

# Interkulturelle Öffnung und Diversity Management

Dr. Hubertus Schröer



Expertise erstellt im Auftrag  
von anakonde GbR

München 2007



## Inhaltsverzeichnis

Auftrag und Vorgehen	5
1. Interkulturelle Öffnung: Ein Gesellschaft veränderndes Konzept?	6
1.1 Entstehungsgeschichte	6
Historische Bezüge	6
Netzwerkstrukturen	8
Begriffsverständnis	8
Ziele interkultureller Öffnungsprozesse	11
1.2 Stand der Entwicklung	12
1.2.1 Dritter Sektor: Soziale Dienste der Freien Wohlfahrt	12
1.2.2 Dritter Sektor: Sonstige Felder	15
1.2.3 Verwaltung der drei föderalen Ebenen	16
Kommunale Integrationspolitik und interkulturelle Öffnung	16
Länderverwaltungen	17
Bundesverwaltung	19
1.3 Resümee: Offene Fragen und Herausforderungen	20
2. Diversity Management: Profilierung oder Profilverlust einer Leitidee?	22
2.1 Begriffsklärungen	22
2.2 Entstehungsgeschichte	23
2.3 Stand der Entwicklung	24
2.3.1 Profit-Bereich	24
2.3.2 Non-Profit-Bereich	26
2.3.3 Kritik an und Widerstände gegen Diversity Management	28
2.3.4 Gewinn und Perspektiven durch Diversity Management	29
2.4 Eine Gegenüberstellung der Strategien	30
2.5 Kontext- und zukunftsbezogene Synthese	32
3. Interkulturelle Praxis: Wirkungen und Grenzen im Alltag	34
3.1 Vermittlung interkultureller Kompetenz	34
3.1.1 Trainingsprogramme aus dem Sozialbereich	35

3.1.2	Entwicklungen im gewerblichen Bereich	37
3.1.3	Rekrutierung von Menschen mit Migrationshintergrund	43
3.1.4	Widerstände und Hemmschwellen	44
3.2	Interkulturelle Personalentwicklung	46
	Leistungsfähigkeit und Grenzen	46
	Qualitätsstandards	48
3.3	Interkulturelle Organisationsentwicklung	50
	Führungsverantwortung	52
	Querschnittsaufgabe	52
	Leitbildentwicklung	52
	Zielformulierung	52
	Vermittlung interkultureller Kompetenz	53
3.4	Interkulturelle Qualitätsentwicklung	53
	Servicequalität	53
	Qualitätszirkel	53
	Schlüsselprozesse	54
	Aufbau- und Ablauforganisation	54
	Kultursensible Auswertungsverfahren	54
3.5	Organisationslernen	54
4.	Ausblick: Interkulturelle Öffnung als integrierte Handlungsstrategie	57
4.1	„Vielfalt leben und gestalten“ als synergetisches Handlungskonzept	57
4.2	Politische Verantwortung für eine integrierte Handlungsstrategie	58
4.3	Netzwerke als Innovationsmotoren	59
4.4	Qualitätskriterien für eine erfolgreiche Interkulturelle Öffnung	60
4.5	Adressaten und Anreize für eine Interkulturelle Öffnung	61
4.6	Zusammenfassende Thesen	66
5.	Literatur	68

## **Auftrag und Vorgehen**

Ziele dieser Expertise sind

- eine Darstellung des Standes der „Interkulturellen Öffnung“ von sozialen Diensten und öffentlicher Verwaltung sowie Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft
- eine kritische Auseinandersetzung mit dem Konzept von „Diversity Management“ im Vergleich zum Ansatz „Interkultureller Öffnung“
- eine Klärung der Barrieren und Widerstände sowie der Perspektiven für eine breitenwirksame bundesweite Implementation von „Interkultureller Öffnung“ und „Diversity Management“.

„Interkulturelle Öffnung“ als Handlungskonzept zur Förderung der Integration Zugewanderter ist zuerst in den sozialen Diensten diskutiert und für die Praxis in Konzepte umgesetzt worden. Es waren vor allem Kommunen mit ihren Jugendämtern, in denen bzw. für die entsprechende Begriffsklärungen und praxiswirksame Konzeptionen entwickelt worden sind. Vor diesem Hintergrund sind vom Auftraggeber an die Expertise folgende Erwartungen formuliert worden:

In einer Skizze sollen die Geschichte und der Entwicklungsstand dieses „Gesellschaft verändernden Konzeptes“ nachgezeichnet und offen gebliebene sowie neu entstandene Fragen zu dieser Leitidee und ihrer Umsetzungsgeschichte formuliert werden. Das soll in **Kapitel 1** geschehen.

In einer Auseinandersetzung mit den angelsächsischen Ansätzen von „Diversity Management“ bzw. „Cultural Mainstreaming“ soll geprüft werden, inwieweit die Strategien über den öffentlichen Sektor hinausgehend im gesamten Bereich von Wirtschaft und Gesellschaft verankert sind. Dabei ist kritisch zu fragen, ob diese Konzepte durch eine schrankenlose Entgrenzung konturlos werden. Es wird aber auch dargestellt, ob und wie durch das Konzept des „Diversity Managements“ neue Handlungsoptionen eröffnet und die Wirksamkeit interkultureller Öffnung verstärkt werden. Dazu findet in **Kapitel 2** eine Gegenüberstellung beider Ansätze statt.

In **Kapitel 3** werden die Wirkungen und Grenzen interkultureller Praxis dargestellt. Am Beispiel interkultureller Trainings und deren Evaluation soll das geschehen. Ein Schwerpunkt wird dabei auf die verbesserte Arbeitsmarktintegration der Bevölkerung mit Migrationshintergrund gelegt. Herausgearbeitet werden Qualitätsstandards für solche Trainings, aber auch sonstige Rahmenbedingungen wie Führungsverantwortung für eine gezielte Personal-, Organisations- und Qualitätsentwicklung.

In einem Ausblick werden im abschließenden **Kapitel 4** die wesentlichen Elemente einer integrierten Handlungsstrategie zur interkulturellen Öffnung von „Wirtschaft, Gesellschaft und Politik“ auf den drei föderalen Ebenen zusammengeführt und als konkrete Handlungsempfehlungen aufbereitet und mit Good-Practice-Beispielen illustriert.

Im Hinblick auf die zur Verfügung stehenden Ressourcen und die Zeit beruht die Expertise im Wesentlichen auf einer Analyse der einschlägigen Literatur. Sie stützt sich auf intensive Recherchen im Internet. Ergänzend wurden einige Expertengespräche geführt. Wesentliche Erkenntnisse resultieren aus der langjährigen Beobachtung und Teilnahme an Prozessen der interkulturellen Öffnung in Deutschland durch den Verfasser selbst.

## 1. Interkulturelle Öffnung: Ein Gesellschaft veränderndes Konzept?

### 1.1 Entstehungsgeschichte

Die interkulturelle Öffnung von Organisationen und Einrichtungen ist zu einem beherrschenden Thema fachlicher Diskurse im Sozialbereich, im Gesundheitswesen, in der Altenhilfe und in weiteren Feldern geworden. Was als Kritik an der Effektivität und Effizienz sozialer Dienste begonnen hat, hat sich inzwischen zu einer Forderung an die Gesellschaft insgesamt und damit an alle relevanten Institutionen entwickelt.

„Der Aufstieg dieses Paradigmas [der interkulturellen Öffnung] ist im Kern als ein Ergebnis der Anfang der 80er Jahre einsetzenden kritischen Reflexion der Ausländerpädagogik und Ausländersozialarbeit sowie ihrer Institutionalisierung zu deuten. Während die Kritik der Ausländerpädagogik und Ausländersozialarbeit im Wesentlichen an der Deutung der zugewanderten bzw. in der Bundesrepublik Deutschland aufgewachsenen (jungen) Migrationsbevölkerung als defizitäre und hilfsbedürftige Personen ansetzte, zielte die Kritik der Institutionalisierung auf den potentiell ausgrenzenden Charakter spezieller Einrichtungen und Angebote für die in Rede stehende Bevölkerungsgruppe“ (Filsinger 2002: 5).

#### Historische Bezüge

Die Beschäftigung ausländischer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Deutschland seit 1955 war - auf beiden Seiten - von der Illusion begleitet, es würde sich nur um einen vorübergehenden Aufenthalt handeln. Die soziale Beratung wurde - nach Religionszugehörigkeit beziehungsweise nationaler Herkunft sortiert - den Wohlfahrtsverbänden überantwortet. Die Verschlechterung des Arbeitsmarktes und in ihrer Folge restriktive Maßnahmen wie der Anwerbestopp von 1973 führten dazu, dass sich der als zeitlich befristete Aufenthalt von ledig lebenden Gastarbeitern zum Daueraufenthalt von Familien verfestigte: Menschen mit Migrationshintergrund wurden zu einem Teil der deutschen Wohnbevölkerung - mit allen sich daraus ergebenden Herausforderungen an die insbesondere kommunale Daseinsvorsorge.

In den 1980er Jahren wächst die Kritik an den Sonderdiensten für Ausländer. „Kernpunkte der Kritik waren einerseits das paternalistische Betreuungsverhältnis von Arbeiterwohlfahrt, Diakonie und Caritas, der ambivalente Charakter von Betreuung und Entmündigung von Migrantinnen und Migranten. Außerdem nutzten die Wohlfahrtsverbände, so Puskeppeleit und Thränhardt (1990: 67) (...), lange Zeit ihre monopolistische Kompetenz, um den alleinigen Anspruch auf adäquate Versorgung von Minderheiten zu untermauern und explizit sich einer Pluralität des Versorgungsangebotes zu widersetzen“ (Jungk 2001: 101). Die (kommunale) Regelversorgung wusste mit dieser Situation gut zu leben, weil sie sich damit schwieriger Herausforderungen entledigen konnte. Fragen der interkulturellen Öffnung haben sich damit gar nicht gestellt. Die Kritik von Puskeppeleit und Thränhardt führte deshalb auch noch nicht zu der Forderung nach einer interkulturellen Öffnung, regte aber „eigene Konzepte kommunaler Ausländerarbeit“, die Qualifizierung „kommunaler Fachkräfte für dieses Aufgabengebiet“ und die „Beschäftigung von Fachkräften ausländischer Herkunft“ an (vgl. Puskeppeleit/Thränhardt 1990: 210f.).

Ein weiterer Anstoß für diese Entwicklung war ein Gutachten zum Leistungsprofil sozialer Dienste für Ausländer, das vom Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung und den Ministern und Senatoren für Arbeit und Soziales der Länder in Auftrag gegeben worden war (Nestmann/Tiedt 1988). Darin wurde die Zukunftsfähigkeit der Sonderdienste der Wohlfahrtsverbände für

## Expertise „Interkulturelle Öffnung und Diversity Management“

Migrantinnen und Migranten kritisch analysiert und die Frage nach der Verantwortung der deutschen Regelversorgung gestellt. Das Gutachten stellte fest: Die „Sozialberatung als bundesweites Beratungsangebot ist von der Erfüllung des Gleichheitsgrundsatzes weit entfernt. Dieses Defizit hat quantitative und qualitative Dimensionen (...)“ (a.a.O.: 89). Deshalb wird gefordert: „Einbeziehung der Versorgung der zweiten Generation von Familien (zweite und dritte Generation der Ausländer) in die vorhandene Regelversorgung u.a. auf dem Hintergrund, dass Sonderversorgung immer auch soziale, gesellschaftliche Ausgrenzung bedeutet, Regelversorgung eine Voraussetzung für Integration und gesellschaftliche Akzeptanz ist“ (a.a.O.: 135).

Die interkulturelle Semantik und Programmatik bekamen einen besonderen Anstoß durch die Forderung nach „Interkultureller Kompetenz“ als einem neuen Anforderungsprofil für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sozialer Dienstleistungseinrichtungen, wie sie Wolfgang Hinz-Rommel (1994; vgl. auch Simon-Hohm 2002) formuliert hat. Einen ebenso wesentlichen Beitrag zur fachpolitischen Diskussion um die Öffnung sozialer Dienste hat die Förderpolitik der Robert Bosch Stiftung geleistet. Sie hat seit 1978 15 Jahre lang einen Förderschwerpunkt „Zusammenleben von Deutschen und Ausländern“ durchgeführt, immer wieder evaluiert und aus den Entwicklungen und Erfahrungen Konsequenzen gezogen. Die Titel der drei Programmgenerationen dokumentieren die Entwicklung: von der Thematik „Deutsche und Ausländer im Stadtteil - Integration durch den Kindergarten“ (1980 bis 1985) über „Entwicklung und Öffnung von Einrichtungen im Sozial- und Bildungswesen für die Ausländerarbeit“ (1985 bis 1988) zu der Programmatik „Integration von Ausländern in die Regelversorgung“ (1989 bis 1993). Aus dieser Entwicklung ergab sich für die Stiftung die Frage: „Wie müssen die sozialen Dienste und Einrichtungen arbeiten, organisiert und ausgestattet sein, damit sie einer Bevölkerung gerecht werden, die in ihrer sprachlich-ethnischen, sozialen und kulturellen Zusammensetzung nicht nur nicht einheitlich, sondern immer wieder auch Veränderungen unterworfen ist“ (Lüking 1999: 14). In den abschließenden Empfehlungen heißt es, dass eine Differenzierung nach nationalen oder kulturellen Ursprüngen der Klientel nicht mehr möglich sei. „Die Öffnung sozialer Dienste für alle Bevölkerungskreise ist die einzig legitime Antwort in einem sozialstaatlich begründeten sozialen Versorgungssystem“ (a.a.O.: 1999: 251).

In Konsequenz dieser Einsicht hat die Robert Bosch Stiftung im Rahmen eines Kooperationsprojektes eine umfangreiche Befragung ihrer ehemaligen Projekte, weiterer Einrichtungen und eine Analyse der Fachliteratur vorgenommen und unter Projektleitung von Wolfgang Hinz-Rommel „Empfehlungen zur interkulturellen Öffnung sozialer Dienste“ vorgelegt, die von Barwig und Hinz-Rommel (1995) in einem Sammelband zusammengefasst und veröffentlicht worden sind. „Interkulturelle Öffnung und interkulturelle Kompetenz werden meist isoliert diskutiert und erreichen nur sporadisch die Bereiche sozialer Arbeit, die nicht ohnehin schwerpunktmäßig mit Ausländern konfrontiert sind. Diese einseitige Perspektive muss überwunden werden“, kritisierte Hinz-Rommel und stellte fest: „Die Debatte um interkulturelle Öffnung birgt die Chance in sich, aus einer Befassung ausschließlich durch ‚Ausländerfachleute‘ hervorzutreten und so die bestehende fachliche Ausgrenzung der Migrantenarbeit zu überwinden“ (a.a.O.: 14).

Diese Ergebnisse hat sich die damalige Beauftragte der Bundesregierung für die Belange der Ausländer (1994), Cornelia Schmalz-Jacobsen, zueigen gemacht. Seit diesem Zeitpunkt ging die Fachdiskussion von der „faktischen Einwanderungssituation“ der Bundesrepublik Deutschland aus (Beauftragte 1994: 13), kritisierte die bestehende Angebotsstruktur als ergänzungsbedürftig (a.a.O.: 15) und forderte die Integration von Zuwanderern in die allgemeinen Angebote: „Die sozialen Dienste müssen sich stärker als bisher sowohl strukturell als auch konzeptionell und personell an der Anwesenheit nicht-deutscher Ratsuchender und Hilfebedürftiger orientieren“ (a.a.O.: 15). Die Institutionalisierung der interkulturellen Öffnung als Aufgabe aller Beteiligten sollte durch eine Überprüfung der bestehenden organisatorischen Strukturen und

Rahmenbedingungen, durch die Qualifizierung der Mitarbeiterschaft und durch die Einstellung ausländischer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie durch eine interkulturelle Qualifizierung der Ausbildungseinrichtungen erfolgen (a.a.O.: 17). Und die Beauftragte betonte auch: „Die interkulturelle Öffnung ist keine Aufgabe allein für die sozialen Dienste, sondern eine Herausforderung für die gesamte Gesellschaft“ (a.a.O.: 9).

### **Netzwerkstrukturen**

In den 1970er und 80er Jahren mit ihren migrationspolitischen Initiativen, die sich der Kritik an der herrschenden Ausländerpolitik und ihrer sozialpolitischen Bearbeitung ebenso verdanken wie dem Versuch, die Integration der Zugewanderten und die Partizipation der Betroffenen zu einer gesamtgesellschaftlichen Aufgabe zu machen, sind wichtige kommunale und bundesweite Netzwerke entstanden, die unterschiedliche Akteure zusammengeführt haben. Ein erstes bundesweites Netzwerk war der Arbeitskreis der kommunalen Ausländerbeauftragten, der sich Mitte der 1970er Jahre unter dem Dach des Deutschen Städtetages gebildet hatte und zweimal jährlich zum Informations- und Praxisaustausch zusammen kam. Eine integrationspolitische Netzwerkstruktur hatte sich um das Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik (ISS) in Frankfurt gebildet, das 1979 erstmals die Zeitschrift „Informationsdienst zur Ausländerarbeit“ herausbrachte, die bis heute als „Migration und Soziale Arbeit“ die einzige Fachzeitschrift für dieses Thema geblieben ist. Auf den Fachtagungen des ISS trafen sich die einschlägigen Fachleute aus Sozialarbeit, kommunaler Verwaltung und Hochschulen. Ähnliche Entwicklungen gab es in einzelnen Kommunen. In München beispielsweise hat sich eine fruchtbare Zusammenarbeit zwischen Initiativen, Kommune und dem Projekt „Integrationsforschung und Ausländerpädagogik“ des Deutschen Jugendinstituts (vgl. DJI 1987) entwickelt, woraus sich als förmliche Vernetzungsstrukturen das „Koordinierungsgremium für Ausländerfragen“, zeitweilig eine Zeitschrift „Informationen zu Ausländerarbeit“, gemeinsame Qualifizierungsmaßnahmen und vielfältige integrationspolitische Initiativen ergeben haben. Ein besonderes Beispiel für die bewusste Förderung von Kooperation und Koordination war weiterhin die Förderpolitik der Robert Bosch Stiftung, deren lokale Projekte zu diesem Themenfeld jeweils auf Trägerverbänden basierten und die untereinander bundesweit regelmäßig kooperierten. Daraus haben sich institutionelle Verbindungen und persönliche Kontakte ergeben, die bis heute tragfähig geblieben sind. Die gemeinsamen Erfahrungen und Initiativen, deren Weitergabe auf Tagungen und Konferenzen und der regelmäßige Austausch durch gegenseitige Einladungen waren letztlich auch die Grundlagen für die paradigmatische Wende zur „Interkulturellen Öffnung“, die durch Barwig und Hinz-Rommel dann im Auftrag der Robert Bosch Stiftung einen konkreten Empfehlungscharakter bekommen hat.

### **Begriffsverständnis**

Der Begriff „Interkulturelle Öffnung“ wird seit mehr als zehn Jahren zunehmend inflationär und wie selbstverständlich verwendet, ohne dass jeweils klar ist, was eigentlich gemeint ist und damit erreicht werden soll. Im ersten Begriffsteil – „interkulturell“ – führt der darin enthaltene Kulturbegriff zu einer breiten und kontroversen Diskussion. Weitgehend Einigkeit besteht aber inzwischen in Wissenschaft und Praxis, dass dem Begriff „Interkulturalität“ ein weites Verständnis von Kultur zu Grunde liegt. Es ist nicht beschränkt auf eine ästhetische Dimension, also die hohe Kultur als das Wahre, Schöne und Gute, sondern beinhaltet das alltägliche Leben und Arbeiten. Kultur ist als Konstruktion historisch und kontextabhängig zu verstehen und somit dynamisch ständigen Veränderungen unterworfen. Und der Kulturbegriff umfasst ein weites Feld von Zugehörigkeiten, Abgrenzungen, Deutungsmustern, Artikulationsformen und Lebenslagen (vgl. Gemende/Schröer/Sting 1999: 13; Freise 2005: 17). In der Literatur zur interkulturellen Arbeit

## Expertise „Interkulturelle Öffnung und Diversity Management“

hat vor diesem Hintergrund eine Definition von Auernheimer weitgehende Zustimmung gefunden: „Kultur ist das Orientierungssystem, das unser Wahrnehmen, Bewerten und Handeln steuert, das Repertoire an Kommunikations- und Repräsentationsmitteln, mit denen wir uns verständigen, uns darstellen, Vorstellungen bilden" (Auernheimer 1999: 28).

Kultur bedeutet demnach ein dynamisches Diskursfeld, einen ständigen Aushandlungsprozess. „Das einzelne Subjekt nimmt an den Aushandlungsprozessen seiner Kultur teil und befindet sich schon innerhalb dieses Rahmens in vielfältiger Weise *zwischen* verschiedenen kulturellen Orientierung" (Gemende/Schröder/Sting 1999: 13). Interkulturelle Arbeit nimmt diese Pluralität mit ihren Differenzen und Differenzierungen auf und begegnet ihnen mit einer Haltung der Anerkennung (vgl. Auernheimer 2003: 22).

In diesem weiten Verständnis reduziert sich Interkulturalität nicht allein auf das Verhältnis von Deutschen und Zugewanderten, sondern gilt ganz umfassend für das Verhältnis zwischen unterschiedlichen Lebensformen und umfasst Unterschiede des Geschlechtes, des Alters, der Religion, der sexuellen Orientierung, der körperlichen Ausstattung, der sozioökonomischen Lage, aber auch Unterschiede zwischen verschiedenen Betriebs- oder Verwaltungskulturen (so Lange/Pagels 2000: 243; Handschuck/Schröder 2002: 511). Hier finden sich erste Anknüpfungspunkte an Diversity-Konzepte.

Im Rahmen interkultureller Öffnungsprozesse geht es aber eindeutig um die Zielgruppe Menschen mit Migrationshintergrund. Interkulturalität ist demnach zu verstehen „als Zustand und Prozess zwischen verschiedenen Kulturen“ (Gemende et al. 1999: 12) und lässt sich definieren als „Bewusstseins- oder Erkenntnisprozess, der aus der selbstreflexiven Wahrnehmung und Erfahrung kultureller Pluralität erwächst" (Albrecht 1997: 119, zitiert nach Gemende et al. 1999: 12). Interkulturalität bezogen auf das Verhältnis von Deutschen zu Zugewanderten läuft ständig Gefahr, die kulturelle Perspektive nicht auf einer gestaltenden Ebene von Alltagshandeln zu belassen, sondern nationale, ethnische oder religiöse Zugehörigkeiten zu konstruieren und damit soziale Probleme oder ökonomische Benachteiligung zu ethnisieren und zu kulturalisieren (Handschuck/Schröder 2002: 512) und sie auf Dauer zu institutionalisieren.

Vor einer solchen analytischen Verengung warnt Hamburger (1999a: 38), weil sie „kulturelle Identifikationen in einem Maße verstärkt, dass neue Probleme entstehen und Konflikte verschärft werden". Er fordert, nicht beabsichtigte Wirkungen und Folgen einer interkulturell orientierten Arbeit zu berücksichtigen und damit zu einer "reflexiven Interkulturalität" zu kommen.

Der Begriff „Öffnung“ als zweiter Bestandteil des Begriffspaares ist scheinbar selbst erklärend. „Der Begriff Öffnung wird dabei als bekannt vorausgesetzt, und es wird aufgezeigt, was denn nun *für wen geöffnet* werden soll: Dies waren und sind unter anderem bestimmte Einrichtungen, Aufgabenfelder, Maßnahmen, Angebote, Leistungen, die gesamte Regelversorgung, die Kommunen, die gesamte Gesellschaft“ (Simon-Hohm 2004: 33).

Ein Nachdenken über "Öffnung" führt aber zu weiteren Konnotationen: Öffnung setzt Geschlossenheit voraus. Geschlossenheit geht auf bewusste oder unbewusste Ausgrenzungsmechanismen zurück. Damit sind Interessen verbunden und somit Machtfragen. Konflikte sind vorprogrammiert, es kann Gewinner und Verlierer geben. Öffnung beinhaltet einen aktiven Prozess und eine bewusste Strategie, die diese Phänomene berücksichtigen muss.

Interkulturelle Öffnung kann zusammenfassend verstanden werden als ein bewusst gestalteter Prozess, der (selbst-)reflexive Lern- und Veränderungsprozesse von und zwischen unterschiedlichen Menschen, Lebensweisen und Organisationsformen ermöglicht, wodurch Zugangsbarriere-

ren und Abgrenzungsmechanismen in den zu öffnenden Organisationen abgebaut werden und Anerkennung ermöglicht wird.

Eine kritische Analyse der Organisationsstruktur jener Dienste und Einrichtungen, die für die Versorgung der Bürgerinnen und Bürger zuständig sind, ergibt vielfältige Barrieren für die Zugänglichkeit zu den Dienstleistungen für Menschen mit Migrationshintergrund, die diese von der Nutzung der Angebote abhalten. Insbesondere Gaitanides (1996, 2001, 2006; vgl. auch Deutscher Caritasverband 2006: 13) hat diese Stolpersteine und Zugangsbarrieren immer wieder benannt.

Zugangshindernisse für Menschen mit Migrationshintergrund:

- Sprachbarrieren
- keine muttersprachlichen Fachkräfte
- fehlende Informationen über die Angebote
- kulturell geprägte Interpretationsmuster der Klientel
- Stolz, Zurückhaltung, Skepsis, Leidensbereitschaft
- Ängste vor ausländerrechtlichen Konsequenzen
- spezialisierte und parzellierte Zuständigkeiten
- Komm-Struktur und bürokratische Arbeitsweise

Zugangsbarrieren der deutschen Fachkräfte:

- ethnozentristische Missverständnisse und Vorurteile
- Stereotypisierungen und Kulturalisierungen
- Fremdheitsängste und Verunsicherung
- fehlende interkulturelle Kommunikationskompetenz
- Gleichbehandlung von Ungleichem
- Überforderungsgefühl und Kompetenzverlustängste
- Sich-nicht-zuständig-Fühlen
- Beharren auf eingespielten Wissens- und Handlungsrouinen.

Interkulturelle Öffnung soll diese Strukturen mit ihren Ausschließungen verändern. Dazu gehört die interkulturelle Qualifizierung des Personals durch Aus-, Fort- und Weiterbildung und die Einstellung von Fachkräften mit Migrationshintergrund. Und diese Veränderungsprozesse sind als kontinuierliche Aufgabe zu verstehen. Interkulturelle Öffnung ist demnach als Organisations-, Personal- und Qualitätsentwicklung zu konzipieren, worüber in Literatur und Praxis weit gehend Einigkeit besteht.

Interkulturelle Öffnung ist für Handschuck/Schröer (2002: 518) die handelnde Umsetzung der strategischen Ausrichtung einer interkulturellen Orientierung, verstanden als grundzusätzliche Werterhaltung und Zielvorstellung. „Sie hat Auswirkungen auf die Strukturen, Prozesse und Ergebnisse sozialen Handelns. Interkulturelle Öffnung führt zur Veränderung von Aufbau- und Ablauforganisation, um beispielsweise Zugangsbarrieren für Minderheiten abzubauen“. Ähnlich versteht Fischer (2005: 21) interkulturelle Öffnung als „Prozess der Organisationsentwicklung, der die Zugangsbarrieren für Migranten zu Bildung, Kultur und sozialen Diensten beseitigt. Interkulturelle Öffnung setzt interkulturelle Kompetenz voraus. Es bedarf einzelner oder Gruppen, die als Pioniere den Impuls geben. Die Organisationsentwicklung erfolgt sowohl in Top-down- als auch in Bottom-up-Richtung. Sie umfasst die Organisation als Ganzes und basiert auf einem Gesamtkonzept, das bestimmten Qualitätsstandards entspricht.“ Filsinger folgert in seiner Expertise zur interkulturellen Öffnung sozialer Dienste: „Die Voraussetzungen und Bedingungen für die Implementation einer interkulturellen Öffnung der Institutionen einer interkulturell orien-

## Expertise „Interkulturelle Öffnung und Diversity Management“

tierten Stadt- und Kommunalpolitik lassen sich wie folgt zusammenfassen: Interkulturelle Öffnung muss ein gesamtgesellschaftliches und gesamtstädtisches Anliegen werden; (...). Es bedarf eines strategischen Konzepts für die Personal- und Organisationsentwicklung, das auch die Organisationskultur im Blick hat. Die neuen Steuerungsmodelle und insbesondere das Qualitätsmanagement bieten hierfür einen Rahmen. Interkulturelle Kompetenz ist als Qualitätsstandard zu betrachten" (Filsinger 2002: 21).

### **Ziele interkultureller Öffnungsprozesse**

Interkulturelle Öffnung ist zu einem scheinbar unumstrittenen, anerkannten Paradigma geworden (Filsinger 2002: 5). „Dabei geht es im Wesentlichen um eine nachholende Beschäftigung öffentlicher Institutionen mit dem Phänomen der Einwanderung" (Lima Curvello/Pelkofer-Stamm 2003: 7). Inzwischen hat sie sich darüber hinaus zu einem Gesellschaft verändernden Konzept entwickelt, weil längst nicht mehr nur soziale Dienste und die kommunale Versorgungsstruktur geöffnet werden sollen, sondern weil mit interkultureller Öffnung programmatische Ziele in allen Bereichen und auf allen Ebenen verfolgt werden. Nach der Literaturlage (Beauftragte 1994; Lange/Pagels 2000: 241 ff.; Handschuck/Schröer 2002: 512 f., 520; Lima Curvello/Pelkofer-Stamm 2003: 22 f., 51 f., 95 ff.; Simon-Hohm 2004: 237; Fischer 2005: 24) lassen sich die Ziele wie folgt zusammenfassen:

- die Einlösung des Gleichbehandlungs- und Gerechtigkeitspostulats des Grundgesetzes und die Anerkennung von Gleichheit und Verschiedenheit in der multikulturellen (Stadt-) Gesellschaft
- die kritische Reflexion des Machtgefälles zwischen Organisations- bzw. Verwaltungskulturen und den unterschiedlichen kulturellen Lebenswelten der Nutzerinnen und Nutzer, Abbau beziehungsweise Ausgleich dieser Asymmetrien
- die Etablierung einer interkulturellen Orientierung als Querschnittsaufgabe aller Bereiche von öffentlichen und freien Trägern der Daseinsvorsorge sowohl als Steuerungsaufgabe wie in der operativen Arbeit
- die Abkehr vom Defizitansatz, wonach Menschen mit Migrationshintergrund vorwiegend als problematisch gesehen werden, und die Hinwendung zum Ressourcen- bzw. Empowerment-Ansatz, wonach kulturelle Vielfalt als Chance zu verstehen ist
- der Abbau bestehender Hemmschwellen für den Zugang zu den Einrichtungen und Dienststellen, die Verhinderung benachteiligender Ethnisierungsprozesse, die Einstellung von Personal mit Migrationshintergrund in allen Beschäftigungsbereichen, Funktionen und auf allen Hierarchieebenen
- die Vermittlung interkultureller Kompetenz durch Wissen über Migrationsprozesse, Integrationsfragen und die Einsicht in die Notwendigkeit der produktiven Gestaltung kultureller Pluralität
- die Initiierung (selbst-) reflexiver Lern- und Veränderungsprozesse bei Individuen, Gruppen und Organisationen

Zusammenfassend und anschließend an die Überlegungen zum Begriffverständnis lässt sich festhalten:

- Interkulturelle Öffnung ist ein aktiver Prozess, der bisher mehr oder weniger auf die Mehrheitsbevölkerung ausgerichtete und damit für Minderheiten geschlossene Organisationen aufschließen will.
- Interkulturelle Öffnung stellt eine bewusste Strategie dar, die sich für einen erfolgreichen Prozess insbesondere der Instrumente bedienen muss, die Organisations-, Personal- und Qualitätsentwicklung zur Verfügung stellen.
- Interkulturelle Öffnung als (selbst-)reflexiver Prozess initiiert Lernprozesse, vermittelt neue Kenntnisse sowie die Fertigkeiten, Instrumente für Veränderungsprozesse erfolgreich einzusetzen.
- Interkulturelle Öffnung berührt Interessen innerhalb der Mitarbeiterschaft (z.B. zwischen deutschen Mitarbeitern und solchen mit Migrationshintergrund), innerhalb der Organisation (z.B. zwischen geöffneten und noch eher geschlossenen Einheiten) oder zwischen Organisationen unterschiedlicher Ebenen (z.B. zwischen freien und öffentlichen Trägern).

Eine praxisorientierte Zusammenfassung von Verständnis und Zielen interkultureller Öffnung hat der Deutsche Caritasverband (2006: 7) formuliert: "Die Menschen in diesem Land sollen sich darauf verlassen können, dass der Zugang zu den unterschiedlichen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens und der Arbeitswelt sowie der Zugang zu den sozialen Organisationsformen (Gruppen, Vereine, Initiativen) und zu den Hilfs- und Dienstleistungsangeboten jedem möglich ist, unabhängig von seiner kulturellen Prägung aufgrund von Herkunft, religiöser oder weltanschaulicher Überzeugung, individueller Lebenseinstellung und Lebensweise."

## 1.2 Stand der Entwicklung

Jenseits aller Auseinandersetzungen in den einschlägigen Disziplinen um die Begründbarkeit „interkultureller“ Arbeitsansätze (in Pädagogik, Sozialpädagogik, Gesundheitsversorgung usw.) hat sich für Profession und Politik der Begriff „Interkulturelle Öffnung“ zu einem Paradigma entwickelt, das für praktisches Handeln und politische Orientierung tragfähig erscheint. Die gegenwärtige Aktualität migrationspolitischer Herausforderungen und integrationspolitischer Antwortversuche scheint für interkulturelle Öffnungsstrategien einen fruchtbaren Boden zu bereiten. Die Bandbreite erfolgreicher Öffnungsprozesse in den hier zu untersuchenden gesellschaftlichen Feldern ist allerdings beträchtlich.

### 1.2.1 Dritter Sektor: Soziale Dienste der Freien Wohlfahrt

Die freie Wohlfahrtspflege war durch ihre Ausländersozialdienste von Anfang an für die Bearbeitung der sozialen Folgen einer verfehlten Migrationspolitik verantwortlich. In dieser Monopolstellung taten sich die Verbände lange Zeit schwer, die zunehmende Forderung nach einer interkulturellen Öffnung der sozialen Regelversorgung aufzugreifen. Ähnlich wie die kommunalen und sonstigen Dienstleistungsangebote sahen sie „ihre“ Ausländersozialdienste als Spezialangebote für eine bestimmte Zielgruppe mit der Folge, dass eine interkulturelle Öffnung ihrer sonstigen Angebote nicht auf der Tagesordnung stand. Das änderte sich Ende der 1990er Jahre. Inzwischen haben einzelne Verbände zumindest auf der programmatischen Ebene den gesellschaftlichen Paradigmenwechsel vorbildlich vollzogen.

