



Landeshauptstadt  
München

# **Qualitätsstandards für interkulturelle Fortbildungen bei der Stadt München**

**Dezember 2009** (aktualisiert Dezember 2013)

**Stelle für interkulturelle Arbeit, Sozialreferat  
Personal- und Organisationsreferat, Fortbildung**

## **Kontakt:**

Franziska Szoldatits  
Stelle für interkulturelle Arbeit  
Sozialreferat  
Tel.: 089 233-40641  
Mail: [franziska.szoldatits@muenchen.de](mailto:franziska.szoldatits@muenchen.de)

Diana Heffels  
Personal- und Organisationsreferat  
Fortbildung  
Tel.: 089 233-44038  
Mail: [diana.heffels@muenchen.de](mailto:diana.heffels@muenchen.de)

In diesem Papier definieren die Stelle für interkulturelle Arbeit und die Fortbildungsabteilung P6.2 gemeinsame Qualitätsstandards für interkulturelle Fortbildungen, die bei der Stadt München durchgeführt werden.

Diese Standards sollen sicherstellen, dass interkulturelle Fortbildungen von beiden Bereichen gleichen Kriterien entsprechen und im Sinne der interkulturellen Orientierung und Öffnung der Stadtverwaltung veranstaltet werden.

Das vorliegende Papier ist eine Arbeitsgrundlage für die Stelle für interkulturelle Arbeit und das Personal- und Organisationsreferat, P6.2. Auf dieser Grundlage werden beide Stellen gemeinsam zielgruppenspezifisches Informationsmaterial für Führungskräfte und Fortbildungsbeauftragte erstellen.

### **Vorab ...**

Interkulturelle Fortbildungen sind wichtiger Bestandteil interkultureller Orientierung und Öffnung, ersetzen jedoch keine strukturellen Maßnahmen. Sie können diese nur ergänzen und unterstützen und müssen in den interkulturellen Öffnungsprozess des Referates bzw. der Dienststelle eingebettet sein. Dadurch haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit, Gelerntes umzusetzen und Veränderungen im Arbeitsalltag anzustoßen.

Es gibt viele Formen interkultureller Fortbildungen. Beispielsweise unterscheiden sich Trainings zur Vorbereitung auf Aufenthalte im Ausland, wie sie vorrangig in Wirtschaftsunternehmen durchgeführt werden, stark von sog. Antidiskriminierungstrainings. Während es bei einer Vorbereitung auf einen Auslandsaufenthalt darum geht, Wissen über ein bestimmtes Land und über kulturelle Hintergründe der dort lebenden Menschen zu vermitteln, geht es bei den interkulturellen Fortbildungen wie sie von der Stelle für interkulturelle Arbeit und dem Personal- und Organisationsreferat, P6.2 durchgeführt werden, um den Umgang mit kultureller Vielfalt in einer Einwanderungsgesellschaft. Zwar wird auch Wissen über mögliche interkulturelle Unterschiede vermittelt, jedoch ist in erster Linie Ziel, für interkulturelle Begegnungen zu sensibilisieren und die eigene kulturelle Sozialisation und die Rolle als städtische/r Mitarbeiter/in zu reflektieren. Es werden kulturell unterschiedliche Wahrnehmungsmuster bewusst gemacht, der Begriff "Kultur" geklärt und die Bedeutung von kulturellen Unterschieden im Arbeitsalltag hinterfragt. Nicht nationale, sondern Alltagskultur steht im Vordergrund. Es geht bewusst nicht darum, Umgangsweisen mit Menschen aus bestimmten Ländern zu erlernen. Denn dann wäre die Gefahr groß, den kulturellen Hintergrund eines Menschen über zu betonen und ihn und sein Verhalten „in Schubladen zu stecken“. Die Gefahr dieser sog. Kulturalisierung wird thematisiert. Es wird deutlich gemacht, dass Verhaltensweisen oft nicht einer bestimmten nationalen oder ethnischen Herkunft zugeschrieben werden können, sondern es große Unterschiede bzgl. des Geschlechts, des Alters oder der sozialen Schicht gibt. Auch das Konzept der interkulturellen Öffnung wird vorgestellt.

