Perspektive Praxis

Matilde Grünhage-Monetti (Hrsg.)

Interkulturelle Kompetenz in der Zuwanderungsgesellschaft

Fortbildungskonzepte für kommunale Verwaltungen und Migrantenorganisationen

wbv DIE

PERSPEKTIVE PRAXIS

Herausgeber/innen
PD Dr. Hannelore Bastian, VHS Hamburg
Dr. Wolfgang Beer, Evangelische Akademien in Deutschland, Berlin
Rosemarie Klein, bbb Büro für berufliche Bildungsplanung, Dortmund
Prof. Dr. Jörg Knoll, Universität Leipzig
Prof. Dr. Klaus Meisel, Deutsches Institut für Erwachsenenbildung, Bonn

Herausgebende Institution
Das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung (DIE) ist eine Einrichtung der Leibniz-Gemeinschaft und wird von Bund und Ländern gemeinsam gefördert.
Das DIE vermittelt zwischen Wissenschaft und Praxis der Erwachsenenbildung und unterstützt sie durch Serviceleistungen.

Lektorat: Dr. Peter Brandt/Rosemarie Landsiedel

Bildung und Kultur
Sokrates
Grundtvig
Landeszentrum für Zuwanderung Nordrhein-Westfalen

Die Veröffentlichung entstand im Zusammenhang mit dem von der Europäischen Kommission geförderten Grundtvig-Projekt „European Intercultural Compentence Programme" (EICP).

Das Landeszentrum für Zuwanderung NRW (LzZ) hat diese Publikation finanziell unterstützt.

Die Verantwortung für den Inhalt der Veröffentlichung liegt bei den Autorinnen.

Wie gefällt Ihnen diese Veröffentlichung? Wenn Sie möchten, können Sie dem DIE unter **www.die-bonn.de** ein **Feedback** zukommen lassen. Geben Sie einfach den **Webkey 43/0027** ein. Von Ihrer Einschätzung profitieren künftige Interessent/inn/en.

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Verlag:
W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG
Postfach 10 06 33
33506 Bielefeld
Telefon: (0521) 9 11 01-11
Telefax: (0521) 9 11 01-19
E-Mail: service@wbv.de
Internet: www.wbv.de

Bestell-Nr.: 43/0027

© 2006 W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG, Bielefeld
Satz: Grafisches Büro Horst Engels, Bad Vilbel
Herstellung: W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld
ISBN 3-7639-1920-1

Inhalt

Vorbemerkungen 5

Prolog: Vom Leben und Sterben in der Fremde *(Matilde Grünhage-Monetti)* 7

1. Zur Arbeit mit dieser Publikation *(Matilde Grünhage-Monetti)* 13

TEIL A: HINTERGRÜNDE

2. Was heißt eigentlich „Kultur"? Eine Expedition durch den Dschungel der Kulturkonzepte *(Michaela Zalucki)* 19
   - 2.1 Ursprünge 20
   - 2.2 Kulturbegriffe, die auf Abgeschlossenheit basieren 21
   - 2.3 Die Kulturkonzepte der Zeichen, Vermischungen und Übergänge 22
   - 2.4 Gegenströme – Prozesse der Kulturalisierung 26

3. Zur Diskussion um interkulturelle Kompetenz, interkulturelle Orientierung und interkulturelle Öffnung *(Birgit Wehrhöfer)* 28
   - 3.1 Interkulturelle Kompetenz 29
   - 3.2 Interkulturelle Öffnung 32
   - 3.3 Interkulturelle Orientierung 33

4. Warum der Fokus auf Verwaltung? Interkulturelle Öffnung als weitsichtige Stadtpolitik *(Veronika Fischer)* 35
   - 4.1 Demographische Entwicklung – Prognosen 36
   - 4.2 Migrationspolitik ist Stadtpolitik 37
   - 4.3 Segregation als demokratiegefährdendes Phänomen 38
   - 4.4 Konsequenzen für eine weitsichtige Stadtpolitik 42

5. Ansätze interkultureller Öffnung in der öffentlichen Verwaltung *(Veronika Fischer/Birgit Wehrhöfer)* 44
   - 5.1 Organisationsentwicklung 44
   - 5.2 Interkulturelle Personalentwicklung 50
   - 5.3 Verbesserungen für Kunden mit Migrationshintergrund 51

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

TEIL B: DIE EICP-FORTBILDUNGEN

6. Die Fortbildungen des EICP-Projekts – Überblick und Hintergründe *(Gerhild Brüning/Matilde Grünhage-Monetti)* 55
6.1 Die ausgewählten Zielgruppen 56
6.2 Die Rolle der Erwachsenenbildung und speziell der Volkshochschulen 59
6.3 Auf welchen theoretischen Grundlagen beruht das EICP-Konzept? 61
6.4 Welche didaktisch-methodischen Herangehensweisen stehen im Vordergrund? 62

7. Das Fortbildungsangebot „Interkulturelle Kompetenz“ *(Gerhild Brüning/Matilde Grünhage-Monetti)* 69
7.1 Aufbau der Fortbildung „Interkulturelle Kompetenz“ 71
7.2 Überblick über die einzelne Module 72
7.3 Einführungs- und Sensibilisierungsveranstaltung für Führungskräfte der Verwaltung 76
7.4 Das Fortbildungsangebot „Interkulturelle Kompetenz“ durchführen können: Curriculum „Interkulturelle Trainer/innen Kompetenz“ 79

8. Aus Erfahrungen mit der Fortbildung „Interkulturelle Kompetenz“ lernen *(Gerhild Brüning/Doris Hens/Annette Wädlich)* 82
8.1 Erfahrungen 82
8.2 Empfehlungen 90

9. Erfahrungen aus Fortbildungen für Migrantenorganisationen *(Sabine Jungk)* 94
9.1 Warum Migrantenselbstorganisationen qualifizieren und stärken? 94
9.2 Das Curriculum 96
9.3 Didaktische Rahmenbedingungen 100
9.4 Das Fortbildungsangebot „Migrantenorganisationen und Ausländerbeiräte – fit als Partner“ 101
9.5 Professionalisierung und ihre Gefahren 102

Epilog *(Matilde Grünhage-Monetti)* 104

Literatur 106

Autorinnen und Autoren des Buches und der CD-ROM 112

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

Vorbemerkungen

„No quality without equality“ - mit diesem Schlagwort brachte 1995 der britische Erwachsenenbildner und Politiker Haroon Saad bei der Konferenz „Erwachsenenbildung für eine multikulturelle Gesellschaft“ des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung (DIE) die Neuerungsprozesse vieler Kommunen Großbritanniens auf den Punkt. Kommunale Verwaltungen waren dabei, sich durch Organisations- und Personalentwicklung auf die Lebenswelt von Bürgerinnen und Bürgern unterschiedlicher Herkunft einzustellen und anzupassen. Damit verknüpfte er das Grundprinzip der „Kundenorientierung“ und die Frage fachlicher Professionalität einer modernen Verwaltung mit dem Anspruch und Streben nach sozialer Gerechtigkeit einer demokratisch verfassten Kommune. Das „New Public Management“ zielte nicht mehr eindimensional auf Einsparungen, Rationalisierung und Entbürokratisierung. Die Optimierung der Qualität der kommunalen Verwaltung rückte in den Mittelpunkt der Modernisierungsanstrengungen. Der Erwachsenenbildung schrieb Haron Saad in diesem Prozess eine wichtige Funktion zu. Sie sollte mit adäquaten Fortbildungsstrategien den eingeschlagenen Weg unterstützen. In der Zwischenzeit sind auch in Deutschland immer mehr Kommunalverwaltungen dabei, sich „interkulturell zu öffnen“. Bürger und Bürgerinnen mit Migrationshintergrund werden im Gefolge des neuen Staatsbürgerschaftsrechts und des Einwanderungsgesetzes als integraler Bestandteil der Bevölkerung wahrgenommen. Ein solcher Öffnungsprozess kann nicht bloß verordnet werden. Er kann nur realisiert werden, wenn Hintergrundwissen verarbeitet wird und Mitarbeitende Möglichkeiten zur Reflexion des eigenen Handelns erhalten.

