Stadt Zürich
Stadtentwicklung

Stadt Zürich
Stadtentwicklung
Integrationsförderung

Stadthaus, Stadthausquai 17
Postadresse: Postfach, 8022 Zürich
Tel. 044 412 37 37
Fax 044 412 37 42
www.stadt-zuerich.ch/integration

integrationsfoerderung@zuerich.ch

Zürich, 20. Januar 2014 / M. Bischof

941/WB'Module/Entw 2013/IkK_DP_1

Diskussionspapier (Version 1)

Weiterbildungsmassnahmen in transkultureller Kompetenz
Orientierungspunkte für städtische Stellen

Teil I: Einführende Bemerkungen

Das vorliegende Dokument ist kein abschliessendes Produkt. Es versteht sich als Grundlage für weiterführende Diskussionen. Rückmeldungen und Verbesserungsvorschläge an die Integrationsförderung sind erwünscht. Das Dokument besteht aus allgemeinen Bemerkungen (Teil I) und einem Leitfaden (Teil II).

Was leistet das vorliegende Papier?
Der Umgang mit sprachlicher, kultureller und religiöser Vielfalt ist für viele städtische Stellen und Mitarbeitende alltäglich. Dem Anspruch nach Professionalität verpflichtet stellt sich Mitarbeitenden und Vorgesetzten oft die Frage, wie sie transkulturelle Kompetenz in ihren Betrieben sichern, etablieren und fördern können. Teils besteht Unklarheit darüber, was transkulturelle Kompetenz konkret beinhaltet. Diese Unklarheit wird durch die Breite, Vielfalt und die unterschiedlichen methodischen und inhaltlichen Herangehensweisen von Bildungs- und Beratungsangeboten auf dem Markt oft noch verstärkt. Entsprechend herausfordernd erweist sich die Suche nach geeigneten Weiterbildungsmassnahmen.

Das vorliegende Dokument bietet hier Orientierung. Es liefert weder fertige Antworten noch massgeschneiderte Weiterbildungsangebote. Es beschränkt sich auf unterstützende Leitlinien und Leitfragen zur Suche oder Entwicklung passender Weiterbildungsmassnahmen. Es ist einem situativen Ansatz verpflichtet, im Wissen darum, dass jede Stelle für ihr Tätigkeitsgebiet selbst konkretisieren muss, welche Bedeutung transkultureller Kompetenz zukommt und was entsprechende Weiterbildungsmassnahmen beinhalten sollen.

Vielfältige Bedürfnisse
Die Erwartungen, was transkulturelle Kompetenz im Berufsalltag leisten soll, sind vielfältig. An die Integrationsförderung gelangende Anfragen nach entsprechenden Bildungs- und Beratungsangeboten zeugen von einem breitgefächerten Spektrum. Dieses reicht vom Wunsch nach Rezepten im Umgang mit Klientinnen und Klienten aus bestimmten Ländern oder Kulturkreisen bis hin zu allgemeinem Faktenwissen über Migration und Integration oder spezifischem Wissen über einzelne Migrationsgruppen und Religionsgemeinschaften.

An «transkulturelle Kompetenz» wird eine breite Vielfalt von Erwartungen gestellt.

Risiken und Nebenwirkungen
Die Antwort auf die geäusserten Bedürfnisse muss in mehrerer Hinsicht differenziert erfolgen. Zum einen gilt es auf die formulierten Erwartungen einzugehen. Zum anderen besteht das Risiko, durch unangemessenes Hervorheben von «Kultur» Unterschiede zu beleuchten, die im professionellen Alltag gar nicht relevant sind. Das wirkt der Integration entgegen und bietet städtischen Mitarbeitenden keine nützlichen Ansätze für den Berufsalltag.

Angesichts solcher «Kulturalisierungsfallen» kann nicht genug betont werden: Im beruflichen Alltag stehen sich nicht Kulturen gegenüber, sondern einzelne Menschen mit ihren individuellen Biografien, Migrationsgeschichten, Bildungslaufbahnen, Familiensituationen, sozioökonomischen Ressourcen, Sprachvermögen etc. Ebenso individuell geprägt ist, welche Bedeutung Menschen ihren (Familien)Traditionen, kulturellen oder religiösen Zugehörigkeiten beimessen.