## Expertise „Interkulturelle Öffnung und Diversity Management“

Einen sehr umfassenden Versuch, die eigenen Dienste und Einrichtungen interkulturell zu öffnen, unternimmt derzeit die Caritas. Sie hat seit 2001, als sie zum ersten Mal die interkulturelle Öffnung ihrer Dienste und Einrichtungen beschrieben hat, zwei große Projekte aufgelegt. Zum einen hat sie das Projekt „Blick nach innen“ beschlossen mit dem Ziel festzustellen, wie der Verband mit Menschen mit Migrationshintergrund als Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie als Nutzerinnen und Nutzern umgeht. Erste (eher ernüchternde) Ergebnisse über den Stand der Umsetzung interkultureller Öffnung in einzelnen sozialen Handlungsfeldern wurden auf einer Fachtagung 2003 präsentiert (vgl. Deutscher Caritasverband 2004). Zum anderen hat sie seit 2001 einen innerverbandlichen Diskurs geführt und aktuell eine Handreichung „Vielfalt bewegt Menschen - Interkulturelle Öffnung der Dienste und Einrichtungen der verbandlichen Caritas“ vorgelegt (Deutscher Caritasverband 2006). Darin sind noch einmal die Zugangsbarrieren bei der Inanspruchnahme sozialer Angebote dargestellt. Es werden die für die Implementierung interkultureller Öffnungsprozesse wesentlichen Grundlagen und Bedingungen beschrieben und die Prinzipien, Rahmenbedingungen sowie Bausteine interkultureller Öffnungsprozesse vorgelegt. Dafür werden jeweils praxisnahe Arbeitshilfen und ergänzende Checklisten zur Verfügung gestellt, so dass insgesamt eine selten differenzierte, umfassende, verständliche und praxisorientierte Handreichung für die praktische Umsetzung vorliegt (Interview mit Karin Vorhoff – Deutscher Caritasverband – 12.12.2006).

Das Diakonische Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland hat auf Bundesebene eine vergleichbare Wegweisung für den diakonischen Bereich nicht vorgenommen. Es gibt bisher auch keine Beschlüsse, die die interkulturelle Öffnung des Verbandes ausdrücklich als gemeinsames Ziel benennen. Umstrukturierungen im Verband werden dafür als Begründung benannt. Ab Frühjahr 2007 soll aber eine Handreichung für die Führungskräfte der Landesverbände und Einrichtungen erarbeitet werden. – Mehr Entwicklung gibt es in einzelnen Landesverbänden: Schon 2001 hat das Diakonische Werk in Württemberg ein "Trainings- und Methodenhandbuch – Bausteine zur interkulturellen Öffnung" herausgebracht, in dem die Erfahrungen mit interkulturellen Trainings gebündelt und als nachahmenswerte Lernanregungen der Praxis zur Verfügung gestellt worden sind. Enthalten ist auch ein Teil zur interkulturellen Öffnung, der Hinweise auf Organisationsentwicklung und Bausteine zur Organisationsberatung enthält. Das Diakonische Werk Rheinland bietet interkulturelle Trainingsprogramme an. Ein Papier „Interkulturelle Öffnungsprozesse der Diakonie Berlin-Brandenburg“ stellt Aktivitäten in einzelnen Handlungsfeldern wie Gesundheit, Altenhilfe, Kindertagesbetreuung oder ambulante Dienste vor. (Interview mit Anke Soll-Paschen – Diakonisches Werk der EKD – 21.11.2006)

Die Arbeiterwohlfahrt hat schon 2000 auf ihrer Bundeskonferenz beschlossen, alle ihre bestehenden und neuen Dienste und Einrichtungen interkulturell zu öffnen und ihre Dienstleistungsangebote so zu gestalten, dass die Migrantinnen und Migranten entsprechend ihrem Bevölkerungsanteil in den Einrichtungen der AWO repräsentiert sind und dass konzeptionell, organisatorisch und personell den Bedürfnissen von Migrantinnen und Migranten in den Einrichtungen und Maßnahmen entsprochen wird. In ihrem Sozialbericht 2002 „Die Einwanderungsgesellschaft. Forderungen an das Jahrzehnt der Integration“ hat sie den Grundsatzbeschluss aufgegriffen und zum thematischen Schwerpunkt für den Verband gemacht: „Interkulturelle Öffnung als Mainstreaming-Prozess“ (a.a.O.: 79). Die AWO setzt auf eine systematische Umsetzung durch Praxisdokumente für einzelne Handlungsfelder: Für Kindertagesstätten (2002, 2004), Altenhilfe (2002), Altenpflegeausbildung (2005) oder Suchthilfe (2006) liegen Arbeitshilfen vor, für Behindertenhilfe, Hilfen zur Erziehung und Jugendberufshilfe sind sie in Vorbereitung. Ziel ist es, alle Handlungsfelder durchzugehen und damit eine Mainstreaming-Strategie zu verfolgen. Zuletzt hat die AWO eine Broschüre als Arbeitshilfe für die Praxis herausgegeben, in der die Umsetzung des Strategie beschrieben und mit vielen Beispielen aus den Gliederungen und Einrichtungen der AWO belegt wird, was gute Praxis ist (Arbeiterwohlfahrt).

fahrt 2006). Bemerkenswert ist, dass die AWO als Mitgliedsverband auch erste positive Erfahrungen mit einem „Ortsverein International“ in Duisburg macht, der sich in die üblichen Verbandsstrukturen integriert. Insgesamt hat sich im Gesamtverband in den letzten Jahren viel verändert in Richtung interkultureller Orientierung und Öffnung, was von Vorstand und Geschäftsführung eindeutig unterstützt wird (Interview mit Wolfgang Barth – Arbeiterwohlfahrt Bundesverband – 20.11.2006).

Der Delegiertenrat, das zweithöchste Gremium der Internationalen Rotkreuz- und Rothalbmombewegung hat 2003 in einer Resolution die nationalen Organisationen aufgefordert, Toleranz, Nicht-Diskriminierung und Respekt für Vielfalt zu fördern und die Zusammensetzung von Führungsebenen, ehren- und hauptamtlicher Mitgliedschaft zu überprüfen und Ungleichgewichte abzubauen. Das Deutsche Rote Kreuz ist mit Leitlinien zur interkulturellen Öffnung des DRK im Dezember 2004 auf einer bundesweiten Fachtagung an die Öffentlichkeit getreten, die einen Präsidiumsbeschluss vom Mai 2004 aufgreifen. Darin heißt es: „Ziel der 'Interkulturellen Öffnung' im DRK ist es, die Einrichtungen und Dienste des DRK so zu gestalten, dass sie Migranten und Einheimischen in gleicher Weise offen stehen: als Klienten und Kunden, aber auch als ehren- und hauptamtlichen Mitarbeitern.“ Festgestellt wird zugleich, dass Migrantinnen und Migranten in allen Bereichen „deutlich unterrepräsentiert“ sind. Geplant ist eine Rahmenkonzeption, die für den ganzen Verband mit einem Überblick über Konzepte, Aktivitäten und Projekte handlungsleitend sein soll. Trotz feststellbarer Verbesserungen sind die Veränderungen noch gering. Der Verband veranstaltet interkulturelle Trainings als offene Angebote. Es gibt eine Informations-CD zu Migration und Integration in Deutschland, die bei allen Einführungsveranstaltungen zum Einsatz kommt. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund gibt es – abgesehen von den Migrationsdiensten – kaum, auf Führungsebenen gar nicht. Beim Jugendrotkreuz sind ca. 6% Mitglieder mit Migrationshintergrund organisiert. Der Verband bemüht sich, durch Modellprojekte Ehrenamt mit Integration zu verbinden und Gute-Praxis-Beispiele auf Fachkonferenzen vorzustellen (vgl. DRK 2006a und b) (Interview mit Marius Dietrich – Deutsches Rotes Kreuz, Generalsekretariat – 20.11.2006).

Der Paritätische Wohlfahrtsverband hat 2001 in einem Papier „Perspektivenwechsel - Agenda für eine rationale Zuwanderungs- und Integrationspolitik“ eine stärkere Öffnung der Regeldienste gefordert. „Diese betrifft alle Ebenen der sozialen Arbeit und alle in sie eingebundenen Akteure gleichermaßen. (...) Dabei steht sowohl die Veränderung des Einzelnen, als auch die Einrichtung im Mittelpunkt“ (a.a.O.: 12 f.). Dies wird erneut in einem Eckpunktepapier von 2005 wiederholt. Ein Grundsatzbeschluss oder eigenständige Dokumente zum Thema liegen nicht vor und sind auch nicht geplant. Die Umsetzung interkultureller Öffnung wird als Aufgabe der jeweiligen Fachbereiche wie Altenhilfe, Behindertenhilfe, Jugendhilfe usw. gesehen. Ein Projekt zur interkulturellen Öffnung der Jugendhilfe ist 2002 abgeschlossen worden und hat umfangreiche Materialien und Empfehlungen vorgelegt (vgl. Kriechhammer-Yagmur 2002). Derzeit läuft ein Öffnungsprojekt in der Behindertenhilfe. Die Bundesebene veranstaltet Fachtagungen und Workshops zum Thema und schult die Migrationsdienste interkulturell (Interview mit Harald Löhlein – Paritätischer Wohlfahrtsverband – 20.11.2006).

Besonderes Profil in der interkulturellen Arbeit hat als Mitgliedsorganisation des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes die „IAF - Verband binationaler Familien und Partnerschaften“ entwickelt. Nach dem Angebot einer berufsbegleitenden Weiterbildung „Interkulturelle Integrative Beratung“ (1999) hat die IAF aus diesen Erfahrungen lernend ein bundesweites Modellprojekt „Transfer interkultureller Kompetenz“ (TiK) entwickelt, das mit den Beratungsdiensten mehrerer deutscher Städte neue Ansätze zur Öffnung sozialer Dienste entwickelt hat, auf die noch eingegangen wird (vgl. Lima Curvello/ Pelkofer-Stamm 2003).

Allen Verbänden gemeinsam ist, dass sie neben allgemeinen Handreichungen zur grundsätzlichen strategischen Orientierung auch feldspezifische Projekte zur interkulturellen Öffnung von Kinder- und Jugendhilfe, von Altenhilfe, Gesundheitshilfe, Suchthilfe und weiteren Bereichen (z.B. Schwangerenberatung bei der Caritas) auflegen. In einer Vielzahl von Fachtagungen wird das Thema nach innen in den Verband und nach außen in die Fachöffentlichkeit transportiert. Die föderale Struktur der Verbände hat ferner zur Folge, dass einzelne Landes- und Kreisverbände besondere Schwerpunkte und zum Teil schon ein ausgeprägtes interkulturelles Profil entwickelt haben.

Bei allen diesen Bestrebungen stehen interkulturelle *Personalqualifizierungsmaßnahmen* im Vordergrund. Weniger intensiv werden die *Organisationen* interkulturell in ihrer institutionellen Verfassung und den damit verbundenen Zugangsbarrieren geöffnet. Dabei fällt auf, dass die Wohlfahrtsverbände für diese interkulturellen Öffnungsprozesse noch kaum die interkulturelle Kompetenz ihrer jeweiligen Migrationsdienste (Migrationserstberatung und Jugendmigrationsdienste) nutzen, obwohl deren bundesweit neu vereinbartes Leistungsprofil gerade die Unterstützung interkultureller Öffnung enthält. Entsprechende Aktivitäten richten sich aber eher auf die kommunalen Verwaltungen, was eine strukturelle Überforderung bedeutet, als auf die – deutsch geprägte – Struktur des eigenen Verbandes. Das wird ausdrücklich in der Organisationsuntersuchung der Caritas bestätigt: „Eine umfassende Beschäftigung mit dem Gehalt von interkultureller Öffnung (...) haben wir in den in die Untersuchung einbezogenen Geschäftsführungen und Einrichtungen nicht angetroffen“ (Czock 2004: 51). Die Begründungen waren die üblichen wie kein Handlungsbedarf, keine Zeit u.ä. Die verbandseigenen Migrationsdienste beklagen: „Von einem selbstgewählten Interesse anderer Fachdienste innerhalb des Verbandes an einer interkulturellen Öffnung wird in keinem der in die Untersuchung einbezogenen Migrationsdienste gesprochen“ (a.a.O.: 47). Aus der Diözese Rottenburg-Stuttgart wird aber als interessante Entwicklung berichtet, dass dort der Migrationsdienst mit anderen Diensten zu einem allgemeinen Beratungsdienst für alle Menschen verschmolzen wurde. – Nachdem die Caritas gerade zu den aktiven Verbänden zählt, kann man von diesen Ergebnissen durchaus auf viele andere schließen. Das Reflexionsniveau vor Ort ist sehr unterschiedlich, der Praxisdruck in der Regel ausschlaggebend und damit die interkulturelle Öffnung auch sehr feld- und regionsspezifisch. – Hier wären Zielvereinbarungen mit den kommunalen und insbesondere Bundes-Verwaltungen wünschenswert, die als Zuschussgeber dafür verantwortlich sind.

Eine besondere Paradoxie verbandlicher Öffnungsarbeit besteht darin, dass die christlichen Verbände Caritas und Diakonie bisher grundsätzlich muslimische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht anstellen dürfen. Auch wenn es immer wieder Ausnahmen gibt, gilt das streng für das Erziehungspersonal. Dazu gibt es allerdings heftige verbandsinterne Diskussionen, die Öffnungsbereitschaft auch darauf auszudehnen.

### **1.2.2 Dritter Sektor: Sonstige Felder**

In sonstigen Feldern des Non-Profit-Bereichs, insbesondere in der Selbsthilfe und in selbst organisierten Gruppen, aber auch in der sozialen Ökonomie sind Prozesse interkultureller Öffnung noch nicht zu beobachten. Die Selbsthilfe etwa, die vielfach aus artikulations- und reflexionsfähigen Vertretern der bürgerlichen Mittelschichten besteht, geht von ihrer jeweiligen Thematik und der damit verbundenen Betroffenheit aus und orientiert ausschließlich daran ihre Aktivitäten. Sollten Menschen mit Migrationshintergrund daran beteiligt sein, ist das eine individuelle Entscheidung, keine bewusste Strategie der Initiative. Erste Bewegung kommt aber ins Feld. In München ist beispielsweise ein Prozess angestoßen worden, Selbsthilfeinitiativen

mit Migrantenorganisationen zusammenzubringen, um Kenntnis voneinander zu bekommen und so die Öffnung deutscher Initiativen anzuregen und den Selbsthilfegedanken in Migrantenorganisationen bekannt zu machen.

### 1.2.3 Verwaltung der drei föderalen Ebenen

#### Kommunale Integrationspolitik und interkulturelle Öffnung

Nachdem in den Kommunen die sozialen Folgen der politisch wenig gesteuerten Anwerbspolitik am ersten und intensivsten zu spüren waren, haben insbesondere die Großstädte schon frühzeitig Problemstudien und Handlungsprogramme entwickelt wie etwa München (1972), Hamburg (1976), Köln (1978), Dortmund (1981) oder Essen (1984), denen weitere Kommunen folgten. Integrationspolitische Konzepte blieben aber zufällig, wurden selten fortgeschrieben oder aktualisiert und waren ganz einer defizitorientierten Kompensationsarbeit mit der Zielgruppe Ausländer und Ausländerinnen, später vor allem ausländischen Kindern verhaftet (Ausländer- bzw. Migrationssozialarbeit und Ausländerpädagogik).

Die „Empfehlungen zur interkulturellen Öffnung sozialer Dienste“ der Ausländerbeauftragten der Bundesregierung und von Barwig und Hinz-Rommel nahmen die Beziehungen zwischen Mehrheit und Minderheiten in den Blick und machten die Unzulänglichkeiten der bisherigen fachlichen Orientierung deutlich. Es waren wiederum die großen Kommunen, die die Bedeutung dieses Perspektivenwechsels erkannt haben: Interkulturelle Arbeit richtet sich in gleicher Weise an die einheimische Bevölkerung und die kommunalen Dienste müssen wirklich alle Bewohnerinnen und Bewohner erreichen, soll nicht der soziale Frieden ernsthaft gefährdet werden.

Am fortgeschrittensten in Programmatik und Praxis dürfte Essen sein. Die Stadt, die sich als Konzern definiert, hat schon 1999 einen Ratsbeschluss über das Konzernziel „Ausbau der interkulturellen Orientierung in der Stadt Essen“ gefasst und ein entsprechendes Konzept beschlossen (vgl. Hock 2002: 30; Schweitzer 2003: 17). Im Konzept heißt es: „Für die Stadt Essen sind die hier lebenden ausländischen Einwohnerinnen und Einwohner ein gleichberechtigter Teil der Essener Bevölkerung. Ihm müssen die gleichen Chancen eröffnet werden, an allen städtischen Angeboten und Leistungen teilhaben zu können. Dabei wird davon ausgegangen, dass die Migranten mit der Dauer ihres Aufenthalts in zunehmendem Maße Regeleinrichtungen, -dienste und -leistungen in Anspruch nehmen. Daher sind die Angebote und Einrichtungen so zu gestalten, dass dies erleichtert und ermöglicht wird. Um dieses sicherzustellen, bedarf es einer interkulturellen Öffnung und Sensibilisierung aller mit Migranten befassten städtischen Dienststellen und anderer Institutionen. Die interkulturelle Öffnung und Sensibilisierung ist ein wesentliches Element der Qualitätssicherung der Arbeit mit und für Migranten“ (Stadt Essen 1999/2003: 11).

Als Good-Practice-Beispiel für eine kommunalpolitische Integrationspolitik gilt die Stadt Stuttgart, die sich als "interkulturelle Stadt" versteht. In ihren Grundlagen heißt es. „Eine internationale Stadt als attraktiver Standort im globalen Wettbewerb muss ihre Serviceleistungen optimal an die Bedarfslagen der Bürger mit ihren sprach-, kultur- und immigrationsspezifischen Merkmalen anpassen. Die interkulturelle Öffnung der Regeldienste und interkulturelles Qualitätsmanagement sind zentrale Aufgaben der modernen Organisations- und Personalentwicklung im Rahmen der kommunalen Gesamtsteuerung. Der Bürgerservice einer internationalen Kommune muss daher – analog zur Wirtschaft – Methoden zum professionellen Umgang mit kultureller Identität entwickeln („Managing Diversity Ansatz““ (Landeshauptstadt Stuttgart 2004: 25).

## Expertise „Interkulturelle Öffnung und Diversity Management“

In ähnlicher Form haben andere Kommunen Gesamtkonzepte ihrer Integrationspolitik verabschiedet, in denen die interkulturelle Öffnung einen wichtigen Stellenwert einnimmt, wie beispielsweise Solingen oder Frankfurt. München gilt als Good-Practice-Beispiel für die interkulturelle Öffnung der sozialen Dienste, insbesondere der Kinder- und Jugendhilfe (Handschuck/Schröder 1997, 2000, 2001). Wiesbaden ist vorbildlich wegen seines differenzierten Monitoring-Systems, das geeignet erscheint, Entwicklungen und Fortschritte abzubilden (vgl. Landeshauptstadt Wiesbaden 2004).

Einen besonderen Schritt in Richtung einer zielgerichteten Integrationspolitik und der interkulturellen Öffnung der Verwaltung bedeutet ein Bericht der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt), der sich dem „Management kommunaler Integrationspolitik“ widmet. Die Berichte der KGSt, die eine Einrichtung der deutschen Städte ist, haben einen großen Einfluss auf Verwaltungshandeln. Interkulturelle Öffnung wird darin ausdrücklich zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor von Integrationsmanagement erklärt (KGSt 2005: 35 f. und 86 ff.). Derzeit bereitet die KGSt einen eigenen Bericht zur interkulturellen Öffnung vor.

Den umfassendsten Überblick über den Stand der interkulturellen Öffnung – allerdings nur der sozialen Dienste – gibt die Expertise von Dieter Filsinger. Er zieht folgende Bilanz: "Die Ergebnisse der Recherche zeigen, dass in den Städten ein Prozess in Richtung einer interkulturellen Öffnung und Orientierung der sozialen Diensten beziehungsweise der Jugendhilfe und auch in Richtung einer interkulturell orientierten Stadtpolitik eingesetzt hat. Die Konzeptentwicklung ist zwar lokalspezifisch unterschiedlich weit fortgeschritten, aber interkulturelle Öffnung ist ein Anspruch, den sich immer mehr Städte und Institutionen selbst stellen. Sieht man von den besonders entwickelten Fällen einmal ab, dann ist festzustellen, dass die Umsetzung dieses Anspruchs erst begonnen hat. Dies gilt sowohl für die Konzeptentwicklung als auch für die praktische Umsetzung entwickelter Maßnahmen. Dies gilt insbesondere für die Einstellung von Personal mit Migrationshintergrund bzw. nachgewiesener interkultureller Kompetenz" (Filsinger 2002: 69; ähnlich Jungk 2001: 106).

Ein von der Bertelsmann-Stiftung und dem Bundesministerium des Innern ausgeschriebener Wettbewerb „Erfolgreiche Integration ist kein Zufall“ kommt zu ähnlichen Ergebnissen und belegt, dass sich Städte aller Größenordnung auf den Weg der Integration und interkulturellen Öffnung gemacht haben. Eine Zusammenfassung der Ergebnisse als gute Beispiele aus der Praxis illustriert die Vielfalt kommunaler Ansätze und Erfahrungen (vgl. Bertelsmann Stiftung/Bundesministerium des Innern 2005; bundesweite Gute-Praxis-Beispiele in Höbel et al. 2006 und Bertelsmann Stiftung: Aktion Demographischer Wandel).

### **Länderverwaltungen**

Die Stadtstaaten haben in gleicher Weise wie die Kommunen unmittelbar auf die Anforderungen einer multikulturellen Stadtgesellschaft zu reagieren. Traditionell spielt Berlin migrationspolitisch eine Vorreiterrolle, tut sich aber in interkulturellen Öffnungsprozessen – ähnlich wie Hamburg – eher schwer. Das hängt auch mit der schwierigen Verschränkung von Landes- und Kommunalpolitik und den damit verbundenen Kompetenzunterschieden zwischen Senats- und Bezirksverwaltungen zusammen. „Der Senat ist bestrebt, die hier lebenden Zuwanderer/innen so in das System sozialer Versorgung und Unterstützung einzubeziehen, dass sie die gleichen Entfaltungschancen haben, wie die deutsche Mehrheitsbevölkerung. Dies hat in erster Linie dadurch zu geschehen, dass die allgemeinen Dienste und Einrichtungen ihnen in gleicher Weise zugänglich gemacht, d.h. ‚interkulturell‘ geöffnet“ werden" (Der Beauftragte des Berliner Senats 2005: 41). Besondere Anstrengungen sind bereits unternommen worden, migrationspezifische

Behörden wie Ausländerbehörde und Zentrale Aufnahmeeinrichtung und Leistungsstelle für Asylbewerber interkulturell zu qualifizieren. Einzelne Senatsverwaltungen wie Justiz oder Soziales haben auf der obersten Führungsebene interkulturelle Trainings absolviert. „Der Hauptakzent der interkulturellen Öffnung liegt bei den allgemein zugänglichen Regeldiensten. Diese arbeiten fast ausschließlich auf Bezirksebene, so dass die interkulturelle Öffnung letztlich auf der Ebene der Bezirksverwaltungen zu realisieren ist“ (a.a.O.: 43). Es wird eingeräumt, dass hier noch sehr viel zu tun bleibt. Die Frage nach der interkulturellen Öffnung der Senatsverwaltungen selbst wird nicht gestellt.

In Hamburg gab es immer wieder Versuche, interkulturelle Öffnungsprozesse zu initiieren. Impulse kamen überwiegend von der Fachbasis oder von der Opposition. Unterstützung gab es Anfang 2000 vom Senatsamt für Gleichstellung (vgl. Nispel 2000). Eine systematische politische Strategie zur interkulturellen Öffnung der Hamburger Dienste und Einrichtungen ist nicht ersichtlich. Zwar hat der Hamburger Senat am 19.12.2006 ein „Handlungskonzept zur Integration von Zuwanderern“ und damit erstmals eine klare Definition von Leitbildern und Zielen der Integration beschlossen. Trotz differenzierter Handlungsfelder taucht das Ziel der interkulturellen Öffnung von Senats- bzw. Bezirksverwaltung aber nicht auf. Der Begriff „Interkulturelle Öffnung“ kommt an einer einzigen Stelle vor (S.19), wo die Zusammenarbeit mit dem Netzwerk „Integration durch Qualifizierung“ im Rahmen der EP NOBI (Entwicklungspartnerschaft Norddeutsches Netzwerk zur beruflichen Integration von Zuwanderinnen und Zuwanderern) hervorgehoben wird und die acht Teilprojekte aufgezählt werden.

Bremen verfügt seit 2003 über eine "Konzeption der Integration von Zuwanderern und Zuwanderinnen", die auf einer langjährigen Integrationspolitik basiert. Der Erwerb interkultureller Kompetenz und die interkulturelle Öffnung als eine Leitungs- und Managementaufgabe und als Teil der Organisations- und Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung sind darin ausdrücklich festgeschrieben. Das Angebot interkultureller Fortbildungen hat einen beachtlichen Stellenwert und es werden Anstrengungen unternommen, den Anteil der Bewerber nichtdeutscher Herkunft für den öffentlichen Dienst zu steigern (vgl. Bertelsmann Stiftung/ Bundesministerium des Innern 2006: 37).

In den Flächenstaaten stellen sich Fragen interkultureller Öffnung erst einmal scheinbar abstrakt, entsprechende Aussagen und Forderungen richten sich eher an Kommunen und freie Träger. Bemerkenswert ist, dass in mindestens zwei Bundesländern politische Vorstellungen von interkulturellen Veränderungsprozessen mit dem relativ neuen Begriff „intercultural mainstreaming“ belegt werden.

Brandenburg formuliert in seiner „Konzeption der Landesregierung zur Integration bleibberechtigter Zuwanderer“ von 2002 noch: „Die Landesregierung wird deshalb darauf hinwirken, für Beschäftigte in Behörden und sozialen und Gesundheitsdiensten in Aus- und Fortbildung die Thematik Zuwanderung und Interkulturalität der sozialen und Verwaltungsarbeit zu entwickeln und über die Zusammenhänge von Migration allgemein und die Hintergründe der einzelnen Zuwanderungsgruppen zu informieren. Darüber hinaus sollen Migranten bei der Einstellung von Personal und der Personalentwicklung im öffentlichen Dienst und bei den sozialen Diensten berücksichtigt und zunehmend vertreten werden“ (Land Brandenburg 2002). In einer ersten Fortschreibung von 2005 wird „cultural mainstreaming“ als Leitlinie für integrationsunterstützendes politisches und Verwaltungshandeln der Landesregierung benannt (Land Brandenburg 2005).

Auch Schleswig-Holstein geht in seinem „Konzept der Landesregierung zur Integration von Migrantinnen und Migranten in Schleswig-Holstein“ auf diesen neuen Ansatz ein: „Die interkulturelle Qualitätsentwicklung soll vor allem durch ein ‚intercultural mainstreaming‘ erfolgen. Alle strukturellen Ebenen und die handelnden Personen im Bildungs- und Erziehungssystem, insbesondere die Leitungsfachkräfte, arbeiten im Rahmen ihrer Zuständigkeit und auf den gemeinsamen Grundlagen des Leitbildes an konkreten Schritten zur Durchführung des interkulturellen Perspektivenwechsels. Das gilt für die Ressorts der Landesregierung ebenso wie für die Entwicklungen vor Ort“ (Landesregierung Schleswig-Holstein 2002: 22). Das Land hat sich zumindest programmatisch selbst in die Pflicht genommen.

Nordrhein-Westfalen verfügt seit 2000 über ein Integrationskonzept. Als erstes Bundesland hat es 2005 ein Ministerium für Integration geschaffen. Der Minister hat sich die interkulturelle Öffnung von Institutionen zum Ziel gesetzt: „Ziel der ‚interkulturellen Öffnung‘ von Regeleinrichtungen, wie z.B. Sozial- und Gesundheitsdiensten, Verwaltungen und Bildungseinrichtungen, ist eine neue Organisationskultur, die Verschiedenheit akzeptiert und Strategien für den Umgang mit ethnisch-kultureller Differenz innerhalb und außerhalb der eigenen Institution entwickelt. Der Prozess, den die gesamte Organisation durchläuft, um sich für die Einwanderungsgesellschaft fit zu machen, heißt ‚interkulturelle Öffnung‘. Die Fähigkeit von Institutionen und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, erfolgreich mit Menschen zu kommunizieren, deren Lebenswelt durch Migrationserfahrung geprägt ist, wird dabei als ‚interkulturelle Kompetenz‘ bezeichnet. ‚Interkulturelle Öffnung‘ umfasst Schritte wie z.B. die Überprüfung der eigenen Angebote und des Personalprofils, eine Personalentwicklung, die Migrantinnen und Migranten gezielt berücksichtigt, und Fortbildung in ‚interkultureller Kompetenz‘. Der Integrationsbeauftragte hat (...) eine Initiative gestartet, die öffentliche Verwaltung für interkulturelle Öffnung zu sensibilisieren“ (Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen 2006a). Angesichts dieser Zielsetzungen überrascht es, dass das jüngste Positionspapier des Ministeriums „Nordrhein-Westfalen. Land der neuen Integrationschance – Aktionsplan Integration“ (2006b) keinerlei Absichtserklärungen zur interkulturellen Öffnung enthält.

Für die übrigen Bundesländer liegen in unterschiedlicher Differenziertheit Integrationskonzepte bzw. Leitlinien zur Integration vor. Interkulturelle Öffnungsprozesse werden zum Teil angesprochen, zum Teil spielen sie eine Rolle in einzelnen fachlichen Feldern bzw. in eher abstrakten Forderungen. Durchgehend gilt: Das Thema interkulturelle Öffnung ist für die Landesregierungen in den meisten Fällen für die Integration von Migrantinnen und Migranten als zielführende Forderung anerkannt, richtet sich jedoch vornehmlich an kommunale Einrichtungen und Dienste und die der freien Träger. Dort, wo interkulturelle Öffnung auch als Forderung an die Landesverwaltung selbst formuliert ist, wie z.B. in Schleswig-Holstein, sind Beispiele guter Praxis und erfolgreicher Umsetzung nicht zu finden.

## **Bundesverwaltung**

Das gilt so in ganz besonderem Maße für die Bundesregierung. Im letzten Bericht der Beauftragten der Bundesregierung ist dem Thema interkulturelle Öffnung ein eigenes Kapitel mit Praxisberichten aus ausgewählten Feldern gewidmet (Beauftragte der Bundesregierung 2005b: 138 ff.). Es wird festgestellt, dass „interkulturelle Öffnung zunehmend als Querschnittsaufgabe und Anliegen aller Bereiche des gesellschaftlichen Lebens gesehen“ wird. Adressaten sind die Einrichtungen der Regelversorgung und Träger zivilgesellschaftlichen Engagements (a.a.O.: 138), nicht aber die Ministerien und nachgeordneten Bundesbehörden der Bundesregierung selbst, obwohl die Beauftragte zu Recht feststellt: "Es geht um einen Einsatz des ‚cultural mainstreaming‘ und damit um einen Ansatz, mit dem die kulturelle Vielfalt der Einwanderungsgesell-

schaft als Tatsache anerkannt und in allen Planungen, politischen Entscheidungen und praktischen Vorhaben berücksichtigt wird" (a.a.O.).

### 1.3 Resümee: Offene Fragen und Herausforderungen

Interkulturelle Öffnung ist zu einem weithin anerkannten Paradigma geworden. Der Begriff ist überwiegend positiv konnotiert, so dass in der Regel eine Begriffsbestimmung nicht mehr vorgenommen wird. Über Ziele und Instrumente der Umsetzung scheint Einigkeit zu bestehen.

Obwohl interkulturelle Öffnung weithin als Organisations-, Personal- und Qualitätsentwicklungsprozess beschrieben wird, ist in der Praxis eine derart komplexe und integrative Strategie nur selten auszumachen.

- Interkulturelle Öffnung wird nicht als gesamtgesellschaftliche Querschnittsaufgabe verstanden. Interkulturelle Fragen werden noch zu oft auf Soziales und Bildung reduziert. Stadtentwicklungsplanung, Finanzpolitik und häufig auch Personalpolitik fühlen sich nicht angesprochen. Kommunale Wirtschaftsbetriebe nehmen ihre mögliche Vorbildfunktion dem gewerblichen Bereich gegenüber nicht wahr.

- Interkulturelle Öffnung wird nicht als Führungsaufgabe „top-down“ wahrgenommen. Betroffene Organisationseinheiten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verkämpfen sich „bottom up“ und erreichen wenig, jedenfalls keine Organisationsveränderung.

- Interkulturelle Öffnung ist nicht als Gesamtstrategie angelegt. Positive Ansätze bleiben vereinzelt. Häufig beschränken sie sich auf Fortbildungsmaßnahmen, die zwar eine individuelle Qualifizierung, aber kein Organisationslernen zur Folge haben.

- Interkulturelle Öffnung wird nicht als unabdingbares Merkmal guter professioneller Arbeit in der multikulturellen Gesellschaft verstanden. Interkulturelle Öffnung und interkulturelle Kompetenzvermittlung werden häufig als zusätzliche, freiwillige Qualifizierungen gesehen und mit dem Hinweis auf Überlastung abgelehnt.

- Interkulturelle Öffnung wird nicht als partizipativer Prozess gestaltet. Das gilt nach innen in die Organisation, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden nicht (bottom up) einbezogen. Und das gilt vor allem nach außen, Migrantinnen und Migranten und ihre Organisationen werden nicht beteiligt.

Die interkulturelle Öffnung von Organisationen kann als in dieser Zeit historisch wichtige Phase verstanden werden. In Anlehnung an Hamburger ist im gegenwärtigen gesellschaftlichen Wandel, angesichts von differenzierten Formen der religiösen und kulturellen Selbstdefinitionen, von erweiterten Bandbreiten gesellschaftlicher Toleranz und der Globalisierung von Lebensformen interkulturelle Öffnung „situativ erforderlich“. Interkulturelle Öffnungsprozesse sind reflexiv zu begleiten, interkulturelles Lernen ist zu fördern. „Will man es aber auf Dauer stellen, dann muss es ständig die kulturellen oder anderen Differenzen betonen, hervorheben, wiederholen, die durch interkulturelle Verständigung überwunden werden sollen“ (Hamburger 1999b: 39).

Die permanente Thematisierung der Differenz gefährdet aber eine wünschenswerte Selbstverständlichkeit, befördert nicht gesellschaftliche Normalität. Ziel einer interkulturellen Organisationsentwicklung ist es deshalb letztlich, einen Zustand zu erreichen, den Hoogsteeder

Expertise „Interkulturelle Öffnung und Diversity Management“

(1997, zitiert nach Besamusca-Jannsen 1999: 72) in einer siebenstufigen Entwicklung als letzte Stufe so beschreibt: „Die interkulturelle Organisation, in der kulturelle Diversität sowohl auf der Ebene der Beschäftigten als auch der Nutzer und Nutzerinnen besteht und zur Normalität des Arbeitsalltags gehört, was von allen Akteuren auch als produktive Chance gesehen wird“ (Fischer 2005: 22). Davon sind wir noch weit entfernt.

So wird angesichts der Gefahr der Ethnisierung zunehmend diskutiert, ob weiter reichende Strategien wie Diversity Management geeignet sind, neue Perspektiven zu eröffnen, weil der breitere Ansatz von Verschiedenheit die „Ontologisierung“ (Hamburger 1999b: 39) von ethnischer Differenz verhindern hilft.

## 2. Diversity Management: Profilierung oder Profilverlust einer Leitidee?

### 2.1 Begriffsklärungen

Die gesellschaftliche Vielfalt und der Umgang mit ihr werden in Literatur und Praxis mit einer ebensolchen Vielfalt an Begriffen belegt. Obwohl sich interkulturelle Öffnung in Politik, Verwaltung und Wohlfahrtspflege als strategische Orientierung weit gehend etabliert hat, wird mit „Intercultural Mainstreaming“ eine angeblich neue Strategie in bewusster Anlehnung an „Gender Mainstreaming“ einzuführen versucht (vgl. Heinrichs 2003: 15; Ahlemeyer 2006: 1). So wie Heinrichs und Ahlemeyer und andere Intercultural Mainstreaming verstehen, nämlich als "Strategie, die die Anliegen und Erfahrungen von Menschen mit und Menschen ohne Migrationshintergrund in die Planung, Durchführung, Überwachung und Auswertung politischer Maßnahmen selbstverständlich einbezieht" (Heinrichs 2003: 16; Ahlemeyer 2006: 5), ist kein Unterschied zur Strategie der interkulturellen Öffnung zu erkennen. In dieser Expertise werden deshalb interkulturelle Öffnung und Intercultural Mainstreaming als synonym verstanden. Interkulturelle Öffnung wird durchgehend als politische Strategie vertreten.