Mit dieser Publikation stellt das DIE Erwachsenenbildner/inne/n und ihren Institutionen begründete Konzepte und Instrumente zur Verfügung, die auf eine systematische Förderung der interkulturellen Kompetenzen der Beschäftigten in kommunalen Verwaltungen und Prozesse der interkulturellen Öffnung zielten.
Damit knüpft das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung (DIE) an eine lange Tradition in Projekten der beruflichen und politischen Bildung in der Migrationsgesellschaft an, die einem demokratischen Verständnis von Bildung, dem Gedanken von Partizipation und zivilem Dialog verpflichtet waren.
So wurden bundesweit Projekte zum Nachholen von Schulabschlüssen für junge deutsche und ausländische Erwachsene konzipiert und durchgeführt, Konzepte und Arbeitshilfen zur Unterstützung der beruflichen Qualifizierung von Migrant/inn/en erarbeitet und erprobt, die Sprachkompetenz im Alltag und am Arbeitsplatz unterstützt oder pädagogische Materialien zur Auseinandersetzung

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

mit dem Thema Fremdenfeindlichkeit publiziert. Interkulturelle Fortbildungen für das Personal in der Altenpflege wurden entwickelt und erprobt und die Konsequenzen für die Einrichtungen diskutiert. Trainer/innen und Mulitplikator/innen für interkulturelle unterschiedliche Bildungs- und Beratungsfelder wurden ausgebildet. Konzeptionen einer interkulturellen Organisationsentwicklung und ihre Relevanz für öffentliche Weiterbildungseinrichtungen wurden zur Diskussion gestellt.

Mit dem hier vorliegenden Buch und der zugehörigen CD-ROM erweitert das DIE den Wirkungsradius um die Bereiche kommunaler Verwaltung und Migrantenorganisationen. Die Publikation basiert zum großen Teil auf Erkenntnissen, Erfahrungen und Ergebnissen, die im Rahmen des Europäischen Grundtvig-Projekts „European Intercultural Competence Programme (EICP)“ entstanden sind. Nationale Partner im Projekt waren der Landesverband der Volkshochschulen NRW und das Landeszentrum für Zuwanderung Nordrhein-Westfalen. Auf lokaler Ebene wurde mit den Volkshochschulen Bielefeld, Bochum, Mülheim an der Ruhr und mit dem Wetteraukreis kooperiert. Sie ermöglichten die Erprobung eines Teiles des Konzepts in den jeweiligen Verwaltungen. An der Konzeptionsentwicklung waren maßgeblich Gerhild Brüning und der Organisationsentwickler Sedat Cakir beteiligt.

Der Europäischen Kommission, den Partnerinstitutionen, Kommunen und Kreisen, Migrantenorganisationen und den Kolleginnen und Kollegen, die diese Arbeit unterstützt und ermöglicht haben, gilt unser besonderer Dank.

Klaus Meisel
Deutsches Institut für Erwachsenenbildung

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

Prolog: Vom Leben und Sterben in der Fremde

Matilde Grünhage-Monetti

In einer von Globalisierungs-, Migrations- und Modernisierungsprozessen geprägten Gesellschaft wie der deutschen hat die Diskussion über Notwendigkeit und Nutzen interkultureller Kompetenz von Individuen und Organisationen Eingang in den öffentlichen Diskurs gefunden. Insbesondere öffentliche und soziale Institutionen werden aufgefordert, sich interkulturell zu öffnen und zu orientieren, darunter auch kommunale Verwaltungen, die in der Gestaltung der Lebensbedingungen ihrer Bürger und Bürgerinnen mit und ohne Migrationshintergrund eine entscheidende Rolle spielen.

Was ist konkret mit interkultureller Kompetenz und interkultureller Öffnung und Orientierung der Verwaltung einer Kommune oder eines Kreises gemeint? Wie sieht der Behördenalltag vieler deutscher Städte und Kreise aus, die zunehmend von einer auch sprachlich und ethnisch pluralistischen Gesellschaft geprägt sind? Womit sind Kund/inn/en mit Migrationshintergrund und Verwaltungsmitarbeiter/innen tagtäglich konfrontiert? Mit welchen Bedürfnissen und Bedarfen, berechtigten und weniger berechtigten Wünschen, Verordnungen, Ermessensspielräumen, Vorstellungen, Aggressionen, Diskriminierungen und sogar Rassismen müssen beide Seiten umgehen? Welche Veränderungen auf der strukturellen, der organisationsbezogenen und der individuellen Ebene sind notwendig?

Folgende aus einer breiten Palette ausgesuchte Fallbeispiele, die in Seminaren zur Sprache kamen, vermitteln einen Eindruck von den vielfältigen Aspekten der Interaktion zwischen Behörden und Kund/inn/en mit Migrationshintergrund. Gleichzeitig weisen sie auf die komplexe Verfasstheit interkultureller Kompetenz hin.

Fallbeispiel 1
Seit geraumer Zeit beschäftigen sich Schule, Jugendamt und eine Migrantenorganisation mit Familie Roya[1]. Aktuell geht es um die 14-jährige Tochter, die noch die Grundschule besucht. Nach wiederholten Tests und Gesprächen soll sie jetzt in die Sonderschule wechseln. Frau Roya verweigert aber ihre Einwilligung. Heute steht sie unangemeldet vor Frau Geylings Büro im Jugendamt. Ganz aufgelöst fleht sie um Hilfe. Der Besuch der Sonderschule wäre eine Schande für die Familie und würde die Heiratschancen der Tochter schmälern. Frau Geyling wiederholt ruhig den Standpunkt der Behörde, zeigt die Vorteile der Sonderschule auf und erklärt die Zuständigkeiten. Für das jetzige Stadium der Verhandlung ist sie nicht mehr zuständig. Frau Roya bricht in Tränen aus, wirft der Mitarbeiterin mangelnde Hilfsbereitschaft vor und verlässt weinend das Büro. Auch Frau Gey-

1 Die Namen aller Personen sind selbstverständlich fiktiv.

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

ling hat dieser Fall nicht unberührt gelassen, er beschäftigt sie immer noch. Im Seminar möchte sie ihn besprechen. Bei der Darstellung bemüht sie sich, sachlich zu bleiben, beurteilt aber die Haltung von Frau Roya negativ. Sie sieht einen Wertekonflikt zwischen den Erziehungszielen der deutschen Kultur, die durch die Schule und die Behörde repräsentiert werden, und der afghanischen Kultur von Familie Roya.

Fallbeispiel 2
Bei der Dienststelle für Schule, Kultur und Sport der Stadt B. ist vor einigen Monaten ein Antrag auf Gewährung eines städtischen Zuschusses im Rahmen der Kulturförderung eingegangen. Antragsteller ist ein in der Stadt ansässiger marokkanischer Kulturverein. Unter anderem wurde die Einrichtung eines Waschraumes für rituelle muslimische Bestattungen beantragt. Jedes Jahr werden zwei bis drei verstorbene muslimische Bürger/innen nicht in ihr Heimatland überführt, sondern auf dem örtlichen Friedhof bestattet. Aus diesem Grund hatte die Friedhofsverwaltung schon einen Teil des städtischen Friedhofs abgetrennt und für muslimische Bestattungen vorgesehen. Der Antrag des Vereins stellte nun einen weiteren Schritt dar, um der muslimischen Gemeinschaft zu ermöglichen, ihre Toten nach ihren religiösen Bräuchen zu beerdigen.
Herr Walke erzählt, dass Verwaltung und Verein die Räumlichkeiten gemeinsam besichtigt haben. Der Verwaltungsbereich Grünflächen bzw. Friedhofswesen wurde ebenfalls hinzugezogen. Sowohl seitens der Verwaltung als auch des Vereins bestehen aber große Unsicherheiten hinsichtlich der Verfahrensweise, z.B. der einzuholenden Genehmigungen usw. Zurzeit ist noch nichts entschieden. Herr Walke vermutet, dass die Totenwaschungen weiter in Räumen vorgenommen werden, die nicht städtisch bezuschusst sind.
Das Thema wird im Seminar von Frau Altun, Ausländerbeirätin einer hessischen Kleinstadt, aufgegriffen. Viele moslemische Familien würden mittlerweile ihre verstorbenen Angehörigen lieber auf dem örtlichen Friedhof begraben, wie die Buluts, die vor kurzem ein kleines Kind verloren haben, fügt sie hinzu. Nach langen Überlegungen hat sich die Familie doch für die Überführung in die Türkei entschieden. Insbesondere die junge Mutter aber leidet darunter, dass sie das Grab ihres Sohnes nicht besuchen und pflegen kann. Die Betroffenen beklagen, dass keine Rücksicht auf ihre religiösen und kulturellen Vorstellungen genommen wird. Die Ausrichtung eines Grabes z.B. ist im Koran festgelegt. Darüber hinaus möchten Verwandte und Freunde die Verstorbenen zu ihrer letzten Ruhestätte tragen. Die hiesige Friedhofsordnung erlaubt dies nicht. Der Moschee-Vorsitzende hat Frau Altun nun um Unterstützung gebeten.

