

# WERTVOLL MIT EINANDER

INTERKULTURELLE BILDUNG FÜR EIN  
GELINGENDES ZUSAMMENLEBEN

## VIelfALT ALS CHANCE GESTALTEN

LEITFADEN INTERKULTURELLE  
SCHULENTWICKLUNG  
IN BAYERN



# INHALTE

GELEITWORT	5
VORWORT PROJEKTLEITUNG	7
I. EINFÜHRUNG	8
II. THEORETISCHE GRUNDLAGEN	10
1. Definition grundlegender Begrifflichkeiten	10
2. Förderung interkultureller Kompetenz	11
3. Schule als Ort der Teilhabe und der interkulturellen Bildung	11
4. Öffnungsprozess im Hinblick auf Organisation, Unterricht und Personal	12
4.1 Interkulturelle Schulentwicklung als Organisationsentwicklung	14
4.2 Interkulturelle Schulentwicklung als Unterrichtsentwicklung	17
4.3 Interkulturelle Schulentwicklung als Personalentwicklung	18
III. UMSETZUNG IN DER PRAXIS	20
1. Interkulturelle Schulentwicklung konkret	20
1.1 Initiierung des Prozesses	20
1.2 Bildung eines Entwicklungsteams	22
1.3 Hinzuziehen einer interkulturellen Beratung	27
1.4 Auftaktveranstaltung	28
1.5 Durchführung des Entwicklungsprozesses	30
1.6 Evaluation	32
2. <i>Beraterinnen und Berater für Interkulturelle Schulentwicklungsprozesse</i>	34
3. Rahmenbedingungen für den Prozess	34
3.1 Willkommenskultur	35
3.2 Zeit	36
3.3 Räumlichkeiten	37
3.4 Finanzen	37

4. Das Netzwerk der <i>Beraterinnen</i> und <i>Berater für Interkulturelle</i> <i>Schulentwicklungsprozesse</i>	38
IV. ERGEBNISSE UND ERFAHRUNGEN DER WISSENSCHAFTLICHEN BEGLEITUNG	42
1. Bildung und Lernen	42
2. Fragestellungen	44
3. Evaluationskriterien	45
4. Evaluationsmethoden	45
5. Befragte Zielgruppen	47
6. Themen der Präbefragung	48
7. Themen der Postbefragung	49
8. Erträge	51
9. Ergebnisse der Evaluation	52
ANHANG	56
Anhang 1	
Beispielablauf Kick-off-Workshop	56
Anhang 2	
Beispielablauf Sensibilisierungstraining zur interkulturellen Verständigung	60
Anhang 3	
Übung „Herzlich willkommen“	66
GLOSSAR	70
KULTUSMINISTERIELLES SCHREIBEN	76
LITERATURVERZEICHNIS	78
PROMINENTE UNTERSTÜTZER UND UNTERSTÜTZERINNEN	82
DANKSAGUNG	84
IMPRESSUM	87



# GELEITWORT



Kulturelle und sprachliche Vielfalt gehören heute fest zu unserer Gesellschaft. Auch die bayerischen Schulen sind Orte gelebter Pluralität. Das ist sowohl eine Herausforderung für die gesamte Schulfamilie, aber auch eine wertvolle Ressource. Denn interkulturelles Lernen stellt eine zentrale Bereicherung für den Schulalltag dar und ermöglicht es den jungen Menschen, wichtige Kompetenzen zum Umgang mit Neuem und Unbekanntem zu erwerben.

Das Staatsministerium für Bildung und Kultus, Wissenschaft und Kunst hat bereits umfangreiche und vielfältige Maßnahmen ergriffen, um Integration im Schulleben bestmöglich zu fördern und optimale Lernvoraussetzungen zu schaffen. Das Angebot reicht dabei von einer qualifizierten Lehrerbildung über eine intensive Deutschförderung für Schülerinnen und Schüler aus Zuwandererfamilien bis hin zur Bildung kleiner Klassen bei einem hohen Anteil von Schülerinnen und Schülern mit Migrationshintergrund. Es ist sehr erfreulich, dass wir hier auch im engen Schulterschluss mit starken Partnern agieren können.

So danke ich dem „Wertebündnis Bayern“ herzlich für die Unterstützung des Projekts **WERTvoll MITEinander** – ebenso wie den Projektträgern, dem Bayerischen Lehrer- und Lehrerinnenverband e. V. und VIA Bayern e. V., den weiteren Projektpartnern und allen weiteren Beteiligten. Diesem Leitfaden wünsche ich, dass er zu einem echten Miteinander im schulischen Alltag beiträgt.

München, im Juli 2015

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'L. Spaenle', written in a cursive style.

Dr. Ludwig Spaenle  
Bayerischer Staatsminister  
für Bildung und Kultus, Wissenschaft und Kunst



Die Projektleiterinnen Waltraud Lučić und Michaela Hillmeier präsentierten das Projekt auf Balance-Trainern im Rahmen der Fachtagung, November 2014.

# VORWORT PROJEKTLEITUNG

## EIN BALANCE-AKT: DIE SCHULE DER VIELFALT

**S**o kann Schule gelingen: Außerschulische und schulische Partner vernetzen sich zum Wohle unserer Kinder und Jugendlichen. Sie nehmen ihre unterschiedlichen Persönlichkeiten, Vorlieben und Wertevorstellungen wahr, die sich durch vielfältige kulturelle, religiöse, sprachliche, traditionelle (und viele weitere) Prägungen auszeichnen.

Zwei Personen, die sich unabhängig voneinander die Integration auf die Fahne geschrieben haben, die eine aus dem schulischen, die andere aus dem außerschulischen Kontext, haben sich 2011 getroffen. Wir haben unsere Unterschiedlichkeit wahrgenommen und die Verzahnung als Bereicherung und Chance für die gemeinsame Arbeit entdeckt. Somit war der Grundstein für das Projekt **WERTvoll MITEinander – Interkulturelle Bildung für ein gelingendes Zusammenleben** gelegt. Dieses initiierten wir im Rahmen des Wertebündnis Bayern, mit den Projektträgern Bayerischer Lehrer- und Lehrerinnenverband (BLLV) e. V. und VIA Bayern – Verband für Interkulturelle Arbeit e. V. sowie mit neun weiteren Projektpartnern.

Im Laufe des vierjährigen Projekts haben acht Projektschulen aller Schularten interkulturelle Schulentwicklungsprozesse umgesetzt. Sie sind dabei unterschiedliche, eigene Wege gegangen und haben den Prozess als Chance und Herausforderung wahrgenommen. Die Erfahrungen aus diesen unterschiedlichen Prozessen, Beispiele der Umwege, Stolpersteine, Hoch- und Weitsprünge sind in diesem Leitfaden festgehalten.

Diese Erfahrungen sind in eine umfangreiche Fortbildung eingeflossen und so konnten wir im Rahmen des Projekts auch eine Gruppe von Lehrkräften zu *Beraterinnen und Beratern für Interkulturelle Schulentwicklungsprozesse* ausbilden. Ohne unsere Projektpartner hätten wir das **Miteinander** nicht so **wertvoll** umsetzen können. Ihnen ebenso ein herzliches Dankeschön, wie

den beteiligten Schulen, Lehrkräften, Projektmitarbeitenden sowie unseren Unterstützern und den Geldgebenden.

Das Engagement aller Beteiligten für die Sache, ihre Bereitschaft, mit außerschulischen Partnern zusammenzuarbeiten und sich auf die für viele ungewohnten Methoden des prozessorientierten Coachings einzulassen, haben es ermöglicht, wertvolle Erfahrungen und Grundlagen für diesen Leitfaden zu sammeln. Ohne ihre Mitarbeit bei der Evaluation und Reflexion der Prozesse wären wichtige Tipps, Empfehlungen und Hinweise auf chancenreiche wie auch herausfordernde Aspekte in diesem Leitfaden nicht möglich gewesen.

Mit dem vorliegenden Leitfaden sowie durch das Netzwerk der Beraterinnen und Berater hoffen wir zukünftig viele weitere Schulen unterstützen zu können, die sich die interkulturelle Schulentwicklung auf die Fahnen schreiben.

Wir können Ihnen versichern, wenn Sie sich auf den Balance-Akt Schule der Vielfalt einlassen, eröffnen sich viele neue Wege und Chancen und das **Miteinander** an Ihrer Schule kann um vieles **wertvoller** werden.

München, Mai 2015



Waltraud Lučić, Vizepäsidentin des Bayerischen Lehrer- und Lehrerinnenverbandes (BLLV) e. V.



Michaela Hillmeier, VIA Bayern – Verband für Interkulturelle Arbeit e. V.

# I. EINFÜHRUNG

Seit der Novellierung des Bayerischen Gesetzes über das Erziehungs- und Unterrichtswesen (BayEUG) vom Sommer 2013 haben die bayerischen Schulen die Verpflichtung, ein Schulentwicklungsprogramm zu erstellen. Dieses bündelt die kurz- und mittelfristigen schulischen Entwicklungsziele der Einzelschule zu einem Handlungsprogramm (vgl. BayEUG, Art. 2 Abs. 4). Im „Leitfaden für die schulische Qualitätsentwicklung in Bayern“, den das Bayerische Staatsministerium für Bildung und Kultus, Wissenschaft und Kunst im Sommer 2014 herausgegeben hat, werden Grundzüge und Umsetzungsschritte für die Erarbeitung eines Schulentwicklungsprogramms beschrieben. Der vorliegende Leitfaden für interkulturelle Schulentwicklung an bayerischen Schulen versteht sich als Ergänzung mit einem spezifischen Blickwinkel auf interkulturelle Bildung und Erziehung im Schulentwicklungsprozess.

## *WERTvoll MITeinander – Interkulturelle Bildung für ein gelingendes Zusammenleben*

Der Leitfaden ist ein Ergebnis des Projekts **WERTvoll MITeinander – Interkulturelle Bildung für ein gelingendes Zusammenleben**. Das Projekt ist im Rahmen des Wertebündnis Bayern entstanden und hat es sich zum Ziel gesetzt, interkulturelle Bildung und Wertebildung sowie interkulturelle Kompetenz zu fördern und im Kontext Schule langfristig zu verankern.

Von April 2011 bis Dezember 2014 haben acht bayerische Schulen aller Schularten im Rahmen von **WERTvoll MITeinander** an interkulturellen Schulentwicklungsprozessen teilgenommen. Teil dieser Prozesse waren Bestandsaufnahmen und Sondierungsgespräche an den Schulen, Sensibilisierungstrainings zur interkulturellen Verständigung und Coachingworkshops zur interkulturellen Schulentwicklung. Die gesamte Schulfamilie war zusammen mit außerschulischen Partnerinnen und Partnern an diesem Schulentwicklungsprozess beteiligt.

Die Erfahrungen und Ergebnisse von **WERTvoll MITeinander** sind die Grundlage für diesen Leitfaden, der ermutigen und unterstützen soll, ähnliche interkulturelle Schulentwicklungsprozesse anzustoßen. Interessierte Lehrkräfte erhalten mit diesem Leitfaden praxiserprobte Hilfestellungen, um interkulturell orientierte Schulentwicklungsprozesse umzusetzen. Es werden Tipps, Empfehlungen und Hinweise auf mögliche Schwierigkeiten

oder Herausforderungen bei der Durchführung gegeben. Außerdem sind Ergebnisse der Evaluation des Wertebündnisprojekts **WERTvoll MITeinander** enthalten.

Zugleich stellt der Leitfaden das Angebotsportfolio der *Beraterinnen und Berater für Interkulturelle Schulentwicklungsprozesse* dar. Im Rahmen des Projekts **WERTvoll MITeinander** wurde eine Gruppe von Lehrkräften ausgebildet, um Schulen in Bayern in Abstimmung mit der Schulaufsicht bei der Umsetzung interkultureller Schulentwicklung zu unterstützen.

### Aufbau des Leitfadens

Zentrales Anliegen des Leitfadens ist es, Schulen bei der praktischen Umsetzung von interkultureller Schulentwicklung zu unterstützen. Somit liegt der Fokus beim Aufbau des Leitfadens darauf, den Leserinnen und Lesern durch grafisches Hervorheben von praktischen Hinweisen und Tipps das Querlesen zu erleichtern, durch eine Aufteilung in Theorie, Praxis und Evaluation die Möglichkeit von ausgewähltem Lesen zu bieten und durch den Anhang mit Hinweisen, Glossar und Workshop- bzw. Trainingsformaten gezielte Informationen bereitzustellen.

Der einführende Theorieteil bietet einen Überblick über Schulentwicklungsprozesse allgemein sowie die Besonderheiten interkultureller Schul-

entwicklung. Zugrunde liegende Begrifflichkeiten werden nach dem Verständnis des Projekts **WERTvoll MITEinander** beschrieben. Ausführliche Definitionen finden sich in einem eigenen Glossar am Ende des Leitfadens, worauf im Theorieteil an entsprechenden Stellen verwiesen wird.

Der anschließende Teil liefert Ratschläge für eine mögliche Umsetzung in der Praxis: Wie sieht ein solcher Schulentwicklungsprozess idealtypisch aus? Welche Schritte sind dazu notwendig? Dabei werden neben Informationen und Empfehlungen zur praktischen Durchführung auch Hinweise zur Einbindung der *Beraterinnen und Berater für Interkulturelle Schulentwicklungsprozesse* gegeben. Im Text sind die Rubriken „Aus der Praxis“, „INFO“ und Zitate aus der Projektevaluation grafisch gekennzeichnet, was dem schnellen Wiederfinden dienen soll. Broschüren und Artikel, die in der Rubrik „INFO“ angegeben werden, sind alle im Internet zu finden und meist als Downloads verfügbar.

Eine Zusammenfassung der Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung des Projekts **WERTvoll MITEinander** soll im Anschluss zeigen, wie unterschiedlich die Umsetzung interkultureller Schulentwicklung vor Ort aussehen kann, welche Schwerpunkte die einzelnen Schulen gesetzt haben und welche Erfolge zu verzeichnen waren.

Im Anhang finden sich u. a. ein Glossar, exemplarische Abläufe eines Kick-off-Workshops und eines Sensibilisierungstrainings zur interkulturellen Verständigung sowie eine ausführlich beschriebene Übung, die auch in dieser Form im Schulalltag verwendet werden kann.



„ IN DIESEM JAHR  
IST UNS BEWUSST  
GEWORDEN, AN WELCHEN  
PUNKTEN WIR ÜBERALL  
SCHON AKTIV SIND.  
WIR KONNTEN DAS  
JETZT ZUSAMMENDENKEN  
UND ZUSAMMENSEHEN.  
DARAUS HAT SICH EIN  
NEUER PROFILBAUSTEIN  
,INTERKULTURELLE  
BILDUNG‘ ENTWICKELT  
UND WIR HABEN  
UNSER LEITBILD NEU  
FORMULIERT: SCHULE  
IN VIELFALT LEBEN.  
(SCHULLEITUNG)

## II. THEORETISCHE GRUNDLAGEN

Die Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (KMK) hat in ihrem Beschluss „Interkulturelle Bildung und Erziehung in der Schule“ vom 05.12.2013 die Bedeutung der Schulentwicklung für die Umsetzung der interkulturellen Öffnung hervorgehoben:

„Mit der wachsenden sozio-kulturellen Vielfalt und den damit verbundenen Anforderungen an eine gleichberechtigte Teilhabe aller in jedem Bereich des gesellschaftlichen Lebens (...) stehen Schulen vor der Aufgabe, allen Kindern und Jugendlichen unabhängig von ihrer Herkunft umfassende Teilhabe an Bildung und Chancen für den größtmöglichen Bildungserfolg zu eröffnen, zur erfolgreichen Gestaltung von Integrationsprozessen und damit zu einem friedlichen, demokratischen Zusammenleben beizutragen und Orientierung für verantwortungsbewusstes Handeln in der globalisierten Welt zu vermitteln. Die Schulen sind gefordert, pädagogische Handlungskonzepte für den Umgang mit Vielfalt zu entwickeln und umzusetzen.“ (KMK-Beschluss: 2013, S. 2)

Aus diesem Beschluss lassen sich für eine interkulturelle Schulentwicklung folgende **Aufgaben** ableiten:

1. Definition grundlegender Begrifflichkeiten
2. Förderung interkultureller Kompetenz
3. Schule als Ort der Teilhabe und der interkulturellen Bildung
4. Öffnungsprozess im Hinblick auf Organisation, Unterricht und Personal

### 1. DEFINITION GRUNDLEGENDER BEGRIFFLICHKEITEN

Mit einer sich stetig wandelnden Gesellschaft und damit auch Schulrealität ist es entscheidend, grundlegende Begriffe zu interpretieren und zu definieren. Dazu gehört auch der Begriff der „Kultur“ bzw. „Interkulturalität“.

Der Arbeit im Rahmen des Projekts **WERTvoll MITEinander** liegt ein gruppenbezogenes, erweitertes Verständnis von Kultur zu Grunde. Sie wird beschrieben als „ein System von Konzepten, Überzeugungen, Einstellungen und Werteorientierungen, mit denen gesellschaftliche Gruppen auf strukturelle Anforderungen reagieren“ (Handschuck/Schröer: 2002).

Das Konzept Interkulturalität begreift Menschen damit als „vielfältige“ Personen, deren Handeln auf der Zugehörigkeit zu verschiedenen Gruppenzugehörigkeiten wie Alter, Geschlecht, (Aus-)Bildung, Religion/Weltanschauung, nationaler und

regionaler Zugehörigkeit, physische Befähigung etc. beruht („Patchworkidentität“) und nicht allein auf den Aspekt der Herkunft reduzierbar ist.

„Interkulturelle Bildung ist für uns keine Randerscheinung, sondern ein wichtiger Baustein in unserer Schule. Das ist uns in diesem Projektjahr klar geworden. (Lehrkraft)

## 2. FÖRDERUNG INTERKULTURELLER KOMPETENZ

Interkulturelle Kompetenz ist also „eine Kernkompetenz für das verantwortungsvolle Handeln in einer pluralen, global vernetzten Gesellschaft. (...) Sie beschreibt vor allem die Fähigkeit, sich selbstreflexiv mit den eigenen Bildern von anderen auseinander und dazu in Bezug zu setzen sowie gesellschaftliche Rahmenbedingungen für die Entstehung solcher Bilder zu kennen und zu reflektieren.“ Im Kontext Schule meint der Begriff auch eine „soziale Kompetenz oder Beziehungskompetenz, die sich in der Interaktion und Kommunikation zwischen dem hauptberuflichen Personal einer Einrichtung und Klienten mit Migrationsgeschichte sowie im multikulturellen Team (...) realisiert.“ (KMK-Beschluss: 2013, S. 2)



## 3. SCHULE ALS ORT DER TEILHABE UND DER INTERKULTURELLEN BILDUNG

Um Kindern einen größtmöglichen Bildungserfolg zu ermöglichen, ist es unabdingbar, allen Kindern und ihren Eltern Teilhabemöglichkeiten in allen Bereichen und an Angeboten des Schulalltags einzuräumen. Der KMK-Beschluss spricht dabei von *differenzfreundlicher* Schule, welche sich als Lern- und Lebensort für alle versteht, allen Schülerinnen und Schülern mit Wertschätzung begegnet und eine interkulturell sensible Dialog- und Konfliktkultur einschließlich des Aushandelns gemeinsamer Grundlagen für das Schulleben entwickelt, so dass sich alle Mitglieder der Schulgemeinschaft einbezogen fühlen. Sie heißt alle Schülerinnen, Schüler und

ihre Eltern willkommen, informiert und berät sie individuell während des gesamten Bildungsweges und eröffnet ihnen umfassende Mitwirkungsmöglichkeiten (KMK-Beschluss: 2013).

Die Entwicklung interkultureller Bildung und Erziehung wird als kontinuierlicher Prozess verstanden, der systemisch als Teil der Entwicklung von Schule als lernender Institution gestaltet wird. Interkulturelle Bildung und Erziehung als Querschnittsaufgabe des Schullebens sind im Sinne der nachhaltigen Qualitätsentwicklung mit der Entwicklung des Regelunterrichts zu verzahnen.

## 4. ÖFFNUNGSPROZESS IM HINBLICK AUF ORGANISATION, UNTERRICHT UND PERSONAL

**U**nter Schulentwicklung ist die **systematische Weiterentwicklung und Öffnung** von Einzelschulen zu verstehen. Sie zielt darauf ab, jede einzelne Schule als interkulturelle lernende Organisation auszubauen, die sich dabei selbst steuert, reflektiert und organisiert.

**Grundlage ist die Entwicklung einer interkulturellen Orientierung**, im Sinne einer Haltung von Schule und beteiligten Personen, die anerkennt, dass in jeder Gesellschaft unterschiedliche Gruppen mit unterschiedlichen Interessen leben und sich diese Gruppen in ihren Kommunikations- und Repräsentationsmitteln unterscheiden. (Handschuck/Schröer: 2012).

In diesem Sinne werden die schulischen Strukturen, Methoden, Lehrpläne und Umgangsformen an eine in vielen Dimensionen plurale Schüler- und Lehrerschaft angepasst. Ziele sind u. a. **der gleichberechtigte Zugang** aller Schülerinnen und Schüler zu Bildung, aller Lehrkräfte zu allen Hierarchieebenen einer Schule, aller Eltern zu Schulangeboten (unabhängig von sozialer Herkunft, Sprachkenntnissen, etc.).

Die interkulturelle Schulentwicklung bezieht interkulturelle Aktivitäten einzelner Lehrkräfte oder Eltern systemisch aufeinander. Das Projekt **WERTvoll MITEinander** hat bestätigt, dass die nachhaltige Verankerung von Aspekten interkultureller Bildung gelingt, wenn die entsprechenden Projekte und Kooperationen von Kollegium, Schülerinnen und Schülern sowie Eltern gemeinsam getragen werden und in den **Unterrichts- und Schulalltag eingebunden** sind.

Ein Öffnungs- und Veränderungsprozess gelingt dabei am besten, wenn die Schulfamilie interkulturelle Maßnahmen nicht nur als Reaktion auf aktuelle Problemlagen oder als Krisenintervention versteht, sondern als **Chance für ein pädagogisches Gesamtkonzept**, das auf ein von gegenseitiger Anerkennung geprägtes Miteinander abzielt. Die interkulturelle Öffnung von Schulen ist als strategische Ausrichtung auch im Leitbild zu verankern.

Der wichtigste Erfolgsfaktor interkultureller Schulentwicklung ist die **Unterstützung der Prozesse durch die Schulleitung**. Auch wenn der Anstoß

nicht zwingend von der Führungskraft kommen muss, sind für das Gelingen immer wieder Entscheidungen und Unterstützungen von dieser Seite erforderlich. Interkulturelle Schulentwicklung ist aber zugleich ein diskursiver Prozess, der von allen Mitgliedern des Kollegiums getragen und weiter entwickelt werden muss, wenn sich die „Kultur“ der einzelnen Schule verändern soll. Dafür ist die interkulturelle Qualifizierung des pädagogischen Personals eine unabdingbare Voraussetzung: Sie hat die Aufgabe, Zugangsbarrieren wie auch Abgrenzungsmechanismen durch (selbst-)reflexive Lern- oder Veränderungsprozesse abzubauen.

Interkulturelle Schulentwicklung setzt sich thematisch mit den zentralen Herausforderungen auseinander, die sich aus der Heterogenität in der Schule ergeben:

- Mehrsprachigkeit der Schülerinnen und Schüler sowie Eltern,
- Beteiligung der Eltern im Rahmen von Bildungs- und Erziehungspartnerschaften,
- Vielfalt der Religionen und Glaubensvorstellungen und
- Handlungsmuster zu augenscheinlich gleichen oder ähnlichen Wertevorstellungen.

Broschüre „Schulentwicklungsprogramm. Leitfaden für die schulische Qualitätsentwicklung in Bayern“, herausgegeben vom Bayerischen Staatsministerium für Bildung und Kultus, Wissenschaft und Kunst, erarbeitet durch das Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung München (ISB).