„Cultural Mainstreaming“ geht darüber hinaus. Es geht „um die Sensibilisierung für und die Akzeptanz von unterschiedlichen Lebensweisen gesellschaftlicher Gruppen und Personen als wesentliche Voraussetzungen für den gesellschaftlichen Zusammenhalt (...). Daher können mit den Leitlinien des Cultural Mainstreaming letztlich nicht nur Vorbehalte gegenüber unterschiedlicher Nationalität und Hautfarbe, sondern auch gegen Unterschiede durch Behinderung, Alter, Geschlecht, sexuelle Orientierung und andere Verhaltens- und Lebensweisen im Sinne einer umfassenden Gleichstellungs- und Antidiskriminierungspolitik abgebaut werden“ (Land Brandenburg, zitiert nach Ahlemeyer 2006: 2). Nach diesem Verständnis wäre der Begriff identisch mit Managing Diversity, wird allerdings nicht durchgehend in dieser Weise vertreten.

Döge und Ahlemeyer setzen Intercultural Mainstreaming und Cultural Mainstreaming gleich (Döge 2002: 4; Ahlemeyer 2006: 2). Die Bausteine für eine erfolgreiche Umsetzung lassen sich auch für Strategien, die auf mehr Chancengleichheit von Migrantinnen und Migranten zielen, übernehmen, „welche (...) unter dem Begriff des Cultural Mainstreaming gefasst werden“, so Döge. Ähnlich sieht Afkhami Cultural Mainstreaming im Rahmen der Aufgaben der Kompetenzagenturen als „eine der fünf Bestandteile des Diversity Managements, der Politik der Verschiedenheit“ (2005: 7). Nachdem Cultural Mainstreaming als Fördervoraussetzung in Bundesprogrammen wie dem zur „Beruflichen Qualifizierung für Zielgruppen mit besonderem Förderbedarf“ oder dem Modell der „Kompetenzagenturen“ und in EU-Programmen wie dem Europäischen Sozialfonds in gleicher Weise wie Gender Mainstreaming erwartet und verstanden wird, erscheint es sinnvoll, dieses Verständnis auch hier zu übernehmen (vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2006).

Schließlich findet sich vereinzelt in der Literatur auch der Begriff „Cultural Diversity“, wird dann aber mit Diversity Management gleichgesetzt und verstanden als „gesellschaftliche Tatsache. (...) Dabei muss Cultural Diversity mehr Fundament als Strategie sein sowie Essentials und Prämissen benennen, unter denen das Zusammenleben in Stadtgesellschaften funktioniert“ (Heinrich 2003: 21).

Zusammenfassend werden in dieser Expertise Intercultural Mainstreaming und Cultural Mainstreaming gleichgesetzt. Sie benennen für ein Element von Verschiedenheit, nämlich Ethnizität (angelehnt an soziales Geschlecht und Gender Mainstreaming), die gleichen Strategien, wie sie

das Konzept der interkulturellen Öffnung in den letzten 10 Jahren entwickelt hat. Interkulturelle Öffnung soll deshalb als strategischer Ansatz hier die Grundlage bleiben.

Ebenso werden Cultural Diversity und Diversity Management bzw. Managing Diversity als synonym verstanden. Im Folgenden wird Diversity Management als umfassender Gestaltungs- und Veränderungsansatz in seiner Entstehungsgeschichte dargestellt.

## **2.2 Entstehungsgeschichte**

Diversity Management ist ein Konzept, das Vielfalt als produktiven Faktor für den Unternehmenserfolg ansieht. Es ist also ein unternehmerisches Konzept, das deshalb der Sozialen Arbeit und sonstigen Feldern des Non-Profit-Bereichs lange Zeit suspekt war.

Anfang der 1980er Jahre haben ökonomische Krisen zum Nachdenken über Unternehmenskonzepte geführt (vgl. zum folgenden Schröer 2005: 61). Diversity Management wurzelt im Human-Relations-Management. „Dabei wird die Ressource Mensch nicht mehr nur als ein Produktionsfaktor betrachtet, sondern als maßgeblicher Erfolgsfaktor des Unternehmens, dessen Interessen gleichberechtigt mit den Unternehmensinteressen zu berücksichtigen sind" (Wendling 1999: 79). Diese neue Managementströmung geht davon aus, dass das Personal kein Kostenfaktor, sondern Kapital sei und dass das Personalmanagement ein integraler Bestandteil des allgemeinen strategischen Managements sein müsse (vgl. Besamusca-Janssen 1999: 64). Es sollten die Ziele des Unternehmens verstärkt über die Verbesserung der Pflege, Entwicklung, Qualität und Einsatzfähigkeit des Personals erreicht werden. Diese strategisch-ökonomische Sicht war ausschließlich an Unternehmensinteressen orientiert, soziale oder gesellschaftliche Aspekte spielten keine Rolle. Die zunehmende Vergesellschaftung auch von Unternehmen durch die wechselseitige Einflussnahme von Wirtschaft und Gesellschaft, nicht zuletzt durch den gesellschaftlichen Druck der sozialen Bewegungen, hat zu einer verstärkten Berücksichtigung und Anerkennung auch der Unterschiede geführt, die die Mitarbeiterschaft der Unternehmen kennzeichnen. Angestoßen durch Bürgerrechtsbewegungen, Frauenbewegung und andere soziale Strömungen insbesondere in den USA wurde der Blick auf die Ressourcen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erweitert um die Berücksichtigung der Vielfalt eben dieser Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Der Kampf ethnischer Minderheiten oder Frauen um Anerkennung und Gleichberechtigung machte Benachteiligungen offenkundig, führte zur gesetzlichen Verpflichtung, niemanden wegen seiner Hautfarbe, seines Geschlechts, seiner Herkunft oder seiner Religion zu diskriminieren und hatte im Rahmen von „affirmative action“ zur Folge, dass Minderheiten gezielt gefördert oder sogar bevorzugt wurden (vgl. Hofmeister 2002: 20). Diversity Management ist darauf eine Antwort als „ein Konzept der Unternehmensführung, das die Heterogenität der Beschäftigten beachtet und zum Vorteil aller Beteiligten nutzen möchte" (Wikipedia 2006: 1).

Auf Organisationen bezogen beschreibt Diversity Management zunächst „die bewusste Anerkennung, Berücksichtigung und konsistente Wertschätzung von Unterschiedlichkeit sowie die aktive Nutzung und Förderung von Vielfalt zur Steigerung des Erfolges" (Stuber 2004: 10). Verschiedenheit wird also nicht nur toleriert, sondern besonders wertgeschätzt. Es geht nicht nur um (ethnische) Minderheiten, sondern um die gesamte Belegschaft in ihren Unterschieden.

Auch wenn Diversity Management derzeit durch Uneinheitlichkeit und laufende Entwicklungen gekennzeichnet ist, lassen sich zwei Paradigmenwechsel beschreiben: „Zum einen ist eine veränderte Schwerpunktsetzung des Diversity Management zu beobachten. Wurden bis in die späten neunziger Jahre mit Diversity Management nahezu ausschließlich Programme der ‚positiven Diskriminierung‘ (...) assoziiert, die auf Assimilation und Eingliederung benachteiligter Gruppen zielten, findet inzwischen eine zunehmende Ausweitung der Zielsetzung im Hinblick

auf eine tief greifende Änderung der Unternehmenskultur statt, in der Wertschätzung und Bewusstsein für die Einzigartigkeit jedes Individuums als grundlegende Werte verankert sind. Der Fokus auf die quantitative Repräsentation aller Bevölkerungsgruppen in der Struktur der Belegschaft hat sich zu Gunsten der Erforschung und Gestaltung der qualitativen Komponenten der Arbeitsbeziehungen heterogener Belegschaften verschoben. Mit dieser Schwerpunktverlagerung vollzieht sich ein weiterer Paradigmenwechsel in der personalwirtschaftlichen Forschung und Praxis. Das ‚Defizitmodell‘ im Umgang mit Minderheiten in der Organisation, durch das eine Sozialisierung im Hinblick auf die dominante Unternehmenskultur und damit faktisch das Einebnen von Unterschieden in der Belegschaft erreicht wurde, ist durch eine Diversität berücksichtigende Personalpolitik abgelöst worden. Die Homogenisierungsstrategie ist einer Strategie der Anerkennung von Vielfalt gewichen“ (Wikipedia 2006: 2).

Diversity wird als Vielfalt verstanden und umfasst alle Unterschiede, die Menschen in Organisationen kennzeichnen, insbesondere die sechs Kerndimensionen: Alter, Befähigung bzw. Behinderung, ethnisch-kulturelle Prägung, biologisches bzw. soziales Geschlecht, sexuelle Orientierung und religiöse Glaubensprägung (Stuber 2004: 417).

Diversity Management beschreibt als Instrument der Unternehmensführung „die Gesamtheit der Maßnahmen, die dazu führen, dass Unterschiedlichkeiten in und von einer Organisation anerkannt, wertgeschätzt und als positive Beiträge zum Erfolg genutzt werden“ (Stuber 2004: 20). Es bezeichnet „die Kunst der situativen Optimierung von Heterogenität und Homogenität zur Erreichung gesetzter Ziele“ (Wikipedia 2006: 3). Die empirisch ermittelten Formen von Diversity Management lassen sich zu drei Paradigmen verdichten: Beim „Diskriminierungs- und Fairness-Paradigma“ geht es um Gleichstellung, Gleichbehandlung und soziale Gerechtigkeit; beim „Marktzugangs- und Legitimations-Paradigma“ wird die vielfältige Mitarbeiterschaft als Wettbewerbsfaktor erschlossen; das „Lern- und Effektivitäts-Paradigma“ setzt darauf, dass die vielfältigen Sichtweisen im Unternehmen organisationales Lernen anstoßen (a.a.O.: 4f.). Damit verbindet Diversity Management strategische und operationale Ziele, nämlich die Erhöhung der Anpassungsfähigkeit des Unternehmens an sich verändernde Umweltbedingungen und eine verbesserte Problemlösungsfähigkeit nach innen.

## 2.3 Stand der Entwicklung

### 2.3.1 Profit-Bereich

Es gibt wohl wenige große, international tätige Unternehmen, die nicht Diversity Management ausdrücklich als Unternehmensstrategie verfolgen würden. Das Konzept hat in der Regel Querschnitts-Funktion, es soll für alle Dimensionen und auf allen Ebenen umgesetzt werden. Spektakulär haben beispielsweise am 13.12.2006 – im Bundeskanzleramt und unter der Schirmherrschaft der Kanzlerin - die Unternehmen DaimlerChrysler, Deutsche Bank, Deutsche BP und Deutsche Telekom mit der Integrationsbeauftragten eine „Charta der Vielfalt“ unterzeichnet und eine Initiative „Diversity als Chance“ ins Leben gerufen. Neben der Selbstverpflichtung zur Pflege einer entsprechenden Kultur im eigenen Unternehmen soll ein Best-Practice-Austausch mit Unternehmen, Politik und gesellschaftlichen Multiplikatoren stattfinden und weitere Unternehmen als Unterzeichner gewonnen werden (Bundesregierung 2006).

In einer groß angelegten Untersuchung der Europäischen Kommission (2005) zum „Geschäftsnutzen von Vielfalt“ hat sich ergeben, dass zwar nur knapp die Hälfte der befragten europäischen Unternehmen Vielfalt und Gleichstellung am Arbeitsplatz als bewusste Strategie betreiben, dass diese Unternehmen aber vom Erfolg für die Wertschöpfung überzeugt sind. Sie

## Expertise „Interkulturelle Öffnung und Diversity Management“

verfolgen eine solche Strategie aus ethischen, rechtlichen und wirtschaftlichen Gründen. Zu den wichtigsten profitorientierten Gründen gehören: die Behebung des Arbeitskräftemangels, die verstärkte Einstellung und insbesondere die längerfristige Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die Gewinnung talentierter und hoch qualifizierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Förderung von deren Motivation und Effektivität, größere Innovationsfähigkeit und bessere Vermarktungschancen, das Gewinnen neuer Marktsegmente und eine verbesserte Wettbewerbsfähigkeit, ein gutes Serviceniveau und eine höhere Kundenzufriedenheit, ein verbessertes Firmenimage nach innen und außen und damit eine zukunftsorientierte gesellschaftliche Positionierung. Einzelne Unternehmen konnten den Gewinn ihrer Maßnahmen unmittelbar durch Erfolge am Markt belegen. Insgesamt stellt aber auch diese Untersuchung fest, dass „nur selten eine systematische Überwachung oder Bewertung der Verfahren und des Nutzens der personellen Vielfalt festgestellt werden“ (a.a.O.: 26). Gleichwohl sind 82% der befragten Unternehmen von den positiven Auswirkungen durch Initiativen zur persönlichen Vielfalt überzeugt (29).

„Diversity Management bedeutet für die Deutsche Bank, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen unterschiedlicher Nationalitäten, Kulturen, Religion und Erfahrungen, unabhängig von Alter, Geschlecht, sexueller Identität, ethnischem Hintergrund und Behinderung effektiv zusammenarbeiten und ihr volles Leistungspotenzial entfalten können. Diversity Management wird vom Senior Management mitgetragen und ist im Leitbild der Deutschen Bank festgeschrieben (...)“ (Coppi 2005). Dafür gibt es ein weltweites Diversity Team, beispielhafte Maßnahmen sind: Mentoring-Programme zur Unterstützung potenzialstarker Frauen, Maßnahmen zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den Generationen, Recruiting-Programme zur gezielten Ansprache von Frauen und Bewerbern ethnischer Minderheiten, Zielgruppenmarketing in schwul-lesbischer Presse, Diversity-Trainings für Führungskräfte und vieles mehr. Eine Auswertung von Good-Practice-Beispielen kommt für die Deutsche Bank zu einem überwiegend positiven Ergebnis (vgl. Schwarz-Wölzl/Maad 2003-2004b: 34).

Bei Siemens ist Diversity sowohl im Firmen-Leitbild verankert und wird darüber hinaus durch ein eigenes Diversity-Leitbild definiert. „Beeindruckend ist die Qualität der ‚Leitsätze für Promoting und Managing Diversity‘, die aufgrund ihrer Elaboriertheit als Best-Practice-Beispiel von uns erachtet werden. (...) Siemens richtet seinen Diversity-Fokus zentral auf die Gender-Dimension und ergreift hier vielfältige Initiativen. (...) Weiters liegt Siemens großes Augenmerk auf Integration von Menschen mit Behinderungen“ (a.a.O.: 42).

Zu den Pionieren des Diversity Managements in Deutschland gehört Ford: „Vielfalt ist eine der Stärken unseres Unternehmens, (...). Deshalb ist Diversity seit Jahren ein Eckpfeiler der weltweiten Ford-Unternehmenskultur. Neben anderen Elementen geht es dabei im Wesentlichen um die Wertschätzung einer jeden Mitarbeiterin und eines jeden Mitarbeiters, unabhängig davon, welcher Nationalität, Religion, sexuellen Identität oder gesellschaftlichen Gruppe sie oder er angehört“ (Ford 2006: 3). Diversity wird als ganzheitlicher Ansatz verstanden, seit 2002 gibt es dazu eine Betriebsvereinbarung. Die Schwerpunkte liegen bei der Frauenförderung mit einer Vielzahl unterschiedlicher Aktivitäten, bei der Integration insbesondere der türkischen Mitarbeiterschaft und bei der Personalrekrutierung in diesen Feldern. Aktivitäten gibt es aber auch gegenüber älteren Mitarbeitern und zum Thema work-life-balance. Ford kann eindeutig zu den Best-Practice-Beispielen gezählt werden.

Bemerkenswert ist auch, dass die BMW Group, die zwar ein modernes Mitarbeiterkonzept verfolgt (allerdings ohne ausdrückliche Hervorhebung und Förderung von Vielfalt) im Rahmen ihrer gesellschaftlichen Verantwortung Projekte interkultureller Arbeit in Kooperation mit dem Stadtjugendamt München über viele Jahre vor Ort gefördert hat. Sie hat überdies in Zusammen-

arbeit mit dem Bayerischen Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung die Entwicklung des Lernwerks LIFE zur Förderung der interkulturellen Bildung sowie weiterer Materialsammlungen und Medien unterstützt. Sie schreibt seit 1997 den BMW Group Award für interkulturelles Lernen aus, der jährlich in den Kategorien Theorie und Praxis vergeben wird (vgl. BMW Group 2006).

Ähnliche positive Beispiele gibt es von weiteren großen Firmen wie Lufthansa, Deutsche Telekom oder dem Westdeutschen Rundfunk (vgl. Römhildt 2005). Der Verbreitungsgrad scheint hoch, allerdings: „Die hier kompilierten Fallstudien geben zum einen deutliche Evidenz zur Diversität von Konzepten und beschränken sich zum anderen in der Regel auf Initiativen im Kleinformat, d.h. schon kleinste Insellösungen zu spezifischen Aspekten von Diversity ( ...) fallen in den Fächerkanon von Diversity Management und sind dabei weit entfernt von einem holistischen Diversity-Verständnis" (Schwarz-Wölzl/ Maad 2003-2004a: 21 f.). Obwohl also die Stärke des Diversity-Ansatzes gerade in der Ganzheitlichkeit besteht und sich die meisten Firmen auch dazu bekennen, ist die Praxis häufig auf einzelne Schwerpunkte wie Frauenförderung beschränkt. Stuber warnt davor, sich auf einzelne Kategorien zu beschränken. Auf der Grundlage einer eigenen Untersuchung bei 20 internationalen Unternehmen kommt er allerdings zu dem Ergebnis, dass auch hier Theorie und Praxis auseinander klaffen. „Mit Blick auf die historische Verknüpfung von Diversity und Chancengleichheit (für Frauen und Männer) sowie angesichts einer häufig zu vermuteten ‚Themenorientierung‘ (Kultur, Alter, Behinderung etc.) wurde dieser Aspekt in der Umfrage gesondert beleuchtet. Etwa 70% der Teilnehmenden erwähnten das Modell der sechs Kerndimensionen als Aktionsrahmen für Diversity: (...) Eine vertiefende Frage ergab indes, dass diese Faktoren, obschon gleichberechtigt in die jeweilige Definition eingeschlossen, nicht gleichermaßen in der aktuellen Umsetzung berücksichtigt werden. Lediglich knapp 50% der Befragten schlossen auch alle Kerndimensionen in die Implementierung von Diversity ein" (Stuber 2004: 23).

Die eher positiven Belege für Diversity Management finden sich überdies fast ausschließlich in Großbetrieben. Klein- und mittelständische Unternehmen stehen dem Konzept eher distanziert gegenüber, soweit sie überhaupt davon gehört haben. Über wenige erste Ansätze berichten Römhildt (2005: 14) aus Hamburg und Fager (2006: 3) aus Brandenburg.

### 2.3.2 Non-Profit-Bereich

Die Rezeption von Zielen, Methoden und Instrumenten des Diversity Managements in öffentlicher Verwaltung, sozialen Diensten und sonstigen nicht gewinnorientierten Organisationen verläuft in Deutschland zögerlich, hat jedoch in den letzten Jahren deutlich zugenommen. Stuber hält die Übertragung seiner Überlegungen eins zu eins oder mit geringfügigen Anpassungen ohne weiteres für möglich, um Vielfalt im gesamten gesellschaftlichen Bereich zur Verbesserung der gesamtstaatlichen Situation zu berücksichtigen. „Analog zu Unternehmen oder anderen Arbeitgebern würde dies bewusst alle Bürgerinnen und Bürger einschließen und hätte zur Folge, dass staatliches Engagement, d.h. auch politische Konzepte, daraufhin überprüft würden, inwieweit sie die gesamte Vielfalt der Gesellschaft widerspiegeln, d.h. für ‚den mainstream‘ und für andere Gruppen wenn nicht gleichermaßen, so doch proportional relevant sind" (Stuber 2004: 77).

Der öffentliche und soziale Bereich nimmt bisher Vielfalt in ihren unterschiedlichen Facetten auf, beantwortet das aber organisatorisch wie inhaltlich mit spezialisierten und jeweils isolierten Ansätzen (vgl. Schröer 2006: 61). Dies, vermutet Döge (2002: 5), hänge damit zusammen, dass „der Diversity-Ansatz weitgehend als neo-liberales Management-Konzept missverstanden und

Expertise „Interkulturelle Öffnung und Diversity Management“

dementsprechend rezipiert (wird). Zudem zeigt sich hier zu Lande eine kontraproduktive Separierung der Diskurse um Anti-Diskriminierung: Gender Mainstreaming wird ohne Diversity, Cultural Mainstreaming meist ohne Gender diskutiert. Ziel sollte jedoch sein, beide Stränge im Konzept des Managing Diversity zu verbinden.“ Hinzufügen ließe sich, dass ebenso Alter, Behinderung oder sexuelle Identität vielfach ohne ethnisch-kulturelle und Geschlechter-Fragen erörtert werden.

Die Stärke des Diversity-Konzeptes als ganzheitlicher Ansatz gegenüber dem spezialisierten Einzelkämpfertum von Frauen-Gleichstellungstellen, Dienststellen für interkulturelle Arbeit, Behindertenbeauftragten oder Koordinierungsstellen für gleichgeschlechtliche Lebensweisen wird zunehmend erkannt (vgl. Handschuck/Schröer 2002: 516; Simon-Hohm 2004: 247; Krell 2006: 1; Fager 2006: 6). Managing Diversity wird allmählich zu einem neuen Kompetenzprofil, das sich in einer Vielzahl von Fort- und Ausbildungsangeboten, Trainingskursen und Fachtagungsthemen niederschlägt. Allerdings ist der Stand der Implementation noch sehr unterschiedlich und eher gering.

„Chancen bieten in diesem Zusammenhang u.a. einige durch die EU geförderte Projekte, in denen Antidiskriminierungsleitlinien die Einbindung von entsprechenden Zielen in die Projektentwicklung fördern. So sind in EQUAL-Projekten Einzelfördermaßnahmen, z.B. zur Geschlechtergleichstellung, durch Diversity Mainstreaming-Ansätze ersetzt worden: die Querschnittsziele verweisen auf die komplexen Zusammenhänge multipler Diskriminierungen aufgrund von Geschlecht, Herkunft, Alter oder sexueller Orientierung. Diese werden nicht getrennt voneinander, sondern übergreifend analysiert und bearbeitet. Konzepte, Bewertungskriterien und Erhebungskriterien sollen entsprechend entwickelt werden. Durch Schulung der ProjektteilnehmerInnen und die Förderung von Partizipationsmöglichkeiten sollen die Perspektive erweitert und die Programme kontextualisiert werden. Beispiele dafür sind Projekte für die Schulung von BeraterInnen, in denen berufliche Beratung um Aspekte wie die Erhebung von formellen und informellen Kompetenzen, die Sensibilisierung für besondere Bedürfnisse von MigrantInnen und interkulturelle Kompetenzen erweitert werden“ (Fager 2006: 6f.).

Die Stadt Basel verfolgt in ihrem Integrationskonzept zumindest Elemente von Diversity-Strategien (verbunden mit interkultureller Öffnung). Das Gesamtkonzept orientiert sich an drei Leitideen:

- Das Fundament, auf dem die zukünftige Integrationspolitik aufbaut, ist das vorhandene Potenzial, also die Gesamtheit der Errungenschaften, Erfahrungen, Tätigkeiten, Kompetenzen aller Beteiligten.
- Integration wird als gesamtgesellschaftliches und gesamtstädtisches Anliegen verstanden, d.h. die Gesamtheit aller Einwohnerinnen (Einheimische und Zugewanderte) wird in den Prozess aufgenommen.
- Die Integrationspolitik garantiert den bewussten und respektvollen Umgang mit Differenz. Soziale oder strukturelle Probleme dürfen nicht oberflächlich kulturalisiert und ethnisiert, geschlechtsspezifische Aspekte nicht ignoriert oder naturalisiert werden (Basel-Stadt 2006). Im Vordergrund stehen also Ethnie und Geschlecht. Bezogen auf alle Institutionen wird formuliert: „Die basel-städtische Integrationspolitik setzt auf die Öffnung der Regeldienste der bestehenden Institutionen und lehnt dementsprechend parallele (Neu)Strukturen ab. Es sollen institutionelle Öffnungsprozesse und ehrenamtlich engagierte Schlüsselpersonen unterstützt werden“ (Basel-Stadt 2003: 4).

Berlin hat sich an einem EU-Modellvorhaben "Berlin – Stadt der Vielfalt" beteiligt und Qualifizierungsmaßnahmen zur interkulturellen und internationalen Orientierung der Verwaltung entwickelt. Diese Neuausrichtung sollte mit dem Konzept Managing Diversity angestrebt werden

und geht auf Artikel 13 des Europäischen Gemeinschaftsvertrages und seine „Allgemeine Nicht-diskriminierungsklausel“ zurück. In diesem Rahmen ist ein Ordner mit Arbeitsblättern, Fallbeispielen und theoretischen wie methodischen Bausteinen entstanden (vgl. Die Beauftragte des Senats 2003). Es ist allerdings nicht ersichtlich, dass daraus in der Praxis Konsequenzen gezogen worden wären. Auch für andere deutsche Kommunen sind strategische Ansätze oder eine konkrete Praxis von Diversity Management nicht ersichtlich.

Für die Bundesanstalt für Arbeit (BA) war das Thema Chancengleichheit bisher Gender Mainstreaming, sie ist 2005 erneut vom Total E-Quality e.V. ausgezeichnet worden. „Das Thema Chancengleichheit wurde im Jahr 2005 strategisch laufend erweitert. Für die BA ist nicht mehr nur die Frage der Chancengleichheit von Frauen und Männern, sondern auch die Beseitigung bestehender und die Verhinderung künftiger Diskriminierungen im Arbeitsleben zum zentralen Thema geworden. Hierauf zielt das Konzept **Diversity Management** ab, in dem die positiven Effekte personeller Vielfalt zum Beispiel in Bezug auf Alter, Geschlecht, Behinderung, Nichtbehinderung und Nationalität verstärkt und nutzbar gemacht werden. Es gilt, die entsprechenden Kompetenzen zu fördern und für die BA zu nutzen“ (Bundesagentur 2005: 86). Eine gezielte interkulturelle Öffnung ist damit offensichtlich nicht verbunden, (der entsprechende Suchbegriff auf der Homepage bringt keinen Treffer!), und die Vermittlung interkultureller Kompetenz der Basismitarbeiterschaft steht noch weitgehend aus.

### 2.3.3 Kritik an und Widerstände gegen Diversity Management

Im Paradigmenwechsel von isolierten Einzelstrategien wie Gender Mainstreaming, interkultureller Öffnung und anderen zu einem Gesamtkonzept von Diversity Management werden Interessen berührt, die Widerstände produzieren. So sind es insbesondere (kommunale) Institutionen der Frauengleichstellung, die sich gegen Diversity Management aussprechen, weil sie ihre privilegierte Funktion in der Gleichstellungsarbeit zu verlieren drohen (vgl. Stiegler 2005). Gender sei überdies das wichtigste Merkmal für Diskriminierung in einem bipolar angelegten Geschlechterverhältnis (Heinrichs 2003:17), was so auf andere, etwa ethnisch-kulturelle Fragen nicht übertragbar sei. Unabhängig davon, dass auch die Gender-Diskussion von homogenen Geschlechtergruppen Abschied nimmt, können hier pragmatische Lösungen gefunden werden: Je nach historischer und lokaler Entwicklung kann Diversity unter dem Dach von Gender oder können Gender und Diversity nebeneinander existieren. Die breitere Akzeptanz von Diversity, die Berücksichtigung aller diskriminierungsrelevanten Faktoren, damit ein stärkeres gesellschaftliches Bündnis und nicht zuletzt rechtliche Nominierungen sprechen für Gender unter dem Dach von Diversity (vgl. auch Krell 2006: 1).

Gewichtiger erscheinen Bedenken, dass mit dem überwölbenden Begriff von Diversity eine Entprofilierung oder gar Marginalisierung der damit eingebundenen Strategien interkultureller Öffnung und Gender Mainstreaming oder Inklusion Behinderter usw. einhergehen. Diese Gefahr wäre wirklich relevant, wenn Diversity Management als ein Einheitskonzept missverstanden würde, das jeglicher Diversität in der Organisation mit einheitlichen Maßnahmen begegnen will. Was generell als Gleichheitsgrundsatz gilt, dass nämlich Ungleiches auch unterschiedlich behandelt werden muss, gilt in gleicher Weise für den Umgang mit Heterogenität in der Organisation: den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern muss entsprechend ihren Bedürfnissen und Fähigkeiten begegnet werden. Unter dem gemeinsamen Dach Diversity Management, das vergleichbare Methoden und Instrumente für eine Gesamtstrategie entwickelt, müssen weiterhin profilierte, individuelle Strategien für Kerndimensionen von Verschiedenheit ausgearbeitet und entsprechende Maßnahmen umgesetzt werden. Interkulturelle Öffnung oder Gender Mainstreaming bleiben damit auf der Tagesordnung.

Schließlich ist der Machtaspekt eine Herausforderung, die Diversity Management eher verdeckt. Mit der positiven Konnotation von Vielfalt und ihrer Gestaltung wird nicht thematisiert, dass es um handelnde Personen geht, die als Vertreter der Mehrheitsgesellschaft, als Männer gegenüber Frauen, als Vorgesetzte gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Macht haben, ausüben und einzubüßen drohen. „Interkulturelle Beziehungen sind fast durchweg durch Machtasymmetrie – Status-, Rechtsungleichheit, Wohlstandsgefälle – gekennzeichnet“ (Auernheimer 2002: 180). Denn Geschlechterhierarchie wie dominante Mehrheitskultur sind Bestandteile einer umfassenden Dominanzkultur: „Das bedeutet, dass unsere ganze Lebensweise, unsere Selbstinterpretation sowie die Bilder, die wir vom Anderen entwerfen, in Kategorien der Über- und Unterordnung gefasst sind. Eben das ist mit dem Begriff der *Dominanzkultur* gemeint“ (Rommelpacher 1995: 22). Ein neues Verständnis von Vielfalt ergibt sich aus der Analyse der Konstruktionsmechanismen der sozialen bzw. kulturellen Herstellung von Geschlecht (doing gender), der Konstruktionsprozesse von Kultur und Fremdheit (doing ethnic) oder der gesellschaftlichen Definition von Behinderung. Wenn diese Herstellung von Differenz und die dahinter liegenden Machtverhältnisse nicht mitgedacht und dekonstruiert werden, wird Managing Diversity zu einer affirmativen Strategie, die die zu verändernden Ausgrenzungsmechanismen gerade nicht in den Blick nimmt.

#### **2.3.4 Gewinn und Perspektiven durch Diversity Management**

Der Vergleich interkultureller Öffnungsstrategien mit Diversity Management zeigt auf, dass es in Bezug auf Ziele und Vorgehen viele Gemeinsamkeiten gibt. Die Stärke des Diversity Konzeptes ist es, dass es die gesamte Vielfalt einer pluralistischen Gesellschaft umfassend beschreibt und dafür einen ganzheitlichen Ansatz mit einer festen Verankerung von Diversity in allen Bereichen und Aspekten der Organisation verfolgt. Eine derartige strategische Positionierung kann der Sozialen Arbeit, den kommunalen Diensten und öffentlichen Verwaltungen nur empfohlen werden. Das bedeutet eine klare Entscheidung für ein integriertes Vorgehen im Hinblick auf die sechs Kerndimensionen von Vielfalt, eine Positionierung dieses Ansatzes bei den jeweiligen Verantwortlichen einer Organisation, eine entsprechende Ressourcenausstattung dieser Funktion, aber auch die differenzierte Verfolgung und Profilierung der je eigenen Teilstrategien interkulturelle Öffnung, Gender, Behinderung usw.

Die langjährigen Erfahrungen mit Managing Diversity, deren Entwicklung und der Anwendung geeigneter Instrumente kennzeichnen das eigentliche Potenzial von Diversity Management, aus dem interkulturelle Orientierung und Öffnung lernen können (vgl. für das Folgende Stuber 2004: 178ff.; Schröder 2006: 65ff.). Es geht knapp zusammengefasst darum, die Strategie an das „Kerngeschäft anzubinden“. Vielfalt ist nicht allein ein Selbstzweck, sondern muss eingebunden sein in die spezifische Zweck- oder Funktionsbestimmung der jeweiligen Organisation. Auf dieser Basis sind das eigene Verständnis von Verschiedenheit und die damit verbundenen Ziele zu beschreiben. Die „Zielentwicklung“ wird je nach Organisation, nach Stand der Entwicklung oder nach Vielfaltdimensionen unterschiedlich sein. Dafür bedarf es einer „Bestandsaufnahme“ der in der Organisation bestehenden Vielfalt, aber ebenso auch der Struktur der jeweiligen Kunden- oder Zielgruppen. Für die Zielsetzungen sind geeignete „Strategien“ auszuarbeiten, für die es keine allgemeinen Modelle gibt. Stuber stellt in der Wirtschaft erprobte Modelle vor (2004: 148-153), Handschuck und Schröder schlagen vor, die Verwaltungsmodernisierung für interkulturelle Öffnungsprozesse zu nutzen (2002: 518-520), Meyer und Ginsheim diskutieren die Umsetzung von Gender Mainstreaming als Organisations-, Personal- und Qualitätsentwicklung (2002: 54). Es muss gelingen, Vielfalt wirklich zum „Mainstreaming“ zu machen. Das bedeutet, dass es in der Organisation keinen Bereich und keine Entscheidung mehr geben darf, die nicht Vielfalt berücksichtigen. Mainstreaming muss auf allen Hierarchieebenen gelten. Als Instrumente

haben sich „(Integrations-) Verträglichkeitsprüfungen“ positiv bewährt. Die Einführung und Verfolgung von Diversity Strategien ist als „Führungsaufgabe top-down“ zu verfolgen, die für die Akzeptanz in der Mitarbeiterschaft allerdings auch „Bottom-up-Ergänzungen“ bedarf. Ein derart komplexer Veränderungsprozess wie die Implementierung von Diversity Management braucht ein klares „Prozessmanagement“ und damit eine entsprechende Unterstützungsstruktur, die auch für das „Controlling“ der Zielerreichung verantwortlich ist.

Es wird deutlich: Diversity Management ist eine elaborierte Gesamtstrategie mit einem klaren strategischen und operativen Zielsystem nach innen und außen auf der Basis von Organisations-, Personal- und Qualitätsentwicklung und mit den dafür notwendigen Methoden und Instrumenten. Davon sollten interkulturelle Öffnung und die sonstigen Querschnittsthemen lernen. Es muss dabei aber gelingen, die Unterschiede in Funktion und Zielen der jeweiligen Organisation nicht zu verwischen.