Fallbeispiel 3
Frau Schäfer arbeitet in der Fahrzeug-Zulassungsstelle einer niederrheinischen Kreisverwaltung. Sie ist eine junge Mitarbeiterin, von Kolleg/inn/en und Vorgesetzten sowohl für ihre Fachkompetenz als auch für ihre Verbindlichkeit hoch geschätzt. In der letzten Zeit ist sie oft angespannt. Sie fühlt sich als Fachfrau von den männlichen Kunden aus der Ukraine, die wegen der Zulassung eines für den Export bestimmten Fahrzeuges zu ihr kommen, nicht ernst genommen. Oft akzeptieren sie ihre Entscheidungen nicht und verlangen, mit dem Chef zu sprechen, da sie als Frau sowieso keine Ahnung von Autos habe. Sie fühlt sich außerdem durch die (wie Frau Schäfer berichtet) laute und häufig unhöfliche Ansprache der verärgerten Kunden bedrängt, die ihre Fachkompetenz in Frage stellen, wenn die Angelegenheit sich nicht nach ihren Vorstellungen abwickeln lässt.
Herr Peters, ihr Vorgesetzter, und Frau Schäfer erklären sich das Verhalten der ukrainischen Kunden vorerst mit der möglicherweise kulturell bedingten Geringschätzung der Frau in deren Herkunftskultur.

Fallbeispiel 4
Zu einer öffentlichen Sitzung des Kreisausländerbeirats in F. ist der Leiter der Ausländerbehörde zwecks Erfahrungsaustausches eingeladen worden. Der Vorsitzende des Beirats, Herr Karahan, berichtete von wiederholten Beschwerden junger türkischer Frauen über die Art und Weise, wie

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

sie von der Ausländerbehörde behandelt werden, wenn sie die Familienzusammenführung mit ihren frisch verheirateten Männern beantragen wollen. Sie fühlen sich als potenzielle Kriminelle dargestellt und der Scheinehe verdächtigt. Herr Karahan betont, dass er einige dieser Frauen und deren Familien seit Jahren persönlich kennt und sich schwer vorstellen kann, dass der Verdacht begründet ist.
Der Leiter der Ausländerbehörde bestreitet die Fälle nicht, stellt sich aber hinter seine Mitarbeiter/innen und begründet deren Verhalten als legitime Vorbeugung gegenüber dem verbreiteten Missbrauch des Bleiberechts. Die anwesenden Vertreter/innen der politischen Fraktionen, die mit beratender Stimme dem Gremium angehören, zeigen völliges Verständnis für seine Position und das Vorgehen der Mitarbeiter/innen. Die Ausländerbehörde werde gute Gründe für ihren Verdacht haben. Sie verfüge schließlich über viel Erfahrung in Sachen „Scheinehen". Darüber hinaus gehöre es zu ihrer Aufgabe, dem Missbrauch des Bleiberechts vorzubeugen. Die Mitglieder des Ausländerbeirats sind über den – für sie so erscheinenden – völligen Mangel an Unrechtsbewusstsein konsterniert und beschweren sich über die Haltung des Leiters und die Vorgehensweise seiner Mitarbeiter/innen bei dem zuständigen Dezernenten.

Fallbeispiel 5
Jährlich veranstaltet das Kreisentwicklungsamt eine Direktvermarkter-Ausstellung für regionale Produkte. Damit wird Landwirten die Möglichkeit gegeben, in einem großen Rahmen für ihre Erzeugnisse zu werben. So leistet der Kreis einen Beitrag zur Stärkung der lokalen Wirtschaft.
Die Planungen für dieses Ereignis wären ein willkommener Anlass, die interkulturelle Öffnung an einem konkreten Beispiel zu erproben, denkt sich Frau Hess, Sachbearbeiterin im Kreisentwicklungsamt. Sie schlägt vor, die in Frage kommenden landwirtschaftlichen Migrantenbetriebe zu ermitteln und Strategien zu entwickeln, sie anzusprechen. Bei anderen Anlässen hatten die Kolleg/inn/en sich über mangelndes Interesse von Migrant/inn/en an vergleichbaren Initiativen beschwert. Nun kann Frau Hess einen japanischen Landwirt und eine koreanische Landwirtin benennen, die ökologisch-biologisch ihre landestypischen Obst- und Gemüsesorten anbauen, und sie schlägt vor, sie direkt anzusprechen. „Auf keinen Fall", reagiert spontan ein Kollege, „dann machen unsere Bauern nicht mehr mit!"
Damit beginnt und endet der Versuch der interkulturellen Öffnung der Veranstaltung. Frau Hess fügt hinzu, dass sie sich nicht im Stande gefühlt hat, neben der Planung und Organisation der Veranstaltung auch die notwendige Überzeugungsarbeit bei den Kolleg/inn/en zu leisten.

Die aufgeführten Fallbeispiele sind authentisch, d.h. nicht konstruiert. Einige wurden in den hier vorgestellten Weiterbildungsangeboten bearbeitet, andere wurden mir im Rahmen meiner ehrenamtlichen und lokalpolitischen Tätigkeit in Gesprächen mit Führungskräften der Verwaltung und Ausländerbeiräten vorgetragen. Ich habe mich bemüht, sie möglichst originalgetreu wiederzugeben. (Weitere Fallbeispiele finden sich auf der beiliegenden CD-ROM.)

Durch ihre Vielfalt beleuchten sie ganz unterschiedliche Facetten des Behördenalltags – aus der Perspektive der Kund/inn/en wie aus der Perspektive der Behörden. Die Komplexität und Vielschichtigkeit der Probleme in der Interaktion zwischen Verwaltung und migrantischer Klientel mit ihrer Verschränkung von organisatorisch-strukturellen und interpersonellen Aspekten werden deutlich.

Dass es auch Lösungsmöglichkeiten gibt, dass interkulturelle Kompetenz von Individuen und Institutionen in diesen Kontexten bereits vorhanden und dass sie

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

weiter erlernbar ist, zeigen Heike Dedenbachs Reflexionen am Ende dieses Buches (Epilog). Sie deuten auf die Möglichkeit und die Chancen eines reflexiven Lernens, das sich nicht scheut, sich selbst und die Systeme, in denen man agiert, auf ihren demokratischen Gehalt zu befragen.

Interkulturelle Kompetenz beinhaltet für Frau Geyling (Fallbeispiel 1) die Fähigkeit, die eigenen (Vor-)Urteile und Meinungen zurückzunehmen, um auf die emotionale Befindlichkeit ihrer Klientin einzugehen, sie zu unterstützen, ihr Problem zu definieren, ihre Interessen zu klären und Lösungen zu entwickeln. Dazu braucht sie Wissen über Kommunikation und Konfliktmanagement sowie Instrumente (wie sie z.B. in Gordons' „Aktives Zuhören" bzw. Rogers' „Hilfreiches Zuhören und Notwendige Konfrontation" beschrieben werden), dieses Wissen umzusetzen. Auch Frau Schäfer (Fallbeispiel 3) kann für sich ein tieferes Verständnis von Kommunikation gewinnen: Sie lernt zu unterscheiden zwischen den verschiedenen Botschaften einer Mitteilung und einzuschätzen, was die Aggressionen ihrer männlichen Kunden bei ihr auslösen. Rogers' Instrumentarium der „Notwendigen Konfrontation" kann sie unterstützen und stärken, um ihre legitime Abwehr wirkungsvoll, aber nicht aggressiv deutlich zu machen.

