



Programm zur interkulturellen Öffnung der Kommunen

# Chancen von Inhouse Workshops im XENOS PIK Projekt zur Interkulturel- len Öffnung der Kommunen Erlangen und Nürnberg



Das XENOS-Projekt „P.I.K.“ wird im Rahmen des Bundesprogramms „XENOS – Integration und Vielfalt“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.



Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales



EUROPÄISCHE UNION

# Chancen von Inhouse Workshops im XENOS PIK Projekt zur Interkulturellen Öffnung der Kommunen Erlangen und Nürnberg

von Michael Greißel

## 1. Ursprüngliche Planung im Antrag: Offene und Inhouse Workshops mit dem Kompetenz-basierten Konzept

In der ursprünglichen Planung von XENOS PIK, formuliert im Antrag von 2011 waren parallel Offene Workshops und Inhouse Workshops zur Interkulturellen Kompetenz vorgesehen. Im ersten Jahr (3/2013 bis 2/2014) der zweiten Projektphase hat sich eine weitreichende Veränderung dieser Planung ergeben. Statt jeweils 50% beider Modelle konnte nur ein Offener Workshop, dafür 14 Inhouse Workshops durchgeführt werden. Verlauf dieser Entwicklung und Chancen von Inhouse Workshops möchte ich im Folgenden, im Sinne einer lernenden Projekt-Organisation, skizzieren.

Beide Modelle sind nach dem Kompetenz-basierten Konzept von XENOS PIK erfolgreich umgesetzt worden. Das Konzept wurde in der Phase 1 des Projekts (3/2012 bis 2/2013) in der Projektgruppe TP1 entwickelt und in der Steuerungsgruppe für verbindlich erklärt. Kernstück des Konzepts ist folgender Kompetenzkatalog:

Interkulturelle Kompetenz nach Kompetenzklassen sortiert  
Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ...

### Fachliche-methodische Kompetenz

- kennen Leitbild/Leitlinien „Integration“ oder die Integrationsaktivitäten als Grundlage für Handeln und wenden es in ihrem Bereich an
- kennen das Prinzip der Anerkennung von Vielfalt (Managing Diversity)
- kennen Geschichte und Rahmenbedingungen von Migration und Interkulturalität
- wissen über Ausgrenzungsmechanismen/Antidiskriminierung bescheid
- haben einen dynamischen Kulturbegriff (kennen Fallen der kulturellen Stereotypisierung)
- kennen Milieus oder Lebensstile der Migrantenbevölkerung
- sind sensibilisiert für kulturelle Unterschiede

### Personale Kompetenz

- haben ihre eigene kulturelle Sozialisation reflektiert
- reflektieren die eigene Rolle bezüglich der Machtunterschiede
- verfügen allgemein über Dienstleistungsorientierung, Kommunikationsfähigkeit, Achtsamkeit
- haben Routine im Aushalten von mehrdeutigen oder widersprüchlichen Situationen (Ambiguitätstoleranz)

### Aktivitäts- und Handlungskompetenz

- können mit Widersprüchlichkeiten oder kulturell bedingten Unterschieden gut umgehen, ohne diese gleich zu bewerten
- sind handlungsfähig in interkulturellen Situationen auf der Basis von Anerkennung und Wertschätzung von Vielfalt

## Sozial-kommunikative Kompetenz

- haben erkannt, dass Verhalten nicht nur kulturbedingt ist und können Kulturalisierung und Ethnisierung vermeiden und entgegenstreben
- sind kommunikationsfähig in interkulturellen Situationen

Der Katalog wurde von einer interkommunalen Arbeitsgruppe in den Jahren 2008 bis 2011 entwickelt und erfuhr aufgrund der anerkannten Expertise ihrer Mitglieder in beiden Stadtverwaltungen hohe Akzeptanz.

## 2. Workshops für Führungskräfte

Zur Information und zur Motivation von Führungskräften einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Offene XENOS PIK Workshops anzumelden oder Inhouse Workshops für Gruppen oder Teams von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu buchen wurden im Februar 2013 zwei Workshops für Führungskräfte angeboten. Beide Workshops waren mit jeweils 12 bis 15 Führungskräften gut nachgefragt, beide Oberbürgermeister hatten eigens dazu eingeladen.