## 2.4 Eine Gegenüberstellung der Strategien

	<b>Interkulturelle Öffnung</b>	<b>Diversity Management</b>
Funktion/ Zweck	Soziale Gerechtigkeit  Gleichbehandlung  Gleichberechtigte Teilhabe  Inklusionsvermittlung  Erhalt des sozialen Friedens  Gestaltung von Vielfalt	Wertschöpfung, Erfolg des Unternehmens  Gewinnerzielung  Erreichung von Wettbewerbsvorteilen  Gesellschaftliche Verantwortung  Erhalt des betrieblichen Friedens
Mittel zum Zweck		Gestaltung von Vielfalt
Dimensionen	Alter, Geschlecht, Ethnie, Behinderung, sexuelle Orientierung, religiöses Bekenntnis  Unterschiedliche Lebenslagen Subkulturelle Differenzierungen Urbanes bzw. ländliches Milieu	Alter, Geschlecht, Ethnie, Behinderung, sexuelle Orientierung, religiöses Bekenntnis
Ziele	Veränderung von Gesellschaft	Positionierung am Markt

Expertise „Interkulturelle Öffnung und Diversity Management“

(noch: Ziele)	<p>Anerkennung von Gleichheit und Verschiedenheit nach innen und außen Verhinderung von Diskriminierung am Arbeitsplatz</p> <p>Etablierung als Querschnittsaufgabe</p> <p>Ressourcenansatz statt Defizit-orientierung</p> <p>Abbau von Zugangsbarrieren und Hemmschwellen</p> <p>Vermittlung interkultureller Kompetenz</p> <p>Gewinnung von Mitarbeiterinnen/ Mitarbeitern mit Migrationshintergrund</p> <p>Initiierung reflexiver Lern- und Veränderungsprozesse</p>	<p>Anerkennung und optimale Nutzung vorhandener Diversität</p> <p>Verhinderung von Diskriminierung am Arbeitsplatz</p> <p>Etablierung als Personalentwicklungskonzept</p> <p>Ressourcenansatz statt Defizit-orientierung</p> <p>Erschließung der Kaufkraftpotenziale neuer Kunden</p> <p>Erhöhung der Problemlösungskompetenz</p> <p>Gezielte Rekrutierung von Minderheiten</p> <p>Ausschöpfung der jeweiligen Leistungspotenziale</p>
Zielgruppen	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Nutzerinnen und Nutzer	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Kundinnen und Kunden
Methoden/ Instrumente	<p>Leitbildentwicklung</p> <p>Zielentwicklung</p> <p>Bestandsaufnahme</p> <p>Führungsverantwortung (top-down)</p> <p>Interkulturelle Kompetenzvermittlung</p> <p>Prozessmanagement</p> <p>Mainstreaming</p> <p>Controlling</p>	<p>Leitbildentwicklung</p> <p>Zielentwicklung</p> <p>Bestandsaufnahme</p> <p>Führungsverantwortung (top-down)</p> <p>Vermittlung instrumenteller Kompetenzen</p> <p>Prozessmanagement</p> <p>Mainstreaming</p> <p>Controlling</p>
Machtaspekte	<p>Analyse von Machtverhältnissen und gesellschaftlichen Ausgrenzungsmechanismen</p> <p>Analyse der Konstruktionsprozesse</p>	

(noch: Macht- aspekte)	von Diversität Analyse von Macht- und Interessen- strukturen in der Organisation Analyse von Machtasymmetrien im Kontakt mit Nutzerinnen und Nutzern	Analyse von Macht- und Interessen- strukturen im Unternehmen
---------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------

## 2.5 Kontext- und zukunftsbezogene Synthese

Diese Gegenüberstellung zeigt, dass es große Übereinstimmung zwischen interkultureller Öffnung und Diversity Management gibt. Es wird auch deutlich, dass sich bei der Funktion der jeweiligen Strategie, bei einzelnen Zielen und insbesondere bei der Berücksichtigung von Machtaspekten auch gravierende Unterschiede finden.

Die hohe Übereinstimmung der Dimensionen und Methoden spricht dafür, Diversity Management als Gesamtstrategie für alle Organisationen zu verstehen, um Synergieeffekte bei der Konzeptionierung, Implementierung und Durchsetzung von Querschnittspolitiken zu nutzen. Die Unterschiede verweisen darauf, bei der Differenzierung innerhalb der Dimensionen Ethnie, Geschlecht, Behinderung usw. jeweils die spezifischen Funktionsbestimmungen, Zielvorstellungen und Machtasymmetrien zu berücksichtigen, um „der Gefahr zu widerstehen, im horizontalen Ansatz von Managing Diversity die Unterschiede zu verwischen, die durch die Anerkennung von Vielfalt gerade in den Blick genommen“ wurden (Schröder 2006: 63). Deren Eigensinn muss erhalten bleiben.

Es bietet sich eine pragmatische Lösung bei der Entscheidung über den „richtigen“ strategischen Ansatz an, die je nach Stand der Entwicklung einer Organisation unterschiedlich ausfallen kann. Essentials müssen sein:

- Berücksichtigung der vorhandenen Vielfalt und Entwicklung einer entsprechend differenzierten Strategie
- Keine Rückkehr zur überwundenen, separierenden Zielgruppenpolitik
- Ansetzen an den Stärken und Erfahrungen der Organisation.

Die im Rahmen von Globalisierung zunehmende Differenzierung der deutschen Gesellschaft und der in ihr tätigen Organisationen erfordert, Diversität und Differenz zum Ausgangspunkt einer strategischen Orientierung zu machen. Als integrierende und weitgehend elaborierte Strategie bietet sich dafür Diversity Management an. Die mit diesem Ansatz verbundenen Vorbehalte betriebswirtschaftlicher Orientierung könnten mit einer Adaption durch Übersetzung verringert werden. Vorgeschlagen wird, „Vielfalt gestalten“ als übergreifendes Konzept zu verwenden.

Je nach Stand der Organisationsentwicklung können der gesamte Ansatz oder einzelne Strategien implementiert werden. Dort, wo Gender Mainstreaming und interkulturelle Öffnung schon erfolgreich eingeführt sind, können sie Ausgangspunkt für eine Entwicklung weiterer Strategien und deren Zusammenführung sein. Dort, wo eine Organisation am Anfang steht, kann sie gleich Managing Diversity bzw. Vielfalt gestalten als Einstieg wählen. Dort, wo die Diskriminierung oder Nichtberücksichtigung von Frauen oder Menschen mit Migrationshintergrund im Vordergrund stehen, sollten gezielte Strategien in Angriff genommen werden.

Expertise „Interkulturelle Öffnung und Diversity Management“

Wer die Komplexität des gesamten Ansatzes scheut, kann nacheinander je nach Bedarf die Dimensionen von Diversität entwickeln und schließlich zusammenführen. So ist beispielsweise das Stadtjugendamt München (vgl. Landeshauptstadt München) vorgegangen, wo die Querschnittspolitiken nacheinander implementiert wurden. Es wurden Leitlinien für eine geschlechtsspezifisch differenzierte Kinder- und Jugendhilfe (1999), Leitlinien für eine interkulturell orientierte Kinder- und Jugendhilfe (2000), Leitlinien für die Arbeit mit Jungen und jungen Männern (2005) und Leitlinien zur kommunalen Arbeit mit Kindern und Jugendlichen mit und ohne Behinderung (2006) entwickelt. Derzeit werden die einzelnen Ansätze, die mit Personen und Funktionen verbunden sind, unter dem Dach von „Vielfalt gestalten“ zusammengeführt und als einheitlicher Organisations- und Personalentwicklungsansatz verstanden. Das Profil der jeweiligen Fachstellen und der strategischen Ausrichtung bleibt dabei gewahrt.

Im Ergebnis sollte interkulturelle Öffnung als profilierter und allmählich etablierter Ansatz erhalten bleiben. Das Verständnis von interkultureller Arbeit muss aber die Diversität umfassend aufgreifen und sich insoweit in eine Gesamtstrategie von Managing Diversity bzw. Vielfalt gestalten einordnen. Es können Synergieeffekte durch gemeinsame Strategieentwicklung, den Austausch methodischer Erfahrungen und konzentrierte Interessenvertretung erzielt werden. Damit ist auch die Machtfrage erfolgreicher zu beantworten als mit isolierten Einzelstrategien.

### 3. Interkulturelle Praxis: Wirkungen und Grenzen im Alltag

#### 3.1 Vermittlung interkultureller Kompetenz

Der Beweis der „Wirksamkeit“ interkultureller Öffnungsprozesse und interkultureller Praxis ist schwer zu führen. Evaluation ist gerichtet auf die Überprüfung der Erreichung operationalisierter Ziele. Sie ist angemessen, wenn es sich um kognitive und instrumentelle Inhalte handelt. Sie stößt an ihre Grenzen bei komplexen Zielen, die auch affektive und konnotative Elemente beinhalten (vgl. Nicklas 2006). Darum genau handelt es sich bei interkultureller Öffnung und dies umso mehr, als Interkulturalität mit eigenen und fremden Kommunikations- und Repräsentationsmitteln zu tun hat. Damit fehlt es auch an einem „festen, quasi objektiven Standpunkt, von dem aus man evaluieren kann“ (Müller 2006). Überdies ist interkulturelle Öffnung ein langfristig angelegter Prozess, so dass die Evaluation einzelner Schritte, etwa die Qualität interkultureller Trainings oder die Auswirkungen auf Menschen mit Migrationshintergrund im Einzelfall zwar möglich ist, die Erforschung der Wirkungen in ihrer Komplexität und Dauer nicht so ohne weiteres. Es bedarf jedenfalls eines differenzierten Evaluationsdesigns, das die Teilnehmenden mit in den Auswertungprozess einbezieht. Es liegen vereinzelt Evaluationsergebnisse von interkulturellen Trainings vor, die aber lediglich Aussagen machen über die Qualität des Angebotes, also über die erfolgreiche Lernkonstellation, das Einhalten anerkannter Standards oder die Kompetenzen der Trainerinnen und Trainer. Langzeitwirkungen der Seminare können nicht benannt werden (vgl. Bundschuh 2002: 33).

Eine Evaluation interkultureller Öffnung in kommunalen Verwaltungen, sozialen Diensten und bei freien Trägern ist bisher offensichtlich nicht durchgeführt worden. Die Literatur zur interkulturellen Öffnung begründet überwiegend die Notwendigkeit dieses Prozesses, beschreibt die Prozessschritte und verweist ohne Begründung und weitere Ausführungen auf – vermutlich – gute Beispiele. Genannt werden etwa Essen, Stuttgart oder München mit seiner Sozialverwaltung. Aus eigener Erfahrung ist bekannt, dass in diesen und anderen Städten ernsthafte Bemühungen für eine interkulturelle Öffnung unternommen werden und dass dies auch als systematisches Vorgehen erfolgt. Im Ergebnis kann aber nicht von einer Öffnung „der“ Verwaltung oder „der“ Jugendhilfe gesprochen werden. Es gibt allerdings viele sehr gute und durchaus erfolgreiche Beispiele für einzelne Felder und Institutionen wie die Förderung von interkulturellem Lernen und Elternbildung (Essen), politische Partizipation (Stuttgart), das Monitoring (Wiesbaden), Jugendsozialarbeit, Kindertagesbetreuung oder Ausländerbehörde (München), Vernetzung (Nürnberg) und weitere mehr.

Für München beispielsweise hat die Auswertung des Modellprojektes „Interkulturell orientierte Qualitätsentwicklung im Sozialraum“ ergeben, dass durch die interkulturellen Qualifizierungsmaßnahmen nachhaltige Wirkungen auf der Ebene der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Beispiel durch Haltungsveränderungen, auf der Ebene der Organisation durch Veränderung von Arbeitsabläufen oder durch die Gewinnung nicht deutscher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, auf der Ebene der Klientinnen und Klienten durch eine verstärkte, zum Teil erstmalige Nutzung der Angebote und auf der Ebene des Sozialraums durch eine qualitativ bessere Vernetzung eingetreten sind (vgl. Handschuck 2005: 131 ff.). Eine derzeit durchgeführte Untersuchung zum Stand der Münchner Altenhilfe in Bezug auf Migrantinnen und Migranten belegt diese positiven Ergebnisse: Nach Auskunft des untersuchenden Sozialwissenschaftlers ist eine deutliche interkulturelle Orientierung der Einrichtungen der offenen Altenhilfe, die an dem Projekt teilgenommen haben, im Vergleich zu allen anderen Altenhilfeeinrichtungen festzustellen (Philip Anderson 2006, mündliche Mitteilung).

## Expertise „Interkulturelle Öffnung und Diversity Management“

Der Bezugspunkt für Wirkungen interkultureller Öffnungspraxis soll hier aber nicht das gesamte Feld der sozio-kulturellen Integration, sondern eine verbesserte Arbeitsmarkt-Integration der Bevölkerung mit Migrationshintergrund sein. Dafür sollen zunächst interkulturelle Trainings insgesamt angesprochen werden.

Im Vordergrund vieler Anstrengungen zur interkulturellen Öffnung von Institutionen und ebenso bei Diversity Management in Unternehmen stehen Maßnahmen der Personalentwicklung, die auf die Qualifizierung der vorhandenen und die Öffnung für bzw. die Gewinnung von neuem Personal mit Migrationshintergrund zielen. Für die Personalqualifizierung hat sich eine Vielzahl von Beratungsangeboten am Markt etabliert. In der Aus- und Weiterbildung von Hochschulen, Fachhochschulen und privaten Instituten werden Ausbildungen zur interkulturellen Trainerin und zum interkulturellen Trainer zunehmend angeboten.

Der Bedarf nach interkulturellen Fortbildungen wächst. Es setzt sich allmählich der Trainingsbegriffe durch, orientiert an professionellen amerikanischen Vorbildern und betrieblichen Weiterbildungsformaten. In einer Typologie von Lernformaten unterscheidet Leenen idealtypisch „zwischen einem interkulturellen Lernen in *themen- und sachorientierten Bildungsformaten* (...) und in einem *an Personen orientierten Begegnungs- und Austauschformat*.“ Bei erstem überwiegt die *Erarbeitung von Wissen*; Begegnungsarrangements zielen dagegen auf die *unmittelbare Erfahrung durch direkten sozialen Kontakt* mit Menschen aus anderen Kulturen ab. Auf einem Kontinuum zwischen fremdgesteuertem und selbstgesteuertem Lernen ordnet er Trainingsformate in der Mitte ein: Sie „machen den nicht ganz unehrgeizigen Versuch, die Vorteile der beiden Extreme miteinander zu verbinden“ (Leenen 2001: 10). Das interkulturelle Training ist inzwischen ein Typus, der versucht, erfahrungsorientierte und kognitiv orientierte Ansätze zu integrieren.

Im Folgenden werden die bekanntesten und publizierten Programme in der Reihenfolge ihres Erscheinungsdatums benannt und – soweit vorhanden – deren Evaluationsergebnisse kurz vorgestellt. (Nicht berücksichtigt werden hier interkulturelle Anpassungsschulungen für Manager für deren erfolgreichen Einsatz bei Auslandsaufenthalten bzw. Geschäftsabschlüssen.)

### **3.1.1 Trainingsprogramme aus dem Sozialbereich**

„Miteinander – Erfahrungen mit Betzavta“

Hierbei handelt es sich um ein Konzept zur Demokratieerziehung, das wie die nächsten beiden Programme im Rahmen des Projektes „Erziehung zur Demokratie und Toleranz“ der Bertelsmann Stiftung und des Centrums für angewandte Politikforschung seit 1995 entstanden ist. Das Programm ist für die politische Bildung und die Toleranzerziehung konzipiert. Es enthält zwar interkulturelle Elemente, ist aber eher ein Programm für die Auseinandersetzung mit Rassismus, Fremdenfeindlichkeit und Gewalt und insoweit als Vorbereitungsqualifizierung für interkulturelle Bildung zu sehen (Ulrich et al. 1997).

Mit der Evaluation waren Bommes u.a. (2004) beauftragt mit der Aufgabe, „zu untersuchen, ob der je individuelle Kompetenzaufbau zu individuellen Handlungsveränderungen und in der Summierung der individuellen Veränderungsleistungen zu Effekten auf die Gesellschaft führt“ (a.a.O.: 99). Resümierend stellen die Autoren fest: „Die Untersuchung ergab (...) insgesamt, dass für die meisten der Befragten sowohl die Übertragung eigener positiver Erfahrungen auf die Teilnehmer als auch ein grundsätzliches Vertrauen in die Wirksamkeit des Programms bei diesen Einschätzungen zum Tragen kommt“ (a.a.O.: 113).

#### „Eine Welt der Vielfalt“

Das Programm adaptiert das amerikanische Trainingsprogramm „A world of difference“ der Anti-Defamation-League, einer der ältesten Menschenrechtsorganisationen. Es setzt seinen Schwerpunkt auf die Sensibilisierung im Umgang mit Minderheiten. Selbstreflexion und Perspektivenwechsel als Methoden der interkulturellen Erziehung stehen im Mittelpunkt. Es ist ein Schulprogramm, das aber auch sonst in der Jugendarbeit erfolgreich eingesetzt wird (Bertelsmann Stiftung 1998/2001). Außerdem gibt es das Programm auch als Methodenhandbuch für die Ausbildung von Trainerinnen und Trainern, Moderatorinnen und Moderatoren sowie Lehrerinnen und Lehrern (Bertelsmann Stiftung 2002).

Die Evaluation durch Kehr (2004) stellt als zentrale Ziele des Programms fest, „bei Schülern veränderte Einstellungen und neues oder verändertes Handeln im Verhalten untereinander und insbesondere gegenüber Mitgliedern anderer Kulturen hervorzubringen, Stabilisierungen erwünschter Verhaltensweisen zu erreichen und einen Wissenszuwachs zu Themen interkulturellen Lernens zu fördern“ (a.a.O.: 83). „Als Ergebnis der durchgeführten Erhebungen zeigte sich, dass mit dem Programm eine Basis für den Prozess der Toleranzerziehung bei Kindern und Jugendlichen gelegt wird. Eine intensive Auseinandersetzung mit sich selbst als Person wird durch das Programm sehr stark angeregt.

Die Jugendlichen lernen, sich selbst als Individuen zu verstehen und verbessern somit ihre Voraussetzungen, auch die Anliegen des Gegenübers wahrzunehmen und zu respektieren“ (a.a.O.: 90).

Aus der Evaluation von Xenos-Projekten wird bestätigt, dass der Einsatz von Elementen aus „Betzavta“ und „Eine Welt der Vielfalt“ zur Gewinnung neuer Erkenntnisse im Themenbereich Rechtsextremismus, Rassismus und interkulturelles Lernen bei den beteiligten Jugendlichen geführt hat (vgl. Müller 2005: 3).

#### „Achtung (+) Toleranz“

In ähnlicher Weise wie Betzavta bietet dieses Programm Wege demokratischer Konfliktregelung an. Es ist gleichfalls ein Konzept politischer Bildung, das Lernerfahrungen vermitteln will für die Ausbildung von Kompetenzen zum friedlichen Umgang miteinander (Ulrich 2000).

Im Evaluationsbericht heißt es zu den Zielen: „„Achtung (+) Toleranz‘ ist ein Angebot zur individuellen Demokratie- und Toleranzerziehung, das sich an ältere Jugendliche und Erwachsene richtet. Es zielt darauf ab, über eine kurzfristige Symptombekämpfung hinaus, präventiv zu wirken, indem einerseits soziale Interaktionskompetenzen gefördert und ausgebaut, andererseits zu einer selbstreflektierten Orientierung in Konfliktsituationen beigetragen werden soll“ (Hirse-land et al. 2004.: 58). Die Evaluation „zeigt generell, dass das Programm in der Gesamtschau gemäß seinen konzeptionellen Intentionen wirkt. Es erzielte nicht nur insgesamt hohe Zustimmungswerte bei den Respondenten der schriftlichen Befragung, sondern darüber hinaus erinnern sämtliche Seminarteilnehmer des Evaluationsseminars programmbezogenes Wissen nachhaltig“. Dem Programm werden eine hohe Akzeptanz und deutliche Lernerfolge bescheinigt (a.a.O.: 78).

#### „Ohne Angst verschieden sein“

Dieses Praxishandbuch für die interkulturelle Arbeit ist aus dem Bestreben nach einem toleranten und fruchtbaren Zusammenleben verschiedener Kulturen in Deutschland heraus entwickelt worden. Es ist gleichfalls aus Toleranzerziehungsprogrammen entstanden und konzentriert sich auf den Konflikt als gemeinsame Erfahrung. Es handelt sich um ein durchgängiges

## Expertise „Interkulturelle Öffnung und Diversity Management“

Seminar, dessen Besonderheit es ist, an einem fremden Ort stattzufinden. Es geht um „die Begegnung mit sich selbst in der Fremde“ (Khanide/Giebeler 2003).

Die Evaluation über Fragebögen hat durchwegs positive Reaktionen erbracht (nach Selbsteinschätzung a.a.O.: 26).

### „Interkulturelle Verständigung in der Sozialen Arbeit“

Dieses Erfahrungs-, Lern- und Übungsprogramm zum Erwerb interkultureller Kompetenz stellt ein Fortbildungsprogramm auf der Grundlage breit ausgearbeiteter theoretischer und konzeptioneller Überlegungen dar. Es ist aus der Praxis einer großstädtischen Sozialverwaltung heraus entwickelt und zielt auf Stärkung der interkulturellen Kompetenz durch die reflexive Auseinandersetzung mit (eigenen) personalen und kollektiven Orientierungssystemen (Handschuck/Klawe 2004).

Das Programm findet überwiegend in der Sozialen Arbeit Anwendung. Es ist auch erfolgreich in Verwaltungen aller Art, beim Zusammenschluss unterschiedlicher Organisationskulturen und bei der Qualifizierung im gewerblichen Bereich angewendet worden. Die Evaluation durch Fragebogen hat regelmäßig Zustimmungswerte zwischen sehr gut und gut erbracht (vgl. Sorg 2002).

### Zusammenfassung

Die hier skizzierten Veröffentlichungen stellen Handbücher für die Ausbildung von und die Nutzung durch Multiplikatorinnen und Multiplikatoren dar. Bei „Eine Welt der Vielfalt“ und „Betzavta“ handelt es sich um zertifizierte Programme, die intensiv extern evaluiert worden sind und deren Qualität durch festgelegte Standards gewährleistet wird. Alle Programme sind geeignet, die verfolgten Ziele zu erreichen, diese sind jedoch durchaus unterschiedlich. Es ist deshalb von großer Bedeutung für deren sinnvollen Einsatz festzulegen, welche Ziele – Demokratieerziehung, Toleranzförderung oder interkulturelle Verständigung – mit der Qualifizierungsmaßnahme verfolgt werden sollen. Das geschieht in der Praxis häufig nicht, weil viele Programme und Trainings unter dem derzeit verkaufsfördernden Label „interkulturelle Kompetenzvermittlung“ laufen, obwohl sie für andere Ziele konzipiert sind. Alle Trainings – mit Ausnahme von „Interkultureller Verständigung“ – sind reine Lernprogramme, die strukturelle Implikationen nicht berücksichtigen. Das Handbuch zur interkulturellen Verständigung geht als einziges ausführlich auf die gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen und auf interkulturelle Öffnungsprozesse als notwendige Einbettung von Qualifizierungsmaßnahmen ein.

### **3.1.2 Entwicklungen im gewerblichen Bereich**

Ausbildung und Beschäftigung von Menschen mit Migrationshintergrund verweisen auf eine eindeutige soziale Ausgrenzung dieser Bevölkerungsgruppe. Die Ausbildungsbeteiligung ist deutlich gesunken, 2003 war nur noch „eine Ausbildungsquote von 27% bei ausländischen Jugendlichen zu verzeichnen“ (Beer-Kern 2005: 18) – bei deutschen Jugendlichen dagegen 63%. Rund 40% der jungen Erwachsenen mit Migrationshintergrund bleiben ohne jede berufliche Qualifizierung. Für 2003 weist der Mikrozensus für die ausländische Bevölkerung in Deutschland ein Erwerbspotenzial von gut 3,7 Millionen aus, die Erwerbsquote liegt bei 51,7% (Beauftragte 2005b: 78). Da Menschen mit Migrationshintergrund rund 15 Millionen in Deutschland ausmachen, handelt es sich insgesamt um ein weit größeres Potenzial, das den Zugang zum Arbeitsmarkt nur schwer findet. Die Beschäftigungssituation hat sich deutlich verschlechtert. 2003 waren 12,5% der insgesamt 4,4 Millionen registrierten Arbeitslosen ausländische Staatsangehörige – bei einem Ausländeranteil an allen Erwerbspersonen von etwa 9%. Die Quote der Ausländerarbeitslosigkeit steigt damit auf 20,5% in 2004 (Beauftragte 2005b: 94f.).

Eine Sichtweise, die Menschen mit Migrationshintergrund, insbesondere junge Menschen stärker in den Blick nimmt, verlangt ein radikales Umdenken, das die Geschlossenheit von Ausbildung und Beschäftigung kritisiert und Öffnungsprozesse in die Wege leitet. Dabei geht es um Personen – Lehrerinnen und Lehrer, Berufsberaterinnen und Berufsberater, Ausbilderinnen und Ausbilder, Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber – und damit um Einstellungsveränderungen (vgl. Boos-Nünning 2005: 35). Es geht aber vor allem um strukturelle Ausgrenzungen – Zugangsbarrrieren auch durch konstruierte Sprachhürden und überhöhte Qualifikationsanforderungen sowie das unterstellte Fehlen von Sekundärtugenden der Arbeitssuchenden mit Migrationshintergrund und fehlende interkulturelle Kompetenz und Offenheit bei den Unternehmen – und damit um strukturelle Veränderungen. Der notwendige Perspektivenwechsel muss darauf hinauslaufen, dass es nicht um ein deutsches Ausbildungs- und Arbeitssystem (konzipiert nur für Deutsche) geht, sondern um Ausbildung und Arbeit in Deutschland (für alle Einwohnerinnen und Einwohner).

Interkulturelle Öffnung ist bisher in diesem Feld noch kaum ein Thema. Das gilt vor allem für kleinere und mittlere Unternehmen, auch für die Arbeitsagentur. Es kommt aber Bewegung ins Feld, angetrieben vor allem durch Projekte und Fördermaßnahmen, die aus EU-Mitteln finanziert werden.

#### EU-Programme: XENOS

XENOS als ein Programm zur Bekämpfung von Fremdenfeindlichkeit und Rassismus fördert Maßnahmen mit vorwiegend präventiver Ausrichtung. Projekte in strukturschwachen Regionen verfolgen dabei eine Doppelstrategie, die Maßnahmen zur beruflichen Qualifizierung mit der Vermittlung demokratischer Grundwerte und sozialer Kompetenzen verbindet. Im Zwischenbericht (einer Evaluationsstudie von Rambol-Mangement, Hamburg) wird festgestellt, dass der Vermittlung interkultureller Kompetenz dabei eine Schlüsselfunktion zukommt (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2005a: 39). Allerdings wird auch festgestellt, dass bei kleineren und mittleren Betrieben bisher „die Wirksamkeit und das Potenzial von Diversity Management noch nicht hinreichend er- und bekannt sind“ (a.a.O.: 47). Im Bereich der Betriebe konnten XENOS-Aktivitäten das Miteinander der Mitarbeiter positiv verändern und damit Arbeitsklima und Produktivität verbessern (a.a.O.: 57), was auch die Voraussetzungen für weitere Beschäftigung verbessert. Gleiches gelang in der öffentlichen Verwaltung, insbesondere „durch eine Kombination von Organisationsentwicklung einerseits und interkulturellen Trainings andererseits“ (a.a.O.: 58).

Die Evaluation konnte in allen Bereichen wirkungsvolle Ansätze identifizieren. „Nicht zu erwarten ist dabei die nachhaltige Veränderung von Einstellungen durch die geförderten Projekte“. Im Kern des Erfolges steht die gezielte Vermittlung von Schlüsselkompetenzen, „insbesondere die Vermittlung interkultureller Kompetenz“ (a.a.O.: 70). „Wie die Analyse gezeigt hat, profitiert die betroffene Organisation und Institution hiervon insgesamt, etwa in Form reduzierter Konflikte, einer höheren Arbeitsproduktivität und verbesserter Beziehungen mit Kunden und Bürgern“ (a.a.O.: 71). Die Bewertung der Wirksamkeit von Projekten interkultureller Öffnung und Kompetenzvermittlung im Rahmen von XENOS ist damit durchaus positiv (eher skeptisch Treichler 2006: 276).

Interessante Ergebnisse hat das XENOS-Projekt „Auszubildende und junge ArbeitnehmerInnen werden aktiv! Strategien und Maßnahmen von Jugend- und Ausbildungsvertretungen zur Förderung der interkulturellen Beziehungen in industriellen Großbetrieben“ erbracht. Ziele des vom Deutschen Jugendinstituts in Kooperation mit der IG Metall durchgeführten Projektes waren, „dazu beizutragen, dass Jugendliche unterschiedlicher Herkunftskulturen im Rahmen

## Expertise „Interkulturelle Öffnung und Diversity Management“

ihrer beruflichen Ausbildung gute interkulturelle Beziehungen herstellen und sich wechselseitig achten, anerkennen und wertschätzen. (...) Eine solche Vorgehensweise ermöglicht es, positiv gelebte Interkulturalität – auch in ihrer Bedeutung als betriebliche Ressourcen – sichtbar zu machen, ohne den Blick für die bestehenden Brüche, Widersprüche, Konflikte und Probleme zu versperren“ (Bednarz-Braun/ Bischoff 2006: 6). Im Projekt wurden ausgehend von einer Ist-Analyse Maßnahmen für ein erträgliches Miteinander entwickelt, die in einer abschließenden Phase erprobt wurden. Ergebnis ist eine Handreichung für die betriebliche Praxis.

Die erarbeiteten und umgesetzten Bausteine – beispielsweise Kennenlern-Maßnahmen zu Beginn, interkulturelle Zusammensetzung der Lerngruppen, Informationsvermittlung über andere Herkunftsländer, konstruktiver Umgang mit Mehrsprachigkeit, Mobbing-Prävention und Geschlechtermischung – zeigen auf, dass die Ressource „Interkulturelle Kompetenz“ bei den meisten Jugendlichen vorhanden ist und dass die Förderung dieser Ressource für das Wohlbefinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und damit für ein positives betriebliches Alltagsleben sehr wichtig ist. „Vor dem Hintergrund der abnehmenden demographischen Bevölkerungsentwicklung in Deutschland, der ökonomischen Verflechtung Deutschlands in globale Strukturen sowie der fortschreitenden Europäisierung erhält die Ressource Interkulturelle Kompetenz einen besonderen betriebs-, arbeitsmarkt- und sozialpolitischen Stellenwert. Um im internationalen Wettbewerb als Zuwanderungsland attraktiv und konkurrenzfähig zu sein, ist es nötig, dass sich bundesrepublikanische Unternehmen als interkulturell kompetent erweisen und positive inter-ethnische Beziehungen innerhalb ihrer Belegschaft und unter ihren Führungskräften nachweisen können“ (a.a.O.: 60).

Die Ergebnisse dieses XENOS-Projektes belegen, dass gezielte und aus dem betrieblichen Alltag entwickelte Maßnahmen geeignet sind, interkulturelle Kompetenz aufzugreifen und zu fördern. Zugleich wird mit Managing Diversity-Ansätzen nicht nur zu einem Betriebsklima beigetragen, „das auf wechselseitiger kultureller Anerkennung und Respekt beruht, sondern (dies) dient zugleich der Umsetzung betriebswirtschaftlicher Ziele wie Effizienzsteigerung und Optimierung der unternehmerischen Marktstellung im weltweiten Wettbewerb“ (a.a.O.).

Ebenfalls im Rahmen von XENOS hat die RAA/NRW in Kooperation mit dem Diakonischen Werk der Evangelischen Kirche im Rheinland einen Zertifikatskurs „Interkulturelle Kompetenz für BeraterInnen und PädagogInnen im Bereich Berufsorientierung“ entwickelt und durchgeführt. Über Konzeption und Aufbau geben Springer und Zacharacki (2005) Auskunft. Die sehr aufwändige und zeitintensive (14 Bausteine mit Auslandspraktikum über insgesamt 31 Tage) berufsbegleitende Ausbildung dürfte wohl nur im Rahmen einer öffentlichen Förderung zu realisieren sein. Über eine Fortführung nach der Pilotphase ist nichts bekannt. Die wissenschaftliche Begleitung und Evaluation durch die Fachhochschule Düsseldorf (vgl. Fischer/Krumpholz/Eichener 2005) kommt zu positiven Ergebnissen.

### EU-Programme: EQUAL

Mit der EU-Gemeinschaftsinitiative EQUAL wurde ein Instrument geschaffen, um europaweit neue Wege, Konzepte und Methoden gegen Diskriminierung bzw. Ungleichbehandlung am Arbeitsmarkt zu entwickeln. In Entwicklungspartnerschaften erproben relevante Arbeitsmarktakteure neue Aktivitäten und überführen sie in die reguläre Arbeitsmarktförderung.

So hat beispielsweise Bremen Diversity Managing in drei regionalen Entwicklungspartnerschaften zum Schwerpunkt für die Anpassungsfähigkeit von Zugewanderten, aber zugleich auch von kleinen und mittleren Unternehmen gemacht. Ziel war es, „potenzielle Arbeitsgeber, Firmen und Verwaltungen in die Erwerbsförderung von Migrant/innen unmittelbar einzubeziehen, um neue Aktivitäten des Diversity- und Changemanagement zu entwickeln, zu erproben und zu

begleiten“ (Müller/Gillner 2005: 9). Der Evaluationsbericht führt aus, dass die beteiligten Projekte „über ein sehr hohes Maß an interkultureller Kompetenz verfügen“ (Freie Hansestadt Bremen/Lawaetz-Stiftung 2005: 23), dass also die Weiterentwicklung interkultureller Arbeitsansätze gelungen ist. Zu Diversity Management haben sich zwar bei den Teilprojekten selbst konkrete Vorstellungen entwickelt. Nicht gelungen ist aber die Einbeziehung der Träger wie Arbeitsförderung, Verwaltung, Klein- und Mittelbetriebe oder Non-Profit-Organisationen (a.a.O.: 24). „Die Initiierung dieses Prozesses benötigt gute Argumente, einen für die Entscheider/innen sichtbaren Nutzen und einen gewissen Handlungsdruck“ (Müller/Gillner 2005: 15).

Aus einer EQUAL-Entwicklungspartnerschaft im Rhein-Main-Gebiet ist ein Leitfaden zur Implementierung interkultureller Kompetenz in Verwaltungen und sonstigen Organisationen entstanden. Es handelt sich dabei um ein sehr gutes Qualifizierungsangebot, das auf einer theoriegeleiteten Basis ein differenziertes modulares System von Fortbildungsbausteinen enthält (vgl. M.A.R.E. 2005). Nachdem dieses Konzept aber institutionell nicht eingebunden ist, d.h. nicht Teil eines integrativen Gesamtkonzeptes einer Organisation darstellt, handelt es sich letztlich nur um ein weiteres Fortbildungsangebot in einer immer reichhaltiger werdenden Landschaft.

EU-Programme: EQUAL-Netzwerk „Integration durch Qualifizierung (IQ)“

Das bundesweite Netzwerk „Integration durch Qualifizierung (IQ)“ wurde als Informations- und Beratungsnetzwerk für Arbeitsuchende mit Migrationshintergrund vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales und der Bundesagentur für Arbeit initiiert. Es gibt sechs regionale Entwicklungspartnerschaften (EP), die im Rahmen von EQUAL II seit Januar 2005 finanziert werden (vgl. Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk 2006). Erste Zwischenberichte der Evaluation (in deren Rahmen auch diese Expertise entstanden ist), bestätigen die Erfahrungen der in der Vergangenheit geförderten Maßnahmen. Die EP Integra.net beispielsweise hat das Thema „Interkulturelle Sensibilität“ aufgegriffen und als gesamte Entwicklungspartnerschaft ein entsprechendes Training absolviert. Aber es waren wieder nur die teilnehmenden Projekte und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, auch wenn das tief in die Organisation hineinging. Ein Projekt in München ist seit Jahren an der Erarbeitung von Instrumenten und Standards für ein interkulturelles Qualitätsmanagement beteiligt, das einen sozialräumlichen Ansatz verfolgt und von der Kommune durchgeführt wird. Nur in einem Teilprojekt wird Diversity Management verfolgt und dadurch interkulturelle Öffnung mit Gender verbunden. Es wird erkannt, dass eine interkulturelle Sensibilisierung der Regelinstitutionen wie der Aufnahmegesellschaft insgesamt zu den Aufgaben eines interkulturellen Mainstreaming gehört. Realisiert werden diese Ansätze aber bisher nur dadurch, dass solche Institutionen Teil der Entwicklungspartnerschaft sind oder dass mit ihnen kooperiert wird. Ein Ansatz zur institutionellen Öffnung von strategischen Institutionen ist nicht erkennbar (vgl. Jaeckel 2006).