Der Einwand, dass die im Seminar vorgeschlagenen Vorgehensweisen viel Zeit erfordern, kann z.T. entkräftet werden: Hätte man sie gleich zu Anfang anwendet, wären die wiederholten Besuche von Frau Roya nicht nötig gewesen, und Frau Schäfer hätte sich Reibereien mit den ukrainischen Kunden sparen können. Der Zeitfaktor ist aber nicht zu unterschätzen. Frau Hess scheut die Auseinandersetzung mit den Kolleg/inn/en, weil sie den Zeit- und Energieaufwand einer Überzeugungsaktion gegenüber den Erfolgschancen richtig einschätzt, und sucht sich andere Strategien, Orte und Verbündete, um das Thema „Interkulturelle Öffnung der Dienstleistungsangebote des Kreises" einzubringen.

Damit werden die Chancen, aber auch die Grenzen der interkulturellen Kompetenz der einzelnen Mitarbeiter/innen deutlich. Die Institution als System muss selbst interkulturell kompetent sein oder werden. Sie muss lernen, sich interkulturell zu öffnen. Für eine demokratische Verwaltung bedeutet das, institutionalisierte und institutionelle Rassismen sowie Alltagsrassismen der Mitarbeiter/innen wahrzunehmen und gezielt gegenzusteuern. Die Haltung des Leiters der Ausländerbehörde, der Lokalpolitiker/innen sowie des Mitarbeiters des Kreisentwicklungsamts weisen vergleichbare Deutungsmuster auf. Es geht nicht darum, eine Politik des „laissez faire" gut zu heißen, sondern es geht um den pauschalen Verdacht insbesondere gegenüber einer bestimmten Gruppe von Personen. Die jungen türkischen Bräute, die ausländischen Landwirte werden als „Fremde" wahrgenommen, als nicht dazugehörig: Sie werden als Eindringlinge, als Bedro-

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

hung empfunden, die es zu bekämpfen gilt, oder als unerwünschte Konkurrenz für die eigene Klientel (die deutschen Bauern). Maria do Mar Castro Varela prangert die „kruden Auswirkungen eines institutionalisierten Rassismus“ an, der von den eigenen Mitarbeiter/inne/n kein demokratisches Basiswissen verlangt, sondern sie „in institutionell produzierten Stresssituationen“ lebenswichtige Entscheidungen fällen lässt und die demokratisch Gesinnten entmutigt, sich dagegen zu wehren (Castro Varela 2002, S. 39 f.).

Interkulturelle Öffnung und Orientierung bedeutet auch für eine kommunale Verwaltung eine kritische Überprüfung der eigenen Dienstleistungen: inwieweit sie Bedürfnissen und Bedarfslagen einer auch ethnisch-kulturell differenzierten Klientel Rechnung tragen, welche Zugangsbarrieren für Migrant/inn/en existieren. Diese Analyse muss selbstverständlich mit dem Willen verknüpft werden, Veränderungen vorzunehmen und die entsprechenden notwendigen Ressourcen bereitzustellen.

Solche Veränderungsprozesse würden nicht nur den Ausländer/inne/n (knapp 9 Prozent der Bevölkerung Deutschlands) bzw. der auf 14 Prozent geschätzten Bevölkerung mit Migrationshintergrund, sondern der Gesamtheit zugute kommen. Eine kritische und reflexive Haltung der einzelnen Mitarbeiter/innen und der Organisationen, die um Gleichberechtigung und Chancengleichheit aller Individuen und Gruppen bemüht sind, bürgt für Qualität einer modernen, demokratisch verfassten Verwaltung in Kommunen und Kreisen.

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

1. Zur Arbeit mit dieser Publikation

Matilde Grünhage-Monetti

Diese Publikation soll dazu beitragen, Partner für ein interkulturelles Gesamtlernprojekt zu gewinnen und neue Felder der interkulturellen Arbeit mit kommunalen Verwaltungen und Migrantenorganisationen zu erschließen.

Lernen und Veränderung bedingen sich gegenseitig. Veränderungen erfordern Lernen und Lernen löst Veränderungen aus, die wiederum neues Lernen brauchen, das erneut Veränderungen hervorbringt. In unserer von Zuwanderung geprägten Gesellschaft gewinnt das so genannte interkulturelle Lernen an Bedeutung. Damit ist – allgemein gesagt – das Lernen gemeint, das sowohl Individuen in ihrem privaten und beruflichen Leben als auch Organisationen als Systeme brauchen, um den mit Migrationsprozessen zusammenhängenden Veränderungen im demokratischen Sinne Rechnung tragen zu können. Um dies nicht bei einer bloßen Aufforderung zu belassen, ist diese Publikation (Buch und CD-ROM) entstanden, die Erkenntnisse, Erfahrungen und konkrete Instrumente zur Verfügung und zur Diskussion stellt.

Das Buch führt zunächst (Teil A) in mehreren Schritten (Kapitel 2 bis 5) in die Thematik „Interkulturelle Kompetenz in kommunalen Verwaltungen“ und die Qualifizierung von Migrantenorganisationen ein. Der Weg geht vom Kulturbegriff (Kapitel 2) über seine Derivate (Kapitel 3) hin zu Kommune und Kreis als den Orten der Erprobung interkultureller Fortbildungen (Kapitel 4). Welche Wege hier schon beschritten werden, zeigt Kapitel 5 auf.

Teil B stellt ein aus mehreren Teilen bestehendes interkulturelles Weiterbildungskonzept vor, das im Rahmen des Grundtvig-Projekts *European Intercultural Competence Programme (EICP)* entwickelt, erprobt und evaluiert wurde (Überblick in Kapitel 6). Ein Baustein dieses Konzepts ist die Weiterbildung „Interkulturelle Kompetenz in Kommunen und Kreisen“, die Gegenstand der Kapitel 7 und 8 ist. Der zweite Baustein des EICP-Konzepts schließlich fließt in Kapitel 9 ein: die Weiterbildung *„Migrantenorganisationen und Ausländerbeiräte – fit als Partner“*.

Auf der CD-ROM sind die Curricula (Vorgehensweisen und Materialien) der EICP-Fortbildungen dokumentiert:

1. *Interkulturelle Kompetenz in Kommunen und Kreisen* (kurz: *Interkulturelle Kompetenz*). Unter dem gemeinsamen Titel werden vorgestellt:

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

- eine Fortbildungsreihe in fünf Modulen für Verwaltungsmitarbeiter/innen und Vertreter/innen von Migrantenorganisationen,
- eine Einführungs- und Sensibilisierungsveranstaltung für Führungskräfte der kommunalen Verwaltung.

Durch ihre Inhalte, Struktur und Verzahnung zielen beide Angebote auf die Förderung interkultureller Kompetenz auf der personen- wie auch auf der organisationsbezogenen Ebene im Kontext kommunaler Verwaltung ab.

2. *Migrantenorganisationen und Ausländerbeiräte – fit als Partner*
   Das Fortbildungsangebot in vier Modulen wendet sich an Funktionsträger/innen von Selbstorganisationen von Migrant/inn/en, religiösen Gemeinschaften und Ausländerbeiräten (kurz MISO). Ihnen wird praxisnahes Know-how in Organisationsentwicklung und Vereinsmanagement vermittelt, um Selbstorganisation und Partizipationsmöglichkeiten von Migrant/inn/en als Partner im Bürgerdialog zu unterstützen.
3. *Interkulturelle Trainer/innen-Kompetenz*
   Die dritte Fortbildungsreihe, die Erwachsenenbildner/innen allgemein für den Bereich interkultureller Kompetenz und speziell für die Durchführung des Fortbildungsangebots „Interkulturelle Kompetenz" qualifiziert, wird nur vorgestellt.[2]

Mit den Beiträgen des Buches und den Materialien der CD-ROM unterfüttert die Publikation, wie in der Reihe „Perspektive Praxis" üblich, Praxis mit wissenschaftlichen Erkenntnissen und wendet diese zugleich handlungsleitend.