## 1. Ziele und Inhalte

### Transfer- und Lernziele:

Aus der Teilnahme an unseren Grundlagenseminaren können Teilnehmerinnen und Teilnehmer u.a. folgenden Nutzen ziehen:

Teilnehmerinnen und Teilnehmer...

- sind sensibilisiert für kulturelle Unterschiede;
- haben ihre eigene kulturelle Sozialisation reflektiert;
- können mit Widersprüchlichkeiten oder kulturell bedingten Unterschieden besser umgehen und werten diese nicht vorbehaltlos negativ oder positiv (Ambiguitätstoleranz);
- erkennen, wo im Arbeitsalltag kulturelle Unterschiede eine Rolle spielen können und haben hierzu Wissen aufgebaut;
- haben ihr Wissen über die Kulturbedingtheit von Wahrnehmung und Kommunikation erweitert;
- haben erkannt, dass Verhalten nicht nur kulturbedingt ist und können Kulturalisierung und Ethnisierung vermeiden;
- haben Ausgrenzungsmechanismen wahrgenommen und in diesem Zusammenhang Machtunterschiede zwischen Mehrheiten und Minderheiten reflektiert. Sie sind sich der bei Inanspruchnahme von Dienstleistung gegebenen Machtasymmetrie zwischen Behördenvertreter/in und Kunde/in bewusst und
- kennen das Prinzip der Anerkennung von Vielfalt als Voraussetzung für interkulturelle Kontakte;

Die Anwendung dieser neuen Kenntnisse im Arbeitsalltag bedeutet für die Dienststelle in den meisten Fällen vielfältige Verbesserungen im Arbeitsprozess, so z.B.

- effizienteres Handeln in interkulturellen Begegnungssituationen
- Reduzierung von Beschwerden und Konflikten
- Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit

### Grundlagenfortbildungen haben meist folgende Inhalte:

- Kulturdefinition (s. 6. Begriffsdefinitionen)
- Möglichkeiten zum Perspektivenwechsel durch geeignete Übungen
- Kulturbedingtheit von Wahrnehmung und Kommunikation
- Wissensaufbau bzgl. interkultureller Unterschiede (z.B. zur interkulturellen Kommunikation)
- Auseinandersetzung mit der Gefahr von Kulturalisierung und Ethnisierung
- Anstöße zur Reflexion der eigenen Haltung und Hinterfragung eigener Selbstverständlichkeiten
- Genderaspekte im interkulturellen Kontext
- Antirassismus
- Wissen über Ausgrenzungsmechanismen und Reflexion der eigenen Machtposition
- Geschichte der Migration und Integrationspolitik in Deutschland
- Praxisbeispiele je nach Zielgruppe
- Interkulturelles Integrationskonzept der Landeshauptstadt München sowie das Konzept der interkulturellen Orientierung und Öffnung und dessen Bedeutung für die Verwaltung.

Ergänzend zu den oben genannten Lerninhalten, können weitere Themen je nach Arbeitsfeld und Vorkenntnissen der Teilnehmenden sein:

- Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Werten und kulturellen Orientierungen (z.B. Erziehung, Familie, Umgang mit Zeit, Glauben)
- Menschenbilder
- Gesundheits- und Heilungsvorstellungen
- Pathologisierung von „fremden“ Verhaltens