Die EP MigraNet hat sich das dezidierte Ziel gesetzt, durch langfristig angelegte strukturelle Änderungen des Regelsystems eine nachhaltige Integration der Zielgruppe in den Arbeitsmarkt zu erreichen. Das Teilprojekt LIDIA in München bietet zur interkulturellen Orientierung und Öffnung als Dienstleistung Schulungen und Lehrgänge für die übrigen Teilprojekte an. Darüber hinaus scheint es hier aber zu gelingen, auch strategische Partner in die Öffnungsarbeit einzubeziehen: Beteiligt sind die Handwerkskammer Schwaben in Augsburg, das Teilprojekt Interkulturelles Case Management in der Arbeitsagentur Augsburg oder die Ausbildungsinitiative ausländischer Unternehmer, die Betriebe im Hinblick auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Kundinnen und Kunden berät. Die interkulturelle Qualifizierung wird in dieser Entwicklungspartnerschaft nicht nur durch das Angebot üblicher Trainings betrieben. Innovativ ist, dass die Trainings von einem Teilprojekt für die anderen Teilprojekte und die strategischen Partnerinnen

## Expertise „Interkulturelle Öffnung und Diversity Management“

und Partner angeboten werden und dass in der Laufzeit des Gesamtprojektes eine zertifizierte Ausbildung erfolgt, so dass die Partner selbst als interkulturelle Multiplikatorinnen und Multiplikatoren qualifiziert werden und in ihre jeweiligen Mainstreamorganisationen wie Handwerkskammer, ARGE, Arbeitsagentur, Beratungseinrichtungen usw. hineinwirken können. Erste Erfahrungen belegen erneut, dass Prozesse der interkulturellen Orientierung und Öffnung für solche Institutionen nur interessant sind, wenn deren Nutzen klar wird. Ein Zitat aus den Interviews belegt das:

*„Handwerker wollen nicht viele Sprüche hören, sie wollen hören: Was kostet es? Was bringt? Oder gibt es Geld? Das sind so die Standardfragen. Und entweder kann ich ihnen in fünf Sätzen erklären, was es ihnen bringt, was sie davon haben, oder ich gehe besser gar nicht erst rein.“*  
(PL, Augsburg)

Die Wirksamkeit der interkulturellen Sensibilisierung wurde dadurch erhöht, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Ebenen aus Unternehmen und Verwaltungen teilnehmen und so Top-down- mit Bottom-up-Prozessen verbunden werden. Außerdem scheint es in bemerkenswertem Umfang zu gelingen, Ausbilderinnen und Ausbilder sowie ehrenamtliche Funktionsträger der Kreishandwerkerschaften durch interkulturelle Trainings für ihre Multiplikatorenfunktion zu qualifizieren. MigraNet stellt in diesem Zwischenbericht ermutigende Aspekte dar (Spohn 2006).

Im IQ-Netzwerk ist die Entwicklungspartnerschaft Pro Qualifizierung für den Facharbeitskreis „Interkulturelle Öffnung“ verantwortlich und hat damit den besten Überblick über die Handlungsstrategien, die in den einzelnen EP verfolgt werden. Man hat sich im Arbeitskreis pragmatisch darauf verständigt, keine einheitliche Definition von interkultureller Öffnung zu versuchen, sondern den Prozess als eine sehr breit angelegte Querschnittsaufgabe zu verstehen, die Individuen wie Organisationen und somit Lern- und strukturelle Veränderungsprozesse umfasst. Für diese Vermittlung interkultureller Kompetenz und die interkulturellen Öffnungsprozesse werden derzeit Qualitätskriterien und Qualitätsstandards entwickelt, „damit sich das als eigenständiges Feld entwickeln kann und (um) im EQUAL-Netzwerk die interkulturelle Öffnung als Kampagne zu betreiben“ (Monz). Nach der Hälfte der Laufzeit liegen noch keine fertigen Ergebnisse vor, aber es lassen sich - zumindest auf der Ebene der Ziele und Strategien – deutliche Unterschiede zu EQUAL I feststellen.

Übereinstimmend wird in den EP das Ziel verfolgt, an die Strukturen der Unternehmen und Organisationen heranzukommen und damit zu einer nachhaltigen interkulturellen Öffnung von Handwerk, Betrieben und öffentlicher Verwaltung zu gelangen. Strategisch werden folgende Elemente miteinander verbunden: Es werden interkulturelle Trainings angeboten, die auf einer verbindlichen Vereinbarung mit den jeweiligen Organisationen bzw. den Unternehmen beruhen und die interkulturelle Öffnung ausdrücklich mit einbeziehen. „Wir versuchen (...), wenn wir Trainings anbieten, dass es in der strategischen Weiterbildungsplanung mit einbezogen wird und dass betreffende Organisationen, Unternehmen auch bei uns im Netzwerk mitwirken. Längerfristig ist unser Ziel auch die Struktur soweit zu ändern, dass die Zugangsbarrieren abgebaut werden, dass da entsprechende Stellen geschaffen werden oder Zugangsvoraussetzungen geschaffen werden für Menschen mit Migrationshintergrund aber auch für andere Gruppen von Menschen“ (Alenitskaya). Dazu gehört auch, dass in Nachfolgeveranstaltungen die Ergebnisse reflektiert und Angebote zur Organisationsentwicklung unterbreitet werden. Die relevanten Akteure des Arbeitsmarktes werden, unter Einbeziehung von Organisationen der Migrantinnen und Migranten selbst, in eine Netzwerkstruktur eingebunden. Interkulturelle Öffnungsansätze werden erweitert um Maßnahmen wie Profiling, Kompetenzfeststellungsverfahren oder Existenzgründungsberatung.

Vor dem Hintergrund der bisherigen Erfahrungen lassen sich schon erste positive Beispiele benennen: In Netzwerkkonferenzen werden strategische Partner auf die gemeinsamen Ziele verpflichtet, „(...) wo dann genau diejenigen, die Betriebe, Verwaltungen, die sich bereit erklärt haben, an dieser Zielsetzung mitzuarbeiten, zusammengekommen sind, die ersten Überlegungen angestellt worden sind, was müssen wir machen, damit wir diesem Ziel, den Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund bei uns zu erhöhen im Bereich der öffentlichen Verwaltung, ihren Anteil in qualifizierten Positionen in den Industriebetrieben, was muss da im Einzelnen getan werden. Es sind verschiedene Schritte vereinbart worden, so wie beispielsweise verschiedene Arbeitsgruppen einzurichten, wo dann also auch die verschiedenen Handlungsakteure in den Feldern mit dabei sind. Und die bekommen dann wiederum, wenn es dann notwendig ist, entsprechende Kompetenz vermittelt, sei es im Sinne von Sensibilisierung, sei es im Sinne von auch Fachwissen, also Kultur und Länder, das ist, was wir als interkulturelle Kompetenz anbieten“ (Monz). Beim europäischen Gesellentag wurde die Nichtbeachtung von „informellen Kompetenzen“ zum Thema gemacht: „Das war der Schwerpunkt, dieser Schwerpunkt ist im Grunde genommen ausgegangen von dem Projekt Pro Qualifizierung, wo die Kollegen und Kolleginnen gesagt haben, ihr lieben Leute, eine der Barrieren ist, dass ihr nicht erkennt, welche Potentiale Migranten und Migrantinnen haben, weil sie nicht formalisiert sind. Sei es, weil sie aus dem Ausland kommen oder weil sie keinen Schulabschluss haben, aber sie haben jetzt 10-20 Jahre gearbeitet und haben dabei was gelernt, lasst uns doch mal gemeinsam überlegen, nicht nur für Migranten, sondern für diejenigen, welche keine formalisierten Abschlüsse haben, welche informellen Kenntnisse sind vorhanden und wie kann man das auch versuchen, sich das nutzbar zu machen, um es bei Einstellungen zu berücksichtigen, bei Fort- und Weiterbildungen usw. zu berücksichtigen.“ (Monz). In einem Gespräch mit der Regionaldirektion der Bundesagentur wurde erreicht, dass bei der Qualifizierung der Fallmanager das, „was ihr jetzt an Bedarf festgestellt habt, dass ihr das mit aufnehmt in eure generelle Fort- und Weiterbildung, auch vielleicht in die Erstqualifizierung, wenn ihr Fallmanager einstellt usw.“ (Monz). Im öffentlichen Bereich konnte über eine gemeinsame Leitbildentwicklung die interkulturelle Öffnung einer kleinen Stadt in Gang gesetzt werden. Dabei wurden vorhandene Querschnittsfunktionen wie Gender Mainstreaming taktisch genutzt, um das Thema interkulturelle Öffnung erfolgreich zu transportieren. In einem breiten Verständnis von Interkulturalität wird kulturelle Vielfalt in dieser EP auch auf das Verhältnis der Geschlechter oder Menschen mit Behinderungen bezogen. Ein integrativer Öffnungsansatz, der insbesondere Gender Mainstreaming einbezieht, wird deshalb nicht verfolgt.

Die Erfahrungen aus der Entwicklungspartnerschaft und dem Facharbeitskreis belegen, dass es schwierig ist, kleine und mittlere Unternehmen zu erreichen, aber auch Migrantenselbstorganisationen. Das gilt auch für Institutionen, die einen hohen Anteil an Menschen mit Migrationshintergrund in der Belegschaft oder als Zielgruppen haben, weil sie sich bereits für ausreichend kompetent halten. Argumente für interkulturelle Öffnungsprozesse sind die Themen demographischer Wandel, drohender Fachkräftemangel, Kundenorientierung und Konfliktminimierung, die eine gewisse Überzeugungskraft haben.

Für eine nachhaltige Sicherung der Ergebnisse werden die vorhandenen Vernetzungsstrukturen der verschiedenen EQUAL-Netzwerke angesehen, über die Transferprozesse initiiert werden können. Eine wichtige Rolle spielen die strategischen Partner wie z.B. die Handwerkskammern, die Arbeitgeberverbände, die Bundesagentur für Arbeit und die ARGEN, aber auch Migrantenselbsthilfevereine oder wichtige Schlüsselpersonen: „(...) jede Entwicklungspartnerschaft hat strategische Partner und diese strategischen Partner sind auf unterschiedlichen Ebenen angesiedelt worden, und das Ziel ist unter anderem, die strategischen Partner dazu zu bekommen,

die Nachhaltigkeit zu sichern, das heißt, dass sie die Ziele und die Ideen von den Entwicklungspartnerschaften über 2007 weiter tragen und weiter leben“ (Alenitskaya). Diese und auch andere Partner sowie die Politik sollen auf einer Fachtagung angesprochen und auf die Ziele des IQ-Netzwerkes eingeschworen werden. So sollen auf Dauer Schlüsselpersonen als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren für die Nachhaltigkeit der Arbeitsergebnisse wirken (Interview mit Leo Monz und Svetlana Alenitskaya – EP Pro Qualifizierung und Facharbeitskreis „Interkulturelle Öffnung“ im Netzwerk „Integration durch Qualifizierung – 11.12.2006).

#### Zusammenfassung

Die referierten Berichte und Evaluationen zeigen auf, dass Ansätze interkultureller Öffnung im gewerblichen Bereich durch interkulturelle Kompetenzvermittlung im Rahmen von EU-geförderten Projekten durchaus erfolgreich sind. Die Qualität der Angebote und der Trainerinnen und Trainer scheint geeignet, neue Erkenntnisse zu vermitteln und Verhaltensänderungen anzustoßen. Es handelt sich aber bei allen Berichten um eine Art „Momentaufnahme“; die mittel- und langfristigen Wirkungen solcher Trainings können (noch) nicht dargestellt werden. Die Erfahrungen zeigen, dass Einstellungs- und Verhaltensänderungen nicht allein durch kognitive Prozesse ausgelöst werden. Das Methodenrepertoire muss um erfahrungsorientierte, erlebnispädagogische und gruppendynamische Ansätze ergänzt werden. Durchwegs wird in den Dokumentationen und Evaluationen der Maßnahmen darauf hingewiesen, dass die jeweiligen Verantwortungsträger einbezogen werden müssen und dass vor allem die strukturelle Ebene berücksichtigt werden muss. Personalqualifizierung kann dazu einen Anstoß geben, bleibt aber allein längerfristig wirkungslos.

### **3.1.3 Rekrutierung von Menschen mit Migrationshintergrund**

Über die Beschäftigung von Menschen mit Migrationshintergrund liegen kaum Zahlen vor. Die aktuelle Statistik gibt zudem nur Auskunft über Ausländer als Menschen mit nicht deutscher Staatsangehörigkeit. Und wenn man die Beschäftigung von Menschen mit Migrationshintergrund als Indiz erfolgreicher Öffnungsprozesse nimmt, dann hat sich noch nicht viel verändert. So betrug die Ausländerbeschäftigungsquote im öffentlichen Dienst nach Schätzungen eines Gutachtens der Sachverständigenrats für Zuwanderung 2004 lediglich 3,6% (Bundesbeauftragte 2005b: 91). Die Caritas hat im Rahmen ihrer oben genannten Leitbilddiskussion eine Erhebung ihres Personals vorgenommen und kam auch nur auf 4,9% (Czock 2004: 45). In oberen Führungsebenen sind Mitarbeiter nicht-deutscher Herkunft kaum vertreten.

Die Erfahrungen zeigen, dass sich in Kommunen oder Institutionen, die sich dezidiert die interkulturelle Öffnung ihrer Organisationen mit operationalisierten Zielen vorgenommen haben, auch immer die Gewinnung von Personal mit Migrationshintergrund ausdrückliches Ziel ist. Für den öffentlichen Dienst wurde die Erreichung dieses Ziels zunächst durch fehlende formale Qualifikationen von Bewerberinnen und Bewerbern erschwert. Inzwischen gibt es aber ausreichende Nachfrage von Menschen mit einschlägigen Ausbildungen in Deutschland. Seit einigen Jahren erschweren aber die Finanznöte der öffentlichen Hand die Einstellung von neuem Personal generell. Gleichwohl ist zu beobachten, dass Fortschritte zu verzeichnen sind und dass sich der Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund zumindest in Kommunen und bei den Verbänden erhöht hat. Die Erfahrungen mit interkulturell zusammengesetzten Teams, insbesondere in der Sozialen Arbeit, sind durchaus positiv.

Eine besondere Vorreiterrolle für die Beschäftigung von Menschen mit Migrationshintergrund beginnt die Polizei zu spielen, die die Notwendigkeit einer interkulturellen Öffnung durch eine aktive Einstellungspolitik sieht. Ein Grundsatzpapier „Integration Deutscher mit Migrationshintergrund in die Polizei Rheinland-Pfalz“ vom Bund Deutscher Kriminalbeamter – Landes-

verband Rheinland-Pfalz (2006) führt aus, dass „die Integration von Menschen mit Migrationshintergrund in unserer Gesellschaft auch heute noch zu einem wesentlichen Teil über den Arbeitsmarkt“ erfolgt und dass deshalb die Einstellung von Migrantinnen und Migranten in den öffentlichen Dienst, speziell bei der Polizei, ein besonderes Zeichen setzen würde. Das Papier plädiert für „Cultural Mainstreaming Konzepte“. Es werden Förderquoten abgelehnt, aber eine gezielte Suche und Förderung befürwortet. Beispielsweise wird eine Nachwuchswerbung durch Öffentlichkeitsarbeit, aufsuchende Ansätze und persönliche Ansprachen durch Kollegen im sozialen Umfeld angeregt und die Förderung durch die besondere Anerkennung und Berücksichtigung von Mehrsprachigkeit.

Bei der Polizei sind allerdings noch große Nachholbedarfe festzustellen. Genaue Zahlen sind auch hier kaum zu finden. Die Berliner Polizei hat geschätzte 150-200 Menschen mit Migrationshintergrund unter mehr als 16.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern insgesamt. Eine Öffentlichkeitsoffensive hat für 2006 über 1.300 Bewerbungen laut Berliner Zeitung erbracht. Der Polizeipräsident strebt eine Quote von 10 % im Ausbildungsjahr 2006 an (Kopietz 2006). Auch Nordrhein-Westfalen macht sich für Menschen mit Migrationshintergrund stark, allerdings sollen laut taz seit 1993 erst 50 Bewerber ohne deutschen Pass bei der Polizei eingestellt worden sein, eine genaue Zahl gibt es nicht (Schölgens 2006). Maria Kümpel berichtet im WDR von 120 Kommissaren ausländischer Herkunft (von 39.000 insgesamt), in 2006 seien 30 neue Kommissare in NRW dazugekommen. In Köln gebe es 76 Kommissariatsanwärter (Kümpel 2006). Ähnlich sieht die Situation in den anderen Bundesländern aus, so dass hier noch gute Chancen für die Rekrutierung junger Menschen ausländischer Herkunft bestehen.

### 3.1.4 Widerstände und Hemmschwellen

Prozesse interkultureller Öffnung oder die Einführung von Diversity Management rufen (subjektive) Widerstände hervor und stoßen auf (objektive) Hemmschwellen. Wenn man die geringe Repräsentation von Menschen mit Migrationshintergrund bei der Nutzung kommunaler Dienste oder sozialer Hilfsleistungen, aber insbesondere ihre Nichtberücksichtigung bei der Rekrutierung neuen Personals analysiert, trifft man auf wiederkehrende mentale Widerstände gegen die interkulturelle Öffnung und den Erwerb interkultureller Kompetenz (vgl. zum Folgenden Schröder 2001: 39 ff. und 2005: 16 ff.)

„Wir behandeln alle gleich.“

Diese Einstellung ist weit verbreitet und besonders gefährlich, weil sie sich angesichts des Gleichheitspostulats moralisch unangreifbar glaubt. Sie übersieht, dass Ungleiches nicht gleich behandelt werden darf und dass damit Machtverhältnisse und Diskriminierungen verschleiert werden.

„Wir wollen nicht ethnisieren.“

Diese Position kann als reflexive Variante der zuvor genannten verstanden werden, nimmt sie doch scheinbar kritisch interkulturelle Aspekte auf. Aus Sorge vor einer ausgrenzenden, auf die Ethnie reduzierenden Wahrnehmung werden Differenz und Diversität einfach gelehnet. In der Alltagspraxis sind dann aber spezifische Unterschiede vorhanden, die unverstanden und unreflektiert häufig kulturalistisch uminterpretiert werden.

„Wir arbeiten problemorientiert.“

Im Vordergrund steht scheinbar ausschließlich ein zu lösendes Problem, das bei Deutschen und Menschen mit Migrationshintergrund ähnlich ist und lediglich problemspezifische Herangehens-

## Expertise „Interkulturelle Öffnung und Diversity Management“

weisen erfordert, nicht aber interkulturell sensible Strategien, die die interkulturelle Identität und die Ressourcen der Zielgruppe angemessen berücksichtigen.

„Wir haben schon immer mit Ausländern gearbeitet.“

Dieser Abwehrreflex gilt einer interkulturellen Qualifizierung als neuer Herausforderung und leugnet den Paradigmenwechsel von der Migrationssozialarbeit zur interkulturellen Arbeit. Die Position ist von der alten Ausländerpädagogik geprägt und geht einher mit einer Defizitorientierung und paternalistischen Haltung gegenüber den Klientinnen und Klienten.

„Instrumente sind farbenblind.“

Die Verfahren und Methoden werden als bloße Instrumente gesehen, um die notwendige und geeignete Hilfe zu finden. Instrumente und Verfahren werden als objektive Möglichkeiten missverstanden, die scheinbar wertfrei und neutral zu Ergebnissen kommen. Interkulturelle und geschlechtsreflexive Fragen ergeben sich erst beispielsweise bei der Hilfedurchführung.

„Ihr könnt das nicht.“

Kolleginnen und Kollegen mit Migrationshintergrund werden häufig von der deutschen Kollegenschaft als fachlich nicht kompetent angesehen, selbst dann, wenn sie ihre Ausbildung in Deutschland gemacht haben. Es werden auch Zweifel geäußert, ob Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund von der deutschen Kundschaft in gleichem Maße akzeptiert werden wie Deutsche.

„Wir sind ohnehin überbelastet.“

Personalabbau und Sparmaßnahmen haben in der öffentlichen Verwaltung ebenso wie in gewerblichen Unternehmen dazu geführt, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einer großen Arbeitsverdichtung zu kämpfen haben. In dieser Situation entsteht die Furcht vor Mehrbelastung durch eine besonders „schwierige und belastete“ Klientel bzw. Kundschaft. Die Delegation solcher Menschen an bestehende Sonderdienste kommt damit gelegen.

Diese subjektiven Empfindungen und Einstellungen der Mitarbeiterschaft werden häufig noch durch das Verhalten von Führungskräften und die Struktur der Organisation unterstützt und verschärft:

„Zu starke Forcierung durch Führung“

Eine zu starke Forcierung des Themas durch die Führung läuft Gefahr, dass interkulturelle Öffnung als eher privates Anliegen einzelner personalisiert wird mit der Folge, dass Abwehrreaktionen erfolgen und sozialpolitische und unternehmensrelevante Fragen beiseite geschoben werden.

„Fehlende Unterstützung durch Führung“

Häufiger ist jedoch die Situation, dass interkulturelle Öffnung und Diversity für Führungskräfte keine Themen sind. In kommunalen Verwaltungen oder sozialen Diensten ist zu beobachten, dass selbst dann, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der alltäglichen Herausforderung durch nichtdeutsche Nutzerinnen und Nutzer Bedarf nach interkultureller Qualifizierung anmelden, die Vorgesetzten darauf nicht reagiert, weil sie selbst keinen Problemdruck verspürt und andere Themen für wichtiger hält.

„Alibiveranstaltungen“

Damit das nicht so deutlich wird, weil interkulturelle Öffnung irgendwie doch erwartet wird oder um den geäußerten Bedürfnissen formal zu genügen, werden interkulturelle Ziele zwar formu-

liert, es wird aber für deren Umsetzung keine – ausreichende – Struktur geschaffen und eventuell Verantwortliche für interkulturelle Öffnung und Diversity Management sind hierarchisch nicht so zugeordnet und ausgestattet, dass sie über die erforderlichen zeitlichen, finanziellen und organisationspolitischen Ressourcen verfügen.

„Alles andere ist wichtiger.“

Das ist die (derzeit) wohl besonders verbreitete Ausrede, sich Fragen interkultureller Öffnung erst gar nicht zu stellen. So verständlich das in Zeiten der Umsetzung neuer Gesetze, verschärfter gesellschaftlicher Problemlagen oder harter Marktkonkurrenz sein mag, so sehr verfehlt diese Antwort professionelle Standards, das Selbstverständnis Sozialer Arbeit, den umfassenden Versorgungsauftrag der (kommunalen) Verwaltung oder eine über den Tag hinausgehende unternehmerische Strategie.

Die Recherchen zeigen auf, dass interkulturelle Öffnung bisher vorwiegend in großen Städten und in kleineren Städten mit hohem Migrantenanteil angestoßen und durchgeführt wird. In gleicher Weise ist Diversity Management eine Strategie großer, international tätiger Unternehmen. In Kleinstädten und Landkreisen ist interkulturelle Öffnung ebenso wenig ein Thema wie in Klein- und mittleren Unternehmen Managing Diversity als Handlungsansatz aufgegriffen wird. Der Dritte Sektor, insbesondere in der Variante der Selbsthilfe und Projekte, ist sich häufig selbst genug.

Diese Hemmschwellen und Widerstände verweisen darauf, dass eine klare Top-down-Vorgabe durch die Führungsebene für die Implementierung von interkultureller Öffnung und Diversity Management Voraussetzung für den Einstieg in erfolgreiche Veränderungsprozesse ist. Zugleich bedarf es Bottom-up-Strukturen, die geeignet sind, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mitzunehmen und aktiv in den Veränderungsprozess einzubeziehen.

Die strategischen Ansätze dafür sind eine interkulturell orientierte Personalentwicklung, die die Sensibilisierung und Qualifizierung des Personals und die Gewinnung von Personal mit Migrationshintergrund in den Mittelpunkt stellt. Diese Personalentwicklungsmaßnahmen müssen eingebettet sein in strukturelle Veränderungen durch Organisationsentwicklung, an der die Mitarbeiterschaft partizipativ beteiligt ist. Ein solcher Ansatz von Change Management ist als kontinuierlicher Entwicklungsprozess im Sinne von Qualitätsentwicklung und Organisationslernen auf Dauer zu stellen.

### **3.2 Interkulturelle Personalentwicklung**

#### **Leistungsfähigkeit und Grenzen**

Der Schlüssel für interkulturelle Öffnungsprozesse wird häufig in der persönlichen Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesehen, weil es Fragen der (fehlenden) Kompetenz sind, die zunächst auf die Notwendigkeit von Veränderungsprozessen im Umgang der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den Kunden, aber auch im Umgang der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter untereinander in der Organisation hinweisen. Die erste Reaktion auf einen „besseren Umgang mit Ausländern“ waren Fortbildungsveranstaltungen wie „Länderkunde“ oder „soziokulturelle Hintergründe der Türken“. Erst allmählich wurde erkannt, dass damit die Defizitperspektive verstärkt und Stereotypisierungen sowie Kulturalisierungen erzeugt wurden.

Diese Phase scheint weitgehend überwunden. Interkulturelle Fortbildungen heute reflektieren Ethnisierungs- und Kulturalisierungsfallen und berücksichtigen Machtasymmetrien und Domi-

## Expertise „Interkulturelle Öffnung und Diversity Management“

nanzstrukturen. Allerdings steht hinter der Terminologie zu interkulturellen Trainings kein fest umrissenes Konzept, vielmehr ist es ein Sammelsurium für unterschiedliche Angebote einzelner Trainerinnen und Trainer und Organisationen für verschiedene Zielgruppen. Dokumentierte Konzepte, nachvollziehbare Curricula und ernsthafte Evaluationen sind selten (vgl. Jungk 2004: 405). Viele Anregungen stammen aus Trainings, die für international agierende Unternehmen und deren Führungspersonal, für Auslandsaufenthalte von Managern und für Mitarbeiter des diplomatischen Dienstes oder für Entwicklungshelfer erarbeitet worden sind.

Der Typologie Leenens (2001) folgend sind als Charakteristika kennzeichnend: „Trainings versuchen, die Vorteile selbst gesteuerten, entdeckenden Lernens mit instruierenden, am aufbereiteten Gegenstand orientierten Lernformen zu verbinden. Sie integrieren erfahrungsorientierte und kognitive Elemente, die über so genannte strukturierte Erfahrungen (critical incidents) vermittelt werden sollen. Trainings haben den Anspruch, problem- und handlungsorientiert zu sein“ (Jungk 2004: 407 f.). In interkulturellen Trainingsformaten geht es darum, „kulturelle Schemata und Skripte in der Wahrnehmung, im Denken und Verhalten („Prägung“) bewusst zu machen, ihre Wirkung in der Interaktion zu erfahren und davon ausgehend ein differenziertes Wissen über eigene und fremde Kulturen zu erlangen und ein entsprechendes Verhaltensrepertoire zur erfolgreicherer Bewältigung von kulturellen Kontakt-situationen zu erarbeiten“ (Leenen 2001: 13). Dazu gehört beispielsweise Wissen über Ursachen und Geschichte der Anwerbung von Arbeitsmigranten und die Entwicklung von Asyl-suchenden, über die aktuelle Migrationspolitik mit ihren rechtlichen Rahmenbedingungen, über die soziale und politische Situation von Migrantinnen und Migranten und Ähnliches mehr. Drei Handlungsschritte hebt Jungk (2004: 408 f.) für den Erwerb interkultureller Kompetenz hervor:

- *Awareness*: Die Erlangung eines Bewusstseins davon, welche Bedeutung man bestimmten Einstellungen, Verhaltensweisen, Werten beimisst und wie sich diese Prägungen situativ auswirken. Dadurch erwerben die Teilnehmenden die Fähigkeit, den eigenen Standpunkt mit anderen zu kontrastieren, zu vergleichen und zu relativieren.
- *Knowledge*: Wissenserwerb über gesellschaftliche Rolle und Status von Minderheiten im eigenen Land, Hintergründe von Migration, Marginalisierungs- und Diskriminierungserfahrungen, Wissen über Migrantenkulturen und institutionelle Barrieren.
- *Skills*: Handlungskompetenz erwerben, z.B. Bedürfnisse und Anliegen von Kunden anderer Kulturen einschätzen, analysieren, bewerten, Kommunikations- und Konfliktstrategien, erworbene Fähigkeit in praktisches Handeln umsetzen.“

Soweit diese Rahmenbedingungen in interkulturellen Trainings beachtet werden, erscheinen die Angebote angemessen und erfolgreich für die Vermittlung interkultureller Kompetenz. Die Evaluation der Bertelsmann-Programme zu Demokratie und Toleranzerziehung, die den hier skizzierten Rahmenbedingungen entsprechen, haben positive Wirkungen nachgewiesen. Ähnliche Ergebnisse zeigt die Evaluation von XENOS-Projekten und des Gesamtprogramms (BMWA 2005b), wonach die Trainings offensichtlich zur Gewinnung neuer Erkenntnisse, zu interkulturellem Lernen, zur Vermittlung und Reflexion von Selbsterfahrungsprozessen und zur Anregung führen, stereotype Denk- und Handlungsmuster zu erkennen und zu verändern (a.a.O.: 3). Die Prozessevaluation zeigt eine positive Bewertung der Trainings-Bausteine: Erreicht werden beabsichtigte Veränderungen in Zielkriterien wie Kontakt mit ethnischen Minderheiten, Diskriminierungsbereitschaft, Vorurteile oder Nationalstolz und es sind längerfristige Trainingseffekte belegbar (a.a.O.: 4). In einem speziellen Projekt werden sogar nachhaltige Entwicklungen hin zu einer lernenden Organisation behauptet (a.a.O.: 2).

Allerdings stellt Jungk (2004: 416) auch fest, dass die Evaluationsergebnisse einmal mehr bestätigen, „dass der Bildungsprozess sich vor dem Hintergrund der kognitiven, effektiven und

sozialen Ressourcen und Erfahrungen der Lernenden vollzieht und damit durch die Bildungsangebote selbst nicht vollständig steuerbar ist.“ Dafür sind auch die strukturellen Bedingungen in hohem Maß (mit-)verantwortlich, unter denen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lernen und die den Rahmen für die Umsetzung des Gelernten setzen. Es spielen das Interesse der Vorgesetzten, die Einstellung der Kolleginnen und Kollegen und der Geist der Organisation mit seinen Werten und Zielen eine entscheidende Rolle. Individuelle Weiterbildungen laufen dann ins Leere, wenn sie nicht eingebettet sind in eine umfassende Konzeption der Organisationsentwicklung. Auch darauf weisen die Ergebnisse der XENOS-Evaluation hin (vgl. a.a.O.: 3).

Damit werden die Grenzen der Wirksamkeit interkultureller Trainings in zweifacher Weise deutlich: Sie erreichen als pädagogische Intervention ihre Ziele nur, wenn sie nicht hintergehbare Standards erfüllen. Und sie entfalten Wirksamkeit im Sinne interkultureller Öffnung nur, wenn über individuelle Ansätze hinaus die gesamte Organisation in den Blick genommen wird.

### Qualitätsstandards interkultureller Trainings

Im Folgenden werden Standards zusammengetragen, die sich aus den positiven wie negativen Erfahrungen mit interkulturellen Trainings und deren Evaluation in den vergangenen Jahren herauskristallisiert haben und die veröffentlicht sind (vgl. Riesner 1999; Potthoff 2001; Handshuck 2001; Leenen 2001; Landeszentrum für Zuwanderung 2001, 2002; Fischer/ Krumpholz/Eichener 2005; BMWA 2005b). Diese Kriterien definieren Mindeststandards, verstanden als Messkriterien für Qualität, für die Anbieter von interkulturellen Trainings. Sie geben damit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von Einrichtungen und Organisationen, die interkulturelle Trainings organisieren wollen, eine fachliche Orientierung und Prüfungsmaßstäbe für Anbieter an die Hand. Die Darstellung als Fragenkatalog kann dafür als Hilfestellung dienen. Bei der Beantwortung der Fragen in der Praxis müssen die Standards jeweils in operationalisierter Form und individuell für das jeweilige Vorhaben formuliert werden.

Die Planung eines interkulturellen Trainings lässt sich grob in drei Phasen aufteilen:

- die **Vorphase** der Auftragsklärung und Programmentwicklung
- die **Durchführungsphase** mit ihren methodischen Ansätzen und
- die **Nachphase** mit Elementen der Sicherung von Nachhaltigkeit.

### VORPHASE

#### Auftragsklärung und Zielbestimmung

Welche (realistischen) Ziele in welcher Zeit soll das Training erreichen

- für die Teilnehmenden (Bedürfnisse und Erwartungen)?
- für die Organisationen (Bedarfe)?

In welchen Kontexten (z.B. Personal- und/oder Organisationsentwicklung) ist das Training eingebettet?

Welche Zielgruppen unter welchen Voraussetzungen werden angesprochen?

- Liegt Freiwilligkeit vor oder ist eine gezielte Auswahl vorgenommen worden?

## Expertise „Interkulturelle Öffnung und Diversity Management“

- Wie ist die Zusammensetzung nach Profession, Hierarchie, Ethnie, Geschlecht, Alter? Ist das transparent?
- Gibt es Widerstände in der Organisation gegen interkulturelle Öffnung?
- Haben die Teilnehmenden (interkulturelle) Vorerfahrungen?
- Ist eine gezielte Aufklärungs- und Motivationsarbeit durchgeführt worden?

### Welche Anbieter sind kompetent und geeignet?

- Ist das Qualifikationsprofil der Beraterinnen und Berater erkennbar (Interkulturelle Kompetenz, pädagogische Qualifikation, fachübergreifende Qualifikationen, Praxiserfahrung)?
- Gibt es Tandem-Teams mit Mann/Frau und deutsch/Migrationserfahrung?
- Liegen theoriegeleitete Programmbeschreibungen und Konzeptionen des Trainings vor?
- Sind Ziele formuliert, die das interkulturelle Training erreichen soll? (Z.B. interkulturelle Kompetenz erweitern, Kohärenzgefühl schaffen, Ambiguitäts-Toleranz fördern usw.)
- Ist das angebotene Programm zielgruppenspezifisch angelegt und offen für Veränderungen?
- Sind die vorgesehenen Methoden transparent und für die Zielerreichung geeignet?

## **Programmentwicklung**

Sind die konkreten Trainingsziele festgelegt im Hinblick auf

- Wissensziele?
- Einstellungsveränderungen?
- Verhaltensveränderungen?
- Veränderungen von Individuen, Gruppen oder Organisationen?

Sind die Inhalte und Maßnahmen des Trainings dargestellt und transparent?

Liegt eine genaue Beschreibung des Seminarablaufs vor?

Sind die Methoden und Medien ausgewählt und für die Zielerreichung angemessen?