### Interkulturelle Schulentwicklung bedeutet somit konkret:

1. Ein Schulklima zu schaffen, in dem der Umgang mit Vielfalt von einem Konzept der wechselseitigen Anerkennung geleitet ist. (*Organisationsentwicklung*).
2. Die Konkretisierung der im Lehrplan vorgegebenen Kompetenzen und Inhalte im Hinblick auf interkulturelle Themen und die Schaffung von Lerngelegenheiten, die dem unterschiedlichen Bedarf der Schülerinnen und Schüler entsprechen (*Unterrichtsentwicklung*).
3. Die Beteiligten in der Schulfamilie noch stärker zur Reflexion von individuellen Einstellungen und alltäglichen Verhaltensweisen zu befähigen und die Entwicklung von gemeinsamen Perspektiven und Handlungskonzepten zu ermöglichen (*Personalentwicklung*).

## 4.1 Interkulturelle Schulentwicklung als Organisationsentwicklung

Interkulturelle Organisationsentwicklung ist die Grundlage des Gesamtprozesses. In Anlehnung an Konzepte des Change-Managements sind dabei drei Phasen bedeutsam.



An einer der Projektschulen von **WERTvoll MITeinander** wurde beispielsweise ein Wertekanon für die Schule entwickelt, woran die gesamte Schulfamilie beteiligt war (Lehrkräfte, Eltern, Schülerinnen und Schüler).

Ausgangspunkt war ein mehrsprachiger Fragebogen. Auf einer vorgegebenen (und ergänzungsoffenen) Liste von Werten sollte ein Ranking gebildet werden.

Aus den Rückmeldungen wurden zunächst zielgruppenspezifische und daraufhin übergreifende „Top 5“ zusammengestellt. Diese fünf Werte

wurden für den Schulalltag konkretisiert und fanden Einzug in verschiedene Lehr- und Lernarrangements für alle Mitglieder der Schulfamilie.

Die Ranglisten der verschiedenen Gruppen beinhalten allgemein anerkannte Werte, wie z. B. „Respektvoller Umgang“. Dissens bei einzelnen Nennungen zeigte sich dagegen bei „Meinungsfreiheit“ (Priorität der Schülerinnen und Schüler) und „Leistungsbereitschaft“ (Erstnennung der Eltern).



Schüler und Lehrkräfte der Geschwister-Scholl-Realschule Nürnberg beim Wertebündniskongress am 13. März 2013 im ICM – Internationales Congress Center München

### Aus der Praxis

#### Meilensteine – die wichtigsten Fragestellungen im Prozessverlauf auf einen Blick:

- Reflexion Leitbild – Was leitet uns? Was sind unsere Visionen?
- Bestandsaufnahme – Was läuft bereits? Was läuft gut? Was läuft nicht so gut?
- Zielformulierung – Was wollen wir erreichen? Was müssen wir dafür tun?
- Maßnahmenplanung – Welche Ressourcen haben wir? Welche Arbeitsfelder wollen wir bearbeiten?
- Durchführung – Verfolgen wir mit den Maßnahmen weiterhin die angestrebten Ziele?
- Evaluation – Wurden die Ziele erreicht?



” FÜR UNS WAR DAS EIN  
ZUGEWINN! INTERKULTURALITÄT  
WIRD NICHT NUR PUNKTUELL IN DEN  
BLICK GENOMMEN, SONDERN STEHT  
IM ZENTRALEN ZUSAMMENHANG IM  
SCHULLEBEN. (LEHRKRAFT)

### Aus der Praxis

#### Ideen für die interkulturelle Gestaltung des Unterrichts

- Lektürebeispiele und Autorenauswahl aus verschiedenen Ländern (Deutsch)
- Thematisierung und Interpretationsmöglichkeiten von Begriffen, Sprichwörtern etc. aus interkultureller Perspektive (Deutsch)
- Kommunikationsthemen wie non-verbale, paraverbale Verständigung im Kontext interkultureller Verständigung (Fremdsprachen)
- Ursprünge unterschiedlicher Rechenverfahren, z. B. Satz des Pythagoras aus Ägypten etc. (Mathe)
- Demokratie- und Toleranzerziehung im Kontext einer multikulturellen Gesellschaft (Sozialkunde)

Quelle:

Broschüre „Divers – kontrovers?“, siehe unter INFO Seite 17

## 4.2 Interkulturelle Schulentwicklung als Unterrichtsentwicklung

Interkulturelle Unterrichtsentwicklung betrifft den Kernauftrag von Schule. Interkulturelle Querschnittsthemen müssen auch im Schulalltag des Fachunterrichts anschlussfähig sein.

Sowohl innerhalb von besonderen Förderangeboten wie Übergangsklassen, Deutschförderklassen bzw. Seiteinsteigerkursen, als auch im Regelunterricht besteht Gelegenheit, vorhandene Potentiale wertzuschätzen, kulturelle Vielfalt bewusst zu machen und die eigene kulturelle Prägung zu erkennen (Cornelsen Verlag: 2013).

Die Schule unterstützt die Schülerinnen und Schüler beim Erwerb interkultureller Kompetenzen, indem sie Lernanlässe zu folgenden Dimensionen gestaltet:

### Wissen und Erkennen:

- Kulturen als sich verändernde kollektive Orientierungs- und Deutungsmuster wahrnehmen,
- Einfluss kollektiver Erfahrungen aus Vergangenheit und Gegenwart auf interkulturelle Begegnungen erkennen

### Reflektieren und Bewerten:

- Eigene kulturgebundene Prägungen und Deutungsmuster sowie gegenseitige soziale Zuordnungen und Stereotypisierungen reflektieren,
- Offenheit gegenüber anderen und anderen Deutungsmustern entwickeln

### Handeln und Gestalten:

- Mitverantwortung für die Entwicklung gleichberechtigter Teilhabe im persönlichen, schulischen und gesellschaftlichen Bereich übernehmen,
- bewusst gegen Diskriminierung und Rassismus eintreten,
- Interessen respektvoll aushandeln und Konflikte friedlich austragen (KMK-Beschluss: 2013)



Die Broschüre „Divers – kontrovers? Ideen für den interkulturellen Schulalltag“, herausgegeben vom Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung München (ISB), enthält viele Praxisideen für die interkulturelle Unterrichtsentwicklung.

INFO

### 4.3 Interkulturelle Schulentwicklung als Personalentwicklung

Interkulturelle Personalentwicklung qualifiziert das pädagogische Personal für Prozesse der Verständigung zwischen und in unterschiedlichen kulturellen und subkulturellen Gruppen.

Andererseits bedeutet interkulturelle Personalentwicklung auch, Personal mit Migrationsgeschichte zu einer Bewerbung für verschiedene Funktionsbereiche und Hierarchieebenen besonders zu motivieren. Voraussetzung ist die Sensibilisierung für kulturelle Unterschiede, die Herausforderungen für Kommunikationssituationen darstellen können. Dazu gehört der Erwerb einer selbstreflexiven Haltung, um die eigene kulturelle Prägung zu erkennen und wahrzunehmen.

Hierzu sind Trainings zur interkulturellen Sensibilisierung ein entscheidendes Element.



In der Praxis hat sich bezüglich der Inhalte derartiger Trainings ein Stufenmodell etabliert:

1. Offenheit, Kontaktbereitschaft, Bemühen um Verständnis, Ernstnehmen, Anerkennung des bzw. der anderen,
2. erkennen von Stereotypisierungstendenzen, Reflexion eigener Vorurteile, Aufmerksamkeit für diskriminierende Strukturen,
3. Einsicht in die Kulturgebundenheit menschlichen Verhaltens generell, Eingeständnis eigenen Befremdens, Umgang mit Angst,
4. Fähigkeit interkulturellen Verstehens und Kommunizierens,
5. Befähigung zum Dialog (Auernheimer 2012, 125).

#### Aus der Praxis

##### So kann interkulturelle Personalentwicklung konkret umgesetzt werden:

- Motivation zur Bewerbung von Personal mit Migrationsgeschichte
- Aus- und Weiterbildung in den Bereichen Migration, Migrationsgeschichte, Interkulturalität, Heterogenität von Sprachkompetenz im Klassenzimmer, Toleranz, Demokratieerziehung
- Sensibilisierung zum Thema interkulturelle Elternarbeit
- Förderung interkultureller Kompetenz und Ambiguitätstoleranz
- Aus- und Weiterbildung im Bereich interkulturelle Teamentwicklung (in Bezug auf die Lehrerschaft)

#### INFO

Die Broschüre „Vielfalt? Bitteschön. Handlungsempfehlungen für interkulturelle Öffnung in der Personalentwicklung“, herausgegeben vom Förderprogramm *Integration durch Qualifizierung (IQ)* enthält Grundlagen zur interkulturellen Personalentwicklung, die auch für den Schulkontext bedeutsam sind. Die Broschüre findet sich im Internet als Download.



” ICH HABE ZWEI GRUNDGEFÜHLE:  
EINE GESUNDE MOTIVATION, DIE  
KEIN STROHFEUER IST, UND EIN  
GUTES GEFÜHL, DASS WIR AN UNSERER  
SCHULE INTERKULTURELLE BILDUNG  
UMSETZEN KÖNNEN.

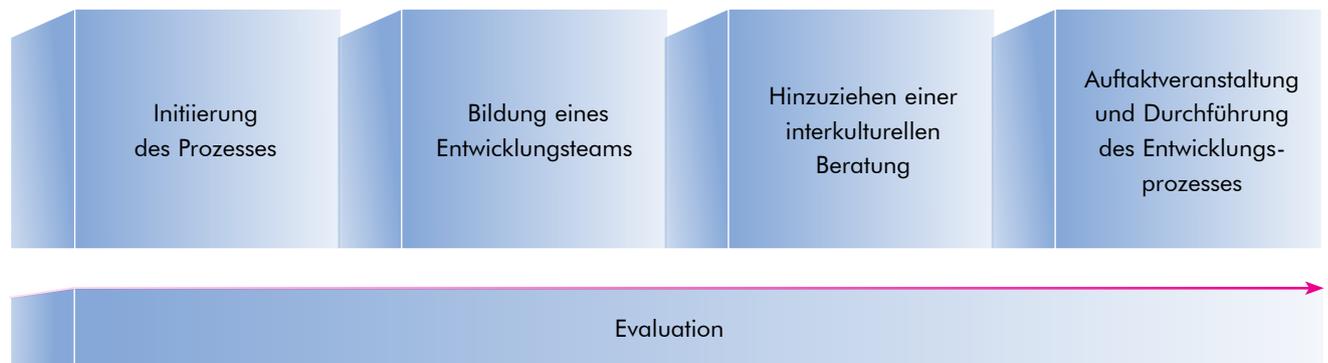
ICH HABE EINEN NEUEN BLICK  
AUF UNSERE SCHULE GEWONNEN UND  
HABE ENTDECKT, WIE WICHTIG EINE  
DEMOKRATISCHE SCHULE IST. DIE  
PARTIZIPATIVE SCHULENTWICKLUNG  
IST FÜR MICH EIN SCHLÜSSELBEGRIFF,  
WEIL WIR NUR MITEINANDER DIE  
SCHULE GESTALTEN KÖNNEN.

(LEHRKRAFT)

# III. UMSETZUNG IN DER PRAXIS

## 1. INTERKULTURELLE SCHULENTWICKLUNG KONKRET

**W**enn die Schule einen Prozess der interkulturellen Schulentwicklung auf den Weg bringen möchte, empfiehlt sich folgendes Vorgehen:



- 1. Initiierung des Prozesses** durch die Schulleitung und Herbeiführung von Beschlüssen in den schulischen Gremien
- 2. Bildung eines Entwicklungsteams** mit allen Beteiligten der Schulfamilie und nach Möglichkeit mit außerschulischen Partnerinnen und Partnern
- 3. Hinzuziehen einer interkulturellen Beratung** mit Unterstützung der Schulaufsicht
- 4. Auftaktveranstaltung** (Basis für Prozess schaffen, Einstieg ins Thema, Bestandserhebung)
- 5. Durchführung des Entwicklungsprozesses**
  - Entwicklung einer gemeinsamen Vision und Formulierung von Leitzielen sowie Erarbeitung von Entwicklungs- und Handlungsschritten
  - Identifizierung und Priorisierung eines Entwicklungsschwerpunkts und Planung von Projekten oder Einzelmaßnahmen
  - Festlegung von Indikatoren für den Erfolg der geplanten Maßnahmen als Voraussetzung für Evaluation
  - Umsetzung geplanter Maßnahmen
  - Transfer der Ergebnisse in den Schulalltag und Sicherung der Nachhaltigkeit
  - Wirkung über die eigene Schule hinaus (Rolff: 2013).
- 6. Evaluation**

### 1.1 Initiierung des Prozesses

Am Anfang eines interkulturellen Schulentwicklungsprozesses stehen dessen Anstoß durch die Leitungsebene einer Schule und die Verabschiedung entsprechender Beschlüsse in den schulischen Gremien.

Partizipation von Anbeginn an ist ein wichtiger Erfolgsfaktor, mit dem eventuell vorhandene Widerstände aufgenommen und auch abgebaut werden können. Wenn Menschen sich mit ihren Emotionen ernst genommen fühlen und zugleich zur Mitwirkung eingeladen sind, können neue Potenziale für den Veränderungsprozess entstehen.

Die Erfahrungen mit Veränderungsprozessen in den verschiedensten institutionellen und organisatorischen Kontexten zeigen, dass interkulturelle Öffnungsprozesse nicht immer und nicht bei allen Beteiligten gleichermaßen auf Zustimmung stoßen. Einerseits sind Unsicherheiten und Ängste im Umgang mit Veränderungsprozessen generell vorhanden, die mit Faktoren wie möglicher Mehrarbeit, Umstellung gewohnter Arbeitsabläufe, Umstellung von Zeitkonzepten etc. zusammenhängen. Andererseits können bei interkulturellen Öffnungsprozessen noch eigene Erfahrungen, Unsicherheiten und Ängste bei der Begegnung mit Menschen, deren kulturelle Prägungen sich von den eigenen unterscheiden, hinzukommen, die gelegentlich zu Widerstand führen können. All diese unterschiedlichen Ängste müssen wahr- und ernstgenommen werden.

Mit einem Beschluss zur Umsetzung der interkulturellen Schulentwicklung in den schulischen Gremien kann z. B. die Initiierung des Prozesses für alle Lehrkräfte bzw. Akteurinnen und Akteure der Schulfamilie transparent gemacht und zugleich fest verankert werden. Bedenken oder sogar Gegenstimmen sollten dabei aktiv zur Kenntnis genommen und im weiteren Prozessverlauf im Auge behalten werden. Den Personen, die Bedenken äußern oder Widerstand zeigen, sollten immer wieder Mitwirkungsmöglichkeiten angeboten werden.

Im Prozess der interkulturellen Öffnung oder Weiterentwicklung einer Schule nimmt die Schulleitung eine entscheidende Rolle für das Gelingen eines solchen Vorhabens ein. Selbst wenn konkrete Aufgaben im Prozessverlauf oder auch die Verantwortung für dessen Umsetzung delegiert

werden können, sollte die interkulturelle Schulentwicklung – wie jeder andere Entwicklungsprozess einer Schule auch – „Chefsache“ sein.

Die Rolle der Schulleitung ist die aktive Begleitung und Unterstützung des Prozesses. So wenig ausschlaggebend es ist, ob der Entwicklungsprozess von der Schulleitung ausgegangen ist, so entscheidend ist es, ob sie genügend eingebunden bzw. informiert ist. Die Schulleitung begleitet den Prozess entweder als aktives Mitglied im Entwicklungsteam oder sorgt für einen regelmäßigen Austausch mit diesem.

„ Wir haben eins in diesem Jahr entdeckt: Es lohnt sich, Visionen zu haben! (Lehrkraft) ”

Die Verantwortung der Schulleitung für das Projekt umfasst u. a. folgende Aspekte:

- Eine grundlegende ideelle Unterstützung,
- die Bereitstellung von Ressourcen,
- die Unterstützung des Entwicklungsteams gegenüber dem Gesamtkollegium sowie
- den fortlaufenden Transfer der Ergebnisse aus dem Entwicklungsteam in das Gesamtkollegium.

Die ständige Mitarbeit von Schulleiterinnen und Schulleitern im Entwicklungsteam hat Vor- und Nachteile. Einerseits wird die zügige Weiterverfolgung von Themen bzw. die Umsetzung von Maßnahmen und Vorhaben beschleunigt. Andererseits kann ein „leitungsfreier“ Kommunikationsraum gerade im sensiblen Feld der interkulturellen Schulentwicklung auch Chancen eröffnen, Themen offener besprechen zu können. Schulleiterinnen und Schulleiter sollten an dieser Stelle prozesssensibel entscheiden, inwieweit sie sich in die unmittelbare Arbeit im Entwicklungsteam einbringen.

Wenig hilfreich für den Erfolg des Entwicklungsprozesses ist es dagegen, wenn sich die Schulleitung, auch wenn sie das Vorhaben ausdrücklich befürwortet, nur unregelmäßig über die Arbeit aus dem Entwicklungsteam informieren lässt. Mit einer solchen punktuellen Wahrnehmung der Leitungsverantwortung auch für den interkulturellen Schulentwicklungsprozess bleiben ggf. viele Impulse auf der Strecke.

Erfahrungen anderer interkultureller Öffnungsprozesse in Institutionen, Organisationen, Einrichtungen von Kommunen oder in der Verwaltung haben gezeigt, dass auch die Leitungsebene möglichst vor Beginn des Prozesses ein Training zur interkulturellen Sensibilisierung und Verständigung besuchen sollte. Der Erfolg eines interkulturellen Öffnungsprozesses wird wahrscheinlicher,

wenn sich die Führungskräfte einer Institution oder Organisation zunächst auch mit ihrer eigenen Rolle und Haltung auseinandersetzen können. **Selbstreflexion** und **Perspektivwechsel** sind die wichtigsten Unterschiede zu anderen Schulentwicklungs- oder Change-Prozessen in Organisationen.

Auf der Grundlage der Erfahrungen aus dem Projekt lässt sich feststellen: Eine situationsbezogene, flexible Einbindung des Schulleiters bzw. der Schulleiterin und die kontinuierliche Begleitung des Prozesses sind unerlässlich. Auch Phasen, in denen sich die Schulleitung zurückzieht und das Entwicklungsteam eigenständig kreative Ideen entwickelt, können hilfreich für den Prozess sein.

## 1.2 Bildung eines Entwicklungsteams

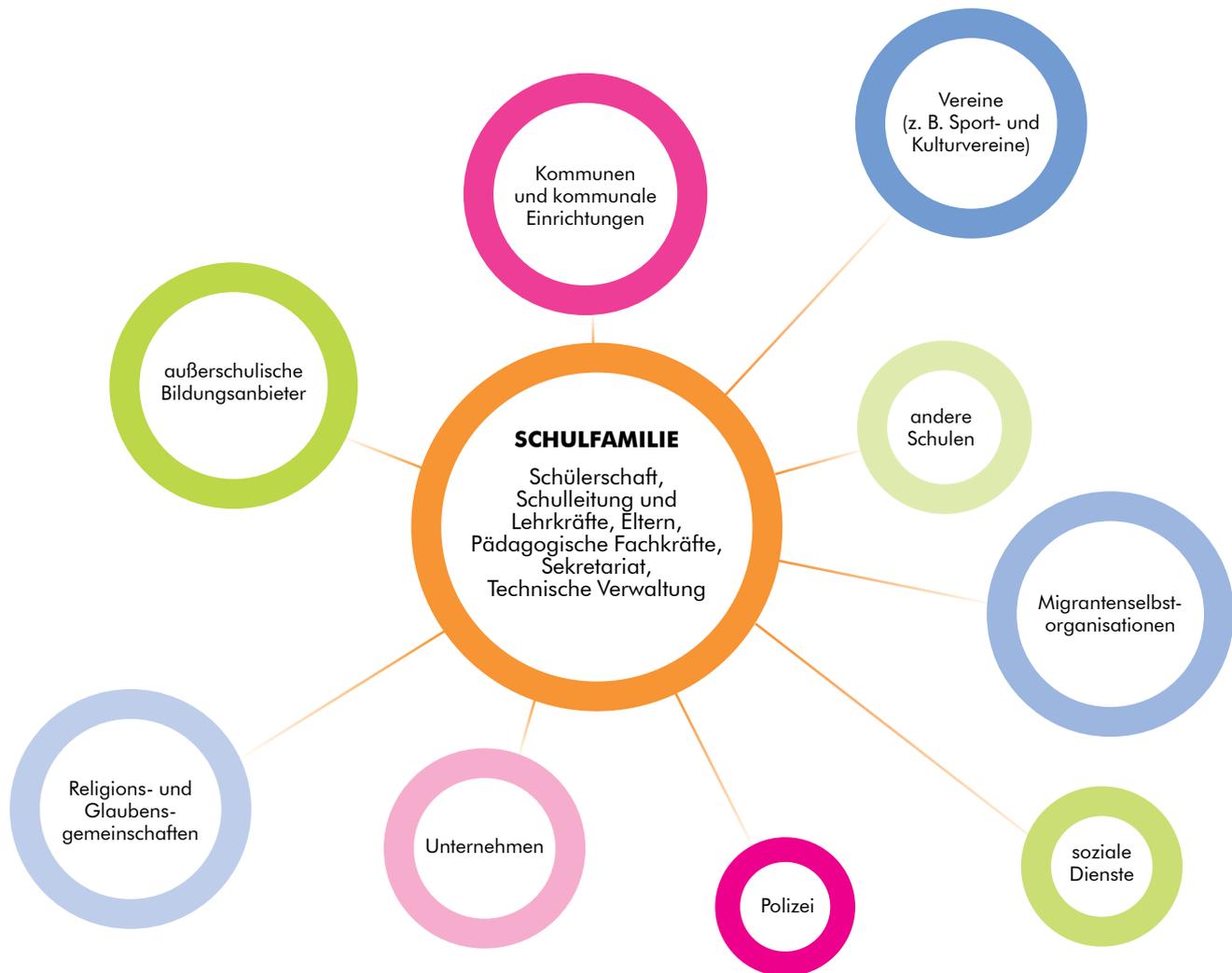
Um einen interkulturellen Schulentwicklungsprozess voranzubringen, muss eine Gruppe von Personen gefunden werden, die dieses Anliegen zu ihrer Sache macht und ein Entwicklungsteam, eine sogenannte „Steuerungsgruppe“, bildet.

Hauptaufgaben des Entwicklungsteams sind die Gestaltung und Steuerung des Schulentwicklungsprozesses. Dazu gehören u. a.

- eine Bestandsaufnahme sowie eine Stärken-Schwächen-Analyse der Schule,
- die Planung von Maßnahmen und deren Umsetzung hinsichtlich der verschiedenen Bereiche von interkultureller Schulentwicklung (Organisations-, Personal-, Unterrichtsentwicklung),
- die Dokumentation des Prozesses sowie
- der Transfer des Prozesses an alle Beteiligten bzw. die gesamte Schulfamilie (Feedbacktreffen).

Bei der Zusammensetzung des Teams sollten die Vielfalt an der Schule und nach Möglichkeit die Beteiligung von externen Partnerinnen und Partnern mit bedacht werden. Interkulturelle Schulentwicklung ist ein Veränderungsprozess, der auf der Anerkennung von Vielfalt als grundlegender Haltung basiert. Daher ist es wichtig, Vertreterinnen und Vertreter aus allen Teilen der Schulfamilie mit einzubeziehen, d. h. Schulleitung, Lehrkräfte, Eltern, Schülerinnen und Schüler, Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen, Sekretärinnen und Sekretäre sowie Hauspersonal.

Interkulturelle Schulentwicklung heißt auch Öffnung der Schule nach außen in das Gemeinwesen. Indem sich die Schule in den Stadtteil bzw. in die Gesellschaft öffnet, bezieht sie die unmittelbare Lebensumwelt der Schülerinnen und Schüler in ihre Arbeit ein. Eine solche Öffnung von Schule hat zum Ziel, dass Kinder und Jugendliche ihre sie umgebende Lebenswelt genauer kennenlernen und das soziale, politische, kulturelle und ökologische Umfeld erfassen und reflektieren können.