Vielfalt an Formaten, Methoden und Ansätzen
Vielfalt findet sich auch beim Angebot. Es besteht eine breite Palette an Ratgeberliteratur, Kurzkursen, Online-Angeboten, Modul-Lehrgängen oder an zertifizierten Ausbildungen auf Fachhochschulniveau. Als Anbieter treten gewinnorientierte Unternehmen, gemeinnützige Organisationen, staatliche oder private Bildungseinrichtungen auf. Sie bieten etwa länderspezifische Kulturtipps (z.B. in der Reiseliteratur), länderspezifisches Geschäftswissen (z.B. «Geschäftskontakte in China») oder auf spezifische Fragestellungen fokussierte Aus- und Weiterbildungen an (z.B. «transkulturelle Konfliktvermittlung», «interkulturelles Verkaufstraining», «transkulturelle Pflege» oder «Kulturkurs für Tourismusfachleute»).

Vielfalt findet sich ebenso im Angebot an Bildungsmassnahmen zu «transkultureller Kompetenz»

Ein Leitfaden zur Orientierung
Damit städtische Stellen ein auf ihre Bedürfnisse passendes Bildungsangebot finden, hat die Integrationsförderung einen Leitfaden entwickelt. Dieser macht sich für einen situativen Ansatz stark. Transkulturelle Kompetenz kommt immer in einer konkreten Einzelsituation zur Anwedung. Dasselbe gilt für entsprechende Bildungsangebote. Auch sie müssen auf die jeweilige betriebliche Situation passen. Das bedingt zunächst eine sorgfältige Klärung der Ausgangslage.

Zu bedenken gilt es ferner Grenzen von Weiterbildungsmassnahmen. Diese können nötige strategische Anpassungen, strukturelle Fragen, fehlende betriebliche Sensibilität gegenüber gesellschaftlichen Veränderungen nicht wettmachen. Dazu bedarf es anderer Mittel. Der Leitfaden stützt sich auf bisherige Erfahrungen der Integrationsförderung und wird laufend weiterentwickelt. Anregungen, Kritik und Verbesserungsvorschläge sind erwünscht.

Kontakt: Integrationsförderung der Stadt Zürich
044 / 412 37 37
michael.bischof@zuerich.ch

Teil II: Leitfaden

Mit welchen Weiterbildungsmassnahmen lässt sich transkulturelle Kompetenz fördern? Der nachfolgende Leitfaden liefert städtischen Einrichtungen Orientierungspunkte und Leitfragen für die zielgerichtete Suche nach einem geeigneten Angebot.

Ausgangspunkt: Die Erwartungen
Oft sind es konkrete Vorkommnisse, als schwierig oder irritierend erlebte Situationen im Berufsalltag, an denen das Bedürfnis nach transkultureller Kompetenz wächst. Die Erwartung ist hoch, solche Situationen dank transkultureller Kompetenz künftig meistern zu können und damit verbundene Unsicherheiten zu überwinden. Doch wie lässt sich transkulturelle Kompetenz erlernen?

Bei der Suche nach einem geeigneten Kurs- oder Weiterbildungsangebot muss das anfangs geäusserte Bedürfnis genauer betrachtet werden. Das geschieht am besten über die Klärung der Erwartungen anhand folgender Fragen:

- Worin besteht der Anlass, transkulturelle Kompetenz zu fördern? Was erhoffen sich Mitarbeitende/die Leitung von einem Training in transkultureller Kompetenz?
- Welche konkreten Herausforderungen bestehen, die mit transkultureller Kompetenz überwunden werden sollen?
- Gibt es im Kontakt mit bestimmten Bevölkerungsgruppen Unsicherheiten? Worin liegen diese? Gibt es Personengruppen, mit denen bestimmte Problemstellungen in Zusammenhang gebracht werden? Gibt es andere Personenkreise mit denselben Schwierigkeiten?

Anhand der Beantwortung dieser Fragen lässt sich die Ausgangssituation konkreter fassen. Gibt es beispielsweise Verständigungsprobleme? Sind diese in den unterschiedlichen Sprachkenntnissen begründet? Gibt es Verständigungsprobleme, die über das Sprechen einer gemeinsamen Sprache hinausgehen? Welches sind deren Ursachen (mangelnde Informationen, verschiedene Auffassungen über Verfahrensabläufe und Angebote zwischen Stelle und Kundschaft, komplizierte Rechtslage, etc.)? Gibt es Arbeitssituationen in denen kulturelle Unterschiede oder religiöse Aspekte relevant sind? Wie äussert sich dies?