## **Organisatorische Standards**

- Ist die geplante Dauer des Trainings den Zielen angemessen? (Keine Halb- oder Eintagesseminare; mindestens 3, besser 5 Tage; optimal eine Einführungs- mit Vertiefungsveranstaltung/en)
- Ist die Teilnehmerzahl (zwischen 8 und nicht mehr als 16 Personen) angemessen?
- Sind die Räume ausreichend? (Anzahl, Größe, Ausstattung, Ambiente usw.)
- Ist das notwendige Material vorhanden (Stellwände, Flip Charts, Moderationskoffer, Technik usw.) vorhanden?
- Ist eine Evaluation/Auswertung vorgesehen?
- Bei längerfristigen Ausbildungen/Multiplikatorenschulungen:  
Gibt es ein Zertifikat? Wenn ja, von wem? Vom Anbieter selbst oder einer anerkannten Institution?

## DURCHFÜHRUNGSPHASE

Liegt ein durchstrukturierter, in sich schlüssiger Ablaufplan vor?

Welche methodischen Ansätze kommen zum Einsatz (Orientierung am Bedarf der Teilnehmenden; kognitive, themenzentrierte, handlungsorientierte, erfahrungsbezogene Konzepte)?

Passen die unterschiedlichen Methoden und Übungen zum theoretischen Rahmen und für die vorgesehenen Ziele (biografische Methoden, Rollenspiele, Forumsszenen, Interaktionsübungen, Erkundungen, Critical Incidents, theoretische Inputs)?

Finden Prinzipien der Erwachsenenpädagogik Berücksichtigung?

Ist eine durchgehende Moderation und Betreuung vorgesehen (kein häufiger Wechsel der Trainerinnen und Trainer)?

Wird den Teilnehmenden ein begleitendes Coaching angeboten?

Gibt es Informationsmaterial/Handouts zu den theoretischen Inputs?

Ist eine Aus- bzw. Bewertung der Inhalte und Personen vorgesehen?

Sind – bei längerfristigen Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen – individuelle Förderpläne vorgesehen?

## NACHPHASE UND SONSTIGE RAHMENBEDINGUNGEN

Fließen die Auswertungsergebnisse in Konzeption und Durchführung des Trainings ein?

Gibt es eine Nachbetreuung (je nach Trainingstyp) der Teilnehmenden oder der Multiplikatorinnen und Multiplikatoren?

Finden Austausch und Vernetzung mit der Praxis interkultureller Arbeit, mit der Wissenschaft und mit Aus-, Fort- und Weiterbildungsinstitutionen statt?

Wenn die in diesen Fragen enthaltenen Standards durch die jeweiligen Anbieter beachtet und von den Organisatoren interkultureller Trainings eingefordert werden, dann sind erfolgreiche Lernprozesse möglich und Veränderungen auf der Einstellungs- und Verhaltensebene nach den vorliegenden Berichten zu erwarten. Was in vielen dieser Erfahrungsberichte und Evaluationen aber ebenso betont wird, ist die Einsicht, dass für ein „cultural mainstreaming“ es „einer Reflexion der Inhalte auf der übergeordneten Multiplikatorenebene, d.h. auf der Ebene von politischen Verantwortungsträgern“ bedarf (Müller 2005: 3), dass „interkulturelle Trainings mit Impulsen zur interkulturellen Öffnung zu verbinden“ sind (Jungk 2004: 410), weil Evaluationen zeigen, „dass Umsetzungsprobleme in den Praxisfeldern in einem erheblichen Maße aus institutionellen Begrenzungen sowie Widerständen und mangelnder Unterstützung seitens Kollegen und Vorgesetzten resultieren“ (Riesner 1999: 218). Damit ist den Rahmenbedingungen interkultureller Personalqualifizierung und hier insbesondere der Rolle der Führungskräfte Aufmerksamkeit zu schenken.

### 3.3 Interkulturelle Organisationsentwicklung

Es ist auffallend, dass zwar im Rahmen interkultureller Personalqualifizierung Fragen nach den Rahmenbedingungen und damit nach der Struktur und Qualität der Organisation, in der diese Menschen tätig sind, allmählich zum Thema werden. Dies gilt aber noch kaum für Qualifizierungsmaßnahmen, die auf Beschäftigung vorbereiten sollen. Fast alle Programme, gerade auch für junge Menschen mit Migrationshintergrund, zielen ausschließlich auf die individuelle (Anpassungs-) Förderung und Qualifizierung der jeweiligen Zielgruppe ab, sie problematisieren aber nicht die strukturellen Rahmenbedingungen der Felder und Institutionen, auf die hin die individuelle Qualifizierung erfolgt (vgl. BIBB 2006). Dabei fehlt es gerade im Beschäftigungs-

Expertise „Interkulturelle Öffnung und Diversity Management“

bereich häufig an der Offenheit der Betriebe für Menschen mit Migrationshintergrund, auch wenn deren Qualifikationen ausreichend wären. Hier kann der Arbeitsmarkt von Verwaltung und sozialen Diensten lernen.

Für diesen Entwicklungsprozess zwei Beispiele:

Die Erfahrungen der IAF Berlin mit ihrem Modellprojekt „Beratung im interkulturellen Kontext“ waren zwar erfolgreich, die Evaluation hat aber gezeigt, dass die Nachhaltigkeit des Gelernten durch das mangelnde Interesse der Kollegenschaft und der Leitung gefährdet ist. Davon hat der Verband gelernt und ein neues Modellprojekt „Transfer interkultureller Kompetenz (TiK)“ konzipiert „als eine Strategie, die nicht nur einzelnen Mitarbeitern helfen soll, kompetent mit den Beschwerlichkeiten einer Einwanderungsbiografie umzugehen, sondern auch die gesamte Organisation animiert, die nötigen Kompetenzen zu erwerben“ (Lima Curvello/Pelkofer-Stamm 2003: 8). Gekoppelt wurden Weiterbildung und Organisationsberatung, weil Maßnahmen zur interkulturellen Öffnung Insellösungen bleiben, wenn sie nicht in die Prozesse und Strukturen der gesamten Organisation einbezogen sind. Im Rahmen des Modellprojektes hat sich erwiesen, dass Kommunen, die in die Verwaltungsreform eingebunden sind, besonders günstige Voraussetzungen für einen erfolgreichen Prozess interkultureller Öffnung mitbringen (a.a.O.: 11).

Diese Erfahrungen bestätigt der interkulturelle Öffnungsprozess des Stadtjugendamtes München. Seit etwa 1993 wurden Qualifizierungsmaßnahmen zur interkulturellen Verständigung entwickelt und als Fortbildungen umgesetzt. Die Erkenntnis, dass der Erfolg dieses Prozesses zu sehr von der individuellen Bereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abhängig ist und zu wenig von der Organisation mitgetragen wird, war Anlass, über institutionelle Öffnungsstrategien nachzudenken. Die in München durchgeführte Verwaltungsreform nach der Philosophie des Neuen Steuerungsmodells der KGSt (1993) bot Chancen, den politisch gewollten Veränderungsprozess aufzunehmen und die neuen Steuerungsinstrumente dafür zu nutzen, Minderheiteninteressen einzubeziehen und Öffnungsstrategien zu entwickeln (vgl. Handschuck/Schröer 2001). Im Ergebnis wird das Stadtjugendamt München heute als „fortgeschrittenster Fall“ für interkulturelle Öffnung in Deutschland qualifiziert (Filsinger 2002: 52).

Es ist hier nicht der Ort, ausführlich über Organisationsentwicklung zu referieren oder gar den Streit um das Verhältnis von Organisationsentwicklung und Change Management nachzuzeichnen. Einigkeit besteht darüber, dass Organisationsentwicklung „sich mit dem Wandel des ganzen Systems beschäftigt, verhaltenswissenschaftliches Wissen anwendet, auf humane und soziale Organisationsprozesse abhebt (...) und das Ziel hat, die Fähigkeit zur Anpassung und Erneuerung von Organisationen zu entwickeln“ (Worley/Feyerherm 2005: 81). Nachdem Organisationsentwicklung auf humanistischen Werten und ethischen Prinzipien wie Demokratie und sozialer Gerechtigkeit basiert, ist sie für soziale Organisationen und kommunale Verwaltungen besonders attraktiv als partizipativer Ansatz für Veränderungsprozesse. Methodisch geht es in der Regel um Beratung, die darauf zielt, „die Organisation, die Führung und die Mitarbeiter in der Verbesserung der Veränderungsprozesse zu unterstützen“ (Trebisch 2004: 75). Der Change-Prozess muss dabei so gestaltet werden, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und das System mehr Wissen bekommen (Worley/Feyerherm 2005: 93), dass also Organisationslernen ermöglicht wird. Und es wird herausgestellt, dass die Methoden und Instrumente der Organisationsentwicklung wesentliche und permanente Führungsaufgabe und -funktion als Veränderungsmanagement sind (Doppler/Lauterburg 2002: 60), um die Funktionsfähigkeit der Organisation immer wieder an neue Herausforderungen der Umwelt, hier einer von Vielfalt geprägten multikulturellen Gesellschaft anzupassen.

Als wesentliche Elemente eines interkulturell orientierten Organisationsentwicklungs-Prozesses haben sich in großer Übereinstimmung von Erfahrungen der Praxis und Beiträgen in der Literatur folgende Bausteine ergeben (vgl. Jungk 2001; Handschuck/Schröer 2001 und 2002; Filsinger 2002; Simon-Hohm 2004; Fischer 2005; Grünhage-Monetti 2006):

### **Führungsverantwortung**

Veränderungsmanagement ist Führungsaufgabe, und die interkulturelle Orientierung und Öffnung von Organisationen ist eine tief greifende Veränderungsstrategie, die top down eingeleitet werden muss. Es ist deshalb für den Erfolg interkultureller Öffnung unabdingbar, dass die Leitung einer Verwaltung, die Vorgesetzten in sozialen Diensten oder die Führung eines Unternehmens welcher Größenordnung auch immer einen solchen Prozess wollen, ihn initiieren und dauerhaft unterstützen. Eine einmalige Willensbekundung reicht dafür nicht aus, um dann den Prozess sich selbst oder nachgeordneten Verantwortlichen zu überlassen. Es hat sich als sehr hilfreich erwiesen, zu Beginn der interkulturellen Öffnung die gesamte Führungsebene durch eine fachliche Einführung (in Form eines Schnupperkurses oder eines Kurztrainings) zu informieren und wenn möglich zu begeistern und in regelmäßigen Abständen solche Veranstaltungen zu wiederholen.

### **Querschnittsaufgabe**

Es ist gleichfalls Aufgabe der Führung, deutlich zu machen, dass interkulturelle Öffnung beziehungsweise Diversity Management querschnittspolitische Strategien sind, die sich nicht nur auf bestimmte Felder (Kinder- und Jugendhilfe, Vorschulerziehung oder Marketing und Verkauf), bestimmte Mitarbeitergruppen (Erziehungskräfte, Basismitarbeiter oder Verkaufspersonal) oder bestimmte Zielgruppen (Frauen, Menschen mit Migrationshintergrund, Behinderte) beziehen. Querschnittsaufgabe bedeutet, das Thema gilt für alle Bereiche, für alle Ebenen, für alle Hierarchien, für die gesamte Mitarbeiterschaft also.

### **Leitbildentwicklung**

Die sich verändernde und öffnende Organisation verankert interkulturelle Orientierung in ihrer Vision als Haltung der Wertschätzung und Anerkennung, der Anerkennung von Gleichheit und Verschiedenheit, als ihr Bild von Zukunft, an deren Gestaltung sie mitwirken will. Dies geschieht knapp, prägnant und zugespitzt und macht die interkulturelle Orientierung nach innen und außen deutlich. In den Prozess der Leitbildentwicklung sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einbezogen, um Anregungen und persönliche Visionen bottom up aufzugreifen. Ein positives Beispiel dafür ist Essen mit seinem partizipativen Prozess und seinem interkulturellen Leitbild und ebenso Stuttgart mit seinem Selbstverständnis als „interkulturelle Stadt“. Aus der Wirtschaft sind Deutsche Bank oder Ford zu nennen, die sich als Unternehmen der Vielfalt definieren.

### **Zielformulierung**

Die Leitvorstellungen werden in operationalisierten Zielen konkretisiert, die für die Veränderung der Organisation und ihrer Mitarbeiter klare Vorgaben und die nach außen für die jeweiligen Benutzer- bzw. Kundengruppen entsprechende Aussagen machen. Die Ziele werden mit Indikatoren beziehungsweise Kennziffern belegt. Mit einem Monitoring-System lassen sich Veränderungen nachzeichnen. Eine regelmäßige Berichterstattung gibt Auskunft über den Stand der Entwicklung und die Erreichung der Ziele.

## **Vermittlung interkultureller Kompetenz**

Interkulturelle Öffnung als Organisationsentwicklungsprozess wird flankiert und unterstützt von Maßnahmen der Personalentwicklung, die als Ziele ebenfalls gemeinsam entwickelt und vereinbart werden (vgl. Kap. 3.2).

### **3.4 Interkulturelle Qualitätsentwicklung**

„Qualitätsmanagement als kontinuierlicher Prozess der Qualitätsentwicklung einer Organisation zielt auf die Verbesserung der Rahmenbedingungen des Leistungsprozesses (Strukturqualität), die Verbesserung des Prozesses der Leistungserbringung (Prozessqualität) und die Verbesserung des Zielerreichungsgrades (Ergebnisqualität)“ (Handschuck/Schröder 2003: 5). Aufwändige Verfahren des Qualitätsmanagement sind für kleinere Kommunen, soziale Dienste, den Dritten Sektor oder auch Kleinbetriebe kein Thema. Für große Organisationen und Unternehmen sind sie selbstverständlich. Ob Prozesse der Qualitätsentwicklung in förmlichen Verfahren mit Zertifizierung oder als informelles Vorgehen mit einzelnen Bausteinen des Qualitätsmanagements durchgeführt werden, muss jede Organisation aus ihrer Situation heraus entscheiden. Notwendig ist es aber, interkulturelle Öffnung und Managing Diversity auf Dauer zu stellen, also kontinuierliche Verbesserungsprozesse zu implementieren. Für diese Optimierung von Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität haben sich einige Instrumente als hilfreich erwiesen, die auch in kleinen Organisationen Anwendung finden können.

#### **Servicequalität**

Kundenorientierung verbindet inzwischen Unternehmen der freien Wirtschaft mit Einrichtungen des öffentlichen Dienstes. Die Zufriedenheit der Nutzer/innen und Kunden/innen regelmäßig nachzufragen, um deren Erwartungen an Qualität zu entsprechen, findet allmählich auch Eingang in (kommunale) Verwaltungen. Menschen mit Migrationshintergrund gegenüber müssen geeignete Verfahren entwickelt werden, um wirklich ihre Bedürfnisse und Erwartungen zu erfahren. In München sind positive Erfahrungen mit der SERVQUAL-Methode gemacht worden, wobei dafür geschulte interkulturelle Tandems die Nutzerbefragungen vorgenommen haben (vgl. Bobzien 2003). Mit dieser Berücksichtigung der Kundenperspektive verbindet sich zugleich eine partizipative Einbindung von Menschen mit Migrationshintergrund.

#### **Qualitätszirkel**

Qualitätszirkel sind das partizipative Element nach innen in die Organisation hinein. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden in den Prozess der interkulturellen Öffnung und der Gestaltung von Vielfalt einbezogen und mitgenommen. Das geschieht – eher abstrakt – bei der Formulierung von Vision und Leitbild und – schon konkreter – bei der Erarbeitung und Aushandlung von Zielen. Als besonders effektiv für Beteiligung und Ergebnis haben sich Qualitätszirkel erwiesen, die die wesentlichen Schlüsselprozesse der Organisation aufgreifen und neue Ideen und Lösungen für die Gleichbehandlung von Menschen mit Migrationshintergrund, von Frauen und Männern, von Behinderten usw. konkret an identifizierten Problemen erarbeiten. Wenn es damit gelingt, den Top-down-Ansatz der interkulturellen Öffnung mit Bottom-up-Elementen materieller Mitwirkung zu verschränken, sind die Erfolgsaussichten deutlich positiver zu werten.

## Schlüsselprozesse

Es sind in jeder Einrichtung oder bei jedem Dienstleistungsprozess Tätigkeiten zu identifizieren, die für den Erfolg der Einrichtung nach innen und außen oder für die Zielerreichung der Leistung wesentlich sind. Solche Schlüsselprozesse sind prioritär (also vor anderen, weniger wichtigen Tätigkeiten) darauf zu überprüfen, ob sie der angestrebten Verschiedenheit und der gewünschten Gleichbehandlung Rechnung tragen. Ihre kritische Diskussion in Qualitätszirkeln, d.h. die Beschreibung von Ist- und Soll-Zuständen und die konkrete Benennung von Hemmnissen für die Zielerreichung eröffnen die Chance, einen Leistungsprozess zielführend zu verbessern und interkulturell zu öffnen.

## Aufbau- und Ablauforganisation

Aus der Analyse der Schlüsselprozesse ergeben sich Hinweise auf die Probleme der Aufbau- und Ablauforganisation bzw. von Betriebsabläufen, auf unproduktive Schnittstellen, problematische Entscheidungsstrukturen oder dysfunktionale Zugangsbarrieren. Im Prozess kontinuierlicher Verbesserung werden dann Organisation und Betriebsabläufe angepasst, die Schnittstellen beseitigt bzw. durch Kooperation verbessert, Entscheidungsstrukturen verändert und eindeutig geregelt sowie Zugangsbarrieren abgebaut.

## Kultursensible Auswertungsverfahren

Die Erreichung der vereinbarten Ziele wird regelmäßig überprüft. Dafür sind geeignete Auswertungsverfahren festzulegen. Die interkulturelle Öffnung als Organisationsentwicklungsstrategie lässt sich an Hand der vereinbarten Ziele und Indikatoren noch relativ leicht überprüfen. Schwieriger wird es im Hinblick auf Ziele, die sich auf Menschen mit Migrationshintergrund beziehen. Hier ist es wichtig, in kulturellen Überschneidungssituationen herkömmliche Kulturstandards als ethnozentristische kritisch zu reflektieren und sie auf ihre jeweilige Angemessenheit gegenüber der Zielgruppe zu befragen (vgl. Handschuck/Schröer 2001: 150 ff.)

## 3.5 Organisationslernen

Eine kritische Analyse von Reformprozessen und Öffnungsstrategien der kommunalen Verwaltung zeigt, dass Modernisierungsprozesse an vielen Orten zu scheitern drohen. Das liegt nicht nur daran, dass die ursprünglich innovativen Elemente aufgrund der fiskalischen Restriktionen immer mehr in den Hintergrund treten. Das scheint auch daran zu liegen, dass der Veränderungsprozess von oben aufgesetzt, top down durchgesetzt und vom Apparat irgendwie hingenommen wird. Es gibt offensichtlich zu wenige Anstrengungen, Veränderungsprozesse als einen gemeinsamen Lernprozess zu verstehen und dadurch nachhaltige Wirkungen zu erzielen. Es geht also darum, eine lernende Organisation zu fördern, die „Modernisierung als Entwicklungsprozess“ (Klimecki 1999: 24) betrachtet und damit als ständige Aufgabe. Das heißt, über vorwiegend technisch-organisatorische Veränderungen hinauszugehen und darüber nachzudenken, wie Organisationen nachhaltig lernen. „Eine lernende Organisation ist ein Ort, an dem Menschen kontinuierlich entdecken, dass sie ihre Realität selbst erschaffen. Und dass sie sie verändern können“ (Senge 2003: 22).

Peter M. Senge hat angesichts der Notwendigkeit permanenten Wandels das Modell der lernenden Organisation entwickelt. Für dieses organisationelle Lernen identifiziert er fünf Disziplinen, die er als „Entwicklungsweg, auf dem man bestimmte Fertigkeiten oder Kompetenzen erwirbt“ (a.a.O.: 20), versteht. „Personal Mastery“ bezeichnet „die Disziplin der Selbstführung und

Persönlichkeitsentwicklung" (173). Sie umfasst das, „was einem wirklich wichtig ist“, also persönliche Visionen, aber auch die Fähigkeit, „die gegenwärtige Realität deutlicher wahrzunehmen" (174). Aus diesem Spagat ergibt sich eine „kreative Spannung“, deren Dynamik zu nutzen ist. „Mentale Modelle“ kennzeichnen tief verwurzelte innere Einstellungen, die unser Handeln bestimmen und in ihrer Trägheit das Lernen behindern können (210). Solche Modelle sind zu überprüfen und wenn nötig zu verändern. Organisationen brauchen eine „gemeinsame Vision“, „der sich viele Menschen wahrhaft verschrieben haben, weil sie ihre eigene persönliche Vision widerspiegelt" und weil „ein schöpferisches Lernen nur möglich (ist), wenn Menschen nach etwas streben, das ihnen wahrhaft am Herzen liegt“ (253). „Team-Lernen“ ist der Prozess, „durch den ein Team seine Fähigkeit, die angestrebten Ziele zu erreichen, kontinuierlich ausrichtet und erweitert“ (187). Es stützt sich auf den Aufbau gemeinsamer Visionen und auf die Persönlichkeitsentwicklung der jeweiligen Einzelpersonen. Es befördert das Lernen der ganzen Organisation durch Synergieeffekte, Innovation und Beispielhaftigkeit (188). „Systemdenken“ ist schließlich die fünfte Disziplin als integrative Disziplin, die alle miteinander verknüpft (21) und Antwort gibt auf die Komplexität unserer Herausforderungen: Es geht um „die Wahrnehmung von Wechselbeziehungen statt linearer Ursache-Wirkungs-Ketten und um die Wahrnehmung von Veränderungsprozessen statt von Schnappschüssen“ (94).

Dieses Modell machte deutlich, dass die unter 3.3 und 3.4 aufgezeigten Elemente nicht willkürlich und unabhängig voneinander verstanden und verwirklicht werden können. Geteilte Visionen als Zukunftsvorstellungen sind die Basis für Organisationslernen (Wo wollen wir gemeinsam hin?). Vor diesem Hintergrund müssen die mentalen Modelle als kollektive Erkenntnisstrukturen kontinuierlich kritisch reflektiert werden (Warum machen wir das eigentlich so?). Die jeweiligen individuellen Kompetenzen der Persönlichkeitsentwicklung müssen auf die gemeinsamen Ziele hin gefördert werden, überkommene Haltungen müssen überprüft und dekonstruiert werden (Wie kommen wir weiter, was hindert uns daran?). Die Grenzen, die dem einzelnen gesetzt sind, können überwunden werden, wenn Gruppen zu Lernteams werden und Synergien entstehen (Wie erreichen wir die Ziele gemeinsam?). Die Verbindung dieser Disziplinen als vernetztes und ganzheitliches Denken und Handeln lässt die gegenseitigen Abhängigkeiten deutlich werden und führt zum Lernen der Organisation als Ganzer (Wie wird der Veränderungsprozess zur Kulturentwicklung?).

Die wesentlichen Komponenten einer solchen lernenden Organisation sind die Einsicht, dass permanent neues Wissen zu beschaffen und zu speichern ist (Wissensmanagement) und dass diese Form von Entwicklung nicht nur Erhöhung der Problemlösungsfähigkeit bedeutet, sondern immer auch Kulturentwicklung (vgl. Klimecki 1999: 29). In einer lernenden Organisation bekommen Führungskräfte neue Rollen wie Schrittmacher, Vermittlerin, Übersetzer, Coach und Kommunikatorin. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden in ihrer Selbstständigkeit und in ihrem Selbstbewusstsein gestärkt, das Lernen erfolgt in Netzwerkstrukturen, die Erwartungen der Ziel- oder Kundengruppen sind der Fokus des eigenen Lernens und Handelns.

Das wird bestätigt durch das Projekt „Transfer interkulturelle Kompetenz“: „Die Erfahrungen des Modellprojekts zeigten, dass in einer modernen Einwanderungsgesellschaft das Wissen über die Interventionsmöglichkeiten in interkulturellen Kontexten zur zentralen Qualität sozialer Dienstleistungen wird. Das gilt nicht nur für den Umgang mit Problemen der Zuwanderung, sondern auch für alle anderen Aufgaben, mit denen Institutionen unter den Bedingungen einer gestiegenen Diversität und Komplexität der Gesellschaft zu tun haben“ (Lima Curvello/ Pelkofer-Stamm 2003: 10).

Zur zentralen Kompetenz wird die Lernfähigkeit der Organisation und ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Empfehlungen des Projektes für interkulturelle Veränderungsprozesse zum Bereich Wissen und Lernen in der Praxis (a.a.O.: 95 f.) sollen hier abschließend zitiert werden:

- Organisationen müssen ihren eigenen Standort in der Einwanderungsgesellschaft finden, sie müssen ihre Visionen und Leitbilder für ihre interkulturelle Arbeit formulieren. Daraus beziehen sie Selbstsicherheit, eine wesentliche Voraussetzung für interkulturelle Öffnung.
- Interkulturelles Wissen lässt sich nicht über kognitive Lernprozesse allein erwerben. Es muss erfahren werden durch die Reflexion des eigenen Wissens, die Dekonstruktion eigener Haltungen und Werte, das Wissen über die Bedeutung der Zugehörigkeit zur Mehrheits- oder Minderheitsgesellschaft.
- Interkulturelles Grundlagenwissen beinhaltet auch Wissen über Migrationsgeschichte, Aufenthaltsrecht, die Bedeutung von Mehrsprachigkeit, Netzwerke und kulturelle Standards hinsichtlich sozialer Ereignisse, Rollen, Strukturen und Situationen.
- Interkulturelles Wissen ist nicht im luftleeren Raum angesiedelt, sondern muss sich auf den jeweiligen Praxiskontext beziehen (Jugendhilfe, Kita, Schule, Suchthilfe, Altenhilfe, Polizei etc.). Fachliche Standards wie Datenerhebung, Arbeitsabläufe, Planung, Methoden, Leitbilder und Instrumente der Qualitätssicherung müssen auf ihre zielgruppenspezifische Anwendbarkeit hin geprüft und gegebenenfalls verändert werden.
- Es bleibt den Organisationen, die sich auf eine „nachholende Beschäftigung“ mit der Einwanderungsgesellschaft einlassen, nicht erspart, die dafür notwendige Grundlagenarbeit zu leisten. (...)
- Interkulturelle Fortbildungen für Mitarbeiter sind ein Weg, um dieses notwendige Wissen in die Organisationen zu transferieren. (...)
- Besonders förderlich für interkulturelle Lernprozesse und deshalb für Weiterbildungen zu empfehlen sind Lerngruppen, in denen ein Teil der Teilnehmer über einen Migrationshintergrund verfügt.“

#### 4. Ausblick: Interkulturelle Öffnung als integrierte Handlungsstrategie

Mangelnde Effektivität und Effizienz sozialer Dienste und kommunaler Verwaltungen, Erschwernisse der Alltagsarbeit durch neue und ungewohnte Herausforderungen, Fragen sozialer Gerechtigkeit und Gleichbehandlung sowie die Weiterentwicklung der Sozialen Arbeit vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung und dem Wandel der Stadtgesellschaft haben zur Forderung nach interkultureller Kompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und nach interkultureller Öffnung der Kommunen und sozialen Dienste geführt.

Vielfalt als Ressource der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, als potenzieller Störfall ebenso wie als produktiver Faktor, internationale Verflechtungen und interkulturelle Kundenanforderungen haben in großen Wirtschaftsunternehmen zum Konzept von Diversity Management geführt, um interne Prozesse zu optimieren und die Kundinnen und Kunden besser zu erreichen.

Interkulturelle Öffnung und Diversity Management sind aber dann offensichtlich keine Fragen, wenn diese normativen Postulate, Herausforderungen, Friktionen, Schwierigkeiten oder Markterfordernisse und Gewinnerwartungen eine geringere Rolle spielen. Das gilt für Organisationen des Dritten Sektors, Verwaltungen von Kleinstädten und Landkreisen in gleicher Weise wie für Klein- und Mittelbetriebe. Wie also können die durchaus positiven Erfahrungen aus dem Non-Profit- und Profit-Bereich genutzt werden, um Widerstände gegen interkulturelle Öffnungsprozesse aufzubrechen und bisher noch nicht geöffnete Bereiche zu öffnen?

Im Folgenden werden abschließend theseartig Erwartungen, Forderungen und Handlungsempfehlungen zur interkulturellen Öffnung von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft formuliert, die die bisherigen Überlegungen zuspitzen. Soweit möglich, werden die Anregungen mit Beispielen guter Praxis illustriert.

##### 4.1 „Vielfalt leben und gestalten“ als synergetisches Handlungskonzept

- „Vielfalt leben“ kennzeichnet eine Haltung, die das Prinzip der anerkannten Gleichwertigkeit mit dem Prinzip der anerkannten Verschiedenheit verbindet.
- „Vielfalt gestalten“ formuliert die Anstrengung eines systematischen Entwicklungsprozesses, für den es Strategien, Instrumente und Erfahrungen aus der Organisations-, Personal- und Qualitätsentwicklung gibt.
- „Vielfalt leben und gestalten“ markieren somit einen querschnittspolitischen Gesamtansatz zur synergetischen Verbindung von
  - Gender Mainstreaming
  - Interkultureller Orientierung und Öffnung
  - Inklusion behinderter Menschen
  - Berücksichtigung von Alter und
  - Akzeptanz unterschiedlicher sexueller Orientierungen.
- Die Hauptstrategien von Vielfalt - in Bundes- und EU-geförderten Maßnahmen insbesondere Gender Mainstreaming und Intercultural Mainstreaming - stehen nicht mehr unverbunden nebeneinander und werden als lästige und doppelte Zusatzbelastung verstanden, sondern sind Teil eines gesamten Mainstreaming-Prozesses.
- Effektivität und Effizienz des Vorgehens werden bestimmt durch eine verbindende Vision, eine Einheit stiftende Mission sowie durch einen einheitlichen strategischen Ansatz, der komplementäre Lernprozesse in den einzelnen Feldern von Vielfalt ermöglicht.
- „Vielfalt leben und gestalten“ bedarf als unternehmerische bzw. institutionelle Gesamtstrategie der Ergänzung durch differenzierte und profilierte Einzelstrategien für die jeweiligen Dimensionen von Vielfalt, die einander ergänzen, aber nicht ersetzen.

(Hier steht im Weiteren interkulturelle Öffnung im Mittelpunkt, weil es beim bundesweiten Informations- und Beratungsnetzwerk „Integration durch Qualifizierung“ um die Integration von Menschen mit Migrationshintergrund in den Arbeitsmarkt und damit um die ethnische Dimension von Vielfalt geht.)

#### 4.2 Politische Verantwortung für eine integrierte Handlungsstrategie

Interkulturelle Öffnung als integrierte Handlungsstrategie muss sich auf alle Politikbereiche der drei föderalen Ebenen, auf alle Geschäftsbereiche von Unternehmen, auf alle Wirkungsfelder des Dritten Sektors und jeweils auf alle Hierarchien beziehen, um so zu einer Gesellschaft verändernden Kraft zu werden. Dies ist letztlich eine Konsequenz des von der EU und der Bundesregierung vertretenen Mainstreaming-Gedankens, wie ihn etwa EQUAL vorgibt. Die EU-Kommission beschreibt als Aufgabe des Mainstreaming-Prozesses: „Den Kern von EQUAL bildet der Grundsatz, die neu entwickelten Ideen und Ansätze in Politik und Praxis aufzunehmen und einzugliedern. (...) Deshalb bietet EQUAL Strukturen und Mittel dafür, beispielhafte Lösungen in das Bewusstsein von Politikern und wichtigen Akteuren auf nationaler wie auf europäischer Ebene zu rücken“ (EU-Kommission 2005, zitiert nach BMAS 2005b: 10). Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales versteht „vertikales Mainstreaming“ als Veränderungen auf Politikebenen: „Vertikales Mainstreaming dient dem Transfer innovativer Instrumente und Methoden aus der EQUAL-Modellebene in die Regelförderungssysteme, die Beschäftigungspolitik des Bundes und der Länder, in die Systeme der beruflichen Aus- und Weiterbildung oder in Unternehmen und Beratungseinrichtungen“ (a.a.O.: 17).

Die Bundesregierung und das Parlament tragen damit politische Top-down-Verantwortung: Was bei Gender Mainstreaming durch eine eindeutige politische Beschlusslage schon sehr weitgehend gelungen ist, muss auch für interkulturelle Öffnung gelten: den Öffnungsprozess zu einer gesamtgesellschaftlich verbindlichen Querschnittsaufgabe zu machen. In Konsequenz der negativen Abwehr-Gesetzgebung gegen Diskriminierung und ungerechtfertigte Benachteiligung (Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz vom 29. Juni 2006) braucht es als „Kehrseite“ eine positive Vielfalt-Förderungs-Initiative. Dabei hat die Bundesregierung selbst Vorbildfunktion. In Wahrnehmung dieser Verpflichtung muss sie

- eine eindeutige Selbstverpflichtung für sich und ihre nachgeordneten Behörden wie Arbeitsagentur oder Rentenversicherung aussprechen
- ihre politischen Entscheidungen auf die jeweiligen Auswirkungen für Menschen mit Migrationshintergrund überprüfen
- ihre Personalpolitik in der Bundesverwaltung und den Bundesbehörden, ihre Personalentwicklungsplanung, die Statistiken und das Berichtswesen kultursensibel gestalten.

In gleicher Weise müssen Länderregierungen und Kommunalverwaltungen verpflichtet werden. Dabei tragen Kommunen mit ihren bürgernahen Diensten besondere Verantwortung. Die kommunalen Spitzenverbände müssen diese Verantwortung auch öffentlich wahrnehmen und die Kommunen entsprechend fordern und unterstützen. Länder und Kommunen haben als finanzielle Förderer zudem Einfluss auf die Öffnungspolitik sozialer Dienste und Verbände. Eine solche politische Strategie hätte eine gesellschaftliche Sogwirkung, der sich Wirtschaftsunternehmen und der Dritte Sektor nicht entziehen könnten.

### 4.3 Netzwerke als Innovationsmotoren

Schon eingangs (vgl. Kap. 1.1) ist dargestellt worden, dass persönliche, lokale und bundesweite Vernetzungen sehr stark dazu beigetragen haben, einen kritischen ausländerpolitischen Diskurs in Gang zu halten und konzeptionelle wie institutionelle Alternativen zur herrschenden Ausländerpolitik und Ausländerpädagogik zu entwickeln, die die interkulturelle Öffnung zu einem neuen Paradigma haben werden lassen.

Netzwerke stellen ein Beziehungsgeflecht zwischen einer Vielzahl von Akteuren – Personen wie Organisationen – dar. Auf der individuellen Ebene haben sie die Funktion, aus den sozialen Beziehungen zu anderen durch Kennen und Anerkennen soziales Kapital als individuelle Ressourcen zu gewinnen. Auf der Ebene der Gesellschaft werden sie zur Quelle kollektiven Sozialkapitals und damit zur Basis des sozialen Zusammenhalts. Für gesellschaftliche Integrationsprozesse ist die synergetische Zusammenführung vielfältiger Ressourcen von Relevanz: „Ziel von Netzwerkarbeit kann es sein, gemeinsame Aktivitäten durchzuführen, vorhandene Ressourcen optimal zu nutzen oder gemeinsame Interessen gegenüber netzwerkexternen Entscheidungsträgern wahrzunehmen. Eine zusätzliche Dimension findet sich mit der Vermittlung oder dem Austausch von Informationen, der z.B. auch den Transfer von Innovationen beinhalten kann“ (Syfried et.al.1999: 10).