- Vorstellung von unterschiedlichen Konzepten interkultureller Veränderungsprozesse in Organisationen (z.B. Diversity-Management im ökonomischen Kontext inkl. Gemeinsamkeiten und Unterschieden zum Konzept der interkulturellen Öffnung)
- Möglichkeiten für Veränderungen auf individueller, organisatorischer und struktureller Ebene (z.B. bei Fortbildungen für Führungskräfte)
- Konfliktbearbeitung und Entwicklung von Handlungsoptionen sowie interkulturelles Konfliktmanagement
- Einführung in die Themen Anti-Rassismus, Antidiskriminierung
- Bedeutung von sexueller Identität
- Kultursensible Evaluationsinstrumente (z.B. bei Teilnehmenden, die sich mit der Perspektive der Kundinnen und Kunden beschäftigen oder die Projekte mit Evaluation planen)

## 2. Konzeption interkultureller Fortbildungen

Grundsätzlich gelten alle Grundsätze, die für fachübergreifende Seminare einzuhalten sind. Das Bildungscontrollingsystem ist entsprechend und zielführend einzusetzen.

Basis jeder dienststellenbezogenen interkulturellen Fortbildung ist eine Auftragsklärung mit dem Auftraggeber. Diese wird, sofern möglich, gemeinsam von der Stelle für interkulturelle Arbeit und dem Personal- und Organisationsreferat, P6.2 durchgeführt. Grundsätzlich findet eine Abstimmung beider Stellen statt. Grundlage der Auftragsklärung ist die im Rahmen des Bildungscontrollingsystems entwickelte strukturierte Vorgehensweise.

Im Folgenden werden Besonderheiten dargestellt, die zusätzlich für interkulturelle Fortbildungen gelten. Die Umsetzung dieser Qualitätsstandards ist bei allen entsprechenden Seminaren zu berücksichtigen.

Über die generell zu klärenden Leitfragen sind folgende Fragen/Punkte im Kontext von interkulturellen Fortbildungen wichtig:

- Inwiefern ist das Referat/die Dienststelle für Veränderungsprozesse offen (Motivation)? Ist die Fortbildung in ein Gesamtkonzept der interkulturellen Orientierung und Öffnung eingebettet?
- Ist die Teilnahme an der Fortbildung für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer freiwillig oder angeordnet? Vor- und Nachteile aufzeigen. Sofern Verpflichtung, genaue Kommunikation planen.
- Gezielte Kommunikation/Information der Teilnehmenden: Begründung der Zielsetzung, Kommunikation durch Führungskräfte etc. Dies hat sich für die Motivation als besonders wichtig erwiesen!
- Wie ist die Gruppenzusammensetzung (z.B. Profession, Geschlecht, Motivation, Hierarchie-Ebene, Erfahrungen mit interkulturellen Situationen)? Ist es eine eher homogene oder eher heterogene Gruppe? Dies kann in der Fortbildung entsprechend thematisch einbezogen werden (Umgang mit Vielfalt).
- Empfohlene Fortbildungsdauer: mindestens zwei Tage. Je nach Ziel ist eine Kombination mit einem Workshop zur Umsetzung im Sinne einer interkulturellen Öffnung sinnvoll.

## 3. Trainerinnen und Trainer

Im März 2010 werden beide Stellen einen gemeinsamen Trainerpool ausschreiben.

Über allgemeine Kompetenzen, die grundsätzlich an alle Trainerinnen und Trainer für das Arbeiten mit Gruppen gestellt werden (z.B. Konfliktlösungsfähigkeit, didaktisches Wissen), hinaus, sind folgende Punkte für interkulturelle Fortbildungen besonders zu beachten:

- Die Fortbildung sollte nach Möglichkeit zu zweit durchgeführt werden: das Tandem sollte unterschiedlich zusammengesetzt sein (z.B. ein/e Referent/in mit und eine/r ohne Migrationshintergrund oder/und Mann und Frau oder junge/r und ältere/r Referent/in etc.)
- umfangreiche Ausbildung für interkulturelle Trainerinnen und Trainer
- Offenlegen der Ziele, Inhalte, Methoden sowie der zugrunde liegenden Theorien. Ein Seminar- und Transferkonzept muss für jede Veranstaltung abgegeben und mit dem Auftraggeber abgestimmt werden.
- Kenntnis des interkulturellen Integrationskonzepts der Landeshauptstadt München sowie des Konzepts der interkulturellen Orientierung und Öffnung.
- Kenntnisse relevanter stadtweiter Themen wie Mobbing, Antidiskriminierungsvereinbarung etc.
- Fähigkeit zur Einordnung der Fortbildung in den interkulturellen Öffnungsprozess des Referats/der Dienststelle
- Fachwissen in allen unter „Ziele und Inhalte“ genannten Bereichen
- interkulturelle Kompetenzen (siehe Definition)
- Kenntnisse über Organisations-, Qualitäts- und Personalentwicklung

#### **4. Evaluation interkultureller Fortbildungen**

Das Bildungscontrollingsystem „Qualifizierung rechnet sich!“ bietet ein umfassendes Instrumentarium zur Evaluation, das auch für interkulturelle Themen angewendet werden kann.

Die Stelle für interkulturelle Arbeit und das Personal- und Organisationsreferat werden in den nächsten Monaten ein Standard-Fragebogenkonzept für interkulturelle Fortbildungen entwickeln, das als Grundlage für alle Evaluationen in diesem Bereich angewendet werden kann. Teil dieses Konzepts wird auch eine Transfererhebung ca. 3-6 Monate nach der Maßnahme sein, um den Nutzen sowie die Anwendbarkeit des Gelernten in der Praxis transparent zu machen. Die Evaluation ist mit dem Auftraggeber im Rahmen der Auftragsklärung abzustimmen und das Fragebogenkonzept gegebenenfalls anzupassen.

#### ***Zur Bewertung der Auswertung ...***

Integration und interkulturelle Öffnung sind gesellschaftlich kontrovers diskutierte Themen. Die Einstellungen und Meinungen der Menschen hierzu sind sehr unterschiedlich. Das Spektrum reicht von „wir müssen endlich den hier lebenden Menschen mit Migrationshintergrund Teilhabe ermöglichen und unsere Institution und Arbeitsweise entsprechend den Anforderungen weiter entwickeln“ bis zu „Die sollen sich anpassen!“. Dementsprechend ist die Bereitschaft und Motivation, eine interkulturelle Fortbildung zu besuchen sehr verschieden. Diese Einstellungen und Motivationen beeinflussen den Verlauf und die Ergebnisse interkultureller Fortbildungen maßgeblich.

Wie oben dargestellt, beinhaltet die von der Stelle für interkulturelle Arbeit vertretene Form interkultureller Fortbildungen (im Gegensatz zu z.B. Vorbereitungen auf einen Auslandsaufenthalt), die Kulturgebundenheit des eigenen Handelns zu reflektieren sowie das eigene Handeln vor dem Hintergrund des Arbeitsauftrages zu hinterfragen.

Diese beiden Faktoren können bewirken, dass Fortbildungen negativ bewertet werden, da Teilnehmende - die Integrations- und Teilhabeangebote möglicherweise als unnötig einstufen - zusätzlich in der Fortbildung aufgefordert werden, sich kritisch mit ihrem eigenen Handeln auseinander zu setzen.

Dies erfordert auf Seiten der Auftraggeberinnen und des Auftraggebers im Falle einer weniger guten Bewertung einer Fortbildung genau hinzusehen: nicht jedes schlecht bewertete Seminar hat etwas mit der Eignung oder der Anleitung des/der Referent/in oder mit den gewählten Inhalten zu tun. Nach wie vor ist es uns dennoch wichtig, die Zufriedenheit der Teilnehmerinnen und Teilnehmer sowie den Lernerfolg darzustellen. Mit dem neuen Fragebogenkonzept ist es uns möglich, Wirkungen für die Praxis deutlich zu machen.

