

Landeshauptstadt

Hannover

Informations-  
drucksache

An die Damen und Herren  
des Rates

Nr. 0718/2000

Anzahl der Anlagen 1

Zu TOP

---

### **Bericht über die verwaltungsinterne Fortbildung „Interkulturelle Handlungskompetenz in der Einwanderungsgesellschaft“ (1999)**

Seit der Einrichtung des Referates für interkulturelle Angelegenheiten (OE 10.24) im Juni 1998 konnten einige Modellprojekte mit verschiedenen Ämtern und anderen Kooperationspartnern initiiert und durchgeführt werden. Diese Projekte stehen in engem Zusammenhang mit der interkulturellen Öffnung der Stadtverwaltung, die im Sinne der Verwaltungsreform eine der wesentlichen Aufgaben der OE 10.24 ist. Dazu gehört auch die 1999 als Pilotprojekt durchgeführte Fortbildung „Interkulturelle Handlungskompetenz in der Einwanderungsgesellschaft“ in Zusammenarbeit mit OE 11.13.

Hierzu fanden im Herbst 1998 die ersten konzeptionellen Vorbereitungen mit Prof. Dr. Annita Kalpaka (EFH) statt. Dabei wurden u.a. folgende Fragestellungen behandelt: Welche Unterstützung brauchen Professionelle, um interkulturell kompetent handeln zu können? An welchen vorhandenen Kompetenzen können sie ansetzen? Welche Erklärungsmuster für auftretende interkulturelle Konflikte sind gängig? Welche davon könnten hilfreich, welche hinderlich sein? Wie werden die Lebenswelten der Migranten und Migrantinnen in der Fachliteratur und im Alltagsverständnis erfasst? Welche Elemente bleiben unterbelichtet? Wie können sich strukturelle Benachteiligungen, offene und subtile Ausgrenzungsmechanismen auf die Handlungsfähigkeit von Klientinnen und Klienten bzw. Professionellen auswirken? Was könnte eine interkulturelle Öffnung in der Verwaltungsstruktur bedeuten?

Frau Kalpaka legte Anfang 1999 das Konzept für die Fortbildung vor. Nach Klärung der Modalitäten für die Kooperation zwischen der Stadt (10.24 und 11.13) und der Evangelischen Fachhochschule – Zentrale Einrichtung Weiterbildung – sowie den beiden Dozentinnen, Annita Kalpaka und Angelika Koch, konnte die Umsetzung des Pilotprojekts 17./18. Mai, 21./22. September und 15./16. November 1999 stattfinden. Für die TN dieser Fortbildung findet Anfang März 2000 ein Reflexionsworkshop statt.

In der Anlage ist die Auswertung des Pilotprojektes zur Information beigefügt.

Für 2000 ist die Fortbildung erneut ausgeschrieben (Beginn 22./23. Februar 2000). Es liegen bereits über 30 Anmeldungen aus verschiedenen Dienststellen vor. Damit alle Anmeldungen noch in diesem Jahr berücksichtigt werden können, wird eine weitere Fortbildung geplant.

10.24/11.13  
2000-03-09

**Interkulturelle Handlungskompetenz in der Einwanderungsgesellschaft Auswertung der ersten verwaltungsinternen Fortbildung bei der Landeshauptstadt Hannover 1999**

*Vorgelegt von Prof. Dr. Annita Kalpaka und Angelika Koch*

*Evangelische Fachhochschule Hannover – Zentrale Einrichtung Weiterbildung – Januar 2000*