Wer sich über die gesellschaftlichen Entwicklungen in Kommunen und Kreisen und über Notwendigkeit und Nutzen ihrer interkulturellen Öffnung informieren will, findet im Kapitel 4 von Veronika Fischer aktuelle Hintergrundinformationen zu den sozioökonomischen Entwicklungen der Migration in Deutschland. Wer die Absicht hat, interkulturelle Bildungsangebote für Kommunen oder Kreise anzubieten, dem bietet das Kapitel einen klar strukturierten Argumentationsrahmen, aus dem überzeugende Argumente zur Unterstützung der Arbeit abgeleitet werden können.

Wer in diesem Feld arbeitet oder arbeiten will, dem bieten die Kapitel von Michaela Zalucki und Birgit Wehrhöfer die notwendige Begriffsklärung, um eine gemeinsame Verständigungsbasis zu schaffen. Michaela Zalucki (Kapitel 2) führt mit ihrem kritischen Exkurs über die Entwicklung der Kulturbegriffe und ihre Verflechtungen mit den jeweiligen ideologischen Diskursen sicher durch den

2 Im weiteren Verlauf des Textes werden die Begriffe „Fortbildung" und „Weiterbildung" synonym benutzt.

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

Dschungel der Kulturkonzepte. Damit liefert sie Weiterbildner/inne/n die notwendigen Kenntnisse für eine kritische Auseinandersetzung mit den Kulturbegriffen, die das eigene pädagogische Handeln leiten soll. Pädagogisch Handelnde haben die Möglichkeit, ihr Verständnis von Kultur zu überprüfen und zu reflektieren. Die Entscheidung für oder gegen einen bestimmten Kulturbegriff muss verantwortungsbewusst getroffen werden, damit die eigene Bildungsarbeit keine Vorstellungen und Vorurteile verfestigt, die dem Miteinander in einer Einwanderungsgesellschaft abträglich sein können. Wehrhöfers Überblick stellt den Stand der aktuellen Fachdiskussion über die Begriffe „Interkulturelle Kompetenz", „Interkulturelle Öffnung" und „Interkulturelle Orientierung" dar und grenzt sie voneinander ab (Kapitel 3).

Gerhild Brüning und Matilde Grünhage-Monetti stellen in Kapitel 6 das EICP-Gesamtkonzept vor. Sie begründen die dreifache Schwerpunktsetzung Kommunale Verwaltung, Migrantenorganisationen und Erwachsenenbildung und gehen auf die theoretischen Grundlagen und didaktisch-methodischen Herangehensweisen des Konzeptes ein. Sie erläutern den verfolgten Ansatz, den sie als holistisch, partizipativ, handlungsorientiert und reflexiv bezeichnen. Schließlich geben sie einen Überblick über Ziele und Inhalte des Weiterbildungskonzepts „Interkulturelle Kompetenz" für Verwaltungsmitarbeiter/innen und Vertreter/innen von Migrantenorganisationen sowie Führungskräfte der Verwaltung (Kapitel 7).

Für diejenigen, die Interesse an den Erfahrungen des EICP-Konzepts in den jeweiligen Erprobungsstandorten haben und selbst solche oder ähnliche Angebote machen wollen, beschreiben Gerhild Brüning, Doris Hens und Annette Wädlich ihre Vorgehensweise in den Kommunen und formulieren Empfehlungen (Kapitel 8).

Personen, die in einer Migrantenselbstorganisation arbeiten bzw. eine solche unterstützen möchten, finden Anregungen dazu in Kapitel 9. Sabine Jungk berichtet von Erfahrungen z.B. mit der Weiterbildung „Migrantenorganisationen und Ausländerbeiräte – fit als Partner". Darüber hinaus geht sie auf die Rolle und das (Selbsthilfe-)Potenzial der ethnischen Gemeinschaften und deren Integrationsarbeit für die Gesamtgesellschaft ein. Sie setzt sich dabei kritisch mit der geringen Anerkennung und Förderung sowie dem daraus resultierenden Mangel an Professionalität vieler MISO auseinander.

Auf der CD-ROM sind außer den oben genannten noch folgende Beiträge zu finden:

- Anne Berg erläutert Design und Ziele der Evaluation der Fortbildung für Verwaltungsmitarbeiter/innen und Vertreter/innen von MISO. Sie

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

geht dabei auf das theoretische Fundament, die Konstruktion des Fragebogens sowie die Datenerhebung ein und fügt die entsprechenden Fragebögen (Gesamtfragebogen, Fragebogen für die Vorerhebung und die Kontrollgruppe) bei.

- Vorgestellt werden das Weiterbildungsdesign und die gesamten Seminarunterlagen der Weiterbildungsangebote „Interkulturelle Kompetenz“ und „Migrantenorganisationen und Ausländerbeiräte – fit als Partner“.
- Gerhild Brüning, Sedat Cakir, Monika Engel, Matilde Grünhage-Monetti und Sabine Jungk haben die von ihnen entwickelten Trainingsmodule dokumentiert.

Für alle diejenigen, die an dem Fortbildungsangebot „Interkulturelle Trainer/innen-Kompetenz“ interessiert sind, können wir eine Weiterbildungsreihe nach Bedarf anbieten.

Systemvoraussetzungen für die Nutzung der CD-ROM

Windows® 95/98/ME/NT4.0/2000/XP:
Prozessor Pentium II ab 266 MHz
64 MB Arbeitspeicher
Grafikkarte: 1024 x 768, 16 Bit
Soundkarte: SoundBlaster 16 oder kompatibel
CD-ROM: 16fach oder schneller

Adobe® Acrobat Reader® 4.0 oder höher

Legen Sie die CD in Ihr CD-ROM-Laufwerk ein. Starten Sie mit einem Doppelklick auf: „Start DIE.exe“.

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

TEIL A: HINTERGRÜNDE

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

2. Was heißt eigentlich „Kultur“?

Eine Expedition durch den Dschungel der Kulturkonzepte

Michaela Zalucki

Alle Theorie ist grau? Das Gegenteil erfährt, wer sich mit Kulturtheorien befasst. Die „Ordnungs- und Erkenntnislust“ von Wissenschaft schlägt sich in einer schier unüberschaubaren Zahl von Theorien und Konzepten nieder. Neben wissenschaftlichen Theorien kursieren ebenso viele Alltagstheorien von Kultur. Weder die einen noch die anderen sind im luftleeren Raum entstanden. Die jeweils aktuellen Diskurse in Politik und Gesellschaft beeinflussen die Theoriebildung und werden umgekehrt von ihr beeinflusst. Diskurse bedeuten mehr als nur Reden über das Handeln. „Diskurse üben bereits an sich Macht aus, indem sie Applikationsvorgaben (‚Vor-Bilder’) für individuelles und gesellschaftliches Handeln (re-)produzieren und in das gemeinsame Bewusstsein gleichsam hineintransportieren. Der Faktor der Macht ist auf diese Weise immer schon gegeben, wenn so begründete Bewertungen im privaten und/oder öffentlichen Diskurs auftreten“ (Jäger 2001, S. 164).

In diesem Zusammenhang muss auch der „Wirkfaktor“ von Kulturbegriffen, wie Wolfgang Welsch (vgl. 1997, S. 7) darlegt, verstanden werden. Wird im aktuellen Diskurs beispielsweise ein Kulturbegriff vertreten, der auf die Beschreibung (und Schaffung) homogener Gruppen abzielt, ist davon auszugehen, dass „wir uns entsprechend verhalten und die gebotenen Zwänge und Ausschlüsse praktizieren“ (ebd., S. 8). Im umgekehrten Fall vertritt Welsch die Ansicht, dass ein auf Anerkennung von Fremdheit abzielender Kulturbegriff wirksam hinsichtlich der Schaffung von Integrationsleistungen sein wird (vgl. ebd., S. 8).