Netzwerkarbeit ist damit eine angemessene Antwort auf die wachsende Ausdifferenzierung von Gesellschaften und die zunehmende Komplexität der sich daraus ergebenden Fragestellungen und Antworten. Das gilt in besonderer Weise für die Inklusion von Menschen mit Migrationshintergrund in die Funktionssysteme unserer Gesellschaft, hier in den Arbeitsmarkt. Es geht um eine gesellschaftliche und Arbeitsmarkt-Integration durch berufliche Qualifizierung, es geht um eine effektive Steuerung der bereitgestellten Ressourcen für diesen Prozess und es geht um Kostenreduzierung durch die effiziente Zusammenführung dieser Ressourcen. Dies zu fördern sind Strukturen geeignet, die in der Regel auf Freiwilligkeit basieren, die keine oder wenig Hierarchie aufweisen und die Kooperation, Koordination und den Informationsaustausch der beteiligten Akteure bezwecken.

Vor diesem Hintergrund ist die aktuelle Förderpolitik durch die EU und die Bundesregierung im Rahmen von EQUAL II zu begrüßen, die die Förderung von Projekten davon abhängig macht, dass sie sich in überregionalen Entwicklungspartnerschaften zusammenschließen, die wiederum in einem übergreifenden Netzwerk kooperieren. Das Netzwerk „Integration durch Qualifizierung (IQ)“ als bundesweites Informations- und Beratungsnetzwerk für Arbeitssuchende mit Migrationshintergrund entwickelt deutschlandweit neue Strategien zur Verbesserung der Arbeitsmarktsituation von Migranten, Aussiedlern und anerkannten Flüchtlingen. Die beteiligten Akteure sind ausgewiesen als Experten für Maßnahmen der Arbeitsmarktverbesserung und sie sind angehalten, wichtige strategische Partner für die Zielerreichung in das Netzwerk einzubinden. Der Austausch der Ergebnisse wird national und transnational durch Fachveranstaltungen, durch Informationsaustausch (z.B. durch „IQ aktuell“ als Infoblatt) oder durch Facharbeitskreise gewährleistet.

Mit dem IQ-Netzwerk ist eine bundesweit einmalige Struktur der Innovation, der Kooperation und Information mit dem Schwerpunkt Arbeitsmarktqualifizierung entstanden, wie es sie bisher nicht gegeben hat. So betont auch die im Bundesministerium für Arbeit und Soziales verantwortliche Referatsleiterin Dagmar Feldgen: „(...) gerade Netzwerkstrukturen bieten die optimalen Voraussetzungen dafür, dass Kompetenzen, Erfahrungen, Projekte und Strategien in sinnvoller Aufgabenteilung verknüpft und abgestimmt werden. Von besonderer arbeitsmarktlicher Bedeutung ist, dass Betriebe und Organisationen des Handwerks und der Industrie sowie die Gewerkschaften

aktiv mitwirken“ (2006: 1). Es ist deshalb dringend zu empfehlen, diese Struktur auf Dauer zu gewährleisten, um sich deren Innovationskraft zu erhalten. Weiterhin wird angeregt, dass ähnliche Netzwerkstrukturen als Innovationsmotoren zur Voraussetzung in allen Fördermaßnahmen vergleichbarer Größenordnung gemacht werden. Eine Übertragung auf andere Felder wie etwa das Bildungswesen ist anzustreben.

#### 4.4 Qualitätskriterien für eine erfolgreiche interkulturelle Öffnung

Die Kriterien werden wieder in Frageform formuliert, um in einer Art Checkliste den Stand der jeweiligen Entwicklung bzw. das notwendige Vorgehen leichter prüfen bzw. festlegen zu können.

##### Interkulturelle Orientierung der Organisation

- Gibt es ein Leitbild, ein Konzept mit Aussagen zur interkulturellen Öffnung?
- Gibt es operationalisierte Ziele zur interkulturellen Orientierung und Öffnung?
- Gibt es Maßnahmen und Initiativen zur interkulturellen Öffnung?

##### Strukturen für Nachhaltigkeit

- Wird „Vielfalt gestalten“ (interkulturelle Öffnung) als Führungsaufgabe top down durchgesetzt?
- Gibt es eine Organisationseinheit, Stabsstelle, Ansprechperson für die Unterstützung von interkultureller Öffnung?
- Ist diese Struktur mit ausreichenden personellen und finanziellen Ressourcen ausgestattet?
- Sind Netzwerkstrukturen für den Austausch innerhalb der Organisation vorhanden, die der Mitarbeiterschaft eine Beteiligung bottom up ermöglichen?
- Ist der interkulturelle Öffnungsprozess als Mainstreaming-Strategie angelegt, also als „ein organisierter Lernprozess, der wesentlich auf Austausch, Vernetzung und Verbreitung von Ergebnissen mit dem Ziel der Herbeiführung struktureller Veränderungen auf breiter Basis beruht“ (BMAS 2005b:15)?

##### Qualifikation der Mitarbeiter/innen

- Gibt es Maßnahmen zur interkulturellen Sensibilisierung und Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?
- Entsprechen diese Maßnahmen den Mindeststandards (definierte Ziele und Zielgruppen, Qualität der Trainings, Kompetenzen der Anbieter, inhaltliche und organisatorische Standards, vgl. oben Kap. 3.2) für erfolgreiche Trainings?
- Gibt es gezielte Maßnahmen zur Gewinnung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für eine vielfältige Mitarbeiterschaft, für deren Einarbeitung und langfristige Bindung an das Unternehmen, die Institution?
- Gibt es innerbetriebliche/innerinstitutionelle Zugangs- und Mobilitätschancen der Veränderung und des Erreichens von Führungspositionen?

##### Kundengruppen der Organisationen

- Sind die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden bzw. Zielgruppen (durch Kundenbefragungen) bekannt?
- Sind die Zugangsbarrieren und Hemmschwellen, sind Schlüsselprozesse für den Erfolg von Angeboten und Maßnahmen identifiziert und bearbeitet?
- Werden neue Kunden- bzw. Zielgruppen geworben, werden dafür die Potenziale von Vielfalt im Unternehmen/der Institution genutzt?

#### Kultursensible Evaluation

- Sind die Ziele ausreichend operationalisiert, gibt es Indikatoren für die Zielerreichung?
- Berücksichtigen die Indikatoren die besondere Situation der multiethnischen Mitarbeiterschaft bzw. der Kunden- und Zielgruppen?
- Gibt es ein institutionalisiertes Berichtswesen und Monitoring?
- Werden die Ergebnisse und Wirkungen von Maßnahmen und des interkulturellen Öffnungsprozesses selbst evaluiert?

#### 4.5 Adressaten und Anreize für eine interkulturelle Öffnung

Der Ausbildungs- und Beschäftigungsmarkt in Deutschland ist sehr stark von kleinen und mittleren Unternehmen geprägt. Wenn es um die Beschäftigung und Ausbildung von Menschen mit Migrationshintergrund geht, muss die Frage beantwortet werden, was solche Unternehmen davon haben. (Gute-Praxis-Beispiele werden im Folgenden kursiv wiedergegeben.)

#### Demographischer Wandel

Auch für kleine und mittlere Unternehmen ist es wichtig, gesellschaftspolitische Entwicklungsprozesse zu antizipieren und sich auf Veränderungen frühzeitig einzustellen. Gerade für mittelständische Unternehmen ist es von strategischer Relevanz, dass sie mit einer schrumpfenden und alternden Gesellschaft rechnen müssen. Der Mangel an Fachkräften und Nachwuchs ist bereits deutlich. Der Wettbewerb um neue, junge, gut ausgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird härter und mindestens europaweit ausgetragen. Das Reservoir weiblicher Arbeitskräfte und von Menschen mit Migrationshintergrund, auch von behinderten Menschen bietet hier noch Chancen, die genutzt werden müssen, die aber auch Investitionen erfordern. Junge Menschen mit Migrationshintergrund sind oft hoch motiviert, lernwillig und haben ein häufig unkompliziertes Verhältnis zu Autoritäten.

#### Neue Kunden- und Zielgruppen

Menschen mit Migrationshintergrund bilden für Unternehmen Kundengruppen, deren Potenzial längst noch nicht ausgeschöpft ist. Das gilt auch für das Handwerk, das sich an der ethnischen Zusammensetzung seines räumlichen Umfeldes orientieren sollte. Für Verwaltungen und soziale Dienste stellen sie eine Zielgruppe dar, die nicht effektiv erreicht wird und mit der der Umgang im Alltag schwierig und belastend sein kann. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund sind in der Lage, als Landsleute neue Kundenstämme zu werben und zu betreuen (Ethno-Marketing) beziehungsweise in sozialen Diensten eine interkulturelle Kompetenz zu verstärken, die Hilfeleistungen effektiver und effizienter werden lässt.

*„Insbesondere die spezifischen Kenntnisse und der Zugang von Migranten in Bezug auf ihre eigene Herkunftskultur können von großem Interesse für ein Unternehmen sein, um diese Kundengruppe zu erschließen, die aufgrund zunehmender Kaufkraft marktwirtschaftlich immer mehr an Bedeutung gewinnt. Wie groß dieses Potenzial sein kann, zeigen die außerordentlich positiven Erfahrungen der Bausparkasse Mainz, die bereits seit 20 Jahren gezielt Kunden mit Migrationshintergrund anspricht. Inzwischen realisiert sie etwa 25% ihres Umsatzes darüber, dass sie Außendienstmitarbeiter mit Migrationshintergrund einstellt, die teilweise in Muttersprache gezielt Kunden mit dem gleichen kulturellen Hintergrund bedienen“ (Hormel 2006: 9).*

#### Neue Märkte

Die soziale Vielfalt in einem Unternehmen hat direkte Auswirkungen auf die Entwicklung neuer Produkte und damit die Erschließung neuer Marktsegmente und Kundengruppen. Das gilt

insbesondere für die Vielfalt des für Forschung und Entwicklung zuständigen Personals, was zu vielfältigem Denken und somit zu einer breiteren und kreativeren Palette neuer Produkte führt.

*„Unternehmen, die sich für Vielfalt am Arbeitsplatz engagieren, sehen viele Gelegenheiten für die Ausweitung ihrer Dienstleistungen und Produkte. (...) Ein Beispiel ist das Telefon mit großen Tasten von BT, das ursprünglich von einem Angestellten entworfen wurde, der an Arthritis litt. Es hat jedoch einen großen Kundenkreis gefunden, da es deutlich einfacher zu gebrauchen ist als die anderen, die immer kleiner werden. Ein ähnlich interessantes Produkt ist ein Auto von Volvo, das von Frauen entworfen wurde und wegen seiner vielen verbraucherfreundlichen Eigenschaften für viele unterschiedliche Verbraucher einen besonderen Reiz hatte, obwohl es ursprünglich für Frauen entworfen wurde“ (Europäische Kommission 2005: 24).*

#### Innerbetriebliches Klima

Interkulturelle Vielfalt im Unternehmen oder in einer Institution kann eine produktive Ressource sein, die es zu nutzen, zu fördern und auszubilden gilt. Sie birgt aber auch Konflikte, die bearbeitet und minimiert werden müssen. Zumindest in Großbetrieben ist die interkulturelle Zusammensetzung des Personals heute schon Realität. Die Förderung einer positiven Zusammenarbeit durch Verstärkung interkultureller Kompetenz sollte deshalb schon in der Ausbildung beginnen.

*„Die Ergebnisse des XENOS-Projektes geben vor diesem Hintergrund wichtige Einblicke: Sie zeigen, dass die Ressource Interkulturelle Kompetenz unter den jungen Nachwuchskräften vielfach vorhanden ist und die meisten Auszubildenden einer interkulturellen Zusammenarbeit sehr aufgeschlossen gegenüberstehen. Die Jugendlichen gehören zu einer Generation, die ein gemeinsames Aufwachsen in kultureller Vielfalt von Kindheit an als etwas Selbstverständliches erlebt. Interkulturelles Zusammenleben ist für sie aus dem normalen Leben nicht mehr wegzu-denken und wird als wünschenswert wahrgenommen. Dies belegen auch die vielfältigen inner-ethnischen Freizeitkontakte, die die Auszubildenden sowohl mit ihren Mit-Azubis als auch mit außerbetrieblichen Freunden und Freundinnen pflegen. Zudem ist ihre Zufriedenheit mit der Ausbildungssituation deutlich höher, wenn sie in interkulturell zusammengesetzten Lerngruppen ausgebildet werden. Interkulturalität fördert dementsprechend nicht nur ihr Wohlbefinden im Betrieb, sondern auch ihre Lernmotivation und damit einen erfolgreichen Verlauf ihrer Ausbildung. Trotz meist guter interkultureller Beziehungen unter den Auszubildenden kommt es auch zu Unstimmigkeiten und Konflikten. (...) Dass es praktikable Lösungen für auftretende Probleme oder Konflikte sowie Möglichkeiten der Förderung interkultureller Beziehungen im Betrieb gibt, belegen die in der Handreichung dargestellten präventiven und intervenierenden Maßnahmen“ (Bednarz-Braun/Bischoff 2006: 60f.).*

*„Moderne Industriearbeit, die sich weitgehend auf funktionierende Gruppenarbeit stützt, erfordert in hohem Maße reibungslose Kommunikation und Kooperation am Arbeitsplatz. In multikulturellen Belegschaften – beim Projektpartner, der FORD-WERKE AG in Köln, sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus mehr als fünfzig Nationalitäten beschäftigt – ist die Gefahr von Missverständnissen und Konflikten aufgrund sprachlicher und kultureller Differenzen besonders groß. (...) Im Zentrum (der Qualifizierung) standen zwei Weiterbildungsangebote für Meisterinnen und Meister sowie Kolonnenführerinnen und -führer. Um Nachhaltigkeit in der Organisation zu erreichen, wurden parallel dazu ein Training für betriebsinterne Trainerinnen und Trainer bzw. Prozessbegleiterinnen und -begleiter sowie drei Workshops für Führungskräfte und Beschäftigte der Personalabteilung angeboten. (...) Mit den Sensibilisierungstrainings und den Aufbauveranstaltungen konnte bei den Kolonnenführerinnen und -führern und den Meisterinnen bzw. – meis-*

tern eine hohe Akzeptanz für das Projekt und das Thema insgesamt erreicht werden“ (Leenen 2006: 30 f.).

#### Unterstützungsleistungen

Die Erfahrungen aus den XENOS- und insbesondere den EQUAL-Projekten zeigen immer wieder auf, dass es auf Seiten der Arbeitssuchenden mit Migrationshintergrund ebenso wie auf Seiten der Unternehmen an Informationen und Kenntnis voneinander mangelt. Ganz wesentlich für nachhaltig wirkende Vermittlungsprozesse sind deshalb flankierende Unterstützungsleistungen, wie sie in vielen Projekten erfolgreich erprobt worden sind. Das gilt auch für das Projekt „Integration durch Qualifizierung“:

*„Die Analyse des Bedarfs von Migranten, wie sie in den einzelnen Teil-Projekten entwickelt wird, ergibt ein relativ einheitliches Gesamtbild: Arbeitslose mit Migrationshintergrund brauchen sowohl persönlich Unterstützung als auch Zugang zu Informationen und Wissen über Chancen und Abläufe des Arbeitsmarktes und der Wirtschaftsförderung sowie der Einrichtungen und Institutionen der Aufnahmegesellschaft. (...) Mit der Herstellung der Beschäftigungsfähigkeit durch Vermittlung dieser hard und soft skills ist es jedoch in den meisten Fällen nicht getan. Es wird ein großer Bedarf der Menschen mit Migrationshintergrund gesehen nach einer Begleitung bei ihren Umsetzungsschritten, in Form von Coaching, von begleitenden Praktika, aber auch im Forum einer ‚anwaltlichen‘ Unterstützung und Fürsprache durch Mitglieder der Aufnahmegesellschaft. Für die Zielgruppe Menschen mit Migrationshintergrund scheinen sich Maßnahmen zur eignen, die verschiedene Elemente gleichzeitig bearbeiten und verknüpfen: Qualifizierung plus Mentoring (IHK Bildungshaus Stuttgart), Sprachkurs plus Qualifizierung (BWTW – Bildungswerk der Thüringischen Wirtschaft Apolda), Arbeit und Lernen (Job Komm Freiberg), Assessment plus Coaching (Kubi Frankfurt). Von großem Belang scheint bei dieser Zielgruppe die Einplanung einer Nachbetreuung zu sein, zumindest die Erarbeitung von konkreten Zielen und Schritten mit darauf abgestimmter Zielvereinbarung“ (Jaeckel 2006).*

*Für die Feststellung der notwendigen Ressourcen und Kompetenzen bietet sich die „Kompetenzbilanz für Migrantinnen und Migranten“ an, die aus einem Ansatz des DJI seit Anfang der 1990er Jahre entwickelt wurde, lebensweltlich erworbene Kompetenzen vor allem aus dem Lebensbereich Familie in der Arbeitswelt sichtbar zu machen (vgl. Erler 2003). Die „Kompetenzbilanz für Migranten und Migrantinnen“ dient einer persönlichen Standortbestimmung. Alle bisherigen Lebensstationen, erworbenen Kenntnisse und gemachte Tätigkeiten werden gesammelt und daraus gewonnene Kompetenzen abgeleitet. Das eigene Wissen und Können wird reflektiert und dadurch bewusst. Stärken und Interessen werden sichtbar. Die Kompetenzbilanz ist ein ressourcenorientiertes Instrument, das Potenziale entdecken und stärken möchte“ (Schiele 2006: 61). Diese Bilanzierung sollte mit einer begleitenden Berufs-, Lern- oder Entwicklungsberatung kombiniert werden und kann von freien Trägern den betroffenen Unternehmen zur Einschätzung der Potenziale angeboten werden.*

#### Vermittlungsfunktionen

In vielen Beispielen aus den EQUAL-Projekten spielen Vermittlungsfunktionen eine positive Rolle. Ombudsstellen (vgl. Wichert 2005: 34) oder Unternehmenspaten (vgl. Pétursdóttir 2005: 29) vermitteln beispielsweise zwischen Handwerk und Migrantenorganisationen; Integrationsassistenten (vgl. Otman 2005: 20) oder Gemeindedolmetscher (vgl. Caemmerer 2005: 23) unterstützen bei der Verständigung zwischen deutschen Einrichtungen und Menschen mit Migrationshintergrund; Schlüssel- bzw. Brücken-Personen (vgl. Rass-Turgur 2005: 31) aus den Communities schlagen Brücken zu den deutschen Institutionen, aber auch zu ausländischen Betrieben.

*„Integration in Arbeit ist keine Einbahnstraße, in der die Migranten immer wieder versuchen, sich noch mehr und noch besser sprachlich und beruflich zu qualifizieren, während die Arbeitgeber mehr oder weniger passiv darauf warten, dass dieser ‚Vorbereitungsprozess‘ endlich abgeschlossen wird. In vielen Einrichtungen und Betrieben bestehen noch große Vorbehalte und Vorurteile ausländischen Mitarbeitern gegenüber und Defizite in Bezug auf die tatsächliche Bereitschaft, die Migranten einzustellen und einzubeziehen. (...) Uns sind auch positive Beispiele bekannt, wo Arbeitgeber bewusst Migranten einstellen, und ihre multikulturelle Belegschaft als Bereicherung für ihren Betrieb betrachten. Diese Arbeitgeber wollten wir aufsuchen und als positive, nachahmenswerte Vorbilder der Öffentlichkeit präsentieren. In dem Zusammenhang ist das Patenschaftsmodell entstanden. Das Modell dient der verbesserten Zusammenarbeit mit Arbeitgeber/innen und um Migrant/innen in den Arbeitsmarkt zu vermitteln. (...) Es geht um Arbeitgeber, die Offenheit, Verständnis und Anerkennung von Menschen mit Migrationshintergrund ausdrücken und Vorbehalte und gängige Vorurteile in Frage stellen. (...) Für ihr Engagement bekommen die Arbeitgeber eine Paten-Urkunde, die sie in Anwesenheit von Vertretern der Politik und Presse feierlich entgegennehmen (Öffentlichkeitsarbeit). Bei dieser Gelegenheit berichten sie über positive Erfahrungen, die sie mit den Migranten in ihrem Betrieb gemacht haben. Der Betrieb kann dadurch sein Image verbessern. (...) Durch die hier geschilderte Vorgehensweise fungieren die Arbeitgeber als Vorbilder, die Beispiele gelungener Gleichstellungspraxis demonstrieren. (...) In den vergangenen zwei Jahren haben wir 86 zum großen Teil langzeitarbeitslose, sozialhilfebeziehende Migranten in Arbeit und 21 in Ausbildung vermitteln können“ (Pétursdóttir 2005: 29 f.).*

*„Die Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk (ZHW) will mit dem Projekt Förderung der Ausbildungsbeteiligung junger Migrantinnen und Migranten im Handwerk die Ausbildungschancen der Jugendlichen mit Migrationshintergrund in den handwerklichen Berufen verbessern und gleichzeitig einen Beitrag zur Nachwuchssicherung im Handwerk leisten. (...) Auf dem Ausbildungsmarkt herrscht bereits seit einigen Jahren eine allgemeine Konkurrenzsituation für alle Ausbildungsinteressierten. Doch trotz eines Angebotsrückgangs an Ausbildungsstellen in allen Bereichen bleiben im Handwerk nicht wenige Ausbildungsstellen unbesetzt. (...) Die jungen Zuwanderer und ihre Familien werden über die besonderen Zukunftsperspektiven einer handwerklichen Ausbildung in allen Facetten informiert, so z.B. auch über die Möglichkeit einer Existenzgründung im Handwerk. Insgesamt will das Projekt die Bereitschaft der Jugendlichen zu einer Aus- und Weiterbildung wecken, denn Qualifizierung erhöht nach wie vor die Chance, die Arbeitslosigkeit unter diesen jungen Menschen zu verringern. Jugendliche mit Migrationshintergrund verfügen über vielfältige interkulturelle Fähigkeiten, von denen auch das Handwerk profitieren kann. Handwerksbetriebe können beispielsweise aufgrund des besonderen sozialen Hintergrunds der Migrant\*innen neue beziehungsweise andere Kundenkreise gewinnen“ (Rass-Turgut 2005: 31 f.).*

Im Übergang von der Schule in Ausbildung und Beruf kommt der Schule eine wichtige Vermittlungsfunktion zu. Schule und Schulsozialarbeit bereiten darauf durch Informationsvermittlung, Bewerbungstrainings, Schnupper-Praktika und anderes vor. Eine noch engere Verknüpfung durch die frühzeitige Kooperation mit Paten-Betrieben, gemeinsame und gegenseitige Informationsveranstaltungen oder sogar interkulturelle und Gender-Qualifikationsmaßnahmen könnten diesen Übergang weiter optimieren.

## Expertise „Interkulturelle Öffnung und Diversity Management“

### Rolle der Berufsverbände

Die Erfahrungen der meisten Projekte belegen, dass die jeweiligen Berufsverbände eine Schlüsselfunktion für die Integration von Menschen mit Migrationshintergrund in den Arbeitsmarkt haben. Nachdem die Großbetriebe häufig schon Diversity Management betreiben bzw. aus ökonomischen Interessen Arbeitskräfte mit Migrationshintergrund beschäftigen, sind es die „strategischen Partner“ des IQ-Netzwerkes wie Bundesagentur für Arbeit, die ARGEN und insbesondere die Handwerkskammern und Kreishandwerkerschaften, die für die interkulturelle Öffnung von kleineren und mittleren Unternehmen von entscheidender Bedeutung sind. Ansprechpartner sind damit zunächst die Kammern und Kreishandwerkerschaften selbst. Als schwierig erweist sich oft, dass viele Funktionen ehrenamtlich und zum Teil über viele Jahre von denselben Personen wahrgenommen werden. Durch gezielte Informationen und Überzeugungsarbeit über den Nutzen von Ausbildung und Beschäftigung neuer Bevölkerungsgruppen müssen das Interesse und die Öffnung der Institutionen erreicht werden. Erfolgreiche Beispiele belegen die daraus entstehende Dynamik.

*Die Koordinierungsstelle Pro Qualifizierung in Köln unterhält eine „Beratungsstelle zur Qualifizierung ausländischer Nachwuchskräfte (BQN)“, die zum Modell für viele weitere Gründungen und ähnliche Projekte wurde. „Es galt, Betriebe für die Ausbildung der Jugendlichen ausländischer Herkunft und die Jugendlichen für eine betriebliche Berufsausbildung zu gewinnen. (...) Das BQN-Team war eingeladen, in fast allen Ausbilderarbeitskreisen der Kammern und der Kreishandwerkerschaft über die Potenziale der Jugendlichen ausländischer Herkunft zu referieren. Vor allem seien hier genannt neben den Fachkreisen der verschiedenen Berufs- bzw. Gewerk-Bereiche der beiden Kammern vor allem auch bei der Kreishandwerkerschaft der Arbeitskreis Aus- und Fortbildung, das Lehrlingswarte-Meeting der einzelnen Innungen sowie die Vorstandssitzungen der Innungen und die Vollversammlung aller Obermeister/innen. (...) Der wichtigste Beitrag, Ausbilder/innen und Meister/innen zu erreichen, war die Entwicklung von Unterrichtsmaterial und die Unterweisung in den Lehrgängen, die auf die Ausbildereignungsprüfung bzw. auf die Meisterprüfung bei den beiden Kammern vorbereiten. So erreichten wir ab Sommer 1990 jährlich über 1000 Ausbilder/innen und Meister/innen“ (Fehl 2003: 17).*

*Ein positives Beispiel aus der Entwicklungspartnerschaft MigraNet im laufenden Projekt „Integration durch Qualifizierung“ ist die Handwerkskammer Schwaben in Augsburg, die als wichtige Mainstreaming-Organisation sich an der Multiplikatoren-ausbildung im Rahmen der interkulturellen Schulungen beteiligt. Systematisch werden die Ausbilderinnen und Ausbilder interkulturell sensibilisiert und qualifiziert, nachdem wichtige Verantwortliche der Institution selbst an Trainingsmaßnahmen teilgenommen haben und von der interkulturellen Öffnung überzeugt worden sind (vgl. Spohn 2006).*

Wesentliche Zielvorstellungen der EQUAL-Förderung sind neben interkultureller Qualifizierung und Öffnung sowie Gender Mainstreaming auch Empowerment und Partizipation. Ansätze für die Beteiligung der Betroffenen selbst und ihre Befähigung zu eigenverantwortlichem Handeln finden sich in vielfältigen Versuchen der Einbeziehung von Migrantenselbstorganisationen. Kooperationsbeziehungen zu stiften zwischen Kammern, Innungen und diesen Organisationen, kommt dafür eine besondere Bedeutung zu.

*„Um die Ausbildungsbereitschaft der Jugendlichen zu erhöhen und die Handwerksbetriebe verstärkt zur Ausbildung dieser Jugendlichen aufzufordern, werden in dem Projekt durch Informationsveranstaltungen, Aufbau von Netzwerken und Öffentlichkeitsarbeit die Akteure der beruflichen Bildung sensibilisiert und Vertreter/innen der Minderheitsgesellschaft informiert. Berater/innen bei den Handwerkskammern und Kreishandwerkerschaften, Ausbilder/innen in*

*den Betrieben oder Berufsbildungszentren werden über interkulturelle Zusammenhänge geschult. Mit ihnen zusammen werden parallel die Migrantenselbstorganisationen, z.B. die Elternvereine, aber auch Beraterinnen aus der Migrationssozialarbeit über die Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten im Handwerk informiert“ (Rass-Turgut 2005: 33).*

Zusammenfassend geht es - illustriert durch die Beispiele guter Praxis - darum, mentale Widerstände gegen die Beschäftigung von Menschen mit Migrationshintergrund aufgrund fehlenden Wissens und tradiert Vorurteile durch einen Mix unterschiedlicher Strategien zu verringern, positive Erfahrungen zu ermöglichen und diese zu publizieren und zu vervielfältigen. Diversity sollte 2007 im Europäischen Jahr für Chancengleichheit ein zentrales Thema sein, „Vielfalt gestalten und leben“ ist dafür ein zielführendes Motto.

#### 4.6 Zusammenfassende Thesen

- „Vielfalt gestalten“ stellt als deutsche Entsprechung von Managing Diversity eine querschnittspolitische Gesamtstrategie zur Verbindung von Gender Mainstreaming, Interkultureller Öffnung, Inklusion Behinderter, Berücksichtigung von Alter und Anerkennung unterschiedlicher sexueller Orientierungen dar. Frauenförderung oder die Berücksichtigung von Menschen mit Migrationshintergrund sind daher nicht mehr als zusätzliche Belastungen misszuverstehen.
- Soziale Arbeit und Unternehmensstrategien sind interkulturell oder nicht professionell. Die Herausforderungen einer globalisierten Welt, geprägt von Vielfalt und Verschiedenheit, erfordern eine Öffnung der Strukturen aller Institutionen für Menschen mit Migrationshintergrund, damit sie zu Einrichtungen für alle Menschen in der multiethnischen Gesellschaft werden.
- Interkulturelle Öffnung ist eine langfristig angelegte Strategie kontinuierlicher Entwicklung mit den Dimensionen Organisations-, Personal- und Qualitätsentwicklung als Organisationslernen. Sie muss von der politischen Spitze in Fortführung der Anti-Diskriminierungs-Gesetzgebung für verbindlich erklärt werden.
- Interkulturell orientierte Personalentwicklung ist ein unabdingbares, aber nicht hinreichendes Element von Interkultureller Öffnung mit den Zielen Rekrutierung von Menschen mit Migrationshintergrund für eine vielfältige Mitarbeiterschaft und deren interkulturelle Sensibilisierung und Qualifizierung. Interkulturelle Trainings, die unabdingbaren Standards entsprechen müssen, sind dafür ein anerkanntes Lernformat.
- Interkulturell orientierte Organisationsentwicklung ist die wesentliche Grundlage von interkulturellen Öffnungsprozessen. Sie ist Führungsaufgabe und Unternehmensentscheidung und zielt auf den Abbau von Zugangsbarrieren für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Kunden/innen und Nutzer/innen. Interkulturelle Öffnung muss als gemeinsamer Lernprozess organisiert werden, um nachhaltige Wirkungen zu erzielen.
- Kleineren Kommunen und Landkreisen, kleineren und mittleren Unternehmen sowie Initiativen des Dritten Sektors müssen der Nutzen und die Vorteile der interkulturellen Öffnung für Menschen mit Migrationshintergrund nahe gebracht werden. Entscheidend dafür sind Schlüsselpersonen und -institutionen wie Repräsentanten der Migranten-Communities sowie Städte- und Gemeindebund, Handwerkskammern, Innungen, Kreishandwerkerschaften, die Einfluss auf ihre jeweiligen Mitglieder haben.

Expertise „Interkulturelle Öffnung und Diversity Management“

- Es muss bundesweit die Evaluation interkultureller Öffnungsprozesse verbessert werden. Bisher liegen nur Zufriedenheitsbefragungen, allenfalls die Evaluation der Qualität von Lernsettings und Trainerinnen und Trainern vor. Es geht um eine Evaluationsforschung, die auch langfristige Wirkungen von Maßnahmen interkultureller Orientierung und Öffnung untersucht.