Zielgruppe für die Fortbildung waren Führungskräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus verschiedenen Verwaltungsbereichen. Ziele und Inhalte des Fortbildungskonzeptes basieren darauf, dass Migrationsprozesse die Bevölkerungsstruktur verändern und Gewohntes in Frage stellen. Diese Entwicklungen führen dazu, dass Institutionen und Handlungskonzepte nicht ohne weiteres wie bisher funktionieren. Die Zusammensetzung der Bevölkerung macht eine interkulturelle Öffnung sozialer und anderer Dienste notwendig, will man den Bedürfnissen und Anliegen möglichst vieler Klientinnen und Klienten gerecht werden. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter brauchen erweiterte Kompetenzen, um Bedürfnisse und Interessen der Klientel mit verschiedenen sozialen und rechtlichen Hintergründen, verschiedener Herkunft und Muttersprache zu verstehen und adäquat handeln zu können. Ziel ist es, sowohl die Zufriedenheit der Klientel als auch die der Mitarbeiter/innen zu erhöhen. Die Fortbildung setzte sich zusammen aus Elementen der Selbstreflexion und aus theoretischen Bausteinen, die sich abwechseln und aufeinander aufbauen. Die Prozessorientierung des Konzeptes ermöglichte es, die Themen und Problemstellungen der Teilnehmer/innen aufzugreifen und theoretische Hintergründe sowie Handlungskonzepte zu erarbeiten, die zur Entwicklung von neuen Handlungsperspektiven beitragen können. Die Praxisorientierung bedeutet u.a., dass nicht nur an der Erweiterung individueller Kompetenzen, sondern auch an der Erkundung, Analyse und gegebenenfalls Veränderung der Rahmenbedingungen des Handelns (strukturelle, rechtliche, institutionelle Rahmenbedingungen) gearbeitet wird. Es ist Teil des Konzeptes, die Fortbildung als interkulturell zusammengesetztes Team anzubieten.

Die Fortbildung wurde im Themenkomplex „Bürger/in und Verwaltung, Kundenorientierung“ im Fortbildungsprogramm und auch mit einem gesonderten Personalrundsreiben vom Dez. B angekündigt. Es lagen 24 Anmeldungen aus den Dienststellen: Sozialamt, Versorgungsanstalt, Stadtbüchereien, Amt für Jugend und Familie, Kulturamt, Amt für Wohnungswesen, Volkshochschule, Rechts- und Standesamt, Abfallwirtschaftsbetrieb, Kommunaler Sozialdienst und Ordnungsamt vor. Die Finanzierung erfolgte regulär über OE 1 1.13.

Die Fortbildung war konzipiert für den Gesamtumfang von drei Seminarblöcken (17./18.5, 21./22.9., 15./16.11.1999), jeweils von 9.00 bis 16.00 Uhr. Beim ersten Seminarblock waren 16 TN aus neun Dienststellen anwesend. Von ihnen haben insgesamt 10 TN an allen Seminarblöcken kontinuierlich teilgenommen. Drei Ebenen für kompetentes Handeln in der Einwanderungsgesellschaft wurden in diesen drei Seminarblöcken näher betrachtet und miteinander verknüpft: individuelle Kompetenzen, institutionelle Rahmenbedingungen und gesellschaftliche Rahmenbedingungen. Dazu waren folgende Schwerpunkte festgelegt:

- Erwartungen und Erfahrungen der TN und aktueller Stand ihrer Kenntnisse
- Stand der Fachdiskussion bezüglich interkultureller Kompetenz und interkultureller Öffnung von Verwaltung, sozialen Einrichtungen und Diensten
- Deutschlandkunde: Darstellung der rechtlichen, sozialen und gesellschaftlichen Grundlagen für die Lebensverhältnisse von Migrantinnen und Migranten sowie Flüchtlingen in der Bundesrepublik

- Überblick über die neuere Migrationsgeschichte und Einordnung der eigenen Positionen der TN in einen gesamtgesellschaftlichen Kontext und Sichtbarmachung der Zusammenhänge, Zuordnung von Inhalten und Handlungskonzepten zu den Begriffen: Integration, Ausländerarbeit,
- interkulturelle Arbeit, multikulturelle Gesellschaft u.a.
- Bausteine Sprache und Kultur: Bedeutung von Mehrsprachigkeit, Machtaspekte von Sprache, Sprache und Institution/Gesellschaft. Analyse unterschiedlicher Kulturbegriffe (statisch/dynamisch), Kultur als Erklärungsmuster sozialer Konflikte u.a.
- Interkultureller Selbsttest/Fokussierung des Themas auf die jeweilige Dienststelle anhand einer Selbstevaluation mit einer Checkliste, mit der einzelne Bereiche der eigenen Dienststelle systematisch danach untersucht werden kann, ob sie der Zusammensetzung der Bevölkerung in der Einwanderungsgesellschaft entspricht bzw. dieser Rechnung trägt.
- Interkulturelle Öffnung in der Praxis - Was lässt sich daraus lernen?
- Was folgt daraus für die eigene Arbeit, was nehmen sich TN als nächsten Schritt in ihrer Dienststelle vor- Planung der ersten Schritte für die Praxis
- Seminereinheit am Ende der Fortbildung mit der Leiterin des Referates für interkulturelle Angelegenheiten, Arzu Altug, zur Frage: Welche Möglichkeiten der Unterstützung gibt es für die interkulturelle Praxis der TN nach der Fortbildung?
- Ausblicke und Auswertung
- Reflexionsworkshop – Wie geht es weiter nach der Fortbildung?