Wenngleich der hier vorgestellte Mechanismus etwas vereinfacht erscheint, sollten pädagogisch Handelnde ihn in die Reflexion ihres Kulturbegriffes einbeziehen. Die Entscheidung für oder gegen einen bestimmten Kulturbegriff muss verantwortungsbewusst getroffen werden, um durch inter-/transkulturelle Bildung nicht Vorstellungen und Vorurteile zu verfestigen, die dem Miteinander in einer Einwanderungsgesellschaft abträglich sein können. Hierbei darf nicht vergessen werden, dass „Kultur“ zuweilen als Sprachversteck für den im deutschen Sprachgebrauch nicht mehr salonfähigen Begriff „Rasse“ dient (vgl. Leiprecht 2001, S. 170). Diese Feststellung ist nicht neu und kann schon bei Adorno nachgelesen werden: „Das vornehme Wort ‚Kultur’ tritt anstelle des verpönten Ausdrucks

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

Rasse, bleibt aber bloßes Deckbild für den brutalen Herrschaftsanspruch“ (Adorno 1955, zitiert nach Leiprecht 2001, S. 170). Kultur besteht aus der Lebenspraxis und Sinnwelt von Individuen und Gruppen (vgl. Dornheim 2001). Unveränderliche „rassische“ Merkmale wie Hautfarbe und Physiognomie spielen dabei *keine* Rolle.

Die Verwendung des Kulturbegriffs ist im Laufe der Zeit laut Georg Hansen zur „akzeptierten Differenzlinie“ zwischen „fremd“ und „eigen“, „wir“ und „ihr“ geworden (vgl. Zalucki/Friebe/Grünhage-Monetti 2003, S. 7). Somit besteht unter anderem die Gefahr, dass Kultur nicht nur Rassismus kaschiert, sondern auch den Blick auf soziale Zusammenhänge des menschlichen Lebens verstellt. Ein Beispiel mag diese Aussage verdeutlichen: In einem Kindergarten fiel den bereits interkulturell geschulten Mitarbeiterinnen auf, dass die Kinder aus einer kurdischen Familie „unsauber“ rochen und schmutzige Kleidung trugen. Im Team suchte man nach möglichen Erklärungen, die alle um das Thema „kurdische Kultur“ kreisten. Nachdem zwei Erzieherinnen die allein erziehende Mutter von vier Kindern aufgesucht hatten, erfuhren sie, dass im Haushalt keine Waschmaschine vorhanden war. Das Problem der „unsauberen Kleidung“ konnte durch die finanzielle Unterstützung des Sozialamtes mit der Anschaffung einer Waschmaschine gelöst werden.[3] Der vermeintliche kulturelle Hintergrund des geschilderten Problems stellte sich hier tatsächlich als soziales bzw. finanzielles Problem dar.

Im Folgenden soll anhand von ausgewählten Kulturbegriffen ein grober Überblick über die historische Entwicklung der Diskurse um Kultur gegeben werden. Die bereits angesprochenen Problematiken werden dabei nochmals aufgegriffen.

2.1 Ursprünge

Kultur leitet sich in seiner ursprünglichen Bedeutung vom Lateinischen *cultura* und auch *cultus* ab, was soviel bedeutet wie die Bearbeitung, Pflege, Bebauung des Ackers, aber auch die Ausbildung und Veredelung des Geistes, die geistige Erziehung des Menschen. „Dem bebauten Lande steht die rohe, wilde Natur, dem arbeitenden, ungebildeten Menschen steht der von der Arbeit entbundene, durch Bildung vollkommene gegenüber“ (Bianchi Schaeffer 2005, S.172). In diesem Kontext bedeutete Kultur auch Hochkultur und wurde neben Bildung mit den schönen Künsten, also einem ästhetischen Kulturbegriff, assoziiert. Kultur diente also von Anfang an als Abgrenzungsbegriff und zur Bewertung menschlicher Beziehungen.

3 Das Fallbeispiel wurde der Autorin mündlich berichtet.

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

Auf der einen Seite stehen die, die Kultur „haben“, auf der anderen jene, die kulturlos, „barbarisch“ sind. Diese Dichotomisierung setzt sich fort im Natur-Kultur-Paradigma. Der Begriff Naturvölker, der seine Wirksamkeit im Alltagsgebrauch noch nicht verloren hat, bezeichnet(e) Völker, die technologisch weniger fortgeschritten sind und die „Beherrschung der Natur“ nicht auf gleichem Niveau wie die „Hochkulturen“ betreiben. Das so manifestierte Machtgefälle zwischen Kultur- und Naturvolk, übertragen auf europäische und außereuropäische „Kulturen“, ebnete den Weg für Unterwerfung und Kolonisation.

Gleichzeitig wird die romantische Idee der „Naturvölker“ missbraucht als Stellvertreter für den verlorenen, reinen Urzustand der Menschheit. Der Rousseau'sche „edle Wilde“ bildet den Gegensatz zum von sich selbst entfremdeten Europäer (vgl. auch Bianchi Schaeffer 2005, S. 173).

2.2 Kulturbegriffe, die auf Abgeschlossenheit basieren

Seit Ende des 19. Jahrhunderts sind verschiedene wissenschaftliche Disziplinen mit der Schöpfung von Kulturbegriffen beschäftigt. Allen voran die Ethnologie bzw. Kultur- oder Sozialanthropologie. Kluckhohm und Kroeber haben bereits 1952 ca. 300 Definitionen von Kultur gesammelt (vgl. Hirschberg 1988, S. 269). Seither hat sich der Kanon um einiges erweitert.

Kultur wurde lange Zeit „im Sinne menschlicher Fähigkeiten verwendet“ (ebd.), erfuhr jedoch bereits in der zweiten Hälfte des 18. Jahrhunderts eine Gleichsetzung mit „Ethnie“. Letzteres ist die Bezeichnung einer Menschengruppe mit gemeinsamer Abstammung, „Stammesüberlieferung“ und Wir-Bewusstsein (vgl. ebd., S. 134). Die im Kulturbegriff durchaus vorhandene Anwendungsmöglichkeit auf individuelle Lebensgestaltung, wie sie in heute gebräuchlichen Definitionen erneut auftaucht, wurde zugunsten einer Beschreibung von Kollektiven aufgegeben.

Viel zitiert – und auch heute noch fast in jedem Konzept zur (inter-)kulturellen Bildung zu finden – ist die Definition von Edward B. Tylor (britischer Ethnologe) von 1871: „Kultur ist ein komplexes Ganzes von Glauben, Kunst, Gesetz, Moral, Brauch und jeder anderen menschlichen Fähigkeit und Haltung“ (vgl. ebd., S. 269). Die Tylor'sche Definition ist beispielhaft für einen holistischen, essentialistischen Kulturbegriff, durch den versucht wird, Kultur als ein in sich abgeschlossenes Ganzes darzustellen (vgl. Dornheim 2003, S. 67). Kulturelle Dynamiken und die Rolle der einzelnen Mitglieder als Schöpfer/innen und Gestalter/innen von Kultur spielen nur eine untergeordnete Rolle. Frühe ethnologische Monographien, also die Beschreibungen einzelner Völker bzw. Menschengrup-

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

pen, haben zur Manifestierung der essentialistischen Kulturbegriffe wesentlich beigetragen.