Infolge dieser Workshops und durch zusätzliche persönliche Ansprache von Führungskräften durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stellen für Personalentwicklung ergab sich großes Interesse an Inhouse Workshops, Offene Workshops wurden nur sehr zögerlich nachgefragt.

Diese zunächst unvorhersehbare Entwicklung wurde dann auf ihre Ressourcen hin analysiert und die Ergebnisse in die Konzepte zur Akquise und Durchführung der Workshops integriert.

Führungskräfte wurden in Erstgesprächen auf die Möglichkeit von (durch die Teilnehmerinnen und Teilnehmer autorisiertem) Feedback durch die TrainerInnen hingewiesen.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer wurden dann in Situationsreflexionen in den Workshops angehalten, auch Aspekte struktureller interkultureller Kompetenz zu formulieren.

## 3. Einbindung in die PE/OE-Strategie zur Interkulturellen Öffnung der Kommunen in der Steuerungsgruppe

In der Steuerungsgruppe wurde die Chance zu einer Doppelstrategie von Personalentwicklung und Organisationsentwicklung diskutiert und aufgegriffen. Die Notwendigkeit wurde erkannt und kann wie folgt auch im Diskurs zur interkulturellen Öffnung belegt werden: „Vielmehr müssen Initiativen zur Personalentwicklung durch Maßnahmen der Organisationsentwicklung ergänzt werden. Organisationen müssen sich auch strukturell verändern, um der Komplexität der Einwanderungs-gesellschaft gerecht werden zu können.“ (Veronika Fischer, Monika Springer, Ioanna Zacharaki (Hrsg.), Interkulturelle Kompetenz, Wochenschau Verlag, 2009)

## 4. Chance zur Fokussierung der strukturellen interkulturellen Kompetenz von Teilen der Organisation

Strukturelle interkulturelle Kompetenz der Organisation kann als die Qualität in den Strukturen einer Organisation verstanden werden, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in ihrer konkreten Arbeit interkulturell kompetentes Handeln ermöglicht.

Auch in der XENOS Landschaft 2012 bis 2014 wird dieser Aspekt aufgegriffen: „... es geht nicht um die strukturelle interkulturelle Öffnung und Ausrichtung der Organisation oder um die Entwicklung von interkultureller Kompetenz des Einzelnen, sondern darum, beide in ihrem wechselseitigen Bezug zueinander zu erkennen.“ (Konzept XENOS KIBA: <http://xenos-kiba.de/projektkonzept>)

Ich möchte im Folgenden einige Beispiele für strukturelle Interkulturelle Kompetenz, wie sie in XENOS PIK Workshops formuliert wurden, nennen:

In Situationsreflexionen eines Workshops mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bauordnungsbehörde

wurden regelmäßig schwierige, gelegentlich konflikthafte Situationen mit Bürgern mit Migrationshintergrund berichtet. Ein Teil dieser Situation resultierte aus schwer- oder missverständlichen Bescheiden der Behörde. Das Problem trat bei allen BürgerInnen auf, bei der Zielgruppe jedoch häufiger und mit stärker konflikthafter Verläufen. Gleichzeitig wurde von XENOS PIK unabhängigen Bemühungen zur sprachlichen Vereinfachung von Informationen und Bescheiden der Behörde berichtet. Im Workshop wurde sowohl an Aspekten der personalen Kommunikation (Steigerung der Verständlichkeit durch Verwendung von Internationalismen, besser organisierte Inhalte seitens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, niedrigschwellige Deeskalationsstrategien, etc.), als auch an Aspekten der behördlichen Kommunikation gearbeitet. Dabei war vor allem der Anspruch an juristische und an kommunikative Qualität bei behördlichen Schreiben wichtig. Die traditionelle Verwaltung hatte stets den ersten Anspruch stark und den zweiten Anspruch zu gering betont. Gerade bei BürgerInnen mit Migrationshintergrund oder Bildungsausländern kann dies zu großen kommunikativen Störungen führen. Einige Qualitätskriterien für behördliche Kommunikation können aus den Forschungen zur Verständlichkeit von Unterrichtstexten (vgl. Untersuchungen des Geschichtsdidaktikers Bodo von Borries) übertragen werden: Der Einbau von sogenannten „Organizern“ in Texte, einen mittleren Grad von Komplexität, Redundanz und in der Dimension implizite versus explizite Kommunikation. Letzteres meint etwa den weitreichenden Unterschied zwischen Bußgeld und Zwangsgeld. Dieser kann nicht als vorhandenes Wissen bei BürgerInnen implizit vorausgesetzt werden, sondern muss bei den Bescheiden explizit erklärt werden.