Aus der Seminauswertung der TN wurde deutlich, dass die Inhalte der Fortbildung in sinnhafte Zusammenhänge gebracht werden konnten (vernetztes Konzept, Interkulturelle Kompetenz und Interkulturelle Öffnung). Zum eigenen Lerngewinn/Nutzen wurden mehrere Ebenen von den TN benannt. Wesentlich waren die kritische Reflexion eigener Praxis, eigener Bilder und der Rahmenbedingungen der Arbeit, das Sortieren von Handlungsebenen. Dass die Reflexion von „Eigenem“, individuell und gesellschaftlich häufig nützlicher sei als Wissen über „Anderer“ wurde ebenfalls benannt. Es wurde als sehr positiv eingeschätzt, dass die TN aus sehr unterschiedlichen Dienststellen kamen. Praktizierte Offenheit und Kooperationsbereitschaft wurden als Voraussetzung für die Zusammenarbeit in der Gruppe besonders hervorgehoben.

Es wurde mehrfach genannt, dass die Leitung die TN streckenweise verunsichert, jedoch immer wieder zu einem „roten Faden“ zurückgeführt hat. Dies wurde als sehr positiv empfunden. Als sehr wichtig wurde benannt, dass durch die interkulturelle Zusammensetzung des Leitungsteams unterschiedliche Fragen und mehr Sichtweisen angeregt wurden, als aus einer „nur“ Einheimischenperspektive möglich gewesen wäre. Dazu haben auch theoretische Kompetenz und die Praxiserfahrungen der Leiterinnen beigetragen. Vorbereitung, Aufbereitung der Inhalte, Methodik und Zusammenarbeit der Dozentinnen wurde als gut und hilfreich eingeschätzt.

### **Grundsätzliche Fragestellungen und Empfehlungen**

Zum Abschluss sollen zum einen grundsätzliche Fragestellungen, die während dieser Fortbildung auftraten, benannt und zum anderen einige Empfehlungen, die sich aus diesem ersten Durchgang ergaben, ausgesprochen werden. Strukturelle Probleme werden häufig zu „Beziehungsproblemen“ umdefiniert. Der Beziehungsaspekt „freundlicher Umgang mit Ausländern“ wird in den Vordergrund gestellt. Das kristallisiert sich u.a. aus der Notwendigkeit heraus, etwas anzugehen, was man am ehesten meint bzw. glaubt, verändern zu können. Den Blick dafür zu öffnen, dass Umgangsformen nicht ausschließlich in der Persönlichkeit der Einzelnen liegende Hintergründe haben, sondern auch von anderen wichtigen Komponenten, wie strukturelle und institutionelle Rahmenbedingungen (Zeit für die Klientinnen und Klienten, Arbeitsbelastung, ge-

setzliche Grundlagen, die das Leben und das Verhalten der Klientinnen und Klienten beeinflussen usw.) abhängig sind, ist ein wesentliches Ziel dieser Fortbildung. Ebenfalls gehört es zu den Zielen, einerseits die Kenntnisse der Mitarbeiter/innen über die Rahmenbedingungen zu erweitern und ihre Sensibilität für die Wahrnehmung der genannten Zusammenhänge zu erhöhen.

Oft wird erwartet, dass Klientinnen und Klienten sich zu verändern haben, damit sie zu dem eigenen Arbeitsalltag passen. Diese Erwartungshaltung mag zunächst als absurd erscheinen. Doch kann sie, wenn sie ernst genommen wird, zu Erkenntnissen über die tatsächlichen Belastungen von Mitarbeiter/innen führen. Dadurch, dass solchen Äußerungen innerhalb der Fortbildung Raum gewährt wurde, war es möglich, auf dahinter liegende Problemstellungen zu kommen und durch gezielte Interventionen veränderte Problemdefinitionen zu formulieren. Diese eröffneten wiederum den Blick für andere Handlungsmöglichkeiten.