„Auch der ‚Wilde' hat die Tausende von Jahren, die die Kulturmenschheit durchgemacht hat, hinter sich" (Eduard Hahn, zitiert nach Streck 1997, S. 29). Populärste Vokabel im Zusammenhang mit Kultur dürfte in Deutschland der zu Beginn des 20. Jahrhunderts von Leo Frobenius eingeführte Begriff „Kulturkreis" sein. Der Kulturkreis und die daraus hervorgegangene Kulturkreislehre hat in die Betrachtung und Beschreibung außereuropäischer Kulturen erstmals eine historische Dimension einbezogen. Die Dichotomie zwischen „geschichtslosen Naturvölkern" und Geschichte besitzenden „westlichen Hochkulturen" fand ein Ende. Eine mangelhafte Methodik im Kulturvergleich führte zur Aufgabe des Konzeptes und der damit zusammenhängenden Lehre. Heute hat der Begriff lediglich wissenschaftshistorischen Bestand (vgl. Hirschberg 1988, S. 271 f.).

Nicht von der Hand zu weisen ist hingegen der Fortbestand des „Kulturkreises" in den Alltagskulturtheorien. Oder, um es mit Welsch zu sagen, der Wirkfaktor des Kultur*kreises* ist bis heute ungebrochen und hat dazu beigetragen, das Denken in Kulturen als in sich abgeschlossene Einheiten fortzuschreiben. „Das ist halt so in dem Kulturkreis", so oder ähnlich lautet die Floskel, mit der wir – womöglich begleitet von einem Schulterzucken – in „wir" und „ihr", „eigen" und „fremd', „innen" und „außen" unterscheiden. In der heutigen Verwendung des Begriffes spielt die Metapher des Kreises als Sinnbild für ein statisches, holistisches Kulturverständnis eine größere Rolle als die ursprüngliche Intention von Frobenius, die eher von wissenschaftlicher „Ordnungslust" geleitet war.

2.3 Die Kulturkonzepte der Zeichen, Vermischungen und Übergänge

Während der bisher dargestellte Diskurs um Kultur von Europa bzw. den USA aus geführt wurde und eng mit dem Kolonialismus gekoppelt war, kam es in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts, ausgelöst durch die Kritik am Eurozentrismus (der Wissenschaft) des Literaturwissenschaftlers Edward W. Said (1978), zu einem entscheidenden Paradigmenwechsel. Kern seiner Aussage ist, dass etwa mit dem Verfassen von Ethnographien Ethnien bzw. „kulturelle Wesenheiten" wie „das Orientalische", „das Afrikanertum" etc. erst geschaffen werden (vgl. Said 1997, S. 86). Die Macht der Repräsentation liegt in der Hand eurozentristischer Wissenschaftler/innen, nicht in den Händen derer, um die es geht. Nicht die Aufhebung von Fremdheit oder ungleichen Machtverhältnissen zwischen „dem Westen" und der übrigen Welt, sondern ihre Festschreibung wird mit diesen Arbeiten untermauert.

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

Saids Kritik wurde vom US-amerikanischen Kulturanthropologen Clifford Geertz aufgegriffen. Er versuchte nicht nur mit seiner Methode der „Dichten Beschreibung“ eine neue ethnographische Schreibform zu schaffen, sondern entwickelte eine inzwischen zu großer Popularität gelangte Definition von Kultur, die zu den semiotischen, also auf der Interpretation von Zeichen beruhenden Ansätzen gehört.

„Der Kulturbegriff, den ich vertrete [...], ist wesentlich ein semiotischer. Ich meine, dass der Mensch ein Wesen ist, das in selbstgesponnene Bedeutungsgewebe verstrickt ist, wobei ich Kultur als dieses Gewebe ansehe. Ihre Untersuchung ist daher keine experimentelle Wissenschaft, die nach Gesetzen sucht, sondern eine interpretierende, die nach Bedeutungen sucht. Mir geht es um Erläuterungen, um das Deuten gesellschaftlicher Ausdrucksformen, die zunächst rätselhaft scheinen“ (Geertz 1983, S. 9).

Geertz wendet sich mit dieser Definition von einem territorialen, holistischen Kulturbegriff ab und fokussiert in seiner Betrachtungsweise den Bereich der „Sinnwelt“ menschlichen Zusammenlebens. Der Bereich der „Lebenspraxis“, der auch materielle Hervorbringungen von Kultgegenständen bis Jeans und Coca Cola beinhaltet, findet in diesem Konzept keine Berücksichtigung (vgl. Dornheim 2001, S. 35 f.). Allerdings muss ihm zugute gehalten werden, dass er versucht hat, neue Wege zu beschreiten und nicht in einer akademischen Selbstgefälligkeit zu verharren – gleichwohl verlässt er nicht die Position des Ethnographen.

2.3.1 Postkolonialismus, Postmoderne, Polyphonie

Die Kulturbegriffe der Postmoderne und des Postkolonialismus spiegeln den Diskurs um die Machtverhältnisse auf der Welt und den „Aufstand“ gegen ein eurozentristisches Weltbild wider.[4] Die Begriffe „postmodern“ und „postkolonial“ wollen nicht primär das Nacheinander von Diskursen (im Sinne von „post ...“) kommunizieren.

Stuart Hall, einer der wichtigsten Vertreter der British Cultural Studies, sieht die Entstehung des Postkolonialismus in der Verschiebung der Achse „von einer Innen-/Außen-Differenz zwischen Kolonisierern und Kolonisierten in Richtung auf eine Vielfalt interner Differenzen (etwa innerhalb von Nationen), u.a. entlang der

4 Vgl. die Begriffe „Culturas Híbridas“ bei Néstor García Canclini, „La pensée métisse“ bei Serge Gruzinski, „Deterritorialization“ bei Arjun Appadurai, „Créolisation“ bei Édouard Glissant, „Ortspolygamie“ bei Ulrich Beck, „Métissage“ bei François Laplatine und Alexis Nouss, „Global Mélange“ bei Jan Nederveen Pieterse, „Cross-Culturality“ bei Wilson Harris, „Transnational Connections“ bei Ulf Hannerz, „Syncretism“ bei Roger Bromley, „Transkulturalität“ bei Wolfgang Welsch (vgl. Dewulf 2003, S. 1) oder „polyphone Bricolage“ (Schmidt 2002).

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

Achsen ‚dominante/dissidente Gruppen' oder ‚mainstream/Subkultur'" (Bronfen/Marius 1997, S. 9).

Die Postmoderne ist gekennzeichnet durch „Effekte der Massenmigration ... und der globalen Zirkulation von Zeichen, Waren und Informationen" (ebd., S. 8) und wendet sich ab vom einseitigen Sprechen über „die anderen" hin zu einer Vielstimmigkeit (Polyphonie), in der „die Anderen" selbst das Wort ergreifen. „Das Konzept polyphoner und hybrider Kulturen ermöglicht es, über die Utopie *kultureller Vielfalt* hinauszugehen, in der die jeweils andere Kultur immer noch ein Objekt möglichen Wissens und abschließenden Verstehens ist" (ebd., S. 12; kursiv im Original).

Die Literatur(wissenschaft) spielt eine bedeutende Rolle im aktuellen Diskurs, wie schon am Beispiel Edward W. Saids aufgezeigt. In der Literatur werden prägende Erlebnisse – auch gesamtgesellschaftliche – verdichtet, verarbeitet und in erzählerischer, poetischer Form verbreitet, auch über die Grenzen ihres Entstehungsortes hinaus. Sie schreiben sich auf diese Weise ins (kollektive) Gedächtnis ein und überdauern die Zeit.

In der Literatur von Autoren und Autorinnen wie Salman Rushdie, Toni Morrison, Frantz Fanon, Aimé Césaire u.a. findet der postkoloniale Diskurs Nahrung. Die Genannten stehen für die Stimmen der Kolonisierten und beenden ihrerseits die „Infantilisierung nichteuropäischer Kulturen" (Streck 1997, S. 24), die durch evolutionistische, entwicklungsorientierte Kulturtheorien hervorgebracht wurde. Wer nicht dazu bereit ist, das „interkulturelle Kindchenschema, das beim Europäer entweder Verachtung oder Mitleid mit dem Nichteuropäer auslöst" (ebd., S. 26), zu verabschieden, setzt sich weiterhin der Kritik des Eurozentrismus und Rassismus aus.