In einem ganz anderen Feld von Kommunalverwaltung, nämlich der Kinder- und Jugendhilfe lassen sich ebenfalls Aspekte von struktureller interkultureller Kompetenz aus den Workshops isolieren. So gerät etwa die grundsätzlich interkulturell kompetente ganzheitliche Ausrichtung von Konzepten der Jugendhilfe, also Einbeziehung der Familien durch Elternarbeit und Community Education, in die Reflexion. Gerade bei, in jüngster Zeit aus dem Ausland zugezogenen oder mit großen Defiziten behafteten Familiensystemen ist die Fokussierung der Sozialarbeit problematisch. Die Zielgruppenpriorität (Kinder/Jugendliche oder deren Eltern) von sozialpädagogischen Einrichtungen, so in den Situationsreflexionen erkennbar, kann bei zugewanderten Familien schwierig werden. Eine Reflexion in den Dimensionen Auftrag, Abgrenzung und Nachhaltigkeit (Hilfe zur Selbsthilfe) geht hier über die individuelle interkulturelle Kompetenz der Pädagogin hinaus und wird zur Frage der Team- oder Organisationsentwicklung.

Die Einarbeitung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Migrationshintergrund ist ebenfalls eine Situation in der sich strukturelle Interkulturelle Kompetenz der Organisation und von Führungskräften zeigt. Der möglicherweise höhere oder spezifische Bedarf kann bei gleichen Routinen zu einer geringeren Qualität der Einarbeitung und damit zu geringerer Performance führen. Die Akzeptanz von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Migrationshintergrund ist dadurch gefährdet. Im Extremfall kann eine schlechte Einarbeitung zum Scheitern des Arbeitsverhältnisses führen, der daraus resultierende finanzielle und organisatorische Aufwand wird erheblich, auf jeden Fall höher als der einer guten Einarbeitungsroutine sein.

Personalämter sind sowohl Zielgruppe, wie auch äußerst wichtige Akteure von Prozessen zur interkulturellen Öffnung von Verwaltungen. Besonders bei den Themen Personalgewinnung, Personalauswahl und Personalentwicklung sind interkulturell kompetente Strukturen und Strategien zentral für den Erfolg. Die Gestaltung von Auswahlgesprächen etwa stellt Anforderungen an die personale Interkulturelle Kompetenz, viel wichtiger aber sind strukturelle Kompetenzen der Organisation. Diese werden wirksam beim Verfassen von Stellenbeschreibung und Stellenprofilen, bei der Organisation von Personalauswahlverfahren und besonders bei interkulturell validen Assessment Center. Ein erhebliches Spannungsfeld besteht hier einerseits zu den Strukturen des TVÖD und des Beamtenrechts und andererseits zu Anforderungen und Praktiken der Fachämter.

In diesem Spannungsfeld zu struktureller interkultureller Kompetenz zu kommen ist zwar im Detail anspruchsvoll, aber gerade angesichts des beginnenden Fachkräftemangels unverzichtbar.

In allen Beispielen wird übrigens die dringend erforderliche hybride Qualifikation der WorkshopleiterInnen als TrainerInnen für Interkulturelle Kompetenz, als SupervisorInnen und als OrganisationsentwicklerInnen deutlich.

## 5. Nutzen für die Dienststellen und die gesamte Stadtverwaltung

Wenn also, wie in vielen Fällen geschehen, Führungskräfte das Angebot zu Feedback hinsichtlich der strukturellen interkulturellen Kompetenz wahrnehmen, kann der Nutzen für die Dienststellen in Form der Weiterentwicklung von Konzepten, Materialien, Dienstanweisungen etc. realisiert werden.

Auch die Rückmeldung an die Personalentwickler, vorwiegend in den Projektgruppen und gemeinsamen Gesprächen mit Führungskräften, kann dafür sorgen, dass strukturelle interkulturelle Kompetenz in den Fokus und in den Mainstream von Personalentwicklungsmaßnahmen kommt.