

Interkulturelle Kompetenz in der Bundesverwaltung

Fortbildungskonzept der Bundesakademie für öffentliche Verwaltung



Inhalt

Einführung	3
Angebot	4
Einstieg: Interkulturelle Sensibilisierung	4
Grundseminar Interkulturelle Kompetenz	5
Aufbauseminare, Workshops, Coaching	6
Spezialveranstaltungen	7
Handreichung	7
Expertenpool , Beratungsleistung, Erfahrungsaustausch	7
Schlussbemerkung.....	8

Einführung

Die schnelle und nachhaltige Integration von Flüchtlingen mit guter Bleibeperspektive in die Gesellschaft wird eine der zentralen Aufgaben der öffentlichen Verwaltung in den nächsten Jahren sein. Die dafür notwendigen Prozesse erfolgreich zu steuern und zu gestalten, wird den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des öffentlichen Dienstes nur möglich sein, wenn sie über ausreichende interkulturelle Kompetenz verfügen.

Schon im Jahr 2014 betrug der Anteil der Menschen mit Migrationshintergrund 20,3% der Gesamtbevölkerung in Deutschland. Davon stammten rund 70% aus europäischen Staaten. Durch die Aufnahme der Flüchtlinge wird sich der Anteil der Migrantinnen und Migranten noch deutlich vergrößern. Insbesondere wird der Anteil von Menschen mit außereuropäischen Wurzeln zunehmen. Dies stellt noch einmal höhere Ansprüche an die interkulturelle Kompetenz der öffentlichen Verwaltung.

Interkulturelle Kompetenz ist die Fähigkeit, mit Menschen anderer Kulturen erfolgreich und angemessen zu interagieren, also deren spezifische Formen des Denkens, Fühlens und Handelns in die eigenen Verhaltenskonzepte einzubeziehen. Dies bedeutet einerseits Offenheit und Vorurteilsfreiheit gegenüber Menschen anderer kultureller Prägung, andererseits auch Reflexion und Klärung der eigenen Kulturgebundenheit im Sinne kultureller Selbstvergewisserung, um sich in adäquater Weise mit anderen Kulturen auseinanderzusetzen. Interkulturelle Kompetenz zeigt sich vor allem in der Fähigkeit, kulturelle Unterschiede vorausschauend zu berücksichtigen und sensibel, aber gleichwohl zielorientiert zu handeln.

Nur auf der Basis einer so verstandenen interkulturellen Kompetenz können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der öffentlichen Verwaltung in einer Gesellschaft, die sich zunehmend durch kulturelle Pluralität auszeichnet, ihre Aufgaben auch in Zukunft erfolgreich meistern und ihre Verwaltungsziele im Interesse der Allgemeinheit umsetzen. Interkulturelle Kompetenz wird sich zu einer Schlüsselkompetenz entwickeln, die in nahezu allen Verwaltungsbereichen benötigt wird. Auch im internen Bereich der Verwaltung wird sie kontinuierlich an Bedeutung gewinnen, wenn immer mehr Menschen mit Migrationshintergrund in den öffentlichen Dienst eintreten. Vor allem Führungskräften stellt sich immer häufiger die Aufgabe, die Zusammenarbeit zwischen Menschen unterschiedlicher kultureller Herkunft möglichst konfliktfrei zu organisieren.

Vor diesem Hintergrund hat es sich die Bundesakademie für öffentliche Verwaltung zum Ziel gesetzt, die interkulturelle Kompetenz in der Bundesverwaltung zu fördern.

Angebot

Über das bisherige Fortbildungsangebot hinaus, das sich im Schwerpunkt auf die Vermittlung von interkultureller Kompetenz beim internationalen Verhandeln konzentriert hat, ist nunmehr ein umfassendes Fortbildungskonzept für alle Verwaltungsbereiche erarbeitet worden. Dabei geht es in erster Linie darum, Rechtssicherheit, kulturelle Selbstsicherheit und Handlungssicherheit zu schaffen, also

1. den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Bundesverwaltung die notwendigen rechtlichen Rahmenkenntnisse zu vermitteln, die beim Umgang mit Menschen anderer Kulturen zu beachten sind (Rechtssicherheit)
2. ihnen dabei zu helfen, die grundlegenden Regeln und Werte zu klären, die als Leitlinien für den Dialog und die Interaktion mit Menschen anderer kultureller Prägung im eigenen Handlungsfeld maßgeblich sind (kulturelle Selbstsicherheit) und
3. sie auf dieser Basis zu befähigen, mit der notwendigen Sensibilität einerseits und der notwendigen Souveränität andererseits ihre Kommunikations- und Kooperationsziele bzw. ihre Arbeitsziele zu erreichen (Handlungssicherheit).

Das Fortbildungsangebot besteht aus verschiedenen Maßnahmen, die so konzipiert sind, dass sie für behördeneigene Sensibilisierungsinitiativen je nach Bedarf und Interesse unterschiedlich kombiniert, aber auch separat als allgemeine Veranstaltungen durchgeführt werden können.

