitanides/checkliste_interk_oeff.pdf. Abgerufen am: 13.07.2011

Gaitanides, Stefan (o.J.d): Interkulturelle Kompetenz als Anforderungsprofil in der sozialen Arbeit. O.O. Verfügbar unter: <http://www.soziales-hamelin.de/akak/interkulturelles/texte/handbuchartikel.htm>. Abgerufen am: 26.04.2004

Gaitanides, Stefan (o.J.e): Schema für eine qualitative Institutionsanalyse. In: Materialien des Verfassers zum downloaden. Verfügbar unter: <http://www.fb4.fh-frankfurt.de/whoiswho/gaitanides/institutionenanalyse.pdf>. Abgerufen am: 13.07.2011

Grünhage-Monetti, Matilde (2006): Das Fortbildungsangebot „Interkulturelle Kompetenz“. In: Grünhage-Monetti, Matilde (Hrsg.): Interkulturelle Kompetenz in der Zuwanderungsgesellschaft. Fortbildungskonzepte für kommunale Verwaltungen und Migrantenorganisationen. Bielefeld, S. 69-81

Grünhage-Monetti, Matilde/Nispel, Andrea (2010): Welche Kompetenzen braucht eine kommunale Verwaltung in der Zuwanderungsgesellschaft? Angebot für eine Fortbildungsreihe. Karben und Frankfurt am Main

Handschuck, Sabine/Schröer, Hubertus (2000): Interkulturelle Öffnung sozialer Dienste. Ein Strategievorschlag. In: Migration und Soziale Arbeit, Heft 3-4. Weinheim, S. 86-95. Verfügbar unter: <http://www.tik-iaf-berlin.de/pages/HauptSeiten/TextSeiten/texte2.html> am 26.04.2004. Abgerufen am: 26.04.2004

Handschuck, Sabine/Schröer, Hubertus (2002): Interkulturelle Orientierung und Öffnung von Organisationen. Strategische Ansätze und Beispiele der Umsetzung. In: neue praxis, Heft 5. O.O., S. 511-521. Verfügbar unter: http://www.i-igq.de/dokus/interkulturelle_orientierung_oeffnung.pdf. Abgerufen am: 02.10.2011

Handschuck, Sabine/Schröer, Hubertus (2003): Interkulturell orientierte Stadtpolitik – die Bedeutung der Verwaltung für die Integration von Migranten. In: Migration und Soziale Arbeit, Heft 2. Weinheim, S. 50-53

Hessischer Verwaltungsschulverband (2011): Verwaltungsseminare Gießen, Marburg, Wiesbaden. Seminare 2011. Wiesbaden

imap GmbH – Institut für interkulturelle Management- und Politikberatung (2011): Interkulturelle Kompetenz. Angebot über ein 2-tägiges Seminar für Mitarbeiter/innen der Kommunalverwaltung. Düsseldorf u.a.

imap GmbH – Institut für interkulturelle Management- und Politikberatung (o.J.): Seminarprogramm Interkulturelle Seminare für Kommunalverwaltung. Düsseldorf u.a.

IQ Consult gGmbH, Facharbeitskreis Interkulturelle Öffnung (Hrsg.) (2010): Qualitätsmerkmale der interkulturellen Fort- und Weiterbildung. Zwischenbericht. Düsseldorf. Verfügbar unter: http://netzwerk-iq.de/fileadmin/redaktion/Publikationen/03_Diversity_Management/2010_Qualitaetsmerkmale_Interkulturelle-FuW_Zwischenbericht.pdf. Abgerufen am: 16.08.2011

Jugendhilfeausschuss der Stadt Frankfurt (2006): Leitlinien für die interkulturelle Orientierung und Kompetenz in der Kinder- und Jugendhilfe für die Stadt Frankfurt am Main. Frankfurt am Main

Jungk, Sabine (2001): Interkulturelle Öffnung sozialer Dienste und Ämter – eine Herausforderung für die Einwanderungsgesellschaft. In: Riehle, Eckardt (Hrsg.): Interkulturelle Kompetenz in der Verwaltung? Kommunikationsprobleme zwischen Migranten und Behörden. Wiesbaden, S. 95 – 115

KGSt - Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (2008): Interkulturelle Öffnung. In sieben Schritten zur Interkulturellen Öffnung der Verwaltung. Materialien Nr. 5. Köln

KGSt - Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (2011): Interkulturelles Personalmanagement. KGSt-Bericht Nr. 2. Köln

Landeshauptstadt Wiesbaden, Einwohner- und Integrationsamt (Hrsg.) (2010): Integrationsbericht 2009. Wiesbaden