Bedürfnis und Bedarf
Ein genauer Blick auf das geäusserte Bedürfnis nach «transkultureller Kompetenz» ermöglicht eine Bedarfsklärung.

Werden Problemstellungen mit bestimmten Bevölkerungsgruppen in Verbindung gebracht, ist eine genaue Klärung besonders wichtig. Es besteht die Gefahr, dass Problemstellungen vorschnell einzelnen Gruppen zugeordnet werden, obwohl dieselben Herausforderungen auch andernorts bestehen. Das kann Vorurteile bestärken und dient damit weder der Integration noch trägt es zu einer Lösung bei. Zudem verstellt es den in der Praxis entscheidenden Blick auf individuelle Unterschiede. Die im Berufsalltag relevanten Einzelfälle repräsentieren keine Gruppen. Städtische Stellen haben zudem oft nur mit einem bestimmten Ausschnitt von Bevölkerungsgruppen Kontakt.

Der Einbezug der Mitarbeitenden bei der Erörterung der Ausgangslage ist wichtig. Damit ist sichergestellt, dass spätere Weiterbildungsangebote den Bedürfnissen der Mitarbeitenden entsprechen und deren Anliegen berücksichtigen.

Die Erfahrung zeigt, dass bereits mit dieser ersten Klärung der Bedarf nach einer geeigneten Weiterbildungsmassnahme präziser gefasst werden kann. Gründen die Unsicherheiten beispielsweise in mangelndem Wissen über religiöse Traditionen und Vorschriften? Spielen Geschlechterfragen eine Rolle? Gibt es wiederholt ähnliche Situationen in denen Unsicherheiten bestehen? Je nachdem gilt es nach geeigneten Angeboten im Bereich Wissensvermittlung, Kommunikationstraining, Konfliktdeeskalation, etc. zu suchen. Dieser Klärungsprozess muss sorgfältig und mit der dafür nötigen Zeit erfolgen. Allenfalls ist es sinnvoll für diesen Schritt begleitend oder punktuell eine Fachorganisation beizuziehen.

Das Umfeld: Ein prägender Faktor

Je nach Tätigkeitsbereich stellen sich Fragen der Transkulturalität anders. Beispielsweise ist die Tatsache, dass Menschen unterschiedlich mit Krankheiten umgehen im medizinischen Notfall von anderer Relevanz als in der Pflege oder Langzeittherapie. Je nach beruflichem Umfeld verlaufen die Kontakte mit der Bevölkerung unterschiedlich. Sie reichen von formellen kurzen Kontakten am Schalter bis hin zu Körperberührungen (etwa im Gesundheitsbereich), längerfristigen wiederholten Kontakten (etwa in der psychosozialen Beratung) oder Eingriffen in die Privatsphäre (etwa im Kindes- und Erwachsenenschutz). Sollen Weiterbildungsmassnahmen Hilfestellungen für die berufliche Praxis bieten, müssen sie daher auf diese angepasst sein.

Es kommt auf die konkrete Situation an
«Transkulturelle Kompetenz» kommt immer in einem bestimmte Bereich zur Wirkung. Dieser muss gebührend berücksichtigt werden.

Damit Bildungsangebote bei der Zielgruppe ankommen, muss das Angebot inhaltlich wie methodisch auf die jeweilige Berufsgruppe oder den jeweiligen Betrieb angepasst werden. Eignen sich beispielsweise mehr gesprächsorientierte Bildungsangebote? Soll mit praktischen Übungen (etwa Rollenspielen) gearbeitet werden? Sind schriftliche Informationen sinnvoll etc.? Weiterbildungsmassnahmen sind dann erfolgreich, wenn sie der Lernkultur und der Praxis des Betriebes und der Mitarbeitenden entsprechen. Deshalb gilt es folgende Punkte zu klären:

- Kann auf ein Standardangebot zurückgegriffen werden, oder müssen berufsspezifische Aspekte bei der Weiterbildung berücksichtigt werden?
- Welche Kurs- oder Seminarform entspricht dem Betrieb und den Mitarbeitenden am besten? Braucht es ergänzend zur Weiterbildung weitere Massnahmen?