Zudem können gemeinsam mit Partnerinnen und Partnern aus dem Schulumfeld Beteiligungsprojekte etabliert werden, mit denen Schülerinnen und Schüler gesellschaftlichen Einfluss gewinnen und somit motiviert werden, Verantwortung zu übernehmen.

Die Zusammenarbeit mit externen Partnern ist ein wünschenswerter Faktor für das Gelingen des interkulturellen Schulentwicklungsprozesses vor allem hinsichtlich einer Schulkultur, in der Vielfalt Normalität wird. Die Schule gewinnt durch Kooperationen mit Partnern u. a.

- neue Perspektiven, die sich von den organisationsinternen Gewohnheiten, Strukturen und Abläufen unterscheiden,
- Expertenwissen von Personen außerhalb der Schule,
- Unterstützung bei der Bewältigung der umfassenden Erziehungs- und Bildungsaufgaben sowie
- eine Verbesserung der Übergangschancen von Absolventinnen und Absolventen in die Berufsausbildung.

Zugleich gewinnen die Partner im Umfeld durch die Kooperationsbeziehung mit der Schule u. a.

- die Möglichkeit zur Selbstdarstellung,
- die Möglichkeit zur Werbung für eigene, unterrichtsergänzende Angebote,
- die Schärfung des eigenen Profils und
- Anregungen für die konzeptionelle Differenzierung der eigenen Angebote hinsichtlich der Heterogenität der Schülerschaft.

Um die vielfältigen Aufgaben eines interkulturellen Schulentwicklungsprozesses zu bewältigen, sollten sich im Entwicklungsteam folgende Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kompetenzen wiederfinden (jedoch nicht alles bei allen Personen!):

- Moderation (Gesprächsführung und -leitung),
- Grundkenntnisse zum Projektmanagement,
- Methodenkenntnisse u. a. in Bezug auf Zielfindungen, interne Evaluation, Arbeit mit Fragebögen, Maßnahmenplanung (Rolff: 2013).

Für den Erfolg der Arbeit des Teams ist es sinnvoll, eine Teamleitung zu bestimmen. Diese hat u. a. die Koordination des Prozesses im Blick, kümmert sich um Ressourcen, den Austausch mit der Schulleitung, die Zusammenarbeit mit externen Partnern und ist Ansprechperson für Außenstehende.

Ebenso wichtig ist es, frühzeitig die gemeinsame Umgangs- und Arbeitsweise zu klären. Dadurch können spätere Missverständnisse und Unstimmigkeiten vermieden werden. Wichtige Aspekte dabei sind u. a.

- Freiwilligkeit und Bereitschaft zur Kontinuität in der Mitarbeit,
- Bereitschaft zur Selbstreflexion und Sensibilisierung zu interkultureller Verständigung,
- geklärtes Verhältnis zur Schulleitung bzw. Art der Zusammenarbeit mit der Schulleitung,
- gemeinsame Übereinkunft über die Art und Weise der Zusammenarbeit und Kommunikation, das Einhalten von Zeitplanungen und Übernahme von Aufgaben.

Ist das Entwicklungsteam gefunden, kann es hilfreich und sinnvoll sein, gerade das erste Treffen oder die erste Prozessphase mit einer externen Moderation bzw. Begleitung durchzuführen.



Im Projekt **WERTvoll MITEinander** waren die Entwicklungsteams an den Schulen sehr unterschiedlich besetzt. Dort, wo auch Perspektiven von Eltern und externen Partnern vertreten waren, wurde intensiver diskutiert und reflektiert. Dadurch konnten Ergebnisse erzielt werden, die über die einzelne Schule hinausreichten. Diese Zusammenarbeit wurde von allen Mitwirkenden im Entwicklungsteam sehr geschätzt. Selbst wenn Probleme im Zusammenhang mit Schulstruktur oder -klima thematisiert wurden, waren die unterschiedlichen Blickwinkel auf die Themen sehr gewinnbringend. Innerhalb des Entwicklungsteams sollte, wenn möglich, auch eine Vielfalt hinsichtlich des Geschlechts, des Alters, der nationalen bzw. „ethnischen“ Herkunft sowie der Berufe, Ausbildungen oder Fachrichtungen bei Eltern, Lehrkräften, externen Partnern gegeben sein.

Für die Arbeit des Entwicklungsteams ist Kontinuität von großer Bedeutung. Das betrifft sowohl die Personen, die in der Gruppe mitarbeiten, als auch die Zeitressourcen, die für die Arbeit zur Verfügung

stehen müssen. Es muss dafür gesorgt werden, dass der hier und da nicht zu vermeidende Unterrichtsausfall durch Kolleginnen und Kollegen ausgeglichen wird.

Für die Arbeit des Entwicklungsteams sollten im Verlauf eines Schuljahres vier bis sechs Workshops, in denen sich das ganze Team trifft und am Schulentwicklungsprozess arbeitet, mit einer Dauer von jeweils drei bis vier Stunden eingeplant werden.

Da es sich bei einem Schulentwicklungsprozess um komplexe Zusammenhänge handelt, hat es sich als sinnvoll erwiesen, ausreichend Pausen bei den Treffen anzusetzen. So wird es allen Beteiligten unabhängig von Sprachkompetenz oder Bildungshintergrund ermöglicht, dem Gesagten zu folgen und ggf. Nachfragen zu stellen.

Zwischen den Workshops muss weitere Zeit vorgesehen werden, in der einzelne Personen oder Arbeitsgruppen an der Umsetzung der gemeinsamen Vorhaben arbeiten.

Hinsichtlich der Zusammenarbeit mit Eltern mit und ohne Migrationsgeschichte sowie mit externen Partnerinnen und Partnern (wie z. B. Migrantenselbstorganisationen (MSO), kommunalen Vertreterinnen und Vertretern, Vereinen und Verbänden), ist bei der



Planung des Zeitbedarfs für die Workshops im Entwicklungsteam zu bedenken, dass eine solche interkulturelle Zusammensetzung ggf. mehr Zeit erfordert. So kann es durchaus sein, dass manche Fragestellungen ausführlicher und länger geklärt werden müssen, weil sie nicht für alle Mitwirkenden sofort klar und nachvollziehbar sind. Dies muss zunächst nichts mit der Sprachvielfalt zu tun haben, sondern es kann auch an einem unterschiedlichen Verständnis oder Zugang zur Organisationskultur einer Schule liegen.

” DIE ZUSAMMEN-  
ARBEIT MIT DEM  
STADTTHEATER HAT  
SICH ALS ECHTER  
GLÜCKSFALL ERWIESEN.  
DURCH MUSIK UND  
THEATERSPIELEN LASSEN  
SICH VIELE KONFLIKTE  
BESSER LÖSEN UND ES  
ENTSTEHT EINE GANZ  
NEUE GEMEINSCHAFT.  
(LEHRKRAFT)



### Aus der Praxis

Im Zentrum des gemeinsamen Interesses von Schule und Eltern, egal ob mit oder ohne Migrationsgeschichte, steht die Förderung und Persönlichkeitsentwicklung des Kindes. Um alle Eltern gleichermaßen zu erreichen, haben sich u. a. nachfolgende Aspekte als Türöffner erwiesen:

- Geringere Teilnehmer-Anzahl bei Veranstaltungen, um persönliche Gespräche zu ermöglichen
- Vernetzung mit migrationsspezifischen Einrichtungen, die häufig als Multiplikatoren sowie auch als Beratungsinstanz in Erziehungsfragen dienen
- Persönliche Ansprache der schriftlichen Ansprache vorziehen
- Vermeidung von Fachsprache und Abkürzungen in der Unterhaltung
- Keine Termine während wichtiger religiöser Feiertage (siehe dazu auch die Rubrik „Zeit“, Kap. 3.2).



### 1.3 Hinzuziehen einer interkulturellen Beratung

Im Rahmen des Projekts *WERTvoll MITEinander* wurden innovative Ansätze für interkulturelle Schulentwicklungsprozesse entwickelt und – in Kooperation zwischen dem Projekt und der Akademie für Lehrerfortbildung und Personalführung Dillingen (ALP) – Lehrkräfte verschiedener Schularten als *Beraterinnen und Berater für Interkulturelle Schulentwicklungsprozesse* ausgebildet.

Mit der umfangreichen Fortbildung an der ALP in Dillingen wurden diese Beraterinnen und Berater befähigt, interkulturelle Schulentwicklungsprozesse zu initiieren und beratend zu unterstützen. Sie ergänzen das bestehende System der Schulentwicklungsberatung in Bayern um einen zeitgemäßen inhaltlichen Aspekt, den Blick auf die verschiedenartigen kulturellen Hintergründe der Beteiligten der Schulfamilie, die in den Schulen längst zum Alltag gehören. Den bayerischen Schulen aller Schularten stehen mit diesen Beraterinnen und Beratern kompetente Ansprechpartnerinnen und -partner für die Unterstützung von Schulen bei der Planung und der Implementierung interkultureller Öffnungsprozesse in der Schulentwicklung zur Verfügung.

An späterer Stelle in diesem Leitfaden gibt es genauere Hinweise auf Einsatzmöglichkeiten und Angebote der *Beraterinnen und Berater für Interkulturelle Schulentwicklungsprozesse*.

Das Staatsministerium für Bildung und Kultus, Wissenschaft und Kunst regt an, die ausgebildeten Beraterinnen und Berater zu den in der Regionalen Lehrerfortbildung (RLFB) üblichen Rahmenbedingungen (Ersatz von Reisekosten und Honorierung) im Bereich der interkulturellen Schulentwicklung einzusetzen.

Der Schulaufsicht kommt – auch wegen der anfallenden Kosten und der rechtlichen Rahmenbedingungen – eine zentrale Rolle bei der Planung des Einsatzes der Beraterinnen und Berater zu. Beispielsweise bieten sich in Absprache mit der Schulaufsicht halb- bis eintägige Praxisworkshops zur interkulturellen Sensibilisierung des Kollegiums einer Schule im Rahmen einer schulinternen Lehrerfortbildung (SCHILF) unter Leitung der *Beraterinnen und Berater für Interkulturelle Schulentwicklungsprozesse* an.

## 1.4 Auftaktveranstaltung

Zu Beginn eines interkulturellen Schulentwicklungsprozesses sollte es eine Auftaktveranstaltung für das Entwicklungsteam geben, in deren Verlauf sich die Beteiligten über den weiteren Prozess verständigen.



Dieser sogenannte Kick-off-Workshop ist eine eigene, in sich geschlossene Einheit mit dem Ziel, die Basis für einen längerfristigen interkulturellen Schulentwicklungsprozesses zu schaffen. Je nachdem, welche Funktion der Workshop hat, kann der Ablauf variieren. So muss er nicht zwingend als unmittelbarer Einstieg in einen Entwicklungsprozess verstanden werden, sondern kann auch der Selbstvergewisserung oder der grundsätzlichen Orientierung einer Schule dienen. Bis zum eigentlichen Prozessbeginn kann durchaus noch ein längerer Zeitraum liegen.

Der zeitliche Umfang des Workshops sollte mindestens 180 Minuten betragen. Die Gruppe sollte idealerweise aus 8 bis 12 verschiedenen Vertreterinnen und Vertretern der Schulfamilie und externen Partnerinnen und Partnern bestehen.

Mit einem Kick-off-Workshop kann z. B.

- eine gemeinsame Gesprächsbasis für das Thema „interkulturelle Schulentwicklung an der eigenen Schule“ geschaffen werden,
- das Interesse am Thema bekräftigt werden,
- aufgezeigt werden, welche Vorteile, Notwendigkeiten, Chancen oder Möglichkeiten ein interkultureller Schulentwicklungsprozess hat,
- eine Beratung darüber stattfinden, welche nächsten Schritte bei der Umsetzung eines solchen Prozesses eine Rolle spielen.

Die Inhalte des Kick-off-Workshops ergeben sich aus der jeweiligen konkreten Situation vor Ort und können u. a. folgende Aspekte beinhalten:

- Inputs oder Methoden zu interkultureller Verständigung bzw. Sensibilisierung,
- Klärung zentraler Arbeitsbegriffe wie „Kultur“ und „Interkulturelle Verständigung“,
- Aspekte interkultureller Schulentwicklung,
- Auswahl möglicher Schwerpunktthemen für einen interkulturellen Schulentwicklungsprozess (z. B. sprachsensibler Unterricht bzw. Unterrichtsgestaltung und entsprechende Förderung; Zusammenarbeit mit Eltern im Rahmen von Bildungs- und Erziehungspartnerschaften; Fortbildungen des Kollegiums oder der Schulfamilie zur Sensibilisierung für interkulturelle Begegnungssituationen; Öffnung der Schule in das Gemeinwesen).

Im Rahmen des Kick-off-Workshops ist eine Bestandsaufnahme sinnvoll, die den Ist-Stand einer Schule erfasst: „Was haben wir an unserer Schule bereits an Projekten, Maßnahmen, Strukturen im

Zusammenhang mit dem Themenbereich Interkulturalität?“ Ziel ist es, sich die aktuelle Situation an der Schule zu vergegenwärtigen und interne wie externe Faktoren zu untersuchen, die für den weiteren Prozessverlauf von Bedeutung sind.

### Aus der Praxis

Es hat sich als sinnvoll erwiesen eine Bestandsaufnahme durchzuführen:

- **Schulleitung:** Sind interkulturelle Öffnungsstrategien bekannt und erwünscht?  
Welche Ressourcen sind vorhanden?
- **Lehrpersonal:** Welche Kompetenzen sind vorhanden? Wie werden sie genutzt?  
Welche Fortbildungen wurden gemacht? Etc.
- **Schülerschaft:** Welche Kompetenzen sind vorhanden?  
Wie werden sie genutzt? Ist der Unterricht migrationssensibel gestaltet? Etc.
- **Eltern:** Wie werden Eltern angesprochen? Wie sind Elternabende gestaltet? Etc.
- **Räumlichkeiten:** Sind alle Räume barrierefrei erreichbar (Rampen, Beschilderungen,...)?  
Gibt es einen Raum der Stille für Gebete? Etc.
- **Öffentlichkeitsarbeit:** Wer wird wie angesprochen?  
Ist das Prinzip der „Leichten Sprache“ bekannt?
- **Vernetzung:** Mit welchen externen Partnerinnen und Partnern gibt es Kontakt?

Es soll sowohl danach gefragt werden was nicht gut läuft, als auch danach, was positiv festzuhalten ist. Aus beiden Aspekten sind Lernerfahrungen und Maßnahmen ableitbar.

*Die Broschüre „Interkulturelle Schulentwicklung. Ein Leitfaden für Schulleitungen“, herausgegeben vom Cornelsen Verlag enthält u. a. verschiedene Checklisten zur Selbstevaluation und findet sich als Download im Internet.*

INFO

Im Sinne des Change Managements braucht auch das Vorhaben interkultureller Schulentwicklung eine Zielvorstellung, mit der die Richtung des Entwicklungsprozesses vorgegeben wird. Gemeinsam muss eine Vision entwickelt werden: „Wie sehen wir unsere Schule in fünf Jahren?“

Aus dieser eher allgemein gehaltenen Wunschvorstellung lassen sich in der Auftaktveranstaltung bereits allgemeine Ziele formulieren, die dann im folgenden Entwicklungsprozess zu konkreten Leitzielen ausgearbeitet werden, die sich einerseits aus der Zukunftsvision ableiten lassen, andererseits als Richtschnur für deren konkrete Umsetzung dienen. Dabei ist es hilfreich, sich Ziele zu

setzen, die der speziellen Schulsituation Rechnung tragen und eigenständig und vor Ort verwirklicht werden können.

Der Kick-off-Workshop dient ferner dazu, anhand der ersten Zielformulierungen das weitere Vorgehen zu erläutern und die Wichtigkeit dieser Arbeit als Basis des gesamten interkulturellen Schulentwicklungsprozesses zu unterstreichen:

Ausgehend von der Zielvorstellung werden Handlungsfelder erarbeitet, die für die Erreichung der Vision berücksichtigt werden müssen. Hierbei geht es zunächst um eine Sammlung von möglichen oder wünschenswerten Maßnahmen, mit denen die Schulentwicklung im interkulturellen Bereich

vorangebracht werden könnte. Je nach Situation vor Ort spielen Bereiche der Kommunikation, der Integration von religiösem Alltagsleben in die Schule, Persönlichkeitsbildung im Hinblick auf Werthaltungen, Zusammenarbeit mit den Eltern oder der Umgang mit Konfliktsituationen eine Rolle.

Am Ende eines Kick-off-Workshops stehen idealerweise nächste Schritte, wie in der Schule an dem Thema weitergearbeitet werden soll.

Die Beraterinnen und Berater für Interkulturelle Schulentwicklungsprozesse, die im Rahmen des Projekts **WERTvoll MITEinander** ausgebildet worden sind, können einen maßgeschneiderten Kick-off-Workshop für interessierte Schulen konzipieren und durchführen. Im Anhang (Anhang 1) ist ein Beispiel für Inhalt und Ablauf eines Kick-off-Workshops dargestellt, der der Orientierung dienen kann.

## 1.5 Durchführung des Entwicklungsprozesses

Im Rahmen eines interkulturellen Schulentwicklungsprozesses kommt der interkulturellen Sensibilisierung eine besondere Bedeutung zu. Die Zusammenarbeit im Entwicklungsteam sollte daher mit einem gemeinsamen Training zur interkulturellen Sensibilisierung und Verständigung beginnen (exemplarischer Ablauf im Anhang 2). Auch wenn einige Beteiligte bereits einen interkulturellen Erfahrungsschatz aufweisen, empfiehlt sich ein solches Training, um für alle die gleiche Ausgangssituation und eine gemeinsame Haltung als Arbeitsgrundlage zu schaffen.

„ Mir ist so bewusst geworden, wie schwierig der Umgang mit Konflikten ist. Ich bin durch das Coaching sehr sensibel geworden, mich in die andere Perspektive hineinzuversetzen, mir Gründe zu erschließen, warum der andere so oder so reagiert. (Lehrkraft)

Später ist es ratsam, vertiefende Trainings zu spezifischen Themen (z. B. interkulturelle Öffnung, Anti-Diskriminierungsarbeit) anzuschließen. Außerdem können im Laufe des Entwicklungsvorhabens die Sensibilisierungstrainings vom Entwicklungsteam auf alle Lehrkräfte ausgedehnt werden.

Die Schwerpunkte von Trainings zur interkulturellen Sensibilisierung und Verständigung liegen auf der Schaffung eines Bewusstseins dafür, welchen starken Einfluss die eigene kulturelle Prägung auf Werte, Verhalten, Ansichten und Überzeugungen ausübt.

Dies gilt es zu erkennen und in Bezug zum Verhalten anderer entsprechend zu reflektieren. Die Teilnehmenden setzen sich außerdem mit Begriffsdefinitionen und Konzepten zu Interkulturalität und Vielfalt auseinander und lernen unterschiedliche Kommunikationsformen kennen. Anhand von praxisnahen Übungen werden Teilnehmende befähigt die Zusammenhänge zwischen individueller Kompetenzentwicklung und interkulturellen Schulentwicklungsprozessen zu erkennen. Sie lernen Ausgrenzungsmechanismen kennen und setzen diese in Bezug zum eigenen Alltag und Handeln.

Die Broschüre „Qualitätsmerkmale für interkulturelle Fort- und Weiterbildungen unter dem Vielfaltsaspekt“, herausgegeben von der Fachstelle Diversity Management im Rahmen des Förderprogramms Integration durch Qualifizierung (IQ), ist beim VIA Bayern - Verband für Interkulturelle Arbeit e. V. erhältlich.

Interkulturelle Schulentwicklungsprozesse verlaufen meist nicht statisch und linear, sondern eher dynamisch und zyklisch. Die ganze Institution Schule befindet sich in Bewegung. Eine detaillierte Planung und Umsetzung des Prozesses sind unverzichtbar.

Die Planung umfasst insbesondere eine Strukturierung der Ideen und Entwicklungsmöglichkeiten unter einem zeitlichen Aspekt: Welche Handlungsfelder können kurzfristig in Angriff genommen werden? Welche Ziele bedürfen eher einer mittel- und langfristigen Planung?

### Aus der Praxis

#### Zielfindung:

Im Rahmen eines interkulturellen Schulentwicklungsprozesses gilt es Ziele so zu formulieren, dass sie anhand von sogenannten SMART-Kriterien überprüfbar sind. Nachhaltigkeit und Effektivität können so geschaffen werden:

- S – spezifisch,
- M – messbar,
- A – attraktiv,
- R – realistisch,
- T – terminiert

Daraus lassen sich einzelne Schritte zur Umsetzung entwickeln. Dazu werden die Handlungsfelder vor dem Hintergrund der Zielvorstellungen in

„ DURCH DAS INTER-KULTURELLE TRAINING IST MIR ERST MAL BEWUSST GEWORDEN, WIE VIELE UNTERSCHIEDLICHE KULTUREN UND RELIGIONEN WIR HABEN. ICH MERKE ERST JETZT, WAS DIE SCHÜLERINNEN UND SCHÜLER ALLES EINBRINGEN KÖNNEN IN DIE SCHULE. (LEHRKRAFT)

Teilschritte untergliedert. Für jedes Handlungsfeld werden Entwicklungsstufen festgelegt und durch Projekte und Einzelmaßnahmen operationalisiert, sodass eine sukzessive Umsetzung in Angriff genommen werden kann. Damit ist ein erster Schulentwicklungsplan entstanden, auf dessen Grundlage nun eine Priorisierung der Entwicklungspotenziale (z. B. Elternarbeit, Schulklima, Kommunikation) vorgenommen werden muss. Zu vermeiden ist eine Selbstüberforderung durch den Wunsch, alle Vorhaben sofort und gleichzeitig umzusetzen.

Vor der Umsetzung geplanter Maßnahmen sollten Indikatoren für deren Erfolg festgelegt und beschrieben werden. Dabei können auch die vorhandenen Strukturen der internen und externen Evaluation unterstützen.

Ohne eine fortwährende Rückkopplung der Zwischenergebnisse der Arbeit im Entwicklungsteam mit dem Lehrerkollegium und den anderen Beteiligten der Schulgemeinschaft können interkulturelle Schulentwicklungsprozesse nicht erfolgreich gestaltet werden. Deswegen darf der Transfer der Ergebnisse nicht erst nach Ende einer befristeten Arbeitsphase des Entwicklungsteams erfolgen, sondern muss von Anbeginn an stattfinden.

Idealerweise wird das Schulentwicklungsvorhaben noch vor seinem eigentlichen Beginn von der Schulleitung der Schulfamilie vorgestellt. Information schafft Transparenz und hilft, mögliche Widerstände abzufedern. Bedenken müssen von Anbeginn an ernst genommen werden.

Während des Prozesses ist es wichtig, das Kollegium und die Schulfamilie regelmäßig über

den Verlauf, vereinbarte Prozessschritte und die Zwischenergebnisse zu informieren. Gleichzeitig können dabei auch Meinungen, Anregungen und Ideen von anderen Personen, die nicht unmittelbar im Entwicklungsteam mitarbeiten, eingeholt werden.

” Für uns als Entwicklungsteam war es nicht immer einfach, dem restlichen Kollegium unseren Prozess zu vermitteln. Manchmal kamen die sich auch ausgeschlossen vor.“ (Lehrkraft)

Möglich sind beispielsweise Kurzinformationen im Rahmen von Dienstbesprechungen, eine ausführliche Darstellung des Prozessverlaufs und seiner Zwischenergebnisse an einem Pädagogischen Tag oder ein gemeinsamer Workshops mit dem gesamten Kollegium.

Durch die Einbeziehung der Schulaufsicht und die Organisation schulübergreifender Veranstaltungen können die Ergebnisse der interkulturellen Schulentwicklung über die einzelne Schule hinaus nutzbar gemacht werden.