## 5. Literatur

Afkhami, Fattaneh (2005): Cultural Mainstreaming in den Aufgabenfeldern der Kompetenzagenturen. In: INBAS GmbH (Hrsg.): Info-Brief Modellprogramm „Arbeitsweltbezogene Jugendsozialarbeit – Modellphase: Kompetenzagenturen“, Heft 2, S. 7-8

Ahlemeyer, Uwe (2006): Intercultural Mainstreaming – Strategie für eine gerechtere Gesellschaft. [www.migration-boell.de/web/diversity/48\\_778.asp/downloads/diversity/Intercultural\\_Mainstreaming.pdf](http://www.migration-boell.de/web/diversity/48_778.asp/downloads/diversity/Intercultural_Mainstreaming.pdf) (17.10.2006)

Arbeiterwohlfahrt Bundesverband e.V. (Hrsg.) (2002): Sozialbericht 2002. Die Einwanderungsgesellschaft – Forderungen an das Jahrzehnt der Integration. Bonn

Arbeiterwohlfahrt Bundesverband e.V. (Hrsg.) (2002): „Gemeinsam Leben und Lernen“ – Interkulturelle Orientierung in Tageseinrichtungen für Kinder. Bonn

Arbeiterwohlfahrt Bundesverband e.V. (Hrsg.) (2002): Interkulturelle Öffnung der Altenhilfe. Begegnungsstätten, Betreutes Wohnen. Bonn

Arbeiterwohlfahrt Bundesverband e.V. (Hrsg.) (2004): Interkulturelle Orientierung in Tageseinrichtungen für Kinder – Ein Leitfaden für die Praxis. Bonn

Arbeiterwohlfahrt Bundesverband e.V. (Hrsg.) (2005): Interkulturelle Aspekte in der Altenpflegeausbildung. Arbeitshilfen für die Unterrichtspraxis. Bonn

Arbeiterwohlfahrt Bundesverband e.V. (Hrsg.) (2006): Interkulturelle Öffnung der Suchtberatung. Ein Leitfaden für die Praxis. Bonn

Arbeiterwohlfahrt Bundesverband e.V. (Hrsg.) (2006): Die Umsetzung der interkulturellen Öffnung in unterschiedlichen Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit. Eine Arbeitshilfe für die Praxis. Bonn

Auernheimer, Georg (1999): Notizen zum Kulturbegriff unter dem Aspekt interkultureller Bildung. In: Gemende, Marion/ Schröder, Wolfgang/ Sting, Stephan (Hrsg.): Zwischen den Kulturen. Pädagogische und sozialpädagogische Zugänge zur Interkulturalität. Weinheim und München, S. 27-36

Auernheimer, Georg (2002): Interkulturelle Kompetenz – ein neues Element pädagogischer Professionalität? In: Ders. (Hrsg.): Interkulturelle Kompetenz und pädagogische Professionalität. Opladen, S. 183-205

Auernheimer, Georg (2003): Einführung in die interkulturelle Pädagogik. Darmstadt

Barwig, Klaus/ Hinz-Rommel, Wolfgang (Hrsg.) (1995): Interkulturelle Öffnung sozialer Dienste. Freiburg

Basel-Stadt (2003): Aktionsplan 2004-07. Integrationsmaßnahmen Basel-Stadt. In: [www.welcome-to-Basel.bs.ch/aktionsplan\\_2004-9.pdf](http://www.welcome-to-Basel.bs.ch/aktionsplan_2004-9.pdf) (30.10.2006)

Expertise „Interkulturelle Öffnung und Diversity Management“

Basel-Stadt (2006): Leitbild und Handlungskonzept. In: [www.welcome-to-basel.bs.ch/leitbild-und-handlungskonzept.htm](http://www.welcome-to-basel.bs.ch/leitbild-und-handlungskonzept.htm) (30.10.2006)

Beauftragte der Bundesregierung für die Belange der Ausländer (Hrsg.) (1994): Empfehlungen zur interkulturellen Öffnung sozialer Dienste. Bonn

Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration (Hrsg.) (2005a): Berufsausbildung - eine Zukunftschance für Zugewanderte. Dokumentation. Berlin und Bonn

Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration (Hrsg.) (2005b): Bericht der Beauftragten über die Lage der Ausländerinnen und Ausländer in Deutschland. Berlin

Bednarz-Braun, Iris/Bischoff, Ursula (2006): Interkulturalität unter Auszubildenden im Betrieb. Eine Handreichung für die betriebliche Praxis. Herausgegeben vom Deutschen Jugendinstitut. München

Beer-Kern, Dagmar (2005): Ausbildungssituation von Jugendlichen mit Migrationshintergrund. In: Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration (Hrsg.): Berufsausbildung – eine Zukunftschance für Zugewanderte. Dokumentation. Berlin und Bonn, S. 17-26

Bertelsmann Stiftung/Bertelsmann Forschungsgruppe Politik (Hrsg.) (1998, 2. überarbeitete Auflage 2001): Eine Welt der Vielfalt. Gütersloh

Bertelsmann Stiftung/Bertelsmann Forschungsgruppe Politik (Hrsg.) (2002): Eine Welt der Vielfalt. Methodenhandbuch. Gütersloh

Bertelsmann Stiftung/Bundesministerium des Innern (Hrsg.) (2005): Erfolgreiche Integration ist kein Zufall. Strategien kommunaler Integrationspolitik. Gütersloh

Bertelsmann Stiftung: Aktion Demographischer Wandel  
[www.demographiekonkret.aktion2050.de](http://www.demographiekonkret.aktion2050.de) (20.10.2006)

Besamusca-Jannsen, Mieke/Scheve, Sigrun (1999): Interkulturelles Management in Beruf und Betrieb. Herausgegeben vom Anti-Rassismus-Centrum NRW. Frankfurt

Bobzien, Monika (2003): Kundenorientierung durch Nutzerbefragung: Servicequalität für Migrantinnen und Migranten. In: Landeshauptstadt München, Sozialreferat/Stadtjugendamt (Hrsg.): Offen für Qualität. Interkulturell orientiertes Qualitätsmanagement in Einrichtungen der Migrationssozialarbeit. München, S. 37-51

Bommes, Michael/Guter, Jochen/Wolff-Jontofsohn, Ulrike (2004): „Miteinander – Erfahrungen mit Betzavta“: Evaluationsprozess und Ergebnisse. In: Uhl, Kathrin/Ulrich, Susanne/ Wenzel, Florian M. (Hrsg.) (2004): Evaluation politischer Bildung – Ist Wirkung messbar? Gütersloh, S.91-120

Boos-Nünning, Ursula (2005): Interkulturelle Öffnung der beruflichen Ausbildung. In: Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration (Hrsg.): Berufsausbildung – eine Chance für Zuwanderer. Dokumentation. Berlin und Bonn, S. 34-43

Bund Deutscher Kriminalbeamter - Landesverband Rheinland-Pfalz (Hrsg.) (2006): Integration Deutscher mit Migrationshintergrund in die Polizei Rheinland-Pfalz. In: [www.bdk.de/index.php?option=com\\_docma&task=docclick&bird=476](http://www.bdk.de/index.php?option=com_docma&task=docclick&bird=476) (09.11.2006)

Bundesagentur für Arbeit (2006): Die Reform im Blick. Den Kunden im Fokus. Geschäftsbericht 2005. Nürnberg

Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (Hrsg.) (2005a): Potenziale – Profile – Perspektiven. Neue Wege zur beruflichen Integration von Migrantinnen und Migranten. Düsseldorf/ Duisburg

Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (Hrsg.) (2005b): XENOS-Newsletter 7

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.) (2005a): Evaluation des Bundesprogramms XENOS – Zwischenbericht 2005. In: [www.xenos.de/Xenos/redaktion/Medien/Anlagen/2006-06-22-zwischenbericht-2005.property=pdf,berich=xenos,sprache=de,rwb=true.pdf](http://www.xenos.de/Xenos/redaktion/Medien/Anlagen/2006-06-22-zwischenbericht-2005.property=pdf,berich=xenos,sprache=de,rwb=true.pdf) (20.10.2006)

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.) (2005b): Mainstreaming. Strategie und Ergebnisse der 1. Förderrunde der Gemeinschaftsinitiative EQUAL. Bonn

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.) (2006): Förderung von Toleranz und interkultureller Kompetenz in arbeitsmarktlichen Programmen. Bonn

Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend (2006): Förderrichtlinien für das Programm „Kompetenzagenturen“ (Durchführungsphase) gefördert aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) vom 10. August 2006. Veröffentlicht im Bundesanzeiger Nr. 157 vom 22. August 2006, S. 5813

Bundesregierung (2006): Initiative gestartet: Diversity als Chance – Die Charta der Vielfalt der Unternehmen in Deutschland. In: [www.bundesregierung.de](http://www.bundesregierung.de) (13.12.2006)

Bundschuh, Stephan (2002): Erfahrungen aus der Evaluation des Modellprojektes „Training für Toleranz und Weltoffenheit“. In: Landeszentrum für Zuwanderung NRW (Hrsg.): Interkulturelle und antirassistische Trainings auf dem Prüfstand – Evaluationskonzepte und Ergebnisse. Solingen, S. 31-37

BMW Group (2006): BMW Group Award für interkulturelles Lernen. In: [www.bmwgroup.com/award-life-d/](http://www.bmwgroup.com/award-life-d/) (10.12.2006)

Caemmerer, Hartmut (2005): „Sprachlich-kulturell und fachlich kompetent“ – Gemeindegeldmetscher als VermittlerInnen. In: Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (Hrsg.): Potenziale – Profile – Perspektiven. Neue Wege zur beruflichen Integration von Migrantinnen und Migranten. Düsseldorf/Duisburg, S. 23-25

Coppi, Mareike (2006): Diversity Management in der Deutschen Bank. In: [www.migration-boell.de/web/diversity/48\\_182.asp](http://www.migration-boell.de/web/diversity/48_182.asp) (25.10.2006)

Czock, Heidrun (2004): „Blick nach innen“ – Stand, Begründungsfiguren, antizipierter Handlungsbedarf. In: Deutscher Caritasverband e.V. (Hrsg.): Brücken bauen – Fäden spinnen. Interkulturelle Öffnung der Caritas und die Rolle der Migrationsdienste. Freiburg, S. 44-52

Expertise „Interkulturelle Öffnung und Diversity Management“

Der Beauftragte des Berliner Senats für Integration und Migration (Hrsg.) (2005): Vielfalt fördern – Zusammenhalt stärken. Das Integrationskonzept von Berlin. Berlin

Deutscher Caritasverband e.V. (Hrsg.) (2004): Brücken bauen – Fäden spinnen. Interkulturelle Öffnung der Caritas und die Rolle der Migrationsdienste. Freiburg.

Deutscher Caritasverband e.V. (Hrsg.) (2006): Vielfalt bewegt Menschen. Interkulturelle Öffnung der Dienste und Einrichtungen der verbandlichen Caritas. Eine Handreichung. Freiburg

Deutsches Jugendinstitut (Hrsg.) (1987): Ausländerarbeit und Integrationsforschung – Bilanz und Perspektiven. München

Deutsches Rotes Kreuz e.V. (Hrsg.) (2005): Das Deutsche Rote Kreuz – nicht nur für Deutsche. Folienpräsentation und Begleitheft. Berlin

Deutsches Rotes Kreuz e.V. (Hrsg.) (2006a): Ehrenamt und Integration. Dokumentation eines Modellprojektes. Berlin

Deutsches Rotes Kreuz e.V. (Hrsg.) (2006b): Das Deutsche Rote Kreuz – nicht nur für Deutsche. Dokumentation der Eisenacher Konferenz. Berlin

Die Beauftragte des Senats von Berlin (Hrsg.) (2003): Diversity und Antidiskriminierung umsetzen! Planen und handeln in der Verwaltung. Berlin

Dimbath, Oliver/von Hayek, Julia/Hirseland, Andreas/Schneider, Werner (2002): Evaluationsprojekt Achtung (+) Toleranz. Gesamtbericht. Augsburg (unveröff. Ms.)

Döge, Peter (2002): Auf dem Weg zum Managing Diversity – Gender-Mainstreaming und Cultural Mainstreaming als gemeinsame Lernprozesse in Organisationen. In: [www.iaiz.de/GM\\_und\\_CM\\_als%20lernprozess.pdf](http://www.iaiz.de/GM_und_CM_als%20lernprozess.pdf) (17.10.2006)

Doppler, Klaus/Lauterburg, Christoph (2002): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt/New York

Erler, Wolfgang (2003): Die Kompetenzbilanz – Ein Instrument zur Selbst- und Fremdeinschätzung sozialer, methodischer und personaler Kompetenzen im Blick auf die berufliche und persönliche Entwicklung. In: Strake, Gerald A. (Hrsg.): Zertifizierung non-formell und informell erworbener beruflicher Kompetenzen. Münster

Europäische Kommission (Hrsg.) (2005): Geschäftsnutzen von Vielfalt – Bewährte Verfahren am Arbeitsplatz. Luxemburg

Fager, Sangeeta (2006): Diversity – Was ist das eigentlich? Ein Überblick über Definitionen und Umsetzungsbeispiele. In: [www.migration-boell.de/web/diversity/48\\_462.asp](http://www.migration-boell.de/web/diversity/48_462.asp) (17.10.2006)

Fehl, Wolfgang (2003): Integration durch Qualifikation: Wirtschaft und Politik machen mobil für berufliche Qualifizierung von Migrantinnen und Migranten – Das Kölner Modell. In: Projektgruppe InPact (Hrsg.): Potenziale stärken – Junge Migrantinnen und Migranten in Ausbildung und Beruf. Mainz, S. 16-19

Feldgen, Dagmar (2006): Viele Partner vernetzen. In: Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk (Hrsg.): IQ aktuell Nr.1/2006. S.1

Filsinger, Dieter (2002): Interkulturelle Öffnung Sozialer Dienste. Expertise im Auftrag der Regiestelle E & C. Saarbrücken/Berlin

Fischer, Veronika (2005): Gesellschaftliche Rahmenbedingungen für die Entwicklung migrationsbedingter Qualifikationserfordernisse. In: Fischer, Veronika/Springer, Monika/Zacharaki, Ioanna (Hrsg.): Interkulturelle Kompetenz. Fortbildung – Transfer - Organisationsentwicklung. Schwalbach, S. 11-30

Fischer, Veronika/Krumpholz, Doris/Eichener, Volker (2005): Kompetenzentwicklung und Transfer. Ausgewählte Ergebnisse der wissenschaftlichen Evaluation des Zertifikatkurses „Interkulturelle Kompetenz für BeraterInnen und PädagogInnen im Bereich Berufsorientierung. In: Fischer, Veronika/Springer, Monika/Zacharaki, Ioanna (Hrsg.): Interkulturelle Kompetenz. Fortbildung-Transfer-Organisationsentwicklung. Schwalbach, S. 82-133

Ford-Werke-AG (2003): Diversity. Vielfalt als Stärke. In: [www.ford.de/ie/ueber-ford/-/uford12](http://www.ford.de/ie/ueber-ford/-/uford12) (25.10.2006)

Freie Hansestadt Bremen/Lawaetz-Stiftung (Hrsg.) (2005): Managing Diversity im Kontext der drei regionalen Entwicklungspartnerschaften. Bremen/Hamburg

Freie und Hansestadt Hamburg/Behörde für Soziales, Familie, Gesundheit und Verbraucherschutz (Hrsg.) (2006): Handlungskonzept zur Integration von Zuwanderern. Hamburg

Freise, Josef (2005): Interkulturelle Soziale Arbeit. Schwalbach

Friedrich-Ebert-Stiftung/Bundeszentrale für politische Bildung/Transfer interkultureller Kompetenz (Hrsg.) (2002): Interkulturelle Öffnung der Verwaltung – Zuwanderungsland Deutschland in der Praxis. Dokumentation einer Fachkonferenz. Berlin

Gaitanides, Stefan (1996): Stolpersteine auf dem Weg zur interkulturellen Öffnung sozialer Dienste. In: Migration und Soziale Arbeit, Heft 3-4, S. 42-46

Gaitanides, Stefan (2001): Zugangsbarrieren von Migrant(inn)en zu den sozialen und psychosozialen Diensten und Strategien interkultureller Öffnung. In: Auernheimer, Georg (Hrsg.): Migration als Herausforderung für pädagogische Institutionen. Opladen, S. 181-194

Gaitanides, Stefan (2006): Interkulturelle Öffnung sozialer Dienste. In: Otto, Hans-Uwe/Schrödter, Mark (Hrsg.): Soziale Arbeit in der Einwanderungsgesellschaft. Multikulturalismus – Neo-Assimilation – Transnationalität. neue praxis, Sonderheft 8, S. 222-234

Gemende, Marion/Schröer, Wolfgang/Sting, Stephan (1999): Pädagogische und sozialpädagogische Zugänge zur Interkulturalität. In: Dies. (Hrsg.): Zwischen den Kulturen. Weinheim und München, S. 7-24

Grünhage-Monetti, Matilde (Hrsg.) (2006): Interkulturelle Kompetenz in der Zuwanderungsgesellschaft. Fortbildungskonzepte für kommunale Verwaltungen und Migrantenorganisationen. Bielefeld

Expertise „Interkulturelle Öffnung und Diversity Management“

Hamburger, Franz (1999a): Von der Gastarbeiterbetreuung zur Reflexiven Interkulturalität. In: Migration und Soziale Arbeit, Heft 3-4, S. 33-39

Hamburger, Franz (1999b): Modernisierung, Migration und Ethnisierung. In: Gemeinde et.al.: Zwischen den Kulturen. Weinheim und München, S. 37-53

Handschuck, Sabine (2001): Interkulturelle Verständigung - ein Fortbildungsansatz. In: Landeszentrum für Zuwanderung NRW (Hrsg.): Interkulturelle und antirassistische Trainings – aber wie? Konzepte, Qualitätskriterien und Evaluationsmöglichkeiten, Solingen. S.41-54

Handschuck, Sabine (2005): Interkulturell orientierte Qualitätsentwicklung im Sozialraum: In: Kolhoff, Ludger et al.: Zwischen Ökonomie und sozialer Verantwortung, Augsburg. S. 120-135

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

Handschuck, Sabine/Schröer, Hubertus (1997): Interkulturelle Kompetenz und Jugendhilfe. In: Migration und Soziale Arbeit, Heft 3-4, S. 42-46

Handschuck, Sabine/Schröer, Hubertus (2000): Interkulturelle Öffnung sozialer Dienste. Ein Strategievorschlag. In: Migration und Soziale Arbeit, Heft 3-4, S. 17-25

Handschuck, Sabine/Schröer, Hubertus (2001): Interkulturelle Orientierung als Qualitätsstandard Sozialer Arbeit. In: Auernheimer, Georg (Hrsg.): Migration als Herausforderung für pädagogische Institutionen. Opladen, S. 147-180

Handschuck, Sabine/Schröer, Hubertus (2002): Interkulturelle Orientierung und Öffnung von Organisationen. Strategische Ansätze und Beispiele der Umsetzung. In: neue praxis, Heft 2, S. 511-521

Handschuck, Sabine/Schröer, Hubertus (2003): Qualitätsmanagement in München: Vom instrumentellen Gebrauch zur strategischen Orientierung. In: Landeshauptstadt München, Sozialreferat/Stadtjugendamt (Hrsg.): Offen für Qualität. Interkulturell orientiertes Qualitätsmanagement in Einrichtungen der Migrationssozialarbeit, München. S. 5-17

Heinrich, Bettina (2003): Intercultural Mainstreaming oder Cultural Diversity? In: [www.migration-boell.de/downloads/diversity/dialogforum\\_ihm.pdf/#search=%22Intercultural%20Mainstreaming%20oder%20Cultural%Diversity%22](http://www.migration-boell.de/downloads/diversity/dialogforum_ihm.pdf/#search=%22Intercultural%20Mainstreaming%20oder%20Cultural%Diversity%22) (17.10.2006)

Hinz-Rommel, Wolfgang (1994): Interkulturelle Kompetenz. Ein neues Anforderungsprofil für die soziale Arbeit. Münster/New York

Hirseland, Andreas/Dimbath, Oliver/von Hayek, Julia/Schneider, Werner (2004): Evaluation des Programms „Achtung (+) Toleranz“ – ein Praxisbeispiel. In: Uhl, Kathrin/Ulrich, Susanne/Wenzel, Florian M. (Hrsg.) (2004): Evaluation politischer Bildung – Ist Wirkung messbar? Gütersloh, 57-82

Höbel, Regina/Kloth, Melanie/Reimann, Bettina/Schuleri-Hartje, Ulla-Kristina (2006): Voneinander lernen. Gute-Praxis-Beispiele stadträumlicher Integrationspolitik. Herausgeber Schader-Stiftung u.a. Darmstadt

Hock, Gudrun (2002): Das Essener Integrationsmodell. In: Pröhl, Marga/Hartmann, Frauke (Hrsg.): Strategien der Integration. Handlungsempfehlungen für eine interkulturelle Stadtpolitik. Gütersloh, S. 28-33

Hofmeister, Renate Maria (2002): „Management of Diversity“ in der Personalentwicklung. Ein neues Aufgabenfeld für die soziale Arbeit? Benediktbeuern (unveröff. Diplomarbeit)

Hormel, Doris (2006): Diversity Management: Der andere Blick auf Beschäftigte mit Migrationshintergrund. In: Wirtschaftsunioren Kaiserslautern (Hrsg.): Managing Diversity. Schriftenreihe Band 2. Kaiserslautern, S. 8-10

Jaeckel, Monika/Erler, Wolfgang (2003): Die Kompetenzbilanz für MigrantInnen – Eine Checkliste zur Einschätzung der eigenen Fähigkeiten und Möglichkeiten. München

Jaeckel, Monika (2006): Equal Entwicklungspartnerschaft Integra.net (anakonde EQUAL Evaluation). Unveröff. Ms.

Jungk, Sabine (2001): Interkulturelle Öffnung sozialer Dienste und Ämter – Eine Herausforderung für die Einwanderungsgesellschaft. In: Riehle, Eckart (Hrsg.): Interkulturelle Kompetenz in der Verwaltung? Wiesbaden, S. 95-115

Jungk, Sabine (2004): Interkulturelle Trainings und ihre Evaluation. In: Treichler, Andreas/Cyrus, Norbert (Hrsg.): Handbuch Soziale Arbeit in der Einwanderungsgesellschaft. Frankfurt, S.403-422

Kehr, Jochen (2004): Praxisbericht: Evaluation des Programms „Eine Welt der Vielfalt“. In: Uhl, Kathrin/Ulrich, Susanne/Wenzel, Florian M. (Hrsg.) (2004): Evaluation politischer Bildung – Ist Wirkung messbar? Gütersloh, S. 83-95

Khanide, Marina/Giebeler, Karl (2003): Ohne Angst verschieden sein – In der Fremde sich selbst begeben. Ein Praxishandbuch für die interkulturelle Arbeit. Gütersloh

Klimecki, Rüdiger (1999): Lernende Verwaltung: Modernisierung als Entwicklungsprozess. In: Klimecki, Rüdiger/Müller, Werner R. (Hrsg.): Verwaltung im Aufbruch. Zürich, S. 23-29

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) (1993): Das Neue Steuerungsmodell. Bericht Nr. 5/1993. Köln

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) (2005): Management kommunaler Integrationspolitik – Strategien und Organisation. Bericht Nr. 7/2005. Köln

Kopietz, Andreas (2006): Kampagne: Kaum Migranten bei der Polizei. In: Berliner Zeitung vom 05.04.2006

Krell, Gertraude (2006): Gender und Diversity. Integrieren statt Polarisieren! In: [www.boell-migration.de/web/diversity/48\\_474.asp](http://www.boell-migration.de/web/diversity/48_474.asp) (17.10.2006)

Expertise „Interkulturelle Öffnung und Diversity Management“

Kriechhammer-Yagmur, Sabine (2002): Es geht um Haltungen, nicht um Methoden – Ergebnisse des Projektes „Interkulturelle Öffnung der Kinder- und Jugendhilfe“. Herausgegeben vom Paritätischen Wohlfahrtsverband. Frankfurt

Kümpel, Maria (2006): (V)Ermittler zwischen den Kulturen. WDR vom 13.09.2006.  
In: [www.wdr.de](http://www.wdr.de) (25.10.2006)

Land Brandenburg (2002): Konzeption der Landesregierung zur Integration bleibeberechtigter Zuwanderer. In: [www.brandenburg.de/cms/detail.phb?id=35956&siteid=7](http://www.brandenburg.de/cms/detail.phb?id=35956&siteid=7) (17.10.2006)

Land Brandenburg (2005): Konzeption der Landesregierung zur Integration bleibeberechtigter Zuwanderer und zur Verbesserung der Lebenssituation der Flüchtlinge im Land Brandenburg 2005 – 1. Fortschreibung der Landesintegrationskonzeption 2002 – vom 12.7.2005.  
In: [www.brandenburg.de/cms/detail.phb?gsid=lbm1.c.239218.de&siteid=7](http://www.brandenburg.de/cms/detail.phb?gsid=lbm1.c.239218.de&siteid=7) (17.10.2006)

Landeshauptstadt München, Sozialreferat/Stadtjugendamt. Kommunale Kinder- und Jugendplanung (Hrsg.)  
(1999): Leitlinien für eine geschlechtsspezifisch differenzierte Kinder- und Jugendhilfe. München  
(2000): Leitlinien für eine interkulturell orientierte Kinder- und Jugendhilfe. München  
(2005): Leitlinien für die Arbeit mit Jungen und jungen Männer. München  
(2006): Leitlinien zur kommunalen Arbeit mit Kindern und Jugendlichen mit und ohne Behinderungen. München

Landeshauptstadt Stuttgart (2004): „Ein Bündnis für Integration“. Grundlagen einer Integrationspolitik in der Landeshauptstadt Stuttgart. Stuttgart

Landeshauptstadt Wiesbaden (2004): Integrationskonzept für die Landeshauptstadt Wiesbaden. Wiesbaden

Landesregierung Schleswig-Holstein (2002): Konzept der Landesregierung zur Integration von Migrantinnen und Migranten in Schleswig-Holstein.  
In: [www.landesregierung.schleswig-holstein.de/coremedia/generator/Aktueller\\_20Bestand/IM/Bericht\\_20\\_2F\\_20Gutachten/PDF/Intgrationskonzept,property=pdf.pdf](http://www.landesregierung.schleswig-holstein.de/coremedia/generator/Aktueller_20Bestand/IM/Bericht_20_2F_20Gutachten/PDF/Intgrationskonzept,property=pdf.pdf) (17.10.2006)

Landeszentrum für Zuwanderung NRW (Hrsg.) (2001): Interkulturelle und antirassistische Trainings – aber wie? Konzepte, Qualitätskriterien und Evaluationsmöglichkeiten. Solingen

Landeszentrum für Zuwanderung NRW (Hrsg.) (2002): Interkulturelle und antirassistische Trainings auf dem Prüfstand. Evaluationskonzepte und Ergebnisse. Solingen

Lange, Matthias/Pagels, Nils (2000): Überlegungen zu Theorie und Praxis von kommunalen Ansätzen und Strategien einer interkulturellen Öffnung. In: Stadt Göttinger (Hrsg.): Interkulturelle Kompetenz in Kommunalverwaltung und Gemeinwesenarbeit. Dokumentation, Göttingen, S. 239-254

Leenen, Wolf Rainer (2001): Interkulturelles Training – Anmerkungen zur Entstehung, Typologie und Methodik. In: Landeszentrum für Zuwanderung NRW (Hrsg.): Interkulturelle und antirassistische Trainings – aber wie? Konzepte, Qualitätskriterien und Evaluationsmöglichkeiten. Solingen, S. 9-24

Leenen, Wolf Rainer (2006): Interkulturelle Qualifizierung in einem Grossbetrieb mit multikultureller Belegschaft. In: Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.): Förderung von Toleranz und interkultureller Kompetenz in arbeitsmarktlichen Programmen. Bonn, S. 30-31

Lima Curvello, Tatjana/Pelkhofer-Stamm, Margret (2003): Interkulturelles Wissen und Handeln. Neue Ansätze zur Öffnung Sozialer Dienste. Dokumentation des Modellprojektes „Transfer interkultureller Kompetenz“. Berlin

Lüking, Hansjörg (1994): Neue Wege der Kooperation in der sozialen Arbeit: Konzepte und Erfahrungen aus zwölf Jahren Förderung; Deutsche und Ausländer im Stadtteil. Herausgegeben von der Robert Bosch Stiftung. Berlin

M.A.R.E. – Migration und Arbeit Rhein-Main Regionale Entwicklungspartnerschaft (Hrsg.) (2005): Leitfaden Implementierung interkultureller Kompetenz im Arbeitsalltag von Verwaltungen und Organisationen. Frankfurt. In: [www.mare-equal.de/dokumentation/leitfaden-interkulturelle-kompetenz.pdf](http://www.mare-equal.de/dokumentation/leitfaden-interkulturelle-kompetenz.pdf) (06.11.2006)

Meyer, Dorit/von Ginsheim, Gabriele (2002): Gender Mainstreaming. Zukunftswege der Jugendhilfe – ein Angebot. Berlin

Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration (2006a): Interkulturelle Öffnung. In: [www.integration.nrw.de/projekte.integration\\_allgemein.html](http://www.integration.nrw.de/projekte.integration_allgemein.html) (17.10.2006)

Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration (2006b): Nordrhein-Westfalen. Land der neuen Integrationschancen – Aktionsplan Integration. Düsseldorf

Müller, Christine (2005): Interkulturelle Öffnung als Qualitätsmerkmal in der Jugendsozialarbeit. In: Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (Hrsg.): XENOS-Newsletter 7. S. 2-3

Müller, Burkhard (2006): Evaluation internationaler Begegnungen. Welche Probleme impliziert „interkulturelle Arbeit“ für Evaluation? In: [www.dfjw.org/paed/texte/evalua/evalua7.html](http://www.dfjw.org/paed/texte/evalua/evalua7.html) (25.10.2006)

Müller, Simone/Gillner, Peer (2005): Ergebnisse der Evaluierung. In: Netzwerk für die Erwerbsintegration zugewanderter Männer und Frauen. Equal Bremen & Bremerhaven gestern, heute, morgen. Bremen. S. 8-18. In: [www.equal-hb.de](http://www.equal-hb.de) (25.10.2006)

Nestmann, Frank/Tiedt, Friedemann (1988): Quantitative und qualitative Analyse des Nachfrage-, Leistungs- und Kooperationsprofils sozialer Dienste für Ausländer. Endbericht Bonn

Nicklas, Hans (2006): Scheitern und Gelingen. Zur Spezifität interkultureller Lernprozesse und ihrer Folgen für die Evaluation. Methodologie und Evaluation. In: [www.dfjw.org/paed/evalua/evalua.html](http://www.dfjw.org/paed/evalua/evalua.html) (25.10.2006)

Nispel, Andrea (2000): Offen für Migrantinnen? Gutachten zur interkulturellen Öffnung sozialer Einrichtungen in Hamburg Dulsberg. Herausgegeben vom Senatsamt für die Gleichstellung. Hamburg

Otman, Alp (2005): „Sprachlich-kulturell und fachlich kompetent“ – Integrationsassistenten als VermittlerInnen. In: Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (Hrsg.): Potenziale – Profile –

Expertise „Interkulturelle Öffnung und Diversity Management“

Perspektiven. Neue Wege zur beruflichen Integration von Migrantinnen und Migranten. Düsseldorf/Duisburg, S. 20-22

Paritätischer Wohlfahrtsverband (Hrsg.) (2001): Perspektivenwechsel – Agenda für eine rationale Zuwanderungs- und Integrationspolitik. Materialien zur Bundespressekonferenz. Frankfurt

Pétursdóttir, Ingibjörg (2005): „Unternehmen werden aktiv“ – Ein Erfolg versprechendes Patenschaftsmodell zur beruflichen Integration von MigrantInnen. In: Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (Hrsg.): Potenziale – Profile – Perspektiven. Neue Wege zur beruflichen Integration von Migrantinnen und Migranten. Düsseldorf/Duisburg, S. 29-30

Potthoff, Anke (2001): Analyse von Weiterbildungsangeboten zur Förderung interkultureller Kompetenz in der Verwaltung. In: Riehle, Eckart (Hrsg.): Interkulturelle Kompetenz in der Verwaltung? Wiesbaden, S. 116-136

Puskeppeleit, Jürgen/ Thränhardt, Dietrich (1990): Vom betreuten Ausländer zum gleichberechtigten Bürger. Freiburg

Rass-Turgut, Seda (2005): „Multiplikatoren begegnen sich“ – Fachveranstaltungen für HandwerksvertreterInnen und Migrantenselbstorganisationen (MSO) (2005): In: Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (Hrsg.): Potenziale – Profile – Perspektiven. Neue Wege zur beruflichen Integration von Migrantinnen und Migranten. Düsseldorf/Duisburg, S. 31-33

Riesner, Silke (1999): Evaluation der Weiterbildung „Interkulturelle Integrative Beratung“. In: IAF-Verband binationaler Familien und Partnerschaften (Hrsg.): Beratung im Interkulturellen Kontext. Dokumentation einer Weiterbildung für Beraterinnen und Berater der sozialen Dienste. Berlin, S. 177-220

Römhildt, Kerstin (2005): Vielfalt in Unternehmen – Die Umsetzung von Diversity Management in Deutschland. In: [www.diversity-hamburg.de/publik/Vortrag\\_DiM.pdf](http://www.diversity-hamburg.de/publik/Vortrag_DiM.pdf) (25.10.2006)

Rommelspacher, Birgit (1998): Dominanzkultur. Texte zu Fremdheit und Macht. Berlin

Schiele, Stephan (2006): Kompetenzbilanz – besondere Fähigkeiten bewusst und sichtbar machen. In: Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.): Förderung von Toleranz und interkultureller Kompetenz in arbeitsmarktlichen Programmen. Bonn. S. 60-61

Schölgens, Gesa (2006): Jamaikaner unerwünscht. In: taz NRW vom 19.04.2006

Schröer, Hubertus (2001): Interkulturelle Öffnung im Jugendamt München. In: TiK (Hrsg.): „Interkulturelle Öffnung“ als Integrationsstrategie für die Verwaltung. Berlin, S. 37-42

Schröer, Hubertus (2005): Interkulturelle Orientierung und Öffnung der Hilfen zur Erziehung. In: Forum Erziehungshilfen, Heft1, S.14-19

Schröer, Hubertus (2006): Vielfalt gestalten. Kann Soziale Arbeit von Diversity-Konzepten lernen? In: Migration und Soziale Arbeit, Heft 1, S.61-68

Schwarz-Wölzl, Maria/Maad, Christa (2003-2004a): Diversity und Managing Diversity – Teil 1: Theoretische Grundlagen. In:

[www.managing-diversity.at/opencms/expert/download/MD-Allgemein/Diversity\\_teil1\\_Theorie.pdf](http://www.managing-diversity.at/opencms/expert/download/MD-Allgemein/Diversity_teil1_Theorie.pdf)  
(30.11.2006)

Schwarz-Wölzl, Maria/Maad, Christa (2003-2004b): Diversity und Managing Diversity – Teil 2: Fallbeispiele, Good Practice. In:  
[www.managing-diversity.at/opencms/expert/download/MD-Allgemein/Diversity\\_teil2\\_Fallbeispiele.pdf](http://www.managing-diversity.at/opencms/expert/download/MD-Allgemein/Diversity_teil2_Fallbeispiele.pdf) (30.10.2006)

Schweitzer, Helmuth (2003): Herausforderungen der Sozialen Arbeit durch Migration auf der kommunalen Ebene am Beispiel der Stadt Essen. In: Migration und Soziale Arbeit, Heft 2, S. 14-20

Senge, Peter M. (2003): Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart

Simon-Hohm, Hildegard (2002): Interkulturelle Kompetenz in der Sozialen Arbeit. In: Migration und Soziale Arbeit, Heft 2, S. 39-45

Simon-Hohm, Hildegard (2004): Interkulturelle Öffnung Sozialer Dienste und interkulturelle Kompetenz. In: Treichler, Andreas/Cyrus, Norbert (Hrsg.): Handbuch Soziale Arbeit in der Einwanderungsgesellschaft. Frankfurt, S. 231-252

Sorg, Uschi (2002): Evaluation der Einstiegsfortbildungen. In: Landeshauptstadt München, Sozialreferat/Stadtjugendamt (Hrsg.): „Türkische“ Jungen: Namus ve Arkadaslik, S. 38-73

Spohn, Margret(2006): Anakonde Bericht MigraNet (anakonde: EQUAL Evaluation). Unveröff. Ms.

Springer, Monika/Zacharacki, Ioanna (2005): Der Zertifikatskurs „Interkulturelle Kompetenz für BeraterInnen und PädagogInnen im Bereich Berufsorientierung“. In: Fischer, Veronika/ Springer, Monika/ Zacharaki, Ioanna (Hrsg.): Interkulturelle Kompetenz. Fortbildung – Transfer – Organisationsentwicklung. Schwalbach, S. 48-81

Stadt Essen. Der Oberbürgermeister (1999): Konzept für die interkulturelle Arbeit in der Stadt Essen, Neuauflage 2003. Essen

Stiegler, Barbara (2000): Wie Gender in den Mainstream kommt – Konzepte, Argumente und Praxisbeispiele zur EU-Strategie des Gender Mainstreaming. Herausgegeben vom Forschungsinstitut der Friedrich-Ebert-Stiftung. Bonn

Stiegler, Barbara (2005): Antidiskriminierung – Erschöpfung in der Geschlechterpolitik? Herausgegeben vom Forschungsinstitut der Friedrich-Ebert-Stiftung. Bonn

Stuber, Michael (2004): Diversity. Das Potenzial von Vielfalt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern. München

Syfried, Erwin/Kohlmeyer, Klaus/Furth-Ridesser, Rafael (1999): Qualitätsentwicklung in der beruflichen Bildung durch lokale Netzwerke. Eine Studie im Auftrag des CEDEFOP, Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege Berlin. Berlin

Expertise „Interkulturelle Öffnung und Diversity Management“

Transfer interkultureller Kompetenz TiK (Hrsg.) (2001): „Interkulturelle Öffnung“ als Integrationsstrategie für die Verwaltung. Dokumentation eines Fachgesprächs. Berlin

Trebesch, Karsten (2004): Das Wurzelholz und die neuen Triebe. Ursprünge, Zielsetzungen und Methoden der Organisationsentwicklung und kritische Analyse. In: Organisationsentwicklung Heft 4, S. 72-79

Treichler, Andreas (2006): Bildung für ein „Leben in Vielfalt!“ Das Bundesprogramm XENOS und die Frage der Professionalisierung. In: Migration und Soziale Arbeit, Heft 3/4, S. 269-279

Uhl, Kathrin/Ulrich, Susanne/Wenzel, Florian M. (Hrsg.) (2004): Evaluation politischer Bildung – Ist Wirkung messbar? Gütersloh

Ulrich, Susanne/Henschel, Thomas R./Oswald, Eva (1997): Miteinander – Erfahrungen mit Betzavta. Gütersloh

Ulrich, Susanne (2000): Achtung (+) Toleranz. Wege demokratischer Konfliktregelung. Gütersloh

Wendling, Lydia (1999): Intercultural Human Resources Development Europe. Ergebnisse einer explorativen Studie in Deutschland und den Niederlanden. In: Jung, Rüdiger H./ Schäfer, Helmut M./Seibel, Friedrich W. (Hrsg.): Vielfalt gestalten – Managing Diversity. Frankfurt, S. 77-94

Wichert, Christian (2005): „Ombudsmann/ -frau als MittlerIn“ – Realisierung von Beschäftigungschancen durch Kooperationen. In: Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (Hrsg.): Potenziale – Profile – Perspektiven. Neue Wege zur beruflichen Integration von Migrantinnen und Migranten. Düsseldorf/Duisburg, S. 34-37

Wikipedia (2006): Diversity Management. In: [de.wikipedia.org/wiki/Diversity\\_Management](http://de.wikipedia.org/wiki/Diversity_Management) (17.10.2006)

Worley, Christopher G./Feyerherm, Ann E.(2005): Überlegungen zur Zukunft der Organisationsentwicklung. In: Organisationsentwicklung Heft 1, S. 80-95

Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk (2006): Integration durch Qualifizierung. In: [www.intqua.de](http://www.intqua.de) (20.11.2006)