Migration: In der Praxis relevant

Der Versuch, transkulturelle Kompetenz als Kompetenz im Umgang mit Menschen aus anderen Kulturen zu verstehen, bringt uns in der Praxis nicht weiter. Relevant ist vielmehr, mit welchen Vorstellungen, Werten, Erwartungen und Erfahrungen Kultur im Berufsalltag erlebt wird. Im Zentrum steht damit die Frage, was in der Praxis als das kulturell oder subkulturell «Andere» und was als ungewohnt und herausfordernd erfahrend wird. Das führt direkt zurück auf die Eingangsfrage nach Bedürfnis und Bedarf.

Der im beruflichen Alltag augenfälligste Aspekt der Migration ist Mehr- und Fremdsprachigkeit. Migration bedeutet zudem, dass staatliche Einrichtungen mit Menschen in Kontakt kommen, die etwa in verschiedenen Berufs-, Bildungs- und Gesundheitssystemen herangewachsen sind und entsprechend unterschiedliche Erfahrungshintergründe haben. Transkulturelle Kompetenz beinhaltet im Wesentlichen Kompetenz im Umgang mit unterschiedlichen Realitäten. Sie beinhaltet die Fähigkeit, Mehrsprachigkeit und Migration als selbstverständliche Rahmenbedingungen der eigenen professionellen Tätigkeit zu berücksichtigen.

Migration, Vielfalt und Mehrsprachigkeit sind Realitäten
Das Bedürfnis nach «transkultureller Kompetenz» wird dort geäussert, wo Migration, gesellschaftliche Vielfalt und Mehrsprachigkeit den Berufsalltag prägende Realitäten sind.

Je nach Tätigkeitsgebiet kann dies ganz unterschiedlich ausfallen. Oft steht dabei nicht Migration allein im Fokus. So kann es beispielsweise für die Beratung von Eltern einer Lehrstellensuchenden relevant sein, dass diese das duale Bildungssystem nicht aus eigener Erfahrung kennen: Sei dies aufgrund ihrer Migrationsgeschichte, aufgrund der akademischen Herkunft oder aufgrund beider Aspekte zusammen. Je nach Aufgabengebiet, Intensität und Tiefe der Kontakte können für städtische Stellen zudem Traditionen, Bräuche und religiöse Vorschriften von Bedeutung sein (etwa im Bestattungswesen).

Im Mittelpunkt: Der professionelle Auftrag
Im Zentrum steht die Frage, wie Migration, gesellschaftliche Vielfalt und Mehrsprachigkeit den professionellen Alltag berühren und inwiefern damit Unsicherheiten, Herausforderungen oder gar Konflikte einhergehen. Das ist etwa dann der Fall, wenn es Mitarbeitenden aufgrund sprachlicher Verständigungsschwierigkeiten nicht möglich ist, ihrem Auftrag befriedigend nachzukommen. Oder wenn unterschiedliche Auffassungen immer wieder zu Missverständnissen mit Klientinnen und Klienten führen oder Sachverhalte unklar bleiben. Leitende Fragen zu diesem Punkt sind etwa:

- Welches ist unsere Aufgabe als städtische Stelle? Wo berühren uns dabei Migration, gesellschaftliche Vielfalt und Mehrsprachigkeit? Wo tangieren sie uns in der Ausführung des Auftrages?
- Gibt es migrationsspezifische Fragestellungen zu denen uns Wissen fehlt? Gibt es mit Migration und Mehrsprachigkeit verbundene Herausforderungen und Unsicherheiten, die wir kompetent angehen möchten? Gibt es Gruppen aus der Migrationsbevölkerung, die schlecht erreicht werden?
- Wie gehen wir mit negativen Erfahrungen, belastenden und irritierenden Situationen um? Haben wir geeignete Gefässe, um solche Situationen zu benennen, zu bearbeiten und Lösungen zu entwickeln? Bieten wir belasteten Mitarbeitenden die nötige Unterstützung?