#### **5. Begriffsdefinitionen**

##### ***Interkulturelle Orientierung***

Interkulturelle Orientierung ist die strategische Entscheidung einer Institution, sich den Herausforderungen einer durch Zuwanderung geprägten Gesellschaft zu stellen. Die kulturelle Vielfalt wird wahrgenommen, wertgeschätzt und als gesellschaftliche und wirtschaftliche Ressource gesehen. Soziale Verantwortung wird übernommen und die gleichberechtigte Teilhabe sowie Chancengleichheit von Menschen mit Migrationshintergrund verwirklicht.

##### ***Interkulturelle Öffnung***

Mit interkultureller Öffnung ist die Umsetzung der Interkulturellen Orientierung gemeint. Sie ist ein zielgerichteter Prozess der Organisations- bzw. Unternehmensentwicklung, der sowohl auf der strukturellen als auch auf der individuellen Ebene stattfindet. Ziel ist es, Menschen mit Migrationshintergrund die gleichberechtigte Teilhabe an gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Prozessen zu ermöglichen.

Interkulturelle Öffnung besteht aus einem Paket von Maßnahmen und Instrumenten. Voraussetzung

für die interkulturelle Öffnung ist eine klare, strategische Entscheidung. Diese Voraussetzung ist durch die einstimmige Verabschiedung des interkulturellen Integrationskonzepts in der Vollversammlung des Münchner Stadtrats gegeben (20. Februar 2008). Die Verantwortung zur Umsetzung des Konzepts und damit der interkulturellen Orientierung und Öffnung liegt in den Händen der Referate und Dienststellen. Die Stelle für interkulturelle Arbeit unterstützt bei diesem Prozess.

Der Prozess der interkulturellen Öffnung vollzieht sich:

- auf der Ebene der Organisation (Implementierung der strategischen Ausrichtung, strukturelle Verankerung als Querschnittsaufgabe)
- auf der Ebene des Personals (u.a. in Personalauswahl und Personalentwicklung etc.)
- auf der Ebene der Angebote und Dienstleistungen
- im Bereich der Kooperationen und Vernetzung nach außen, z.B. mit Migrantenorganisationen, anderen Verwaltungen, Zuschussnehmern, staatlichen Behörden
- im Bereich der kommunalen Förderung (Formulierung von Anforderungen bzgl. Interkultureller Orientierung und Öffnung von Zuschussnehmern)

In der Fachdiskussion ist neben dem Konzept der interkulturellen Orientierung und Öffnung von Diversity Management die Rede. Die beiden Strategien sind zum Teil miteinander vergleichbar, teils gibt es wichtige Unterschiede. Beide Konzepte sind Organisations-entwicklungskonzepte und als Querschnittspolitiken in allen Bereichen eines Unternehmens/einer Institution zu berücksichtigen. Wesentlicher Unterschied der beiden Konzepte ist die Zielsetzung. Während Diversity Management in erster Linie auf eine positive Entwicklung des unternehmerischen Erfolges und die Erreichung von ökonomischen Wettbewerbsvorteilen (optimale Nutzung von Vielfalt) zielt, liegt der Schwerpunkt der interkulturellen Orientierung und Öffnung auf der Herstellung von Chancengleichheit, dem Abbau von Zugangsbarrieren und der Anerkennung von Menschen mit Migrationshintergrund und deren Potenzialen. Interkulturelle Orientierung und Öffnung hat also einen klaren gesellschafts- und sozialpolitischen Fokus.

### **Kultur**

Die Definition von „Kultur“ orientiert sich an einem erweiterten Kulturbegriff, wie er in der modernen Kulturanthropologie verwendet wird.

Kultur ist ein System von Konzepten, Überzeugungen, Einstellungen und Werteorientierungen, mit dem gesellschaftliche Gruppen auf strukturelle Anforderungen reagieren. Sie drückt sich aus in Symbolen, Kommunikations- und Repräsentationsmitteln. Kultur ist ein dem Wandel unterliegendes Orientierungssystem, das die Wahrnehmung, die Werte, das Denken und Handeln von Menschen in sozialen, politischen und ökonomischen Kontexten definiert.<sup>1</sup> Kultur ist erlernt und veränderbar.