## 1.6 Evaluation

Ein relevanter Bestandteil eines Schulentwicklungsprozesses ist eine begleitende Evaluation zur Qualitätssicherung. Neben einer Dokumentation der Prozessschritte kann diese eine Überprüfung der formulierten Ziele sowie die Anpassung entsprechender Maßnahmen ermöglichen. Eine Evaluation kann je nach Schule und Ressourcen unterschiedlich erfolgen. Neben einer Selbstevaluation innerhalb des Prozesses ist eine Verzahnung mit bereits vorhandenen Evaluationsmaßnahmen vorstellbar. Dazu gehört besonders die Verzahnung mit einem Schulentwicklungsprogramm, die die interne Evaluation

in bestehende schulische Strukturen einbettet und durch die Abstimmung mit den schulischen Gremien auch nachhaltig absichert.

*Auf dem Portal Schulentwicklung des ISB ([www.schulentwicklung.bayern.de](http://www.schulentwicklung.bayern.de)) finden sich neben der Broschüre „Schulentwicklungsprogramm. Leitfaden für die schulische Qualitätsentwicklung in Bayern“, herausgegeben vom ISB, auch geeignete Fragebögen zur Durchführung der Evaluation zum Download. Weitere, auch konzeptionelle Hilfestellungen finden sich auf den Internetseiten [www.evaluation.bayern.de](http://www.evaluation.bayern.de) und [www.kompetenz-interkulturell.de](http://www.kompetenz-interkulturell.de).*

Eine professionelle wissenschaftliche Begleitung, wie sie im Projekt **WERTvoll MITEinander** möglich war, stellt sicherlich den Idealtypus der Evaluation dar, da so die nötige Unabhängigkeit und Außensicht zum Prozess gewährleistet ist. Allerdings ist dies in einem gewöhnlichen Schulentwicklungsprozess nicht ohne Weiteres umsetzbar.

Nichtsdestoweniger kann versucht werden, Kontakt zu wissenschaftlichen Institutionen aufzunehmen und auszuloten, ob eine Kooperation möglich ist. Mehr zur wissenschaftlichen Begleitung des Projekts **WERTvoll MITEinander** und den Ergebnissen der Erhebung ist in Kapitel IV nachzulesen.



## 2. BERATERINNEN UND BERATER FÜR INTERKULTURELLE SCHULENTWICKLUNGSPROZESSE

### Die Rolle der Prozessmoderation und Prozessbegleitung

Zu Beginn der interkulturellen Schulentwicklung sollte die Frage der Moderation bzw. Begleitung des Prozesses geklärt werden. Eine externe Begleitung dient dem Ziel, gemeinsam mit der Schulfamilie praxisorientierte Handlungsempfehlungen zu entwickeln und ihre Umsetzung zu begleiten. Die Einbindung von *Beraterinnen und Beratern für Interkulturelle Schulentwicklungsprozesse* hat folgende Vorteile:

- Schonung zeitlicher Ressourcen der Schule,
- Unterstützung durch externes Prozessmanagement,
- Mehrwert durch fachliche Expertise,
- Methodenkompetenz,
- Gewinnung neuer Perspektiven.

Auch wenn sich eine Schule entscheidet auf eine externe Begleitung zu verzichten, kommen auf die Prozessmoderation verantwortungsvolle Aufgaben zu:

- Alle Teilnehmenden gleichermaßen ernst zu nehmen und gleichzeitig auch Selbstverantwortung zu übernehmen,
- die eigenen Meinungen, Ansichten und Ziele in einem Prozess zurückzustellen,
- immer wieder eine fragende Haltung hinsichtlich des Prozesses und seiner Inhalte einzunehmen,
- das erforderliche methodische Handwerkszeug zu kennen und sicher einsetzen zu können,
- wertungsfrei und neutral den Gruppenmitgliedern gegenüber zu arbeiten,
- Störungen in der Gruppe wahrzunehmen und Konflikte zu bearbeiten sowie
- die Teilnehmenden in der Gruppe füreinander zu interessieren und sie zur gemeinsamen Arbeit am Thema zu motivieren.

Ein Moderator bzw. eine Moderatorin aus der eigenen Schulfamilie läuft Gefahr, eigene Ziele hinsichtlich interkultureller Schulentwicklung durchsetzen zu wollen. Es empfiehlt sich die Hinzuziehung einer externen Prozessbegleitung, durch die schulinterne Selbstreflexionsprozesse objektiver gesteuert werden können.

## 3. RAHMENBEDINGUNGEN FÜR DEN PROZESS

Für die Durchführung einer interkulturellen Schulentwicklung bedarf es gesicherter Rahmenbedingungen (Willkommenskultur, Zeit, Räumlichkeiten, Finanzen). Von Anfang an soll ein partizipatives Klima entstehen, in dem sich die einzelnen Mitwirkenden gleichberechtigt und verstanden fühlen und auch ihre Bedenken klar aussprechen können. Die *Beraterinnen und Berater für Interkulturelle Schulentwicklungsprozesse* unterstützen die Schule vor Ort, günstige Rahmenbedingungen zu schaffen. Die innere wie äußere Gestaltung der gemeinsamen Arbeitstreffen hat dabei wesentlichen Einfluss auf die Qualität der Zusammenarbeit und ihren Erfolg.

### 3.1 Willkommenskultur

Der Schlüssel zu einem wertvollen Miteinander ist eine gelebte Willkommenskultur. Allgemein beschreibt der Begriff „Willkommenskultur“ eine Haltung der Anerkennung und Wertschätzung gegenüber Menschen mit Migrationsgeschichte (Schülerinnen und Schülern, Lehrkräften, Eltern). Es gilt dabei Zuwanderung und die u. a. damit einhergehende Vielfalt als Ressource wahrzunehmen und zu fördern sowie eine Sensibilität gegenüber möglichen Barrieren zu entwickeln. Ziel muss es sein, allen Mitgliedern der Schulfamilie ein selbstverständliches Gefühl des Willkommen-Seins zu vermitteln.

Umsetzung findet dies sowohl im persönlichen Miteinander des Schulalltags als auch in barrierefreien Zugängen zu allen relevanten Angeboten, Bereichen und Hierarchieebenen der Schule.

„ Das Zusammenwachsen von Lehrerinnen und Lehrern im Coaching-Prozess war klasse. Wir waren echt gleichberechtigt und haben auf Augenhöhe zusammen gearbeitet. Es gab echt keine Hierarchie. (Schüler)

#### Aus der Praxis

**Willkommenskultur kann in der Schule auf sehr vielfältige Weise und in den verschiedensten Bereichen umgesetzt werden:**

- Schulcurricula migrationssensibel überarbeiten
- Zweit-Sprachkompetenzen bei Schülerinnen und Schülern wie Lehrkräften anerkennen und in den Unterricht einbringen
- Zugangsbarrieren zu Angeboten verringern
- interkulturelle Kompetenz bei allen Beteiligten fördern
- richtige Aussprache von Namen beachten
- aufsuchende Elternarbeit fördern
- Informationsmaterial und Einladungen in leichter Sprache oder mehrsprachig verwenden
- Achtsamkeit im Hinblick auf unterschiedliche Rituale bspw. bei der Begrüßung (z. B. Handschlag zur Begrüßung) fördern
- Traditionen wie z. B. Speisevorschriften in der Schulkantine (Gelatine in Gummibärchen, Alkohol in Pralinen, Wurstbrote zur Verpflegung, Weinflasche als Präsent usw.) berücksichtigen

#### Tipp:

Ein erster und einfacher Schritt zu einer Willkommenskultur kann die Entwicklung und Verwendung von mehrsprachigen Willkommensplakaten sein. Diese haben symbolische Kraft und können auch unter Beteiligung der Schulfamilie entwickelt werden (siehe dazu auch das Übungsbeispiel im Anhang 3).

Die Vorlagen mehrsprachiger Schriftzüge stehen auf der Website der Fachstelle „Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung“ des Förderprogramms Integration durch Qualifizierung (IQ) zum Download bereit.

INFO

Der Artikel „Willkommenskultur, was ist das, und wie kann sie entstehen und entwickelt werden?“ von Friedrich Heckmann herausgegeben vom Europäischen Forum für Migrationsstudien (efms) als efms paper 2012-7.

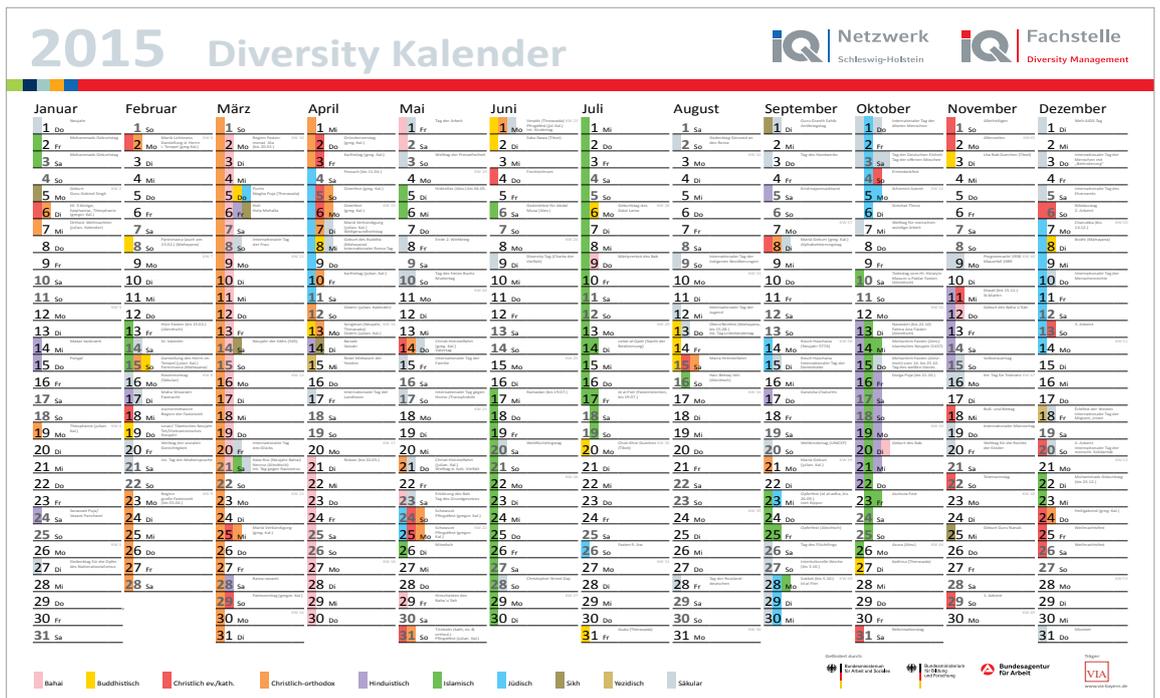
### 3.2 Zeit

Die Erfahrung des Projekts **WERTvoll MITEinander** zeigt, dass es wichtig ist für einen Schulentwicklungsprozess, genügend Zeit einzuplanen. Für das Entwicklungsteam sind ausreichende Zeiträume für effiziente Arbeitstreffen mit jeweils mehreren unterbrechungsfreien Stunden notwendig. Termine an wechselnden Wochentagen und Uhrzeiten sind empfehlenswert, um allen Beteiligten die regelmäßige Teilnahme zu ermöglichen (Unterrichtsplan Lehrkräfte, Arbeitszeiten sowie sonstige Verpflichtungen von Eltern, Schulverwaltungspersonal und externer Partnerinnen und Partner, Fahrzeiten öffentlicher Verkehrsmittel).

Gerade bei der interkulturellen Schulentwicklung sollen alle Beteiligten, auch Eltern und schulexterne Partner, in diesem Prozess mitgenommen werden, unabhängig von Sprachkompetenz oder Bildungshintergrund. Dies gelingt, indem schulische Abläufe nicht bei allen als bekannt vorausgesetzt werden, indem sprachliche Abkürzungen vermieden werden, aber vor allem auch durch die Einplanung zusätzlichen Zeitbedarfs, der sich gegebenenfalls durch Hinzuziehung von Dolmetschern noch steigern kann.

#### Aus der Praxis

Berücksichtigung religiöser Fest- und Feiertage mit Hilfe eines Interkulturellen- oder Diversity-Kalenders. Dieser kann bei VIA Bayern – Verband für interkulturelle Arbeit e. V. bestellt werden.



© IQ Fachstelle „Diversity Management“ (seit 2015: IQ Fachstelle „Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung“)

### 3.3 Räumlichkeiten

Sowohl die Lage als auch die Beschaffenheit des Raums haben Auswirkungen auf die Effektivität der Arbeitstreffen im Entwicklungsprozess. Auch wenn die Nutzung von Räumen außerhalb der Schule gegebenenfalls mit Kosten verbunden ist, werden günstige Arbeitsbedingungen für den Prozess geschaffen. Auf „neutralem Boden“ wird die Konzentration aller Beteiligten auf die interkulturelle Schulentwicklung gefördert. Eltern und Schüler können sich unbefangen einbringen. Die Schulleitung wird nicht durch kurzfristige Verwaltungsaufgaben gestört, die Lehrkräfte können nicht zu Vertretungsaufgaben herangezogen werden, niemand unterbricht die Sitzung der Arbeitsgruppe, so dass das gesamte Entwicklungsteam ungestört arbeiten kann. Wichtig ist eine ausreichende Größe des Raumes, die zweckmäßige Ausstattung, idealerweise für verschiedene Arbeitssettings, sowie die Atmosphäre, die der Raum ausstrahlt.

„ Die Treffen außerhalb der Schule waren was Besonderes. Wir haben unsere Lehrer ganz neu kennengelernt, das hat sich auch auf den Unterricht ausgewirkt. (Schüler)

Öffnung im Rahmen interkultureller Schulentwicklung bedeutet „aufeinander zugehen“, auch „nach draußen gehen“. Für die Durchführung darf dies auch sehr gern wörtlich genommen werden im Sinne von „Schule geht zu ihren Partnerinnen und Partnern“.

„ Wenn das interkulturelle Training nicht in der Schule stattfand, hatten wir eine ganz andere Atmosphäre. Niemand hat uns gestört, wir konnten als Team anders zusammen arbeiten. (Lehrkraft)

### 3.4 Finanzen

Bei der Finanzplanung sollte man berücksichtigen, dass Kosten u. a. entstehen können für:

- Honorierung von *Beraterinnen und Beratern für Interkulturelle Schulentwicklungsprozesse*,
- Exkursionen,
- Reisekosten für externe Referentinnen und Referenten,
- Nutzung von Räumen, falls diese außerhalb der Schule liegen und nicht kostenfrei nutzbar sind,
- Verpflegung für das Entwicklungsteam,
- Bereitstellung von Moderations- und Arbeitsmaterial,
- gegebenenfalls Honorierung von Dolmetschern (z. B. zur Überwindung von Sprachbarrieren bei Eltern oder Schülerinnen und Schülern, deren Muttersprache nicht Deutsch ist).

Deswegen sollten folgende Fragen vorab geklärt sein:

- Wie viel Geld steht aus den Mitteln der Schule zur Verfügung?
- Welche Kosten kann ein bestehender Förderverein übernehmen?
- Welche Kooperations- und Fördermöglichkeiten gibt es über die Schulaufsicht?
- Kann sich die Kommune an den Kosten beteiligen?
- Welche weiteren Förderungen können in Anspruch genommen werden (Stiftungen, Banken, Förderprogramme)?

## 4. DAS NETZWERK DER BERATERINNEN UND BERATER FÜR INTERKULTURELLE SCHULENTWICKLUNGSPROZESSE

Mit den *Beraterinnen und Beratern für Interkulturelle Schulentwicklungsprozesse* wurde im Projekt *WERTvoll MITEinander* in Kooperation mit der ALP Dillingen ein Netzwerk von Expertinnen und Experten qualifiziert. Die Ausbildung hatte folgende Schwerpunkte:



Vorne v. l.: Juliane Franz, Philippa Walz, Annette Gilbert, Birgit Maria Mayer, Gül Tekcan, Amin Rochdi, Carmen Muntean, Stefanie Bareth Hinten, v. l.: Patricia Piendl, Barbara Fuchs, Dr. Matthias Holl, Staatssekretär Georg Eisenreich, Dominik Bauer, Christoph Leikam – (es fehlen Nursel Dumanli und Claudia Riedl)

- Entwicklung von Fachkompetenzen im Themenfeld interkulturelle Verständigung/Öffnung: Schulentwicklung als Unterrichts- und Organisationsentwicklung; interkulturelle Kommunikation und Verständigung; interkulturelle Öffnung und Möglichkeiten der praktischen Umsetzung im Kontext Schule mit Schwerpunkten auf Elternarbeit, sprachsensiblen Unterricht bzw. Deutschförderung, religiöser Vielfalt sowie Ressourcen und Vernetzung
- Entwicklung von kommunikativen, sozialen und methodischen Kompetenzen: Rolle und Haltung als Beraterin und Berater und dabei Kompetenzerweiterung sowohl auf intrapersonaler (persönlicher) wie auch auf interpersoneller (zwischenmenschlicher) Ebene
- Methodische und didaktische Gestaltung von Beratungseinheiten zu interkultureller Schulentwicklung

Mit dem Kultusministeriellen Schreiben (KMS) vom 25.03.2015 (IV.10 – BS 4200 – 6a. 38581) wurden die *Beraterinnen und Berater für Interkulturelle Schulentwicklungsprozesse* beauftragt, den Schulen bei der Planung und Implementierung interkultureller Öffnungsprozesse in der Schulentwicklung

zur Verfügung zu stehen. Sie werden von der Schulaufsicht zu den für die RLFb üblichen Rahmenbedingungen (Ersatz von Reisekosten und Honorierung) eingesetzt. Sie sind Ansprechpartnerinnen und -partner für erste Überlegungen zum Anstoß interkultureller Schulentwicklungsprozesse. Ferner bieten sie halb- bis eintägige Praxisworkshops zur interkulturellen Sensibilisierung des Kollegiums einer Schule im Rahmen einer SCHILF-Veranstaltung an. Außerdem stehen sie für eine längerfristige Unterstützung von interkulturellen Schulentwicklungsprozessen zur Verfügung.

*Kontakt zum Netzwerk erhalten Sie über die Schulaufsicht entsprechend dem KMS vom 25.03.2015, Nr. IV.10 – BS 4200 – 6a. 38581 (siehe Anhang).*

INFO



” DIE ZUKUNFTSFÄHIGE  
SCHULE BRAUCHT  
INTERKULTURELLE ÖFFNUNG.  
(STAATSEKRETÄR  
GEORG EISENREICH)

## Beraterinnen und Berater für Interkulturelle Schulentwicklungsprozesse



Die Berater und Beraterinnen für interkulturelle Schulentwicklungsprozesse können Sie persönlich unter folgender Email erreichen: [vorname.nachname@interkultur.schule](mailto:vorname.nachname@interkultur.schule)  
Bitte fügen Sie dafür den Namen des Beraters oder der Beraterin ein!



1	Stefanie	Bareth	Altenstadt
2	Dominik	Bauer	München
3	Nursel	Dumanli	Nürnberg
4	Juliane	Franz	Germering
5	Barbara	Fuchs	München
6	Annette	Gilbert	Neu-Ulm
7	Matthias	Dr. Holl	Tirschenreuth
8	Christoph	Leikam	Nürnberg

9	Birgit Maria	Mayer	München
10	Carmen	Muntean	Regensburg
11	Patricia	Piendl	Bernau a. Chiemsee
12	Claudia	Riedl	Königsbrunn
13	Amin	Rochdi	Erlangen
14	Gül	Tekcan	Rosenheim
15	Philippa	Walz	Weilheim

# IV. ERGEBNISSE UND ERFAHRUNGEN DER WISSENSCHAFTLICHEN BEGLEITUNG

Um die Wirksamkeit interkultureller Schulentwicklungsprozesse überprüfen zu können, sind die beiden Projektphasen von Beginn an wissenschaftlich begleitet und evaluiert worden. Dies hat sich als ein sinnvolles Instrument herausgestellt, um die Effekte zu reflektieren und darzustellen sowie flexibel auf notwendige Änderungen im Prozessverlauf reagieren zu können.



Dr. Ulrich Seiser, Bayerisches  
Staatsministerium für Bildung und  
Kultur, Wissenschaft und Kunst  
Prof. Dr. Kathrin Winkler,  
Evangelische Hochschule Nürnberg  
(Projekt-Evaluation)

Aus bildungstheoretischer Sicht ist es grundlegend, im Folgenden die Vorgaben und Zielsetzungen zur Projekt-Evaluation zu begründen.

## 1. BILDUNG UND LERNEN

Bildung ist in diesem Zusammenhang zunächst als Fähigkeit zur Selbstbestimmung, zur Mitbestimmung und zur Solidarität im Raum Schule zu begreifen. Dabei versteht sich die Fähigkeit zur Selbstbestimmung als Sinn-deutung zwischenmenschlicher, schulischer, ethischer, kultureller und religiöser Art. Die Fähigkeit zur Mitbestimmung meint, die Möglichkeit und Verantwortung für die Gestaltung gemeinsamer

kultureller, gesellschaftlicher und politischer Verhältnisse zu übernehmen. Die Fähigkeit zur Solidarität ist die Wahrnehmung und der Einsatz für die unterschiedlichen Lebenssituationen von Kindern und Jugendlichen (Klafki: 1996).

Gleichzeitig ist der Umgang mit Diversität in Form einer Pädagogik der doppelten Kommunikation zu ermöglichen. Sie bezieht sich nicht nur auf

die individuelle Subjektivität, sondern denkt die gesellschaftliche Perspektive immer mit. Ziel ist das Ineinander von individueller Verbesserung und der Verbesserung der menschlichen bzw. der gesellschaftlichen Lebensbedingungen. Dieses Ineinander greift die Verknüpfung von Wissen und Handeln sowie die Verbindung von Individuum und Gesellschaft auf. Bildung als doppelte Kommunikation meint somit ein Sprachhandeln, in dem das Wissen um die Verbesserungsbedürftigkeit der zwischenmenschlichen Beziehungen zielgerichtet aufgegriffen und ausgehandelt wird (Schaller: 1993).

Nicht zuletzt ist Bildung als plurale Kritikfähigkeit zu deuten. Kritik meint dabei die Fähigkeit zur Unterscheidung. Gebildet sein bedeutet dann, eine besondere Art von Kritikfähigkeit zu haben, ein überdurchschnittlich ausgeprägtes Differenzierungsvermögen. Plurale Kritikfähigkeit meint, „in Unterscheidungen zu denken und durch Unterscheidungen denken zu lernen und hierbei auch solche Fragen zuzulassen und zu diskutieren, auf die wir noch keine Antwort gefunden haben und vielleicht nie eine definitive Antwort finden werden.“ (Benner: 2000, 169).



## Formelles und informelles Lernen

Fragestellungen zur Vielfalt an Schulen und interkulturellem Lernen implizieren auch Fragen zum Verhältnis von formellen und informellen Lernmöglichkeiten an formalen wie non-formalen Bildungsorten. Aus dieser Perspektive wird ersichtlich, dass sich Bildungsprozesse aus der Sicht der Schülerinnen und Schüler als ein vielfältiger und vielgestaltiger Erfahrungsbereich darstellen. Allerdings sind die Angebote von Bildungsanbietern, -institutionen und -orten häufig nicht miteinander verbunden und wenig aufeinander bezogen. Vielfach nehmen Kinder und Jugendliche das, was sie in und außerhalb der Schule lernen und sich

als Bildung aneignen, wenig bzw. gar nicht aufeinander bezogen wahr – etwa den Geschichts- oder Ethikunterricht an der Schule und das, was sie in der Clique im Umgang mit Freundinnen und Freunden unterschiedlicher Herkunft lernen.

Im Folgenden wird unter informellem Lernen alles Lernen verstanden, „das sich in unmittelbaren Lebens- und Erfahrungszusammenhängen außerhalb des formalen Bildungswesens entwickelt“ (Dohmen: 2001, 25). Dabei geht es um das nichtschulisch organisierte Lernen, etwa im Sport, in der Musik, im Gebrauch von Medien, in der

Familie, in der Kinder- und Jugendarbeit, in Vereinen und Jugendverbänden, Gemeinden oder im Umgang mit einem Nebenjob. Informelles Lernen kann also an sehr vielen Orten stattfinden und für schulische Lernprozesse (als formelles Lernen) eine wichtige Ressource darstellen. Ein (Forschungs-)Evaluationsvorhaben zu Interkulturalität

sollte demnach auch Wechselbezüge formellen und informellen Lernens in den Blick nehmen und schulpädagogische Maßnahmen auch im Verhältnis von formalen und non-formalen Bildungsorten und -settings wie auch von formellem und informellem Lernen in exemplarischen Bereichen berücksichtigen.