Die Antworten auf diese Fragen liefern Hinweise auf sinnvolle Massnahmen. Geht es um Vermittlung von migrationsspezifischem Wissen (z.B. über ausländerrechtliche Bestimmungen)? Oder fehlen Informationen zu zusätzlichen Integrationsangeboten? Besprechen wir regelmässig belastende Arbeitssituationen? Je nachdem gilt es Massnahmen zu ergreifen, die auf eine Verbesserung des Wissens oder der Kommunikation (z.B. Kommunikation mit Fremdsprachigen) hinwirken, oder praktische Tipps (Umgang mit unerwartetem Verhalten) liefern. Entsprechend gilt es Weiterbildungsmassnahmen beizuziehen, in denen

Wissensvermittlung, Förderung der Handlungskompetenzen und Kommunikationsfähigkeiten dem Bedarf entsprechend gewichtet werden.

Nicht Gegenstand von Weiterbildungsangeboten kann die Frage sein, inwiefern der professionelle Auftrag einer Prüfung bedarf. Solche Grundsatzfragen sind zwingend mitzudenken – für ihre Beantwortung sind Weiterbildungen aber kein geeigneter Ort. Ebenso wenig kann ein Bildungsangebot die mangelnde Passung des Angebotes oder der Strategie einer Stelle an die aktuellen gesellschaftlichen Realitäten überwinden. Es gilt daher immer die Frage zu stellen, ob ein Weiterbildungsangebot die richtige Massnahme ist.

Unsichtbares sichtbar machen: Ausgrenzung und Machtaspekte mitdenken
Städtische Stellen können der Bevölkerung den Zugang zu ihren Dienstleistungen und Angeboten ermöglichen. Sie können diesen jedoch auch behindern. Letzeres sichtbar zu machen ist deshalb bedeutend, weil nicht erreichte, benachteiligte und/oder marginalisierte Bevölkerungsgruppen oft nicht über die Mittel verfügen, um auf ihre Anliegen aufmerksam zu machen. Eine transkulturell kompetente Arbeitsweise bedingt die Auseinandersetzung mit solchen Ausschlussaspekten.

- Gibt es Bevölkerungsgruppen, die nicht oder nur ungenügend erreicht werden – jedoch erreicht werden sollten? Worin liegen die Gründe dafür? Gibt es Verbesserungsmöglichkeiten? Stellt sich unsere Stelle periodisch solchen Fragen?
- Gibt es Bevölkerungsgruppen oder Klientinnen und Klienten, deren Anliegen durch eingespielte Abläufe und Routinen, definierte Standards nicht oder nur ungenügend erfasst werden? Welche Rolle spielt die unterschiedliche Ausstattung mit Durchsetzungsmitteln von Verwaltung und Kundschaft?

Nicht unbedeutend ist in diesem Zusammenhang, dass in der Verwaltung vermehrt betriebswirtschaftliche Konzepte und Ansätze zum Tragen kommen, in denen «Kundenorientierung» eine hohe Bedeutung hat. Dabei ist wichtig, dass betriebswirtschaftliches Denken allein nicht per se für mehr Sensibilität gegenüber Kundenanliegen und deren Vielfalt sorgt. Die Orientierung an den Anliegen der Kundschaft steht immer im Spannungsfeld mit einer weiteren betriebswirtschaftlichen Zielsetzung: Jener der Kosteneffizienz. Das Grundpostulat nach einer auf individuelle Vielfalt sensibilisierten Verwaltung lässt sich daher nicht allein auf den Aspekt der Kundenorientierung reduzieren. Es motiviert sich wesentlich aus dem integrationspolitischen Ziel des Zürcher Stadtrates, dass alle Bewohnerinnen und Bewohnern gleichwertig von städtischen Dienstleistungen und Angeboten profitieren. Und es stützt sich auf das in der Verfassung garantierten Diskriminierungsverbot und das Gleichstellungsanliegen.

Ausgrenzung muss mitgedacht werden
Professionelles Handeln, eingespielte Praxen und Abläufe können dazu führen, dass bestimmte Personengruppen ausgeschlossen werden. transkulturelle Kompetenz setzt voraus, dass solche (oft ungewollten) Ausgrenzungsmechanismen reflektiert und erkannt werden.

Ansprechsstellen bei weiteren Fragen
Die Integrationsförderung der Stadt Zürich ist offen für Ihre Anliegen. Sie kann Weiterbildungsprojekte und die Erarbeitung von Massnahmen städtischer Stellen begleiten, auf weitere Fachstellen hinweisen und fachlichen Austausch zu einzelnen Themen anbieten.