### **Interkulturelle Kompetenz**

Die Stadt München verständigte sich auf folgende Definition interkultureller Kompetenz:

*„Interkulturelle Kompetenz beschreibt die allgemeine Fähigkeit, in verschiedenen kulturellen Überschneidungssituationen und Kontexten aufgrund bestimmter Wissensbestände, Fertigkeiten und Einstellungen angemessen zu interagieren.“<sup>2</sup>*

Um diese abstrakte Definition für die Personalarbeit der Stadt München (Personalauswahl und -entwicklung) zu konkretisieren, wurden mit wissenschaftlicher Begleitung neun Kriterien interkultureller Kompetenz festgelegt. Die Kriterien sind den drei Bereichen *Wissen, Fertigkeiten* und *Einstellungen* zugeordnet. Hierzu gehören u.a.:

- Wissen über die Hintergründe von Migration und über die Existenz kultureller Unterschiede im Allgemeinen
- eigene Stereotypen erkennen und reflektieren

<sup>1</sup> Landeshauptstadt München, Sozialreferat, Stadtjugendamt, beauftragte für interkulturelle Arbeit, Leitlinien für eine interkulturelle orientierte Kinder- und Jugendhilfe. In Anlehnung an Auernheimer, Staub-Bernsaconi, Hinz-Rommel, Thomas, Maletzke.

<sup>2</sup> In Anlehnung an: Deardorff, Darla K.: Interkulturelle Kompetenz – Schlüsselqualifikation des 21. Jahrhunderts? Bertelsmann Stiftung 2006. URL: [www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms\\_bst\\_dms\\_17145\\_17146\\_2.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_17145_17146_2.pdf)

- Unklare Situationen und kulturell bedingte Widersprüchlichkeiten aushalten; z.B. eigene ethnozentrische (das Eigene wird besser bewertet das Fremde) Selbstverständlichkeiten reflektieren und kontrollieren
- Perspektivenwechsel einnehmen können
- Kulturelle Unterschiede weder leugnen noch überbetonen

Der Erwerb interkultureller Kompetenz ist ein Prozess. Zwar erleben hier lebende Migrantinnen und Migranten durch ihre Biographie verstärkt interkulturelle Überschneidungssituationen, die Tatsache migriert zu sein, bedeutet aber nicht automatisch interkulturell kompetent zu sein.

#### Quellen

- Teile der vorliegenden Standards sind den „Qualitätskriterien für die interkulturelle Fort- und Weiterbildung im Rahmen von interkulturellen Öffnungsprozessen“ entnommen. Sie wurden vom Facharbeitskreis „Interkulturelle Öffnung“ im Netzwerk Integration durch Qualifizierung – Entwicklungspartnerschaft ProQualifizierung herausgegeben (2008). Eine der Autorinnen des Papiers war an der Entwicklung dieser Veröffentlichung beteiligt.
- Interkulturelles Integrationskonzept - Grundsätze und Strukturen der Integrationspolitik der Landeshauptstadt München (2008).
- Landeshauptstadt München, Sozialreferat, Stadtjugendamt, Beauftragte für interkulturelle Arbeit, Leitlinien für eine interkulturelle orientierte Kinder- und Jugendhilfe (2002). In Anlehnung an Auernheimer, Staub-Bernsaconi, Hinz-Rommel, Thomas, Maletzke.
- Expertise „Interkulturelle Öffnung und Diversity Management - Konzepte und Handlungsstrategien zur Arbeitsmarktintegration von Migrantinnen und Migranten. Erstellt von Dr. Hubertus Schröer, I-IQM, im Auftrag der anakonde GbR. (zu finden unter: [www.intqua.de](http://www.intqua.de) Publikationen/IQ Schriftenreihe Band 1)