## 2. FRAGESTELLUNGEN

Vor diesem Hintergrund haben sich folgende Erhebungsschwerpunkte in der ersten Projektphase herauskristallisiert, die für die zweite Projektphase leitend sein sollen.

Zunächst sollte, angeregt durch die interkulturellen Trainingseinheiten der Coaching-Teams an den einzelnen Schulstandorten, folgenden Fragen nachgegangen werden: Ob und gegebenenfalls wie hat sich die pädagogische Praxis an Schulen durch Schulentwicklung, Lehrerfortbildung, Prozessbegleitung und Netzwerktreffen im Hinblick auf den Umgang mit Interkulturalität verändert? Wie kommen die beteiligten Lehrerinnen und Lehrer mit den Trainingsmodulen, Prozessbegleitung und Netzwerktreffen zurecht? Sind sie in der Lage, die pädagogischen Innovationen in den pädagogischen Alltag zu transferieren?

Diese Fragestellungen sind im Hinblick auf die Ziele des Projekts sinnvoll, können allerdings nicht ausschließlich lehrerzentriert beantwortet werden. Deshalb ist ein zweiter Erhebungsschwerpunkt notwendig, der die Perspektive der Schülerinnen und Schüler einnimmt. Fragestellungen zur Veränderung von pädagogischer Praxis sowie zum Transfer von (neu erworbenen) theoretischen Kenntnissen in den gesamten schulischen Alltag sind nur unter Einbezug der sie betreffenden Zielgruppen hinreichend valide zu evaluieren.

### 3. EVALUATIONSKRITERIEN

**A**us der Perspektive der dargestellten konzeptionellen Zugänge ergeben sich grundsätzliche Anforderungen an den methodischen Zugang zum Evaluationsvorhaben:

- Es sind Daten erhoben worden bei dem am Projekt beteiligten Entwicklungsteam, bestehend aus Lehrkräften, Schulleitungen, Schülerinnen und Schülern, Eltern sowie im Falle der Berufsschule von Vertreterinnen und Vertretern aus den Ausbildungsbetrieben.
- Vom Konzept des „situierten Lernens“ her ist der Einbezug von Schülerinnen und Schülern sowie Eltern unverzichtbar. Das aussagekräftigste Kriterium für den pädagogischen Erfolg des Programms ist auf jeden Fall bei den Schülerinnen und Schülern zu gewinnen.
- Unabhängig vom methodischen Zugang im Einzelnen (quantitativ oder qualitativ), muss für die Datenerhebung auch die Interdependenz der Lebensbereiche der am Schulleben Beteiligten in den Blick genommen werden, und zwar insbesondere auf Seiten der Schülerinnen und Schüler sowie der Eltern.
- Über die pädagogische Effizienz des Programms kann dann exakter befunden werden, wenn abzuschätzen ist, im Kontext welcher (förderlicher, unterstützender oder moderierender bzw. behindernder) weiteren Entwicklungseinflüsse es seine Wirkung entfaltet.
- Die wesentlichen Beschreibungsmerkmale interkultureller Kompetenzen sind in die Kriterienfindung einzubeziehen.

### 4. EVALUATIONSMETHODEN

**D**as Evaluationsprojekt ist als qualitative Untersuchung angelegt. Zu Beginn fanden Leitfadenterviews und Gruppendiskussionen mit folgendem Personenkreis statt:

- Schulleitungen der beteiligten Schulen
- Programmbeauftragte der Schulen
- Lehrkräfte der beteiligten Schulen
- pädagogische Mitarbeitende
- Elternbefragung an den beteiligten Schulen sowie im Falle der Berufsschule Befragung der Vertreterinnen und Vertreter aus den Ausbildungsbetrieben
- Befragung von Schülerinnen und Schülern

Für die Erstinterviews bzw. Gruppendiskussionen wurden anhand der konzeptionellen Vorgaben Interviewleitfäden erstellt. An die damit durchzuführenden teilstrukturierten Interviews haben sich narrative Phasen angeschlossen, um einerseits Zielvorstellungen, Erwartungshaltungen und Praxiserfahrungen sowohl von wissenschaftlicher wie auch von pädagogisch-praktischer Seite zu erhellen und andererseits den Befragten die Gelegenheit zu spontanen persönlichen Eindrucks- und Erlebnisschilderungen zu geben. Als Auswertungsmethode ist im Wesentlichen die qualitative Inhaltsanalyse (Mayring: 2005) zur Anwendung gekommen.

Während der Laufzeit beteiligten sich die Evaluationsverantwortlichen an den Netzwerktreffen und standen für Kontaktgespräche und Beratungsgespräche zur Verfügung. Die Evaluationsverantwortlichen waren grundsätzlich bereit, die wissenschaftliche Begleitung im Projektverlauf spezifischen Bedürfnissen der Praxis anzupassen.

### **Die Fragestellungen beinhalteten den Fokus des Projekts *WERTvoll MITEinander*:**

- Erwartung, was unter interkultureller Bildung zu verstehen ist
- Wahrnehmung von kultureller wie religiöser Vielfalt an der Schule
- Orte und Zeiten, an denen diese Vielfalt deutlich wird
- Konfliktsituationen im Zusammenhang von kultureller wie religiöser Vielfalt
- Ressourcen im Umgang mit kultureller wie religiöser Vielfalt
- Vernetzungen und Kooperationen der Schule in Bezug auf kulturelle und religiöse Vielfalt
- Wünsche und Anliegen (Präbefragung) bzw. Erkenntnisse (Postbefragung) in Bezug auf ein gelingendes Zusammenleben
- Wirkung des Prozesses auf das Entwicklungsteam

### **Für die Durchführung der Leitfadeninterviews wurden folgende Regeln beachtet:**

- Die Fragen dürfen die Befragten nicht suggestiv in ihrer Antwort beeinflussen (*Nichtbeeinflussung*).
- Die Fragen müssen konkret genug sein, dass sich die Befragten möglichst konkret auf das anvisierte Themenfeld beziehen (*Spezifizierung*).
- Alle für die Evaluation relevanten Aspekte sollten im Laufe des Interviews angesprochen werden (*Erfassung des breiten Spektrums*).
- Die Fokussierung auf Emotionen und die Ermutigung zum Erzählen eigener Erfahrungen tragen dazu bei, dass das Interview nicht mit oberflächlichen Aussagen gefüllt ist (*Tiefgründigkeit und personaler Bezugsrahmen*).

Es ist festzuhalten, dass alle acht beteiligten Projektschulen, die sich für die Teilnahme am Projekt *WERTvoll MITEinander* gemeldet haben und ausgewählt wurden, die Tatsache einer pluralen Schülerschaft und Elternschaft als Herausforderung erleben. Hinsichtlich des Umgangs mit Menschen unterschiedlicher kultureller und religiös bzw. weltanschaulicher Sozialisation im Raum Schule stellen sich Fragen wie z. B. die nach einem gemeinsamen Wertekonsens, nach Handlungsmöglichkeiten im Umgang mit kulturellen oder religiösen Konfliktsituationen, nach Lösungen bei Erfahrung von Überforderung, nach (schul-)rechtlichen Möglichkeiten bzw. Rahmenbedingungen, nach Kommunikationsräumen zwischen Lehrkräften, Schülern und Schülerinnen und Eltern, nach Ressourcen, die Vielfalt in der Schule positiv zu leben und zu gestalten etc.

Gleichzeitig ist festzustellen, dass die verschiedenen Beteiligten der Schulfamilie unterschiedliche Einschätzungen, Wertungen und Haltungen aufweisen, wie die Begriffe Pluralität, Interkulturalität, Migration, Vielfalt, Kultur, Religion etc. zu verstehen und zu deuten sind.

Ebenso sind deutliche Unterschiede in Bezug auf das soziokulturelle Umfeld der Schulen, die Stadt- oder Landlage der Schule, die jeweilige Schulart (Grundschule, Förderschule, Mittelschule, Realschule, Gymnasium, Berufsschule) zu bemerken. Manche der Projektschulen haben bis zu 70 Prozent Schülerinnen und Schüler mit Migrationshintergrund, manche gerade einmal zwei bis sechs Prozent

Schülerinnen und Schüler mit Einwanderungsgeschichte. Trotz unterschiedlicher Ausgangslagen ist den beteiligten Projektschulen der Wunsch gemeinsam, einen Prozess in Gang zu setzen, durch den interkulturelle Bildung und Verständigung an der jeweiligen Schule möglich werden kann.

## 5. BEFRAGTE ZIELGRUPPEN

**Schulen:** Folgende Schularten waren im Projekt *WERTvoll MITEinander* beteiligt: zwei Grundschulen, zwei Mittelschulen, eine Realschule und eine Berufsschule in städtischen Gebieten sowie eine Förderschule und ein Gymnasium im eher ländlichen Raum.



**Entwicklungsteam:** Die Projektkonzeption sah vor, dass zur Durchführung des Projekts an jeder Schule ein Entwicklungsteam gebildet wured, das aus Lehrkräften, Schülerinnen und Schülern, pädagogischen Fachkräften, Eltern, Verwaltungskräften sowie externen Partnerinnen und Partnern der Schule bestand. Diese Entwicklungsteams sind gemeinsam und nach ihren Gruppierungen interviewt worden.

## 6. THEMEN DER PRÄBEFRAGUNG

### Erwartungen und Wünsche des Entwicklungsteams:

- Entwicklung einer verbesserten Kommunikation im Kollegium und mit den Schülerinnen und Schülern
- Integration von kulturellem wie religiösem Alltagsleben in die Schule, damit Vielfalt bewusst und sichtbar wird.
- Entwicklung einer religionssensiblen Schulkultur
- Auseinandersetzung mit der Genderfrage, die häufig ebenso wenig wahrgenommen wird wie die kulturelle bzw. religiöse Vielfalt. Beide hängen jedoch zusammen. Die Nichtwahrnehmung scheint in ländlichen Gebieten deutlicher zu sein als in städtischen Gebieten, erscheint aber als eine gesamtgesellschaftliche Herausforderung.
- Anstoß eines Lernprozesses, bei dem die Schule und die Schülerinnen und Schüler mit ihren Familien noch stärker voneinander lernen.
- Möglichkeiten des Umgangs mit verschiedenen Werthaltungen, die vermeintlich kulturell und religiös begründet sind.
- Entwicklung von Feier-Angeboten im Laufe des Schuljahres, die alle Schülerinnen und Schüler einschließen. Hierbei muss neu über Räume und Zeiten nachgedacht werden.
- Sensibilisierung für interkulturelle Situationen
- Persönlichkeitsbildung der Schülerschaft im Hinblick auf Werthaltungen
- Umgang mit Problemstellungen eines globalisierten Arbeitsmarktes.
- Bedürfnis nach Wissen im Umgang mit kulturellen und religiösen Erziehungsstilen
- Möglichkeiten der Arbeit mit Eltern intensivieren
- Entwicklung von Handlungsmöglichkeiten, um Toleranz und Verständnis zu stärken
- Umgang mit Konfliktsituationen
- Räume für Kommunikation
- Möglichkeiten der Zusammenarbeit von Religionslehrern mit Ethiklehrern

### Bilanz

**Die Auswertung der Daten hat die oben benannten Themen ergeben. Folgende Schlüsselthemen lassen sich zusammenfassen und für die Präbefragung festhalten:**

- Kommunikation im Kollegium hat eine zentrale Stellung, wenn es um interkulturelle Bildung in der Schule geht.
- Die Vielfalt kultureller wie religiöser Haltungen prägt das Schulleben. Sie als Ressource zu nutzen, erscheint als Zielperspektive.
- Religion wird häufig im Konfliktfall als Thema entdeckt.
- Die Entwicklung einer religionssensiblen Schulkultur erscheint sinnvoll.
- Die Breite der Genderthematik in ihren verschiedenen Facetten ist augenfällig.
- Der Lernprozess von Lehrkräften, Schülerinnen und Schülern sowie Eltern braucht Intensivierung.
- Die Verständigung über unterschiedliche kulturelle und religiöse Erziehungsstile ist dringlich.
- Der Umgang mit Konfliktsituationen benötigt Wissen und Perspektivwechsel.
- Religionsunterricht und Ethikunterricht können eine Schlüsselfunktion haben.
- Die Verständigung über gemeinsame Werthaltungen ist notwendig.

## 7. THEMEN DER POSTBEFRAGUNG

### Erkenntnisse und Erfahrungen in Bezug auf die abgeschlossene Projektphase:

- Sensibilisierung für Heterogenität der Schülerinnen und Schüler
- Die Wahrnehmung von Migrationsgeschichten öffnet den Horizont, Verhaltensweisen und Phänomene von einem anderen Standpunkt aus betrachten zu können
- Aufmerksamkeit für Diskriminierungen, z. B. im Bereich Gender etc.
- Neue Handlungsfelder für interkulturelle Bildung z. B. Schulfest als gemeinsames Fest von Lehrkräften und Schülerinnen und Schüler
- Der Begriff Respekt ist in der Kommunikation in den Vordergrund gerückt, die Bedeutung von Wertschätzung und Anerkennung ist deutlich geworden
- Erkennen der Bedeutung von partizipativer Schulentwicklung
- Feinfühligkeit für multikulturelle Hintergründe von Schülerinnen und Schülern
- Erwerb von Handlungsmöglichkeiten zur Teilhabe von Minderheitengruppen
- Entdecken von neuen Räumen und Orten zum Erleben von Interkulturalität z. B. Elterncafé, Schulfeste, bei denen Kinder und Eltern ihre Kultur und Religion vorstellen, Chancenwerkstatt ‚Eltern helfen Eltern‘
- Formulieren von gemeinsam entwickelten Sozialwerten
- Stärkere Vernetzung mit Kooperationspartnerinnen und -partnern: Kindertageseinrichtungen, Sprach- und Kulturvermittler, Jugendzentrum, Gleichstellungsbeauftragte der Stadt, Bündnis Toleranz, Integrationsbeauftragte etc. sind eingeladen worden.
- Perspektiven für den Umgang mit multikulturellen Situationen im beruflichen Handeln
- Neuer Blick auf den Diversity-Ansatz: nicht nur kulturelle, sondern auch soziale Unterschiede wie z. B. Behinderung
- Überlegungen zum Umgang mit Vorurteilen
- Interkulturalität ist durchgängiges Thema im Schulalltag
- Bewusstwerdung und Strukturierung von interkultureller Bildung im Unterricht
- Sprach- und religionssensible Erziehung und Bildung, die z. T. durch die Schülerinnen und Schüler angeregt wurde (interreligiöse Feier, Unterricht in verschiedenen Sprachen)
- Gegenseitiger Prozess von Schule und Eltern führt zu einem erweiterten Umgang mit Konflikten
- Anspruch, Schule als kulturelle Institution zu denken und zu gestalten
- Entdeckte bzw. entwickelte Ressourcen, mit kultureller bzw. religiöser Vielfalt umzugehen
- Vielfalt als Ressource:
  - Integrationsbeauftragte der Stadt als Ressource
  - Kooperation mit Universitäten und Firmen als Ressource
  - Kooperation mit externen Bildungspartnerinnen und -partnern als Ressource

## Bilanz

**Die Postbefragung nach einem Jahr Projektphase mit interkulturellem Training hat folgende Ergebnisse deutlich werden lassen:**

- Deutliche Zunahme der Sensibilisierung für Heterogenität der Schülerinnen und Schüler in ihren verschiedenen Facetten.
- Die Wahrnehmung von Zuwanderung und die Bedeutung für die Biographie der Schülerinnen und Schüler sind gestiegen.
- Das Empfinden für Diskriminierung in ihren verschiedenen Ausprägungen hat zugenommen.
- Die Genderproblematik ist bleibend eine Fragestellung und Anlass für Konflikte.
- Die Bedeutung von Respekt, Wertschätzung und Anerkennung ist deutlich in den Vordergrund gerückt.
- Der Umgang mit Vorurteilen in den verschiedenen Formen ist eine große Herausforderung.
- Die Kommunikation mit den Eltern wird als zentral empfunden.
- Die Entwicklung einer partizipativen Schulentwicklung ist ins Zentrum gerückt.
- Die Feinfühligkeit für multikulturelle (Konflikt-)Situationen ist gestiegen.
- Umgangsmöglichkeiten mit Konfliktsituationen sind entwickelt worden.
- Sprach- und religionssensible Bildung ist vorangetrieben worden.
- Ressourcen im Umgang mit Vielfalt sind neu entdeckt worden.



## 8. ERTRÄGE

Aufgrund der Daten lassen sich in Kombination mit fachwissenschaftlichen Erkenntnissen folgende Aussagen für die Projektphase „*Interkulturelle Bildung für ein gelingendes Zusammenleben*“ treffen:

### Herausforderungen

- Jede Schule hat ihren eigenen Kontext, ihre eigene Geschichte sowie ihren eigenen soziokulturellen Hintergrund. Jeder schulische Standort muss nach eingehender Situationsanalyse den eigenen Ansatz finden.
- Ein Entwicklungsteam zu bilden, an dem alle Beteiligte der Schulfamilie teilnehmen, ist zentral. Das zunächst nicht beteiligte Lehrerkollegium ist regelmäßig und transparent zu informieren.
- Die Beteiligung der Schulleitung hat sich als grundlegend herausgestellt. Die Arbeit an interkultureller Bildung in der Schule hängt im Kern an der Unterstützung durch die Schulleitung.
- Die Beteiligung von Schülerinnen und Schülern hat sich zielführend erwiesen. Wertschätzung und Anerkennung sind bei allen Beteiligten gestiegen.
- Im Projektverlauf sind durch die neuen Räume der Kommunikation auch Konfliktthemen und Spannungen offensichtlich geworden. Sie fordern einen sensiblen und respektvollen Umgang.

### Chancen

- Durch das Entwicklungsteam sind neue Räume der Kommunikation entstanden, die grundlegend sind für interkulturelle Bildung.
- Die Wahrnehmung von Vielfalt in ihren verschiedenen Formen ist im Projektverlauf eindrücklich entwickelt worden.
- Die Sensibilisierung für Vorurteile, Diskriminierung, mangelnde Teilhabe sowie multikulturelle Konfliktsituationen ist durch die interkulturellen Trainingseinheiten deutlich forciert worden.
- Die Vernetzung der Schule nach außen sowie die Kooperation mit externen Partnerinnen und Partnern erscheinen als eine zielführende Strategie für die Entwicklung von interkultureller Bildung in der Schule.

## 9. ERGEBNISSE DER EVALUATION

### Evaluation im Hinblick auf die Bewertung

Folgende Entwicklungsprozesse können bei den beteiligten Zielgruppen festgehalten werden.

**Lehrerkollegium:** Die Anregungen durch die interkulturellen Coachingeinheiten haben eine deutliche Nachdenklichkeit in Bezug auf die Diversität der Schülerschaft bewirkt. Eine erhöhte Sensibilität bezüglich der Herkunft, der „Hautfarbe“, der religiösen und kulturellen Traditionen sowie genderspezifischen Verhaltensweisen sind ausdrücklich wahrnehmbar. Zugleich haben sich Fragen ergeben, wie mit unterschiedlichen Werthaltungen respektvoll umgegangen werden kann, ohne in eine undifferenzierte Akzeptanz zu verfallen. Ebenso ist die Frage nach unveränderlichen Werten formuliert worden.

Vor allem durch die Beteiligung der Schülerinnen und Schüler hat sich das Verständnis von Schule erweitert hin zu einer gemeinsam zu gestalteten Schule. Die intensivere Wahrnehmung der Schülerinnen und Schüler hat den Blick deutlich geöffnet für deren soziale und familiäre Wirklichkeiten und Hintergründe. Parallel dazu haben sich auch neue Fragestellungen im Hinblick auf adäquatere Unterstützung ergeben bzw. hat sich die Erkenntnis eingestellt, dass es unterschiedliche, zu akzeptierende Lebensmodelle geben kann.

Die Bedeutung der Zusammenarbeit und der gegenseitigen Information im Team bzw. Lehrerkollegium sind vielfach betont worden. Durch die Auseinandersetzung im Kollegenkreis ist die Kollegialität gestiegen und die gegenseitige Wahrnehmung hat sich erhöht. Gleichzeitig hat sich dadurch die Möglichkeit ergeben, länger andauernde Konflikte offen anzusprechen.

**Schülerinnen und Schüler:** Der Einbezug der Schülerinnen und Schüler ist insbesondere von diesen als äußerst positiv bewertet worden. Die Beteiligung am interkulturellen Schulentwicklungsprozess hat die Selbstwirksamkeit sowie die Motivation der Schülerinnen und Schüler, mitzuwirken, deutlich erhöht.

In den Coachingeinheiten haben sich die Schülerinnen und Schüler mit ihren Überlegungen als gleichwertig erlebt. Dies hatte zur Folge, dass die Perspektive der Lehrkräfte neu und mit Verständnis wahrgenommen werden konnte. Zugleich konnten die Anregungen und Anfragen der Schülerinnen und Schüler in den Entwicklungsprozess einbezogen werden.

**Eltern:** Die Beteiligung der Eltern hat sich als sinnvoll und zielführend herausgestellt. Der Einbezug ihrer Perspektiven hat zahlreiche Fragestellungen erhellt und neue Deutungsmuster gewinnen lassen hinsichtlich Einstellungen, Wertungen und Haltungen von Familien mit Migrationsgeschichte. Typische Konfliktsituationen sowohl in der Schule als auch in der Familie konnten erläutert und nachvollzogen werden. Daraus müssen nun Handlungsmöglichkeiten für den schulischen Alltag entwickelt werden.

**Pädagogisch Mitarbeitende:** Jugendsozialarbeiter, Mitarbeitende der schulbezogenen Jugendarbeit, Schulpsychologen und Schulpsychologinnen etc. haben in der Projektphase eine besondere Stellung inne gehabt. Sie konnten ihre Wahrnehmungen aus den verschiedenen Perspektiven ihrer Angebote in der Schule einbringen und die Projektintention in ihrer Arbeit unterstützen. Dadurch kamen neue Sichtweisen auf die Schule, die Schülerinnen und Schüler und ihr familiäres Umfeld in den Blick.



© r0b

**Externe Kooperationspartner:** Die Unterstützung durch externe Mitarbeitende wie Stadtteilmütter, Integrationsbeauftragte, Vertreterinnen und Vertretern von Musikschulen oder Theater hat weiterführende Aspekte der interkulturellen Schulentwicklung zu Tage gebracht.

Durch gemeinsame Veranstaltungen und deren Reflexion im Rahmen des Projekts **WERTvoll MITEinander** konnte die Bedeutung von Projekten zur interkulturellen Verständigung verdeutlicht werden. Außer- wie innerschulische Veranstaltungen mit Kooperationspartnern haben zum Teil tiefgehende Erfahrungen von Schülerinnen und Schülern, Lehrkräften und Eltern generieren lassen, die sich auf eine neu erlebte Identität und Zugehörigkeit zur Schule beziehen lassen.

Gleichzeitig konnte durch die externen Kooperationspartner unkompliziert und auf kurzem Wege auf Unterstützungsangebote im Bereich interkulturelle Schulentwicklung zurückgegriffen werden, die den Schülerinnen und Schülern, den Eltern sowie den Lehrkräften der Schulgemeinschaft zugutekamen.