Einstieg: Interkulturelle Sensibilisierung

Eine Reihe von Behörden hat die Bedeutung interkultureller Kompetenz für die eigene Aufgabenerfüllung noch nicht im erforderlichen Ausmaß erkannt oder sich dieser Frage jedenfalls noch nicht aktiv gestellt. Für diese Behörden wird ein Sensibilisierung-Einstieg angeboten, bei dem mehrere Experten anhand von Fallbeispielen in unterhaltsamer und einprägsamer Weise deutlich machen, wie kulturabhängig alle Menschen in ihrem Denken, Fühlen und Handeln sind und zu welchen Missverständnissen und Komplikationen es bei der Interaktion von Menschen aus unterschiedlichen Kulturen kommen kann. Die Veranstaltung soll auf die Notwendigkeit interkultureller Kompetenz aufmerksam machen und einen Anreiz bieten, sich intensiver mit diesem Thema auseinanderzusetzen. Dabei sollen die wichtigsten Themenkomplexe, die in späteren Seminaren und Workshops noch vertieft werden können, angesprochen werden.

Der Sensibilisierung-Einstieg eignet sich für verschiedene Zwecke. Er kann sich einerseits an Behördenleitungen und andere obere Führungskräfte richten, um sie für das Thema „interkulturelle Kompetenz“ zu sensibilisieren, und bei verschiedenen Veranstaltungen für diese Zielgruppe (Präsidentenforum, Akademiegespräch, Zukunftskongress, Behördenleitungstagung usw.) als Element eingesetzt werden. Er kann aber andererseits auch als Inhouse-Veranstaltung den Auftakt zu einer hauseigenen Initiative zur interkulturellen Sensibilisierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer einzelnen Behörde bilden.

Eine oder mehrere Veranstaltungen dieser Art sollen auch als Film aufgezeichnet werden, der den Behörden zur Verfügung gestellt wird, damit sie ihn im Rahmen behördenspezifischer Sensibilisierungsinitiativen anstelle einer eigenen Veranstaltung dieser Art verwenden können. Der Film wirkt zwar nicht so lebhaft wie die Veranstaltung, hat aber den Vorteil, dass man ihn in mehrere Teilsequenzen gliedern und die einzelnen Teile gezielt vor, während oder nach einer anderen Maßnahme einsetzen kann.

Grundseminar Interkulturelle Kompetenz

Im Anschluss an den Sensibilisierungs-Einstieg, aber auch unabhängig davon, wird den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Bundesverwaltung ein Grundseminar zur Vermittlung von interkultureller Kompetenz angeboten. Dieses Seminar soll die Teilnehmerinnen und Teilnehmer so lebensnah wie möglich zur praktischen Interaktion mit Menschen anderer kultureller Prägung befähigen.

Ausgehend von vielen Fallbeispielen, die möglichst von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern selbst kommen, werden die vielfältigen interkulturellen Aspekte behördeninterner und –externer Kommunikation und Kooperation herausgearbeitet und die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in die Lage versetzt, eine reflektierte Haltung zum Umgang mit kultureller Vielfalt in ihrem beruflichen Umfeld zu entwickeln. Einerseits sollen Verständnis, Offenheit und Toleranz gegenüber anderen als den vertrauten kulturbedingten Verhaltensweisen vermittelt werden, andererseits soll aber auch das Bewusstsein dafür geschärft werden, dass es Regeln gibt, die im Interesse der sachgerechten Aufgabenerfüllung nicht zur Disposition gestellt werden können. Wo diese Grenze im Einzelfall verläuft, ist von Behörde zu Behörde, von Aufgabe zu Aufgabe und von Handlung zu Handlung verschieden. Das Seminar soll helfen, über das Spannungsverhältnis zu diskutieren und die Grenze für den je eigenen Tätigkeitsbereich auf rationale Weise zu ziehen.

Das Grundseminar weist sowohl feste als auch flexible inhaltliche Komponenten auf kann so an die konkreten Bedürfnisse der Teilnehmerinnen und Teilnehmer angepasst werden.

Im Vordergrund stehen die Grundkategorien der kulturellen Orientierung

- Einstellung zur Umwelt
- Umgang mit Zeit
- Akzeptanz von Hierarchien
- Trennung von privater und öffentlicher Sphäre
- direkte und indirekte Kommunikation
- Blick- und Körperkontakt
- Umgang mit Regeln

sowie weitere wichtige Aspekte der interkulturellen Kompetenz wie z.B.

- die Rolle der Geschlechter
- Fragen der Meinungsfreiheit und Toleranz
- und eine Betrachtung der rechtlichen Rahmenbedingungen.

Akzentsetzungen können vor allem im Hinblick auf die Besonderheiten der interkulturellen Kommunikation und Kooperation

- im Außenkontakt zu Bürgerinnen und Bürgern oder
- beim verwaltungsinternen Umgang miteinander

vorgenommen werden.