Wenn Veränderungen oder Reformen anstehen, liegt die Betonung oft auf dem, was nicht geht. Werden strukturelle Hindernisse beleuchtet, läuft es meistens darauf hinaus, dass einige Mitarbeiter/innen keine Veränderungsmöglichkeiten sehen. Dies führte bei dieser Fortbildung in manchen Diskussionsphasen dazu, dass dem Denken und der Entwicklung von Visionen enge Grenzen durch dominierende Machbarkeitsargumente gesetzt werden. Die TN zu motivieren, Grenzen zunächst einmal im Denken zu überwinden und sich nicht vorschnell nur auf das zu begrenzen, was möglich zu sein scheint, ist eine Problematik, die diesem Thema fast immanent ist. Denn subtile oder offene Benachteiligung von Migrantinnen und Migranten ist nicht nur ein persönlicher Akt einzelner Mitarbeiter/innen, sondern in einem juristischen und rechtlichen Instrumentarium verankerte Praxis. Einerseits gibt es also reale Grenzen, auf die in solch einer Fortbildung hingewiesen werden muss, um die Kenntnisse und die Sensibilität der TN zu erweitern. Gleichzeitig soll es aber darum gehen, Mitarbeiter/innen zu motivieren, und zwar auch in ihrem eigenen Interesse, an der Überwindung dieser Grenzen zu arbeiten. Deutlich wird bei dieser Arbeit, dass die Fragen, die TN stellen, die Handlungsalternativen, die sie sich als Tipps von der Seminarleitung wünschen, nicht zu beantworten bzw. umzusetzen sind, wenn institutionelle (und rechtliche) Rahmenbedingungen unverändert bleiben. Insofern verweist das so genannte Ausländerspezifische auf allgemeinere Fragen. So kamen die TN auf dieser Fortbildung z.B. auf allgemeinere Fragen von Kundenorientierung, Arbeitsbelastung, Arbeitsorganisation, Mangel an Vernetzung etc., die zwar am Beispiel von Klientinnen und Klienten mit Migrationshintergrund deutlicher zu Tage traten, keineswegs aber lediglich „ausländerspezifischen“ Fragen sind.

Die Fortbildung hatte einen Schwund an Teilnehmer/innen zu verzeichnen. Die Gründe für das Fernbleiben von einigen TN wurden nur z.T. klar geäußert. Die Erwartung einiger TN war, dass die Fortbildung Tipps und Empfehlungen zum Umgang mit „schwierigen Ausländern“ bzw. mit schwierigen Situationen an ihrem Arbeitsplatz (z.B. mit Klient/innen umzugehen, die kein Deutsch verstehen etc.) bieten sollte. Es wurde weiterhin erwartet, dass Kenntnisse über die Herkunftsländer bzw. „die Kultur“ oder „die Verhaltensweisen“ von „Ausländern“ vermittelt würden. Diese Erwartungen wurden anfangs auch von TN geäußert, die an den gesamten Fortbildungsblöcken teilnahmen. Die Abstände zwischen den einzelnen Blöcken der Fortbildung wurden von vielen TN als zu lang empfunden. Letzteres war sicherlich nicht der einzige Grund, weshalb kleine Schritte und Hausaufgaben, die sich die TN selbst ausgesucht haben und zwischen den Seminarblöcken in den Dienststellen umsetzen wollten, nicht umgesetzt werden konnten.

Diese Überlegung leitet zu einer weiteren Empfehlung über. Eine längerfristige Begleitung derjenigen Mitarbeiter/innen, die sich konkrete Schritte hinsichtlich der interkulturellen Öffnung ihrer Dienststellen vornehmen wollen, erscheint sinnvoll, wenn nicht sogar unerlässlich. Wenn die

Ergebnisse der Fortbildung nicht nur der Erweiterung des Horizonts einzelner Mitarbeiter/innen dienen soll, sollte eine Begleitung in regelmäßigen Abständen eingeplant werden. Sie hätte das Ziel, Erfolge und Hindernisse bei der Umsetzung der interkulturellen Ansätze sichtbar zu machen und entsprechende Hilfen entwickeln zu helfen. Fest steht, dass der Wille und das vorhandene Engagement Einzelner nie ausreicht, um Veränderungsprozesse zu initiieren und sie zu stabilisieren. Dies kann keine Mitarbeiter/in alleine erreichen und kann auch in keiner Fortbildungsmaßnahme geleistet werden. Damit wäre jedes Fortbildungsangebot überfrachtet.

Dez. A  
Hannover / 2000-03-09