## Evaluation im Hinblick auf die Verbesserung praktischer Maßnahmen

Aufgrund der Konzeption und der Durchführung der Projektphase sowie der Bewertung der Ergebnisse der Evaluation lassen sich nachfolgende Empfehlungen für interkulturelle Schulentwicklung formulieren:

- Die Projektkonzeption zeichnet sich durch zielführende Maßnahmen aus, die durch eine hohe Beteiligung der verschiedenen Gruppierungen an der Schule (Lehrkräfte, Schülerinnen und Schüler, Eltern, pädagogisch Mitarbeitende, externe Kooperationspartner) gekennzeichnet ist. Diese Überlegungen sind bei weiteren Maßnahmen beizubehalten.
- Die externe interkulturelle Beratung erscheint innerhalb der Projektphase als Schlüsselzugang zum Prozess der interkulturellen Schulentwicklung. Der Blick von außen auf das jeweilige System der Schule ermöglicht neue Perspektiven und Erkenntnisse zur Weiterentwicklung.
- Um die Projektintention nachhaltig weiterzuführen, ist die zentrale Bedeutung der Unterstützung hervorzuheben, die durch Multiplikatoren gewährleistet werden kann. Die Ausbildung von Lehrkräften zu interkulturellen Multiplikatoren erscheint dafür eine zielführende Maßnahme zu sein. Ein erster Durchlauf ist innerhalb der Fortbildung *Beraterinnen und Berater für Interkulturelle Schulentwicklungsprozesse* für Lehrkräfte im Rahmen des Projektes **WERTvoll MITEinander** vollzogen worden.



# ANHANG

## ANHANG 1 BEISPIELABLAUF KICK-OFF-WORKSHOP

**Dauer des Workshops: 300 Minuten (ohne Pausen gerechnet)**

Quellenangaben zu den meisten Übungen finden sich im Literaturverzeichnis, einige sind von den jeweiligen Trainerinnen und Trainern selbstentwickelt und unveröffentlicht.

### Teil 1: Einstieg – Kennenlernen – Orientieren

	Thema	Ziele
1	→ <b>Begrüßung, Themeneinstieg</b>	Einführung in den Workshopablauf und Vorstellung der Workshopleitung
2	→ <b>Vorstellungsrunde (Methode: „Die Geschichte meines Namens“)</b>	<p>a. Kennenlernen der Teilnehmenden: Auch die, die sich bereits aus dem Arbeitsalltag kennen, werden neue Aspekte voneinander erfahren.</p> <p>b. Sensibilisieren für Namen als Bestandteil persönlicher Identität und dessen Bedeutung im interkulturellen Kontext.</p>
<p><b>Kurzbeschreibung</b> Die Teilnehmenden erzählen Geschichten und Bedeutungen zu ihren Vor- oder Nachnamen.</p>		
3	→ <b>Wanderungen (Methode: „4-Ecken-Soziogramm“)</b>	Erkennen, was Wanderungen in Lebensbiografien bedeuten und wie eng ggf. auch die eigene Familiengeschichte mit Migration verbunden ist.
<p><b>Kurzbeschreibung</b> Die Teilnehmenden ordnen sich zu verschiedenen Fragen zur eigenen und zur Herkunft der Eltern-/Großelterngeneration in die vier Ecken des Raumes ein; Diskussion zu den Standpunkten.</p>		
4	→ <b>Soziogramm (Methode: „Soziometrische Aufstellung“)</b>	Einstimmung auf den Prozess der interkulturellen Öffnung der Schule; Verdeutlichung ihrer jeweiligen Ausgangspunkte für die Zusammenarbeit sowie Benennung von evtl. vorhandenen Vorerfahrungen oder -kenntnissen.
<p><b>Kurzbeschreibung</b> Die Teilnehmenden positionieren sich zu verschiedenen Fragestellungen, die den geplanten Prozess der interkulturellen Öffnung und Orientierung betreffen, an jeweils drei verschiedenen Standpunkten.</p>		

Diese Übung sowie viele weitere finden sich in der Broschüre „Ideenfächer – Eine Methodensammlung: Interkulturelle Öffnung im Bayerischen Jugendrotkreuz“, herausgegeben vom Bayerischen Jugendrotkreuz. Sie ist zu finden auf der Internetseite des BJR in der Rubrik Service – Downloads.



© Jan Roeder

## Teil 2: Grundlagen der Zusammenarbeit

Thema		Ziele
1	→ <b>Wo stehen wir gerade? (Methode: „Placemat“)</b>	Wahrnehmen der verschiedenen Hintergründe und der persönlichen Zugänge zum Thema.
<b>Kurzbeschreibung</b> Je vier Teilnehmende erarbeiten eine Präsentation individueller wie auch gemeinsamer Aspekte zur aktuellen Situation und hinsichtlich der Zusammenarbeit.		
3	→ <b>Eine erste gemeinsame Idee für den Prozess bekommen (Methode: „Der rote Faden“)</b>	Entwickeln einer ersten Visionsskizze für eine interkulturell geöffnete Schule am Beispiel einer fiktiven Geschichte.
<b>Kurzbeschreibung</b> Die Teilnehmenden ordnen sich zu verschiedenen Fragen zur eigenen und zur Herkunft der Eltern-/Großelterngeneration in die vier Ecken des Raumes ein; Diskussion zu den Standpunkten.		
4	→ <b>Soziogramm (Methode: „Soziometrische Aufstellung“)</b>	Einstimmung auf den Prozess der interkulturellen Öffnung der Schule; Verdeutlichung ihrer jeweiligen Ausgangspunkte für die Zusammenarbeit sowie Benennung von evtl. vorhandenen Vorerfahrungen oder -kenntnissen.
<b>Kurzbeschreibung</b> Die Teilnehmenden positionieren sich zu verschiedenen Fragestellungen, die den geplanten Prozess der interkulturellen Öffnung und Orientierung betreffen, an jeweils drei verschiedenen Standpunkten.		

### Teil 3: Visionsentwicklung

Thema		Ziele
1	→ Visionsentwicklung	Erarbeiten einer ersten Vision für die eigene Schule als Zielrichtung für den Entwicklungsprozess.
<p><b>Kurzbeschreibung</b></p> <p>Die Teilnehmenden malen zunächst Bilder, wie sie ihre Schule in fünf Jahren sehen. Diese Bilder werden in einer Galerie ausgestellt und von allen angesehen (ohne miteinander zu sprechen). In Kleingruppen werden Bilder anderer Teilnehmenden interpretiert. Diese Interpretationen werden in neuen Kleingruppen als Basis für erste Sätze, Phrasen, Stichworte zusammengefasst. Im Plenum wird anschließend aus diesen eine erste Formulierung einer gemeinsamen Vision entwickelt. In einem weiteren Schritt werden Handlungsfelder erarbeitet, die bedacht werden müssen, um die Vision zu erreichen. Diese werden in einen groben Zeitplan für die Bearbeitung eingeordnet.</p>		

### Teil 4: Situations- und Umweltanalyse

Thema		Ziele
1	→ Bestandsaufnahme; SWOT-Analyse	Vergegenwärtigung der aktuell vorhandenen Situation in der Schule und Untersuchung interner wie externer Faktoren, die für den Prozessverlauf bedeutsam sind.
<p><b>Kurzbeschreibung</b></p> <p>Die Bestandsaufnahme kann z. B. in Form eines gemeinsamen Posters gestaltet werden zur Frage: „Was haben wir bereits an der Schule an Projekten, Maßnahmen, Strukturen im Zusammenhang mit Interkulturalität?“ Mit der SWOT-Analyse wird im ersten Schritt der Blick auf Stärken und Schwächen innerhalb der Schule gerichtet. Danach werden mit einer externen Perspektive Chancen und Gefahren für einen Entwicklungsprozess beleuchtet. Anschließend werden die Aspekte aus den vier Themenfeldern miteinander in Beziehung gesetzt und anhand bestimmter Leitfragen bearbeitet.</p>		

#### Alternativer Ablauf

*Wenn der Kick-off-Workshop unabhängig von einem bereits beschlossenen, interkulturellen Schulentwicklungsprozess durchgeführt wird und ggf. zum Anstoß eines solchen Prozesses führen soll, empfiehlt sich eine andere Gestaltung.*

## ANHANG 2 BEISPIELABLAUF SENSIBILISIERUNGSTRAINING ZUR INTERKULTURELLEN VERSTÄNDIGUNG

Die hier beschriebenen Inhalte beziehen sich auf ein zweitägiges Training. Im Vorfeld wurde bereits mehrfach beschrieben, welchen wichtigen Stellenwert die Förderung und Entwicklung von interkultureller Kompetenz in diesem Kontext hat. Es sollten daher ausreichend Zeitrressourcen eingeplant werden. Sollte dies dennoch nicht möglich sein, ist eine Auswahl aus den genannten Methoden nötig.

Auch hier finden sich die Quellenangaben zu den meisten Übungen im Literaturverzeichnis.

### Teil 1: Einstieg

	Thema	Ziele
1	→ <b>Herzlich willkommen</b>	Die sprachliche Vielfalt innerhalb der Gruppe wird deutlich gemacht, das Konzept der Willkommenskultur thematisiert und Begrüßung als Ritual und damit verbundene Gefühle werden bewusst gemacht.
<p><b>Kurzbeschreibung</b> Die Teilnehmenden stellen sich mit ihrem Namen sowie einem entsprechenden Ausdruck zu in ihrer Erstsprache oder der ihnen am meist vertrauten Sprache (z. B. Soziolekt, Dialekt) und einer Begrüßungsgeste/-ritual vor. Daraus entsteht ein Plakat mit den verschiedenen Begrüßungen in den jeweiligen Sprachen sowie Fotos von den Begrüßungsgesten.</p>		
2	→ <b>Kennenlernen (Methode: „Sternenleuchten“)</b>	Aspekt der Vielfalt im Sinne von Gemeinsamkeiten und Unterschiede werden in der Gruppe sichtbar und in Bezug zum Thema Interkulturalität gesetzt. Wahrnehmen der verschiedenen Kompetenzen in der Gruppe (un-)abhängig von Herkunft.
<p><b>Kurzbeschreibung</b> Die Teilnehmenden bilden Kleingruppen. Sie erhalten die Aufgabe auf ein Flipchart einen großen Stern zu malen, dessen Strahlenanzahl den Kleingruppenmitgliedern entspricht. In der Mitte sollen Kompetenzen gesammelt werden, die alle gemeinsam haben. Jeder Person wird außerdem ein Strahl zugeordnet, in dem Kompetenzen vermerkt werden, die nur diese eine Person in der Gruppe hat.</p>		

## Teil 2: Was ist Kultur?

	Thema	Ziele
1	→ <b>Thematischer Einstieg (Methode: „Standpunkt und Bewegung“)</b>	Klären des unterschiedlichen Verständnisses des Begriffs „Kultur“ und Annäherung an ein gemeinsames Verständnis.
	<b>Kurzbeschreibung</b> Die Teilnehmenden bekommen Fragen zu Aspekten des Begriffs „Kultur“ bzw. auch zu eigenen Erfahrungen mit anderen Kulturen und werden zu einer Diskussion mit anderen aufgefordert.	
2	→ <b>Begriffsdefinition „Kultur“ (Methode: Erklärungsmodell Kulturpyramide nach Hofstede)</b>	Klärung eines gemeinsamen Arbeitsverständnisses zum Begriff „Kultur“.
	<b>Kurzbeschreibung</b> Die Teilnehmenden lernen das Modell der „Kulturpyramide“ kennen, nach dem „Kultur“ im Gegensatz sowohl zur Natur als auch zur individuellen Persönlichkeit als eine kollektive Prägung aufgrund sozialer Gegebenheiten und erlernter Normen, Werte, Kommunikationsmuster und Handlungsoptionen dargestellt ist.	
3	→ <b>Identität (Methode: „Patchwork-Identität“)</b>	Klären der eigenen kulturellen Prägungen bzw. von Zugehörigkeiten zu verschiedenen (sub-)kulturellen Gruppen; Entdecken von Vielfalt hinsichtlich kultureller Prägungen anderer Menschen.
	<b>Kurzbeschreibung</b> Die Teilnehmenden ordnen sich mit ihrer Identität einigen Gruppen von Menschen zu, mit denen sie gemeinsame kulturelle Werte/Überzeugungen teilen. Sie reflektieren die eigene Identität mit anderen Teilnehmenden und tauschen sich u. a. über die unterschiedlichen kulturellen Zugehörigkeiten und ggf. damit im Zusammenhang stehende Selbst- und Fremdbilder aus.	
4	→ <b>Kulturbeschreibungsmodelle (Methode: „Kulturdimensionen“)</b>	Kennenlernen von Modellen, mit denen die Unterschiedlichkeit von Kulturen erfasst werden kann und kritische Reflexion solcher Modelle angesichts der Gefahr der Kulturalisierung von Menschen/Konflikten.
	<b>Kurzbeschreibung</b> Den Teilnehmenden werden einige der populärsten Kulturdimensionen (Sach- vs. Personenbezug; monochroner vs. polychroner Umgang mit der Zeit; individualistische vs. kollektivistische Prägung) vorgestellt. Sie werden auf Vor-, aber auch auf die Nachteile solcher Kategorisierungen hingewiesen.	

5	→ <b>Kulturalisierung (Methode: Erklärungsmodell Situation – Person – Kultur)</b>	Erkennen, dass besonders in Konfliktsituationen vorschnell nach einer kulturbedingten Erklärung für Missverständnisse gegriffen wird, da die individuellen Vorurteile gegenüber anderen Kulturen kaum Wahlmöglichkeiten lassen. Erkennen, dass es hilfreicher sein kann, eine Begründung in der konkreten (Konflikt-)Situation oder bei der Persönlichkeit des anderen Menschen zu suchen.
---	---	--

### Teil 3: Werte

Thema		Ziele
1	→ <b>Wahrnehmung und Interpretation (Methode: „Besuch auf der Insel Albatros“)</b>	Erkennen, dass viele Vorurteile durch die sozialen wie kulturellen Prägungen verinnerlicht sind; unterscheiden lernen zwischen Wahrnehmungen und Interpretationen.
<p><b>Kurzbeschreibung</b> Die Teilnehmenden sind zu Gast in einer fiktiven Kultur, in der durch die Handlungen der dort lebenden Menschen die in der eigenen Kultur vertraute Symbolik nicht mehr passend erscheint und in die Sackgasse der aus Interpretation entstandenen Missverständnisse führt.</p>		
2	→ <b>Werte in der Erziehung (Methode: Wertehierarchie)</b>	Erkennen, dass die gleichen, manchmal als selbstverständlich geltenden Werte durch eine unterschiedliche kulturelle Prägung eine vollkommen andere Bedeutung haben können; Reflexion darüber, welche Spannungen aufkommen können, wenn diese voneinander verschiedenen Überzeugungen nicht aufgeklärt werden.
<p><b>Kurzbeschreibung</b> Die Teilnehmenden bringen zunächst für sich allein eine Auswahl von Werten, die im Rahmen der Erziehung von Kindern bedeutsam sind, in eine Reihenfolge der individuellen Bedeutung. Anschließend finden sich Paare und erarbeiten eine gemeinsame Wertehierarchie, ehe jedes Paar ein anderes Paar trifft und gemeinsam wiederum eine neue Reihenfolge erarbeitet wird. Am Ende des Prozesses muss sich die ganze Gruppe auf eine Reihenfolge einigen.</p>		

## Teil 4: Grenzen – Ausgrenzung

	Thema	Ziele
1	→ <b>Ausgrenzungen und Diskriminierung (Methode: „In der Mitte der Gesellschaft“)</b>	Erkennen, dass persönliche Eigenschaften wie auch kulturelle Prägungen von Menschen in der deutschen Gesellschaft (und auch im Schulsystem) zu Ausgrenzung und Diskriminierung führen können.
<p><b>Kurzbeschreibung</b> Die Teilnehmenden bekommen eine kleine Rollenbeschreibung und sollen sich in die dort beschriebene Person möglichst gut hineinversetzen – alle stehen in einem großen Kreis. Wenn sie in der Rolle die Fragen, die nun gestellt werden, mit „Ja“ beantworten können, gehen sie einen Schritt in Richtung der Mitte des Kreises. Wer mit „Nein“ antwortet, bleibt stehen. Am Ende der Fragen werden einige wenige ganz in der Mitte stehen, einige stehen ein paar Schritte davon entfernt. Es gibt auch Teilnehmende, die keinen einzigen Schritt gegangen sind und nach wie vor an ihrem Ausgangsplatz stehen. Über die nun erreichten Standorte findet ein Reflexionsprozess statt.</p>		
2	→ <b>Grenzen der Toleranz (Methode: „Toleranzbilder“)</b>	Auseinandersetzung mit der individuellen Grenze der Toleranz und Erkennen der Verschiedenheit von Toleranzgrenzen, unabhängig von kulturellen Prägungen.
<p><b>Kurzbeschreibung</b> Anhand von Beispielfotos beschreiben die Teilnehmenden je eine Situation, die sie gut tolerieren können bzw. in der ihre individuelle Grenze der Toleranz überschritten ist.</p>		
3	→ <b>Begriffsklärung „Toleranz“ (Methode: Toleranzmodell und Toleranzampel)</b>	Kennenlernen einer alltagsorientierten und für den Schulalltag praxistauglichen Definition des Begriffs „Toleranz“ und der Konsequenzen, die sich aus verschiedenen Handlungsoptionen im Konfliktfall ergeben.
<p><b>Kurzbeschreibung</b> In einem Input lernen die Teilnehmenden eine Toleranzdefinition kennen, die drei Maximen beinhaltet:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Die Voraussetzung für Toleranz ist das Vorhandensein eines Konflikts.</li> <li>2. Es ist eine Frage des Vorgehens im Konfliktfall: Durchsetzung eigener Interessen, Duldung des Konflikts, gewaltfreie Regelung oder Einsicht, die andere Person so handeln zu lassen, wie sie möchte.</li> <li>3. Entscheidend ist die Motivation für das Vorgehen: Liegt die Anerkennung des gleichen Rechts auf Freiheit aller Menschen der gewaltfreien Konfliktregelung oder dem „Gewährenlassen aus Einsicht“ zugrunde, kann von Toleranz gesprochen werden.</li> </ol>		

## Teil 5: Interkulturelle Kommunikation

Thema		Ziele
1	→ <b>Einstiegsübung „Interkulturelle Kommunikation“ (Methode: Begegnungsübung zu Aspekten wie Augenkontakt, Nähe und Distanz u. a.)</b>	Wahrnehmen von Unterschiedlichkeit hinsichtlich alltäglicher interkultureller Begegnungen und Einstimmen auf die Bereitschaft zu einer selbstreflexiven Haltung und zum Perspektivwechsel.
<p><b>Kurzbeschreibung</b> Die Teilnehmenden probieren in dieser erfahrungsorientierten Übung verschiedene Elemente von Begegnungen mit anderen kulturellen Prägungen und ihre individuellen Reaktionen aus.</p>		
2	→ <b>Zusammenfassung des Tages in Bezug auf unterschiedliche Kommunikationsstile (direkt/indirekt; sach-/personenbezogen)</b>	Kennenlernen von unterschiedlichen Kommunikationsmustern, die aufgrund der kulturellen Prägungen sehr verschieden sein und zu Missverständnissen in interkulturellen Überschneidungssituationen führen können.
<p><b>Kurzbeschreibung</b> Anhand unterschiedlicher Kommunikationsstile werden wesentliche Inhalte des Trainings noch einmal auf einer Meta-Ebene der Kommunikation reflektiert.</p>		

## Teil 6: Transfer Theorie – Praxis

Thema		Ziele
1	→ <b>Willkommenskultur (Methode: Transfer-Übung)</b>	Anwendung neuer Aspekte auf den Schulalltag in Bezug auf Willkommenskultur.
<p><b>Kurzbeschreibung</b> Die Teilnehmenden werden aufgefordert in Kleingruppen die erarbeiteten Aspekte interkultureller Verständigung auf den Bereich der Willkommenskultur in ihrer Schule anzuwenden. Dabei finden verschiedene Ebenen der Schularbeit Berücksichtigung (Räumlichkeiten, Veranstaltungen etc.).</p>		

## Teil 7: Zusammenfassung und Abschluss

Thema	Ziele
1 → Abschluss	Zusammenfassen der Inhalte des Trainings und Bündelung der Erkenntnisse für die Teilnehmenden.

**Abschlussrunde zu Fragen wie:**

- Was hat Sie heute nachdenklich gemacht?
- Was hat Sie überrascht im Laufe des Tages?
- Was fanden Sie noch merkwürdig oder was ist für Sie des Merkens würdig?
- Was nehmen Sie aus dem heutigen Tag mit für den weiteren Coaching-Prozess?



## ANHANG 3 BEISPIEL ÜBUNG: HERZLICH WILLKOMMEN

„Je mehr Sprachen du sprichst, desto mehr bist du Mensch.“ (Sprichwort aus der Slowakei)



### Kurzbeschreibung

Die Teilnehmenden stellen sich mit ihrem Namen sowie einem entsprechenden Ausdruck zu *Herzlich willkommen* in ihrer Erstsprache oder der ihnen am meist vertrauten Sprache (z. B. Soziolekt, Dialekt) und einer Begrüßungsgeste/-ritual vor.

### Ziele

- Teilnehmende haben sich und ihre Namen kennengelernt.
- Die sprachliche Vielfalt innerhalb der Gruppe (auch in Bezug auf Dialekte, Soziolekte) ist deutlich gemacht.
- Das Konzept der Willkommenskultur ist thematisiert.
- Begrüßung als Ritual und damit verbundene Gefühle sind bewusst gemacht.

### Planung

Zeit:	45 – 60 Minuten
Gruppengröße:	16 – 20 Personen
Materialien:	Wandzeitung, Polaroidkamera und –filme, Moderationskarten, Eddings, Kreppklebeband
Raumgestaltung:	Stuhlkreis
Stichworte:	Kennenlernen – Begrüßungsrituale – Willkommenskultur

## Ablauf

Die Moderatorin oder der Moderator bittet alle aufzustehen und stellt sich vor: „Ich heiße *Petra Alexandra Müller*. In diesem Kreis möchte ich mit *Petra* angesprochen werden.“

Sie oder er schreibt diesen Namen auf eine Moderationskarte und *Herzlich willkommen* auf eine zweite Moderationskarte und legt diese vor sich hin.

„Wo ich herkomme, in meiner Muttersprache, sagt man, wenn man jemanden begrüßt zum Beispiel: *Herzlich willkommen!* Wenn ich jemanden begrüße, dann lächle ich.“

Sie oder er demonstriert diese Geste mit der Person neben sich und sagt dazu *Herzlich willkommen*.

Petra

Herzlich  
Willkommen!



Eine andere Person macht ein Polaroid-Foto von dieser Szene.

Dann wird die Gruppe aufgefordert diesen Gruß mit dem Namen zu wiederholen und *Petra* auf diese Weise gemeinsam zu begrüßen: „*Herzlich willkommen, Petra*“.

Danach benennt die Moderatorin oder der Moderator noch, ob sie von der Gruppe mit *Du* oder *Sie* angesprochen werden will, mit Vor- oder Nachnamen (Varianten von *Sie* + Vorname oder *DU* + Nachname sind auch möglich). Die Teilnehmenden werden darin bestärkt, dies je nach ihrem Bedürfnis zu machen und sich nicht einem evtl. entstehenden Gruppendruck zu untergeben.

Die Anredeform kann sich auch im Verlaufe des Trainings, des Schuljahres oder mit der Zeit verändern. Es wird außerdem darauf hingewiesen, wie wichtig es ist, diese Dinge zu beachten und wie wichtig das auch im Rahmen von Hierarchiestrukturen ist.

Im Anschluss daran lädt die Moderatorin oder der Moderator dazu ein, dass sich nun jede Person reihum mit dem eigenen Namen vorstellt und benennt wie sie in dieser Gruppe angesprochen werden will. Dieser Name soll auf eine Moderationskarte geschrieben werden – auch in der Erst- bzw. Schriftsprache (evtl. mit Übersetzung in die lateinische Schrift). Danach soll die Person in der jeweiligen Mutter- bzw. Erstsprache oder der ihr vertrauten Sprache (z. B. Soziolekt, Dialekt), die Begrüßungsfloskel sagen, diese ebenfalls auf einer Moderationskarte festhalten und ein für sie typisches Begrüßungsritual bzw. -geste dazu machen. Dies wird mit der Person nebenan gezeigt und ein Foto davon gemacht.