Das Grundseminar kann auch als Sonderveranstaltung für einzelne Behörden durchgeführt und dann in seinen thematischen Schwerpunkten auf die behördenspezifischen Belange zugeschnitten werden. Insbesondere die Frage nach der Grenze zwischen disponiblen und indisponiblen Regeln des Umgangs miteinander kann bei Sonderveranstaltungen viel detaillierter und konkreter für homogene Aufgabenbereiche erörtert werden.

Aufbauseminare, Workshops, Coaching

Nach Durchführung des Grundseminars werden den Behörden auch Aufbauveranstaltungen im Seminarformat angeboten. Dabei können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, nach Zielgruppen differenziert und mit unterschiedlichen thematischen Schwerpunkten, ihre interkulturelle Kompetenz vertiefen. Z.B. können in solchen Aufbauseminaren spezielle Führungsfragen bei gemischt-kulturellen Teams behandelt werden.

In vielen Fällen wird es zweckmäßig sein, im Rahmen einer Sensibilisierungsinitiative für verschiedene Zielgruppen mit unterschiedlicher Zielsetzung auch Workshops zum Thema „interkulturelle Kompetenz“ zu veranstalten, etwa um einheitliche Strategien oder gemeinsame Regeln für die interkulturelle Kommunikation und Kooperation zu entwickeln. Hierfür vermittelt die Bundesakademie fachkundige Moderatoren.

Für einzelne Personen, aber auch für Teams, die aufgrund ihrer Aufgabe, ihrer Funktion oder ihrer Situation in besonderem Maße über interkulturelle Kompetenz verfügen müssen, bietet die Bundesakademie darüber hinaus Einzel- bzw. Teamcoachings an.

Spezialveranstaltungen

Ergänzend zur allgemeinen Sensibilisierung führt die BAKöV sowohl behördenintern als auch behördenübergreifend

- Seminare zur vertieften Erörterung rechtlicher Fragestellungen beim Umgang mit Menschen aus anderen Kulturen
- Seminare zu speziellen Themen mit länder- oder kulturspezifischer Ausrichtung (z.B. zum islamischen Kulturkreis sowie zu ausgewählten EU- oder Drittstaaten)
- Veranstaltungen zum Thema „Diversity“, bei denen die interkulturelle Kompetenz unter dem Blickwinkel der Nutzung sozialer Vielfalt behandelt wird, und
- Schulungen zur Personalauswahl und zum Personalmanagement, die interkulturelle Kompetenz im Rahmen der Personalauswahl und des Personalmanagements behandeln,

durch. Diese Veranstaltungen können auch unabhängig von einer Sensibilisierungsinitiative genutzt werden.

Handreichung

Eine Broschüre zum Thema „Interkulturelle Öffnung der Personalauswahl im öffentlichen Dienst“, die als Handreichung für Beschäftigte, die an Auswahlverfahren beteiligt sind, und Dozentinnen und Dozenten, die Seminare zum Thema `Personalauswahl´ durchführen, gedacht ist, steht ebenfalls zur Verfügung.

Expertenpool , Beratungsleistung, Erfahrungsaustausch

Über die allgemeine interkulturelle Sensibilisierung hinaus wird in vielen Behörden bzw. Arbeitsbereichen eine auf die jeweiligen Aufgaben zugeschnittene interkulturelle Kompetenz benötigt. Um auch diesem Spezialbedarf soweit wie möglich Rechnung zu tragen, baut die Bundesakademie einen Expertenpool auf, der für diese besonderen Fortbildungsmaßnahmen herangezogen, aber auch für spezielle Workshop-Moderationen und interkulturelle Coachings genutzt werden kann.

Die Expertinnen/Experten werden in diesem Pool nach ihrem persönlichen Profil (Ausbildung, Weiterbildung, beruflicher Werdegang, Erfahrungen, Referenzen sowie Themen- und Kulturspektrum) erfasst, um die/den für das jeweilige Thema am besten Qualifizierte(n) auswählen und an die die anfragende Behörde vermitteln zu können, die dann in direktem Kontakt mit der Expertin/dem Experten ein maßgeschneidertes Konzept für die spezielle Zielgruppe entwickeln kann.

Bei der Frage, wie die einzelnen Module an den besonderen Bedarf einer Behörde angepasst und zu einer umfassenden Sensibilisierungsinitiative zusammengefügt werden können, die alle relevanten Zielgruppen in der Behörde erfasst, steht die Bundesakademie den Behörden beratend zur Seite. Darüber hinaus wird sie den Er-

fahrungsaustausch der Behörden bei der Entwicklung von interkultureller Kompetenz organisieren.

Schlussbemerkung

Das vorliegende Konzept ist dynamischer Natur. Es wird kontinuierlich dem sich wandelnden Bedarf angepasst und aufgrund der gesammelten Erfahrungen modifiziert.