Landkreis Gießen, Fachbereich Jugend und Soziales (2010): Integrationsangebote für Migrantinnen und Migranten im Landkreis Gießen. Gießen

LIDIA - interkulturelle Bildung und Beratung/Interkulturelle Qualitätsentwicklung München - IQM (Hrsg.) (o.J.): Interkulturelle Öffnung – warum eigentlich? München

Lüken-Klaßen, Doris (2008). Kommunale Diversitätspolitik in den Bereichen Beschäftigung und Dienstleistung in Frankfurt am Main. Bericht im Rahmen des europäischen Städtenetzwerks CLIP: Cities for Local Integration Policies. Hrsg.: Stadt Frankfurt am Main, Amt für multikulturelle Angelegenheiten. 1. Auflage. Frankfurt am Main

Projektgruppe InPact (Hrsg.) (2004): „...da hat es ‚klick‘ gemacht.“ Trainings zur sozialen und interkulturellen Kompetenz. Konzepte, Erfahrungen, Reflexionen. Mainz

Schröer, Hubertus (2009): Interkulturelle Öffnung und Diversity Management. Ein Vergleich der Strategien. In: Migration und Soziale Arbeit, Heft 3-4. Weinheim, S. 203 – 211

SPD, Unterbezirk Gießen/Bündnis 90 - Die Grünen, Kreisverband Gießen/Freie Wähler, Kreisverband Gießen (2011): Arbeit, Bildung, Energie – Chancen für den Landkreis Gießen nutzen! Koalitionsvertrag für die Legislaturperiode 2011-2016. Gießen

Wehrhöfer, Birgit (2006): Zur Diskussion um interkulturelle Kompetenz, interkulturelle Orientierung und interkulturelle Öffnung. In: Grünhage-Monetti, Matilde (Hrsg.): Interkulturelle Kompetenz in der Zuwanderungsgesellschaft. Fortbildungskonzepte für kommunale Verwaltungen und Migrantenorganisationen. Bielefeld, S. 28-34

www.charta-der-vielfalt.de

www.impuls-training.de

www.landkreis-giessen.de

Zalucki, Michaela (2006): Was heißt eigentlich „Kultur“? Eine Expedition durch den Dschungel der Kulturkonzepte. In: Grünhage-Monetti, Matilde (Hrsg.): Interkulturelle Kompetenz in der Zuwanderungsgesellschaft. Fortbildungskonzepte für kommunale Verwaltungen und Migrantenorganisationen. Bielefeld, S. 19-27

8 Gespräche

Alves, Maria/Antonov, Ludmilla/Hönle, Françoise/Isik, Serdar/Lappo-Danilevski, Ivan/Muharemovich, Edin/van Slobbe, Tim. Ausländerbeirat des Landkreises Gießen, Vorstand. Gespräch am 14.02.2012 in Gießen

Aydin, Ali. Trainer für interkulturelle Kompetenz, Gießen. Gespräch am 24.11.2011 in Gießen

Blum, Eva Maria. Stadt Frankfurt am Main, AmKA - Amt für multikulturelle Angelegenheiten. Telefongespräche und Mails, zuletzt am 16.11.2011

Böhm, Beate. Landkreis Gießen, Fachdienst Personalentwicklung. Telefongespräche, zuletzt am 27.09.2011

Böß, Christian. Landeshauptstadt Wiesbaden, Einwohner- und Integrationsamt. Telefongespräche und Mails, zuletzt am 26.10.2011

Foraci, Ulrike. agah - Arbeitsgemeinschaft der Ausländerbeiräte Hessen – Landesausländerbeirat. Gespräch am 19.06.2011 in Wiesbaden

Glaserhardt-Freyman, Jörg. Landkreis Gießen, Stabsstelle Sozialraumplanung. Gespräch am 24.11.2011 in Gießen

Grünhage-Monetti, Matilde. Trainerin für interkulturelle Kompetenz, Karben. Telefongespräch am 26.10.2011

Haas, Dirk. Landkreis Gießen, Dezernent für Integration und multikulturelle Angelegenheiten. Gespräche im Zeitraum Juni 2011 – März 2012 in Gießen

Harbach, Dietmar. Bundesamt für Migration und Flüchtlinge, Gießen. Mail vom 10.05.2012

Knoblauch, Thomas. Landkreis Gießen, Fachdienst Personalentwicklung. Gespräche und Mails, zuletzt am 01.03.2012 in Gießen

Weyrauch, Thomas. Bundesamt für Migration und Flüchtlinge, Gießen. Gespräch am 30.06.2011 in Heuchelheim.