### **Beispiel:**

„Ich heiße ... Hier möchte ich gerne mit ... angesprochen werden.“ (Schreibt ihren Namen auf Moderationskarte.)

„Ich komme aus Bayern und da sagt man: *Griäß de, schee dass'd do bist!*“ (Schreibt dies auf eine zweite Moderationskarte.)

„Wenn ich jemanden begrüße, dann mit einem festen Händedruck.“ Geste wird mit Person neben sich vorgemacht und auf Foto festgehalten.

Dann begrüßen alle Teilnehmenden die Person gemeinsam mit „*Griäß de, ..., schee dass'd do bist!*“

Nun geht es reihum! Darauf achten, dass Namen und Begrüßungsfloskel jeweils auf einer Moderationskarte stehen und Foto von dem Begrüßungsritual gemacht wird!

Anschließend werden die Moderationskarten und Bilder auf ein großes Plakat geklebt – das Willkommensplakat.

### **Einsatzmöglichkeiten**

Dies kann mit einer Seminargruppe, einer Schulklasse oder auch in abgewandelter Weise zum Schuljahresanfangsfest durchgeführt werden.

Auch ist es denkbar, ein großes Plakat in der Aula aufzuhängen, auch an Elternsprechtagen oder zu Elterntreffen und die Anwesenden dazu aufzufordern Willkommen oder eine andere Begrüßungsform in ihrer Muttersprache bzw. -schrift auf dem Plakat festzuhalten mit einer Erläuterung dazu, welche Sprache das ist.

### **Anschließende Diskussion zu der Übung im Plenum (v. a. wenn es im Seminar- oder Klassenkontext durchgeführt wird)**

- Welche Gefühle werden ausgelöst, wenn man in der Erst- bzw. Muttersprache oder der vertrauten Sprache herzlich willkommen geheißen wird?
- Gibt es kulturelle Unterschiede in der Art jemanden willkommen zu heißen?
- Welche Bedeutung haben Begrüßungsrituale und die Ansprache in der eigenen Muttersprache (Erstsprache) bzw. der vertrauten Sprache?
- Warum kann eine Willkommenskultur in der eigenen Organisation, Institution oder Schule nützlich sein und wie kann sie umgesetzt werden?

© Übung entwickelt von Sabine Handschuck/Michaela Hillmeier, 2009

#### **Variante**

Die letzte Frage der Plenumsdiskussion kann auch ausführlicher behandelt werden. Dies kann z. B. durch eine Gruppenarbeit und anschließende Präsentation geschehen. Nehmen mehrere Personen aus der gleichen Organisation, Institution oder Schule teil, kann auch ein konkreter Aktionsplan für die Umsetzung erstellt werden.



Okul

Mer

okul

Okul

meraba

Okul

ME

Sich

# GLOSSAR

**D**ie folgenden Definitionen folgen keiner alphabetischen Reihenfolge, sondern sind nach dem zusammenhängenden Verständnis der Begrifflichkeiten geordnet, d. h. sie bauen vom Verständnis her aufeinander auf.

Es sind aber in sich abgeschlossene Definitionen, die auch unabhängig voneinander gelesen werden können.

## KULTUR

*„Kultur ist ein System von Konzepten, Überzeugungen, Einstellungen und Werteorientierungen, mit denen gesellschaftliche Gruppen auf strukturelle Anforderungen reagieren. Dieses gemeinsame Repertoire an Symbolen, Kommunikations- und Repräsentationsmitteln ist dynamisch in seiner Anpassung an gesellschaftliche Veränderungsprozesse. Es ist damit ein dem Wandel unterliegendes Orientierungssystem, das Wahrnehmung, Werte sowie das Denken und Handeln von Menschen in sozialen, politischen und ökonomischen Kontexten definiert“. (LHM Sozialreferat/Stadtjugendamt: 2000, 18).*

Somit setzt sich eine heterogene, plurale Gesellschaft aus verschiedenen Kulturen und kulturellen Ebenen zusammen, zwischen denen es mehr oder weniger Überschneidungen und Gemeinsamkeiten gibt. Einerseits gibt es die „kollektive Kultur“ dieser Gesellschaft, die vor allem im politischen, rechtlichen, sozialen, ökonomischen sowie Bildungskontext und den damit verbundenen Institutionen sichtbar und bestimmend ist. Innerhalb dieser kollektiven, gesamtgesellschaftlichen Kultur gibt es vielerlei Gruppenkulturen. Und schließlich gibt es die individuellen Kulturen bzw. die Patchworkidentitäten jedes einzelnen Mitgliedes dieser Gruppen und der Gesamtgesellschaft.

## TOLERANZ

Plurale Gesellschaft heißt zwar, dass unterschiedliche Wertesysteme in ihr vorhanden sind und Menschen nach ihnen handeln, es heißt aber NICHT, dass jedes Wertesystem in ihr vertretbar wäre. Genauso wenig wie Toleranz bedeuten kann, alles zu akzeptieren – ganz im Gegenteil:

*„Toleranz kombiniert das gewaltlose Vorgehen mit der Anerkennung der Gleichberechtigung unterschiedlicher Bedürfnisse. Diese beiden Kriterien in Kombination mit dem Vorhandensein eines Konflikts müssen erfüllt sein, wenn von Toleranz die Rede sein soll. Toleranz ist niemals „laissez faire“ oder ein Gewährenlassen aus Gleichgültigkeit. (...). Fügt man den drei Toleranzkriterien ein weiteres Kriterium hinzu, etwa das Bedürfnis nach Ausgleich von Ungerechtigkeit, die Barmherzigkeit oder den notwendigen Schutz eigener und fremder Rechte, dann ist dies kein Fall von Toleranz mehr, sondern von Solidarität, Nächstenliebe oder Zivilcourage. (...) Als Grundsatz von Zivilcourage gilt: In Fällen von Intoleranz ist die Grenze der Toleranz erreicht. Ich kann zwar versuchen, deeskalierend und gewaltfrei meine eigenen oder die Rechte anderer zu wahren, aber ich kann Intoleranz nicht als gleichberechtigtes Verhalten tolerieren. Auf den Punkt gebracht bedeutet dies: „Keine Toleranz der Intoleranz“ (Ulrich: 2000, 89 f.).*

In der Konsequenz bedeutet dies, dass eine plurale Gesellschaft ein gemeinsames Wertesystem benötigt und zu vertreten hat, welches nach demokratisch-freiheitlichem Verständnis unter Einbeziehung der Menschenrechte kulturelle Vielfalt und Anerkennung der Gleichberechtigung ermöglicht, so wie es auch das „Wertebündnis Bayern“ vertritt.

Hier liegt die Herausforderung der Politik und der Führungselite, denn diese muss die Rahmenbedingungen für das friedliche und demokratische Zusammenleben schaffen. Ziel muss die Überwindung möglicher Grenzen und daraus resultierender Konflikte sein. Grundlage und gesetzlicher Rahmen für diese Aushandlungsprozesse und Konfliktlösungen ist das freiheitlich-demokratische Grundverständnis unserer Gesellschaft, das im Grundgesetz unter Berücksichtigung der Menschenrechte verankert ist. Darin zeigt sich deutlich das Fundament von Wertevorstellungen in unserer Gesellschaft, auf denen interkulturelle Bildung basiert. Dieses Fundament ist die Grundlage für den Erwerb von interkultureller Kompetenz.

## INTEGRATION

Integration erfolgt nicht abstrakt in „die“ Gesellschaft, sondern immer nur in deren ausdifferenzierte Teilsysteme, d. h. in das Erziehungs- und Ausbildungssystem, den Arbeitsmarkt, Recht und Politik, die Familie sowie in die bestehenden kulturellen und sozialen Wohn- und Lebensverhältnisse. Es handelt sich um einen Prozess mit unterschiedlicher Dynamik, der nicht in allen Bereichen gleichzeitig stattfindet.

Informationsgrundlage für eine Integrationspolitik stellen dabei nicht die Integrationsverläufe einzelner Akteure dar, sondern die über soziale Indikatoren vermittelte aggregierte Betrachtung der „Bevölkerung mit Migrationshintergrund“ im Vergleich mit der „Bevölkerung ohne Migrationshintergrund“ (kategoriale Sozialintegration).

Der Wechsel von der Individual- auf die Aggregatebene ermöglicht es, auch den Aspekt der Sozialstruktur und dessen zentrale Dimension, die soziale Ungleichheit zu berücksichtigen. Integration bedeutet in diesem Sinn die gleichberechtigte Teilhabe am sozialen, kulturellen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Leben (Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Soziales, Familie und Frauen (Hrsg.) (2008).

Alle Menschen, die ihren Lebensmittelpunkt in Deutschland haben, tragen Verantwortung dafür, dass diese Integration mit all ihren Rechten und Pflichten gelingt. Dabei ist anzuerkennen, dass Integration einen wechselseitigen Prozess darstellt: Wenngleich der Integrationserfolg in bedeutsamer Weise an

---

<sup>1</sup>Während früher statistisch nur zwischen Ausländern und Deutschen unterschieden wurde, wurde 2005 das Konzept der „Bevölkerung mit Migrationshintergrund“ eingeführt. Das Statistische Bundesamt zählt zu den Personen mit Migrationsgeschichte „alle nach 1949 auf das heutige Gebiet der Bundesrepublik Deutschland Zugewanderten, sowie alle in Deutschland geborenen Ausländer und alle in Deutschland als Deutsche Geborenen mit zumindest einem zugewanderten oder als Ausländer in Deutschland geborenen Elternteil“. Neben (selbst zugewanderten oder in Deutschland geborenen) Ausländern können somit auch in Deutschland geborene Deutsche eine Migrationsgeschichte haben. Von dieser Personengruppe kann die Migrationsgeschichte jedoch (statistisch) nicht mehr weiter „vererbt“ werden.

Von den 2,4 Mio. Menschen mit Migrationshintergrund, die im Jahr 2008 in Bayern lebten, verfügte ein Anteil von 70,3 % über eine eigene Migrationserfahrung und ist damit Angehöriger der ersten Zuwanderergeneration (Lutz/Heckmann: 2010)

eine Motivation der Personen mit Migrationsgeschichte gebunden ist, so kann diese nur dann zum Erfolg führen, wenn gleichzeitig auch auf Seiten der Mehrheitsgesellschaft eine entsprechende Offenheit vorherrscht und bestimmte Leistungen und Angebote zur Integration eröffnet werden (Prinzip des Förderns und Forderns).

## KULTURELLE UND INTERKULTURELLE KOMPETENZ

Für eine gelingende Integration ist interkulturelle Kompetenz auf Seiten der Personen mit Migrationsgeschichte sowie der Mehrheitsgesellschaft erforderlich (Prinzip des gegenseitigen Interesses und Respekts). Sie ist eine *„Kernkompetenz für das verantwortungsvolle Handeln in einer pluralen, global vernetzten Gesellschaft“* (KMK-Beschluss: 2013, 2).

Die Basis der interkulturellen Kompetenz ist ein gruppenbezogenes, erweitertes Verständnis von Kultur, bei dem das Gemeinwohl und das demokratische Grundverständnis eine entscheidende Größe darstellen.

Bewegen sich Menschen in ihnen bekannten kulturellen Kontexten, dann handeln sie aufgrund dieses bekannten Orientierungssystems vielfach unbewusst, scheinbar „normal“ (z. B. in Bezug auf Kleidung, Umgang mit Zeit und Raum, Kommunikationsstile, Tabus, Macht- und Hierarchiestrukturen, Beziehungsverhältnisse, Entscheidungsfindungen, Umgang mit und Reaktion auf Emotionen).

Sie haben kulturelle Kompetenz, d. h. *„die Fähigkeit, sich in der eigenen kulturellen Umwelt sicher zu bewegen, handlungsfähig zu sein, über kulturspezifisches Wissen zu verfügen, Kulturtechniken zu beherrschen wie die Sprache und die Schrift, um mit anderen kommunizieren zu können (...), das System von Konzepten der eigenen Gesellschaft zu durchschauen und zur Alltagbewältigung zu nutzen“* (Handshuck/ Schröer: 2010, 3). Diese Kompetenz ist so selbstverständlich, dass sie kaum bewusst ist. Die Grundlage für unser unbewusstes Handeln ist unser Wertesystem, welches neben dem Handeln auch unser Denken und unsere Gefühle bestimmt.

Treffen also Menschen aus unterschiedlichen kulturellen Kontexten aufeinander und handelt jeder dieser Menschen nach seinem unbewussten, scheinbar „normalen“ Orientierungssystem, das wiederum von einem bestimmten Wertesystem geprägt ist, können mehr oder weniger große Irritationen, Fremdheitserfahrungen und Missverständnisse entstehen. Diese können zu Verunsicherung, Angst und Handlungsunfähigkeit bzw. einem Ohnmachtsgefühl führen, was wiederum Ausgrenzung, Aggression, Abgrenzung und Rückzug zur Folge haben kann.

Die Herausforderung für die einzelnen Mitglieder einer pluralen Gesellschaft besteht darin, sich in verschiedenen Kulturen zurechtzufinden und bewegen zu können, also kulturelle Kompetenzen zu besitzen und mit kulturellen Überschneidungssituationen umgehen zu können. Dafür bedarf es v. a. der Fähigkeit, die eigene kulturelle Prägung zu reflektieren. Es bedarf aber auch der Fähigkeit und Bereitschaft, sein eigenes Wertesystem zu reflektieren und wahrzunehmen, dass hinter dem Denken, Handeln und Fühlen anderer Menschen auch andere Wertesysteme stehen, welche sich in bestimmten Situationen an den Gefühlen, am emotionalen Handeln äußern. In diesen Momenten stoßen Menschen dann auch an Toleranzgrenzen, weil bestimmte Grundwerte nicht verhandelbar sind.

Zur Bewältigung dieser beschriebenen Herausforderungen in einer kulturell vielfältigen, heterogenen Gesellschaft sind Werterziehung und interkulturelle Bildung unabdingbar, denn sie führen zu interkultureller Kompetenz.

Kompetenz versteht sich dabei als *„die bei Individuen verfügbaren oder durch sie erlernbaren kognitiven Fähigkeiten und Fertigkeiten, um bestimmte Probleme zu lösen, sowie die damit verbundenen motivationalen, volitionalen und sozialen Bereitschaften und Fähigkeiten, um die Problemlösungen in variablen Situationen erfolgreich und verantwortungsvoll nutzen zu können.“* (Weinert, 2001, S. 27 f.)

Interkulturelle Kompetenz ist die Fähigkeit, den eigenen unbewussten kulturellen Hintergrund zu reflektieren und die eigene Sozialisation und Biografie auch hinsichtlich Diskriminierungserfahrungen zu hinterfragen. Damit verbunden sind wiederum die Fähigkeiten, die Annahmen, die hinter anderen als den eigenen Konzepten liegen und weniger bis nicht vertraut sind, zu analysieren und die verschiedenen Konzepte lösungsorientiert miteinander in Bezug zu setzen.

Zusammenfassend ist interkulturelle Kompetenz die Fähigkeit, die Vielfalt an Lebenswelten und -entwürfen als Basis des Alltags- und beruflichen Handelns zu erkennen, kulturelle Besonderheiten im Handeln zu berücksichtigen und lösungsorientiert damit umgehen zu können (Handschuck/Schröer: 2010). Interkulturelle Kompetenz kann dabei zu lösungsorientiertem Handeln beitragen und helfen Probleme zu bewältigen, darf jedoch nie zu einer Beliebigkeit und Verhandelbarkeit der Grundwerte einer Gesellschaft führen, die letztlich die Vielfalt der Gesellschaft selbst garantieren.

In Bezug auf interkulturelle Schulentwicklung meint der Begriff auch *„eine soziale Kompetenz oder Beziehungskompetenz, die sich in der Interaktion und Kommunikation zwischen dem hauptberuflichen Personal einer Einrichtung und Klienten mit Migrationsgeschichte sowie im multikulturellen Team (...) realisiert. Sie weist kognitive, emotionale und handlungsbezogene Aspekte auf. Sie bezieht sich auf einen Referenzrahmen in der jeweiligen Organisation in einer gegebenen historisch gesellschaftlichen Situation und basiert auf einem Werteverständnis, in dem sich die Ziele für das Miteinander in der Gesellschaft widerspiegeln“* (Fischer: 2013, 35).

## INTERKULTURELLE BILDUNG

Interkulturelle Kompetenz als Schlüsselkompetenz<sup>2</sup> wird auch durch interkulturelle Bildung vermittelt, die auf den freiheitlich-demokratischen Werten basiert. Der entsprechende Lernprozess zielt auf den Erwerb von Sozial-, Methoden- sowie Fachkompetenz ab und wird dadurch Grundlage für Handlungsfähigkeit im Umgang mit kultureller Vielfalt und demokratischen Konfliktlösungsstrategien.

Aus bildungstheoretischer Sicht ist es sinnvoll, diese Vorgaben, Einordnungen und Zielsetzungen zur interkulturellen Bildung zu begründen.

Bildung ist in diesem Zusammenhang zunächst als Fähigkeit zur Selbstbestimmung, zur Mitbestimmung und zur Solidarität im Raum Schule zu begreifen. Dabei versteht sich die Fähigkeit zur Selbstbestimmung als Sinndeutung zwischenmenschlicher, schulischer, ethischer, kultureller und religiöser Art. Die Fähigkeit zur Mitbestimmung meint, die Möglichkeit und Verantwortung für die Gestaltung gemeinsamer kultureller, gesellschaftlicher und politischer Verhältnisse zu übernehmen. Die Fähigkeit

zur Solidarität ist die Wahrnehmung und der Einsatz für die unterschiedlichen Lebenssituationen von Kindern und Jugendlichen (vgl. Klafki: 1996).

Gleichzeitig ist interkulturelle Bildung in Form einer Pädagogik der doppelten Kommunikation zu ermöglichen. Sie bezieht sich nicht nur auf die individuelle Subjektivität, sondern denkt die gesellschaftliche Perspektive immer mit. Ziel ist das Ineinander von individueller Verbesserung und der Verbesserung der menschlichen bzw. der gesellschaftlichen Lebensbedingungen (Schaller: 1987).

Nicht zuletzt meint interkulturelle Bildung *„in Unterscheidungen zu denken und durch Unterscheidungen denken zu lernen und hierbei auch solche Fragen zuzulassen und zu diskutieren, auf die wir noch keine Antwort gefunden haben und vielleicht nie eine definitive Antwort finden werden“* (Benner: 2000, 34).

Diese bildungstheoretischen Reflexionen zur interkulturellen Bildung können bedeutsam sein für eine systematische aber auch partizipative Schulentwicklung, die inklusive Werte berücksichtigt und die Vielfalt kindlicher und jugendlicher Herkunft, Lebensbedingungen und Ausgangslagen bedenkt. Sie bezieht Lernende und Lehrende in Schulentwicklungsprozesse mit ein, die sowohl interne Schulangelegenheiten, als auch die Beteiligung an außerschulischen gesellschaftlichen und politischen Herausforderungen reflektieren und konkretisieren (Reinhardt: 2009).

Bildung ist die Ressource der Zukunft. Jede Investition in Bildung verspricht zukünftige Vorteile in persönlicher, gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Hinsicht. Dazu gehören vor allem auch Bildungsmaßnahmen, die der Förderung der Integration dienen. Ziel ist dabei, durch verstärkte Partizipation Grundpfeiler einer aktiven Bürgergesellschaft zu bauen und damit die Sicherung des sozialen Friedens zu festigen. Am besten geschieht dies in großer Bürgernähe vor Ort.

## INTERKULTURELLE ORIENTIERUNG

Interkulturelle Orientierung geht Öffnungsprozessen voraus und reicht über diese hinaus. Der Begriff beschreibt eine Implementationsstrategie, die Fragen der sozialen Gerechtigkeit, der Gleichstellung, der Inklusion in die Teilsysteme der Gesellschaft, der gesellschaftlichen Integration sowie der Teilhabe an Entscheidungsprozessen aufgreift. Er bedeutet eine sozialpolitische Haltung von Institutionen und Personen, die anerkennt, dass in jeder Gesellschaft unterschiedliche Gruppen mit unterschiedlichen Interessen leben und dass sich diese Gruppen in ihren Kommunikations- und Repräsentationsmitteln unterscheiden. Das Ziel interkultureller Orientierung ist Anerkennung. Sie ist die Grundlage dafür, dass Menschen und Menschengruppen ihre Interessen artikulieren und auch vertreten können. Grundlage

---

<sup>2</sup> „Gemäß OECD spricht man von Schlüsselkompetenzen, sofern folgende drei Kriterien erfüllt sind:

- Sie tragen zum Erfolg auf der individuellen und gesellschaftlichen Ebene bei.
- Sie werden benötigt, um bedeutsame komplexe Anforderungen bzw. Herausforderungen in möglichst vielen Kontexten bewältigen zu können.
- Sie sind für alle Individuen von Bedeutung.

Gemeint sind also insbesondere Kompetenzen, die es erlauben, sich in verschiedenen Situationen der privaten und beruflichen Lebenswelt zurechtzufinden und diese mitzugestalten.“ (<http://www.kompas.bayern.de/userfiles/info-kompetenz.pdf>)

dafür ist, dass alle gesellschaftlichen Gruppen eine selbstreflexive Haltung gegenüber der eigenen kulturellen Prägung einnehmen. Als Strategie zur Initiierung demokratischer Prozesse in Organisationen (Handschuck/Schröer: 2012) trägt sie auch die interkulturelle Schulentwicklung.

## INTERKULTURELLE ÖFFNUNG

Der Begriff beschreibt die Umsetzung der interkulturellen Orientierung in einer Institution. Sie ist ein bewusst gestalteter Prozess, der (selbst-)reflexive Lern- und Verständigungsprozesse zwischen unterschiedlichen Menschen, Lebensweisen und Organisationsformen ermöglicht. Dadurch werden Zugangsbarrieren und Abgrenzungsmechanismen in den zu öffnenden Organisationen abgebaut und Anerkennung ermöglicht (Schröer: 2007). Dies beinhaltet, bestehende Strukturen kritisch zu analysieren und auf Ausgrenzungsmechanismen hin zu untersuchen. Interkulturelle Öffnung ist eine Querschnittsaufgabe, das heißt, sie ist auf allen Hierarchieebenen und in allen Arbeitsfeldern umzusetzen. Im Kontext Schule bedeutet das, dass sowohl in der Organisations- und Personal- als auch der Unterrichtsentwicklung Aspekte der interkulturellen Öffnung zu berücksichtigen sind. Dafür sind in den drei Bereichen der Schulentwicklung entsprechend Ziele zu erarbeiten, die insbesondere auch Maßnahmen enthalten, die einem ressourcen- und chancenorientiertem Ansatz folgen und allen Akteurinnen und Akteuren der Schulfamilie einen gleichberechtigten Zugang zu den Angeboten ermöglichen.

Die Steuerungsverantwortung obliegt der Schulleitung. Im Rahmen dieser Aufgabe hat sie in einem ersten Schritt, im Sinne einer kritischen Bestandsaufnahme, zu prüfen, ob bestehende Maßnahmen, Projekte und die Einrichtungen selbst partizipativ ausgerichtet sind und ob Vielfalt berücksichtigt wird. In einem zweiten Schritt muss sie für die Erarbeitung entsprechender Ziele und Maßnahmen in den oben genannten Bereichen der Schulentwicklung sorgen und schließlich ist sie verantwortlich für die Umsetzung und Realisierung dieser erarbeiteten Ziele und Maßnahmen.

Methodisch ist dies durch Qualitäts- und Organisationsentwicklung umzusetzen. Teil der Gesamtstrategie ist die interkulturelle Qualifizierung aller Akteurinnen und Akteure der Schulfamilie (Handschuck/Schröer: 2012).

Damit Schule die Schülerinnen und Schüler beim Erwerb interkultureller Kompetenzen im Sinne des Beschlusses „Interkulturelle Bildung und Erziehung in der Schule“ der Kultusministerkonferenz der Länder vom Dezember 2013 angemessen unterstützen kann, sind Prozesse „Interkultureller Öffnung“ von besonderer Bedeutung. Sie sollen

- das Wissen und die Erkenntnis vermitteln, Kulturen als sich verändernde kollektive Orientierungs- und Deutungsmuster sowie den Einfluss kollektiver Erfahrungen aus Vergangenheit und Gegenwart auf interkulturelle Begegnungen wahrzunehmen.
- die Fähigkeit entwickeln, eigene kulturgebundene Prägungen und Deutungsmuster sowie gegenseitige soziale Zuordnungen und Stereotypisierungen zu reflektieren, Offenheit gegenüber anderen und anderen Deutungsmustern zu ermöglichen sowie Widersprüche zu eigenen Deutungsmustern in der Kommunikation mit anderen auszuhalten und soziokulturelle Entwicklungsprozesse aus mehreren Perspektiven zu betrachten.
- die Haltung stärken, den Blick auf die Mitverantwortung für die Entwicklung gleichberechtigter Teilhabe im persönlichen, schulischen und gesellschaftlichen Bereich zu richten, bewusst gegen Diskriminierung und Rassismus einzutreten, sowie Interessen respektvoll auszuhandeln und Konflikte friedlich auszutragen. (KMK-Beschluss: 2013).



Bayerisches Staatsministerium für Bildung und Kultus, Wissenschaft und Kunst  
80327 München

## **OWA-Versand**

1. An alle Regierungen (- Schulabteilung -)
2. An alle Ministerialbeauftragten für die Gymnasien und Realschulen

Ihr Zeichen / Ihre Nachricht vom

Unser Zeichen (bitte bei Antwort angeben)  
IV.10- BS 4200- 6a. 38581

München, 25.03.2015  
Telefon: 089 2186 2619  
Name: Herr Dr. Seiser

## **Multiplikatoren „WERTvoll MITeinander“ zur interkulturellen Schulentwicklung**

- Anlagen: 1 Adressenliste der Multiplikatoren  
1 Plakat zur regionalen Verteilung  
1 Fortbildungskonzept

Sehr geehrte Damen und Herren,  
sehr geehrte Ministerialbeauftragte,

in den vergangenen drei Jahren sind im Rahmen des Projektes „WERTvoll MITeinander“ des Wertebündnisses Bayern innovative Ansätze für interkulturelle Schulentwicklungsprozesse entwickelt und – in Kooperation zwischen dem Projekt und der Akademie für Lehrerfortbildung und Personalführung Dillingen – 15 Lehrkräfte verschiedener Schularten als Beraterin/Berater für interkulturelle Schulentwicklungsprozesse ausgebildet worden.

In Entsprechung zum Fortbildungskonzept (Anlage) geht die interkulturelle Schulentwicklung davon aus, dass die sprachliche, kulturelle und soziale Heterogenität der Schülerinnen und Schüler immer häufiger zur Normalität an bayerischen Schulen gehört. Interkulturelle Kompetenz bei Lehrkräften

und anderem Schulpersonal ist aber Voraussetzung für eine wertschätzende Kommunikation mit Menschen, die aus anderen kulturellen (insb. sprachlichen, ethnischen, religiösen) Kontexten kommen. Andere familien-biographische Hintergründe des Zugangs zu Bildung in den Ländern, aus denen Familien mit Migrationsgeschichte kommen, erschweren auch ein Verstehen des deutschen Bildungssystems und seiner Anforderungen (z. B. die Mitwirkung als Eltern in der Schule). Unterschiedliche kulturelle Hintergründe können in der Alltagskommunikation außerdem zu Missverständnissen und sogar Schuldzuweisungen führen.

Mit der umfangreichen Fortbildung an der ALP in Dillingen wurden die Multiplikatorinnen und Multiplikatoren befähigt, an einer solchen Leitidee orientierte interkulturelle Schulentwicklungsprozesse zu initiieren und beratend zu unterstützen. Sie ergänzen das bestehende System der Schulentwicklungsberatung in Bayern um einen zeitgemäßen inhaltlichen Aspekt, den Blick auf die verschiedenartigen kulturellen Hintergründe der Beteiligten der Schulfamilie, die in den Schulen längst zum Alltag gehören. Den bayerischen Schulen aller Schularten stehen mit diesen Multiplikatorinnen und Multiplikatoren kompetente Ansprechpartner für die Beratung von Schulen bei der Planung und der Implementierung interkultureller Öffnungsprozesse in der Schulentwicklung zur Verfügung.

Der Schulaufsicht kommt eine zentrale Rolle bei der Planung des Einsatzes der Multiplikatoren und somit insgesamt der Umsetzung des Projekts zu. Bei der Fachtagung zur interkulturellen Schulentwicklung am 22.11.2014 in München, an der auch Vertreter der Schulaufsicht teilgenommen haben, wurden erste Konzepte zum Einsatz dieser Multiplikatoren vorgestellt. In diesem Zusammenhang bieten sich halb- bis eintägige Praxisworkshops zur interkulturellen Sensibilisierung des Kollegiums einer Schule im Rahmen einer SCHILF-Veranstaltung unter Leitung der Multiplikatoren an. Eine Vertiefung der Ziele und Methoden - auch bei einer längerfristigen Unterstützung von Schulentwicklungsprozessen - wird der in Vorbereitung befindliche Leitfaden für den Einsatz der Multiplikatoren bieten, der der Schulaufsicht gegen Ende des Schuljahres 2014/2015 auf diesem Wege nachgereicht wird.

Das Staatsministerium regt hiermit an, die ausgebildeten Multiplikatoren zu den in der RLFB üblichen Rahmenbedingungen (Ersatz von Reisekosten und Honorierung) ab sofort im Bereich der interkulturellen Schulentwicklung einzusetzen.

Mit freundlichen Grüßen  
gez. Dr. Ulrich Seiser  
Ministerialrat

# LITERATURVERZEICHNIS

Die folgende Literaturliste ist für das Themenfeld nicht vollständig. Im ersten Teil sind Veröffentlichungen enthalten, die für die Erarbeitung des Leitfadens relevant waren und als Quellenmaterial dienten. Im zweiten Teil sind weitere Publikationen aufgeführt, die bei der Erarbeitung des Leitfadens genutzt wurden. Gleichzeitig handelt es sich bei den meisten Titeln um aktuelle Fach- oder Handbücher und Praxishilfen, die wir als Empfehlungen gern weitergeben.

## Teil 1

- Auernheimer, G. (2012): Einführung in die Interkulturelle Pädagogik. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Soziales, Familie und Frauen (Hrsg.) (2008): Aktion Integration. Zehn-Punkte-Programm. Integrationsleitlinien. Integrationskonzept der Bayerischen Staatsregierung zur Integration von Menschen mit Migrationshintergrund, München.
- Benner, Dietrich (2000): Pädagogik und Kritik. Überlegungen zu einem problematischen Verhältnis und zur Abgrenzung unterschiedlicher Ansätze kritischer Erziehungswissenschaft, in: Helmer u. a. (Hrsg.): Spielräume der Vernunft, Würzburg.
- Cornelsen Verlag (Hrsg.) (2013): Interkulturelle Schulentwicklung. Ein Leitfaden für Schulleitungen. Cornelsen Verlag Berlin: Cornelsen.
- Dohmen, Günther (2001): Das informelle Lernen. Die internationale Erschließung einer bisher vernachlässigten Grundform menschlichen Lernens für das lebenslange Lernen aller, Bonn.
- Fischer, Veronika/Springer, Monika/Zacharaki, Ioanna (Hrsg.) (2013): Interkulturelle Kompetenz. Fortbildung – Transfer – Organisationsentwicklung. Schwalbach/Ts.: Debus.
- Handschuck, Sabine/Schröer, Hubertus (2002): Interkulturelle Orientierung und Öffnung von Organisationen Strategische Ansätze und Beispiele der Umsetzung, München.
- Handschuck, Sabine/Schröer, Hubertus (2010): Interkulturelle Kompetenz, Arbeitspapier.
- Handschuck, Sabine/Schröer, Hubertus (2012): Interkulturelle Orientierung und Öffnung. Theoretische Grundlagen und 50 Aktivitäten zur Umsetzung. Augsburg: ZIEL.
- Klafki, Wolfgang (1996): Neue Studien zur Bildungstheorie und Didaktik. Zeitgemäße Allgemeinbildung und kritisch konstruktive Didaktik, Weinheim/Basel.
- Kultusministerkonferenz der Länder (2013): Interkulturelle Bildung und Erziehung in der Schule. Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 25.10.1996 i. d. F. vom 05.12.2013.
- Landeshauptstadt München (LHM) Sozialreferat/Stadtjugendamt (2000): Leitlinien für eine Interkulturell orientierte Kinder- und Jugendhilfe, München.

- Lutz, Anna/Heckmann, Friedrich (2010): Die Bevölkerung mit Migrationshintergrund in Bayern. Stand der Integration und integrationspolitische Maßnahmen. München: Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen.
- Mayring, Philipp (2005): Die Praxis der qualitativen Inhaltsanalyse, Weinheim/Basel.
- Reinhardt, Volker (2009): Partizipative Schulentwicklung. Ein Beitrag zur Demokratiepädagogik und zur Evaluation von Schulkultur, in: Beutel/Fausser (Hrsg.): Demokratie, Lernqualität und Schule.
- Rolff, Hans-Günter (2013): Schulentwicklung kompakt. Modelle, Instrumente, Perspektiven. Weinheim und Basel: Beltz.
- Schaller, Klaus (1987): Pädagogik der Kommunikation. Annäherungen – Erprobungen, Sankt Augustin.
- Schröer, Hubertus (2007): Interkulturelle Öffnung und Diversity Management. Konzepte und Handlungsstrategien zur Arbeitsmarktintegration von Migrantinnen und Migranten. München: Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk e.V. (ZWH).
- Ulrich, Susanne (2000): Achtung (+) Toleranz. Wege demokratischer Konfliktregelung. Praxishandbuch für die politische Bildung. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Weinert, Franz E. (2001): Vergleichende Leistungsmessung in Schulen – eine umstrittene Selbstverständlichkeit, in: Weinert, F. E. (Hrsg.): Leistungsmessungen in Schulen, Weinheim und Basel, S. 17-31.

## Teil 2

- Auernheimer, G. (Hrsg.) (2013<sup>4</sup>): Interkulturelle Kompetenz und pädagogische Professionalität, VS Springer Fachmedien.
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2008). Integration braucht faire Bildungschancen. Carl Bertelsmann-Preis 2008. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Buhren, Claus G./Rolff, Hans-Günter (Hrsg.) (2013): Handbuch Schulentwicklung und Schulentwicklungsberatung. Weinheim und Basel: Beltz.
- Fürstenau, Sara/Gomolla, Mechtild (Hrsg.) (2009): Migration und schulischer Wandel: Unterricht. Lehrbuch. Wiesbaden: Springer VS.
- Fürstenau, Sara/Gomolla, Mechtild (Hrsg.) (2009): Migration und schulischer Wandel: Elternbeteiligung. Lehrbuch. Wiesbaden: Springer VS.
- Fürstenau, Sara/Gomolla, Mechtild (Hrsg.) (2011): Migration und schulischer Wandel: Mehrsprachigkeit. Wiesbaden: Springer VS.

- Griese, Christian/Marburger Helga (Hrsg.) (2012): Interkulturelle Öffnung. Ein Lehrbuch. München: Oldenbourg.
- Hamburger, Franz/Badawia, Tarek/Humrich, Merle (Hrsg.) (2005): Migration und Bildung. Über das Verhältnis von Anerkennung und Zumutung in der Einwanderungsgesellschaft, VS Springer Fachmedien.
- Hartung, Regine/Nöllenburg, Katty/Deveci, Özlem (Hrsg.) (2013): Interkulturelles Lernen. Ein Praxisbuch. Schwalbach/Ts.:Debus.
- Heckmann, Friedrich (2015): Integration von Migranten. Einwanderer und neue Nationenbildung. Wiesbaden: Springer.
- Holzbrecher, Alfred (Hrsg.) (2011): Interkulturelle Schule. Eine Entwicklungsaufgabe. Schwalbach/Ts.: Wochenschau.
- Kalpaka, Annita (2011): Institutionelle Diskriminierung im Blick – Von der Notwendigkeit Ausblendungen und Verstrickungen in rassismuskritischer Bildungsarbeit zu thematisieren: In: Scharathow W., Leiprecht, R. (Hrsg.) (2011): Rassismuskritik. Band 2: Rassismuskritische Bildungsarbeit. Schwalbach/Ts.: Wochenschau.
- Matzner, Michael (Hrsg.) (2012): Handbuch Migration und Bildung. Weinheim und München: Beltz.
- Mecheril, Paul u. a. (2010): Migrationspädagogik. Weinheim und Basel: Beltz.
- Neumann, Ursula/Schneider, Jens (Hrsg.) (2011): Schule mit Migrationshintergrund. Münster/New York/München/Berlin: Waxmann.
- Schlösser, Elke (2012): Zusammenarbeit mit Eltern – interkulturell. Informationen und Methoden zur Kooperation mit deutschen und zugewanderten Eltern in Kindergarten, Grundschule und Familienbildung. Münster: Ökotoxia.
- Trautmann, Matthias/Wischer, Beate (2011): Heterogenität in der Schule. Eine kritische Einführung, VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Vanderheiden, Elisabeth/Mayer, Claude-Hélène (Hrsg.) (2014): Handbuch Interkulturelle Öffnung. Grundlagen, Best Practice, Tools. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Wagner, Petra/Azun, Serap (Hrsg.) (2013): Handbuch Inklusion. Grundlagen vorurteilsbewusster Bildung und Erziehung. Freiburg, Basel, Wien: Herder.

## Quellenangaben zu Übungen aus Anhang 1 und Anhang 2

- Handschuck, Sabine/Klawe, (2004): Interkulturelle Verständigung in der Sozialen Arbeit. Ein Erfahrungs-, Lern- und Übungsprogramm zum Erwerb interkultureller Kompetenz. Juventa-Verlag.

Darin finden sich folgende Übungen:

Geschichte meines Namens (Anhang 1), Standpunkt und Bewegung (Anhang 2), Kultur (Anhang 2), Patchwork-Identität (Anhang 2), Kulturdimensionen (Anhang 2), Wertehierarchie (Anhang 2), Mitte der Gesellschaft (Anhang 2)

- Ulrich, Susanne u. a. (2006): Achtung (+) Toleranz. Wege demokratischer Konfliktregelung. Praxishandbuch für die politische Bildung. Verlag Bertelsmann Stiftung Gütersloh.

Darin finden sich folgende Übungen:

Besuch auf der Insel Albatros (Anhang 2), Toleranzmodell (Anhang 2)

- Schröer, Andreas/ Nazarkiewiz, Kirsten (2002): Fotobox für die politische Bildung. 62 kaschierte Fotos in handlicher Box mit didaktischem Begleitbuch. Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.

Daraus ist die Übung Toleranzbilder (Anhang 2)

- Rohm, Armin (Hrsg.) (2008): Change-Tools. Verlag managerSeminare, Bonn.

Daraus ist die Übung Visionsentwicklung (Anhang 1)

- Funcke, Amelie/Havenith, Eva (2010): Moderations-Tools. Verlag managerSeminare, Bonn.

Daraus ist die Übung SWOT-Analyse (Anhang 1)

# PROMINENTE UNTERSTÜTZER UND UNTERSTÜTZERINNEN



1 Landtagspräsidentin Barbara Stamm im Gespräch mit Projektleiterin Waltraud Lučić, Vizepräsidentin des BLLV a. D., Vorsitzende des MLLV | 2 Faris Al Sultan, Botschafter des Projekts WERTvoll MITEinander | 3 Dr. Hans Jochen Vogel, u. a. Oberbürgermeister von München a. D., Bundesvorsitzender der SPD a. D. | 4 Dr. Ludwig Spaenle Staatsminister für Unterricht und Kultus, Wissenschaft und Kunst | 5 Karin Seehofer, Schirmherrin vieler sozialer Projekte und Veranstaltungen | 6 Ministerialrat Dr. Ulrich Seiser, Bayerisches Staatsministerium für Unterricht und Kultus, Wissenschaft und Kunst | 7 Erzpriester Apostolos Malamoussis im Gespräch mit Staatssekretär Georg Eisenreich | 8 MR Dr. Ulrich Seiser mit Ministerialdirigent Stefan Graf, Abteilungsleiter der Grund-, Mittel- und Förderschulen, Bayerisches Staatsministerium für Unterricht und Kultus, Wissenschaft und Kunst | Staatssekretär Georg Eisenreich, Bayerisches Staatsministerium für Unterricht und Kultus, Wissenschaft und Kunst |



10



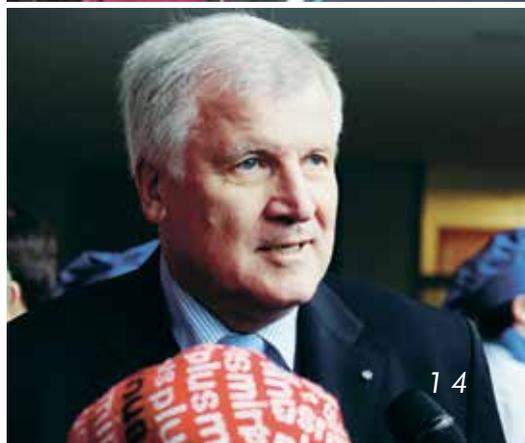
11



12



13



14



15



16



17



18

10 Wolfgang Heubisch, Bayerischer Staatsminister für Wissenschaft, Forschung und Kunst a. D. | 11 Melanie Huml, Staatsministerin für Gesundheit und Pflege mit Joachim Herrmann, Bayerischer Staatsminister des Innern, für Bau und Verkehr | 12 Faris Al Sultan, Botschafter des Projekts WERTvoll MITeinander im Gespräch mit Harun Lehrer, stellv. Projektleitung und Projektträger Jakob Ruster, Via Bayern e. V. (v. li.) | 13 BLLV Ehrenpräsident Klaus Wenzel, Projektträger mit Karin Seehofer und Bettina Wulff (v. li.) | 14 Ministerpräsident Horst Seehofer | 15 Thomas Kreuzer, Fraktionsvorsitzender der CSU im Bayerischen Landtag | 16 Mdl Martin Güll, Vorsitzender im Ausschuss für Bildung und Kultus, bildungspolitischer Sprecher (SPD) im Gespräch mit Waltraud Lučić, Projektleitung des Projekts WERTvoll MITeinander und Judith Prem von STERNSTUNDEN e. V., im Hintergrund Miroslav Nemeč, Schirmherr des Projekts | 17 Projektleiterin Waltraud Lučić folgt der Einladung des Bundespräsidenten Joachim Gauck zum Neujahrsempfang 2015 | Christian Wulff, Bundespräsident a. D. mit Horst Seehofer

# DANKSAGUNG

## Ein herzliches Dankeschön für ein wertvolles Miteinander

Als Projektleiterinnen und -träger möchten wir uns ganz herzlich bei allen bedanken, die an dem Projekt mitgearbeitet und gewirkt haben. Durch ihre unterschiedlichen Perspektiven, Ansätze und Denkweisen war unser Projektalltag gelebte Vielfalt mit ihren Chancen und Herausforderungen und gemeinsam gelang es uns konstruktive Wege zu finden.

Ein Dankeschön an unsere Projektpartner für die Mitarbeit, das Mitdenken, das Mitgestalten, die vielen hilfreichen und nützlichen Anregungen sowie die Unterstützung in allen Belangen:

- Bayerisches Staatsministerium für Bildung und Kultus, Wissenschaft und Kunst
- Bayerischer Volkshochschulverband e. V.
- Bund der Vertriebenen BdV – Landesverband Bayern e. V.
- Evangelische Hochschule Nürnberg
- Griechisch-Orthodoxe Metropolie von Deutschland, Vikariat Bayern
- Integrationsbeauftragter der Bayerischen Staatsregierung
- Kinder lesen und schreiben für Kinder e. V.
- Landesverband der Israelitischen Kultusgemeinden
- Stiftung Lernen der Schul- und Jugendzeitschriften FLOHKISTE und floh!

Bayerisches Staatsministerium für  
Bildung und Kultus, Wissenschaft und Kunst



vhs Bayerischer  
Volkshochschulverband e.V.



Ein **Dankeschön** den acht Projektschulen, die sich mit uns auf den Weg gemacht haben, interkulturelle Schulentwicklung umzusetzen, und uns Einblicke in ihren Schulalltag und ihre verschiedenen Schulentwicklungsprozesse gewährt haben:

- Brentano-Grundschule Aschaffenburg
- Elly-Heuss-Gymnasium Weiden
- Geschwister-Scholl-Realschule Nürnberg
- Grundschule Ay a. d. Iller
- Grund- und Mittelschule Augsburg-Centerville-Süd
- Mittelschule a. d. Simmernstraße, München
- Sonderpädagogisches Förderzentrum Pfaffenhofen
- Staatliche Berufsschule 2 Passau

Ein **Dankeschön** an alle Projektmitarbeitenden, die uns mit ihren vielfältigen Kompetenzen darin unterstützt haben in Balance zu bleiben. Schwerpunkte ihrer Mitarbeit waren:

- Harun Lehrer – (stellvertretender) Projektleiter, Lehrkräfte-Coach
  - Stephan Schack – Coach an Projektschulen, Leiter in der Fortbildung *Beraterinnen und Berater für Interkulturelle Schulentwicklungsprozesse*
  - Matthias von Sarnowski – Coach an den Projektschulen
  - Eric Agbo – Coach an den Projektschulen
  - Prof. Dr. Kathrin Winkler – Evaluatorin
  - Dominik Bauer, Carmen Muntean und Nurdan Zeiser – Lehrkräfte-Coaches
  - Sana Qreini-Hübner – Layout und Grafik, Verwaltung
  - Sabine Ruth – Verwaltung und Finanzen
- Mitglieder der Projektgruppe: Markus Bassenhorst, Heidemarie Brückner, Birgit Dittmer-Glaubig, Barbara Fuchs, Mahmut Gergerli, Gitta Gritzmann, Katrin Heinze, Apostolos Georgios Malamoussis, Elisabetta Mola, Karin Offmann, Ernst Schroeder, Gülsün Sevik

Ein **Dankeschön** an unsere Unterstützer und Zuwendungsgeber, die uns nicht nur finanziell, sondern auch mit vielen hilfreichen Ideen, Gedanken und Ratschlägen – inhaltlich wie strategisch – zur Seite gestanden haben, von Anfang an an unser Projekt geglaubt und sich gemeinsam mit uns auf den Weg gemacht haben, Schule der Vielfalt zu fördern:

- Bayerische Staatskanzlei → Bayerischer Sparkassenverband → Sternstunden e. V.

Bayerische Staatskanzlei





# IMPRESSUM

## Herausgeber und Copyright

Bayerischer Lehrer- und Lehrerinnenverband (BLLV) e. V.  
Bavariaring 37, 80336 München  
www.bllv.de



VIA Bayern – Verband für Interkulturelle Arbeit e. V.  
Landwehrstraße 22, 80336 München  
www.via-bayern.de



Projekt **WERTvoll MITEinander** – *Interkulturelle Bildung für ein gelingendes Zusammenleben*  
im Rahmen des Wertebündnis Bayern



## Autorinnen und Autoren

- Michaela Hillmeier
  - Harun Lehrer
  - Waltraud Lučić
  - Matthias von Sarnowski
  - Stephan Schack
  - Yvonne Szukitsch
  - Prof. Dr. Kathrin Winkler
- sowie die Projektgruppe des Projektes **WERTvoll MITEinander**.

## Verwendung von Materialien für den exemplarischen Kick-off-Workshop (Anhang)

- Dominik Bauer
- Christoph Leikam
- Carmen Muntean
- Amin Rochdi

## Layout

- Sana Qreini-Hübner

## Fotonachweis

- Jan Roeder – Freier Fotograf
- Bildagentur Fotolia LLC
- Via Bayern – Verband für Interkulturelle Arbeit e. V.

## Druck

- Ortmann Team Ainring/Mitterfelden  
www.OrtmannTeam.de



WERTvoll MITeinander ist ein Projekt im Rahmen des Wertebündnis Bayern