2.3.2 Skizzen postkolonialer und postmoderner Kulturtheorien

Hybridisierung

Hybridisierung – ein der Botanik entlehnter Begriff – als Kulturkonzept bedeutet permanentes Durchmischen und Kreuzen kultureller Strömungen, Grenzüberschreitungen in die eine oder andere Richtung und gleichzeitig die (temporäre) Zugehörigkeit zu verschiedenen kulturellen Subsystemen. Der Begriff wird in erster Linie geprägt durch den indisch-stämmigen Literaturwissenschaftler Homi K. Bhabha. In Bhabhas Konzept der Hybridisierung kann bei der bloßen Äußerung kultureller Differenz nicht verharrt werden. Von Bedeutung sind nach seiner Ansicht vielmehr die Momente oder Prozesse, in denen kulturelle Differenz artikuliert wird. Er geht davon aus, dass in diesen Zwischenräumen, welche durch sie entstehen, kulturelle Identitätsfindung sowie kulturelle Innovation und Inter-

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

aktionen verhandelt werden können (vgl. Bhabha 1994, S. 1 f.). Bhabha verabschiedet sich nicht gänzlich von der Vorstellung von „Kulturen“. In seinem Fokus stehen jedoch nicht Kollektive, sondern Individuen, die wiederum in sich durch die Zugehörigkeit zu mehreren Kulturen differenziert sind. Eine endgültige Festlegung der Zugehörigkeit(en) ist auf Grund der ununterbrochenen Dynamik des Kulturkontaktes und -austauschs nicht möglich.

Kreolisierung

Das Konzept der Kreolisierung des schwedischen Kulturanthropologen Ulf Hannerz ähnelt dem der Hybridisierung. Kreolische Kulturen und Sprachen sind der Zusammenfluss von zwei oder mehr weit auseinander liegenden historischen Strömungen, die in einer Zentrum-Peripherie-Beziehung interagieren. Hannerz betont das Vorhandensein eines machtvollen Zentrums, das den Diskurs bestimmt, während an der Peripherie die Grenzen durchlässig sind und kultureller Austausch und Neuschaffung stattfinden. Er denkt Globalisierung mit, indem er in seinen Arbeiten explizit auf die Bedeutung von Migration und transnationalen Verbindungen sowie globalen Warenströmen und Informationsflüssen hinweist (vgl. Hannerz 1997, S. 14 f.).

Transkulturalität

Mitte der 1990er Jahre hat der deutsche Philosoph Wolfgang Welsch sein Konzept von Transkulturalität in die Diskussion um den Kulturbegriff eingebracht. Er wendet sich radikal von Inter- und Multikulturalität ab:

„Das Konzept der Interkulturalität macht nicht einmal einen Versuch, die traditionelle Kulturvorstellung zu überwinden, sondern will sie bloß ergänzen, um ihre problematischen Folgen aufzufangen. Es reagiert auf den Umstand, dass die Kugelverfassung der Kulturen notwendig zu interkulturellen Konflikten führt. Kulturen, die wie Inseln oder Kugeln verfasst sind, können sich der Logik ihres Begriffs gemäß eben nur voneinander absetzen, sich gegenseitig bekämpfen – nicht hingegen sich verständigen und austauschen. ... Ähnliches gilt vom Konzept der Multikulturalität. Es greift die Probleme des Zusammenlebens verschiedener Kulturen innerhalb einer Gesellschaft auf, widmet sich also strukturell der gleichen Frage wie das Konzept der Interkulturalität. Dabei bleibt aber auch dieses Konzept im Status des traditionellen Kulturverständnisses. Es geht von der Existenz klar unterschiedener, in sich homogener Kulturen aus – nur jetzt innerhalb ein und derselben staatlichen Gemeinschaft“ (Welsch 1995, S. 40).

Welschs Vorstellung von Transkulturalität basiert auf der Beobachtung der „inneren Differenziertheit und Komplexität der modernen Kulturen. Moderne Kulturen sind durch eine Vielzahl unterschiedlicher Lebensformen und Lebensstile gekennzeichnet“ (ebd., S. 42). Die Ähnlichkeit zum Hybridisierungskonzept ist evident. Die Durchdringung verschiedener Lebenspraxen ist das Kennzeichen

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

der *Trans*kulturalität nach Welsch: „Für die meisten unter uns sind, was unsere kulturelle Formation angeht, mehrfache kulturelle Anschlüsse entscheidend. Wir sind kulturelle Mischlinge“ (ebd., S. 43; vgl. Zalucki/Friebe/Grünhage-Monetti 2003, S. 3). Mit Welschs Definition von Transkulturalität liegt m.E. mehr als nur ein weiterer kulturtheoretischer Ansatz vor. Er bietet eine Option, die Handlungsfähigkeit in Interaktionssituationen trotz bestehender kultureller Differenzen zu erhalten bzw. sie wieder zu erlangen. Wichtigste Ressource ist dabei der Mensch, der in pluralen soziokulturellen Zusammenhängen lebt und der grundsätzlich für einen Verständigungsprozess offen ist. Die Suche nach Gemeinsamkeiten oder auch Anschlussmöglichkeiten kann letztendlich zur Überwindung empfundener kultureller Grenzen führen. „Eine so verstandene Transkulturalität stellt konsequent das Subjekt als nicht determinierte Größe in den Mittelpunkt, welches verschiedene kulturelle Ströme in einem gegebenen Zeitabschnitt und für eine spezifische Situation in sich bündelt, um sie sodann für andere Zeiten und Orte wieder aufzulösen und neu zu bündeln“ (Uzarewicz 2003, S. 30). Für die Gestaltung des zivilen Dialogs zwischen Verwaltungsmitarbeitenden und Migrant/inn/en ist ein solches Verständnis von Kulturen und ihrem Zusammenspiel integrationsfördernd, weil es nicht das Trennende, sondern das Gemeinsame in den Mittelpunkt stellt.

2.4 Gegenströme – Prozesse der Kulturalisierung

Entgegen allen wohlmeinenden Verweisen auf kulturelle Hybridisierung, Transkulturalität, Kreolisierung und ähnliche subjektzentrierte Kulturbegriffe sind Prozesse der Kulturalisierung, also einer diametral entgegengesetzten Strömung, an allen Ecken der Welt zu verzeichnen. Die Kulturalisierung des Sozialen wurde bereits in der Einleitung angesprochen.

Eine weitere Variante ist gekoppelt mit der kulturellen Identitätsbildung, die sich nicht nur in Gruppenprozessen widerspiegelt, sondern auch in (neuen) Nationalismen. Sie kann als Gegenbewegung zur Globalisierung verstanden werden, aber auch als *anti*demokratische Bewegung, in der persönliche Identität mit nationaler gekoppelt wird (vgl. Welsch 1997, S. 6; Hannerz 1997, S. 7).

Auf eine dritte Spielart trifft man, wo „Ureinwohner“ um ihre Identität und ihre materiellen Rechte kämpfen. Am Beispiel der in Kanada lebenden Kahanwake Mohawk kann dieser Aspekt verdeutlicht werden. Um staatliche Zuschüsse und Reparationszahlungen zu erhalten, sind sie dazu gezwungen, klar zu definieren, wer Kahnawake Mohawk ist. Sie haben sich dafür entschieden, die Zugehörigkeit über den Anteil an „Mohawk-Blut“ in den Adern der Einzelnen zu definieren (Sanguinitätsprinzip). Obwohl der auf die eigene Gruppe angewandte Ras-

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

sismus bekannt ist, hat sich diese Lösung als die praktikabelste und erfolgversprechendste durchgesetzt. Schließlich geht es weniger um die bloße Feststellung einer Gruppenzugehörigkeit, als vielmehr um eine monetäre Entschädigung, mit der die Kahnawake Mohawk in die Lage versetzt werden, ehemals enteignetes Land von der kanadischen Regierung zurückzukaufen (vgl. Alfred 1995).

Im Dschungel der Konzepte bewegt sich dieser Artikel von den Anfängen der Definitionen von Kultur zu rezenten Diskursen, in denen Kultur nicht mehr als Kollektivbegriff verwandt wird, sondern in denen Individuen als „kulturelle Mischlinge“ (Welsch 1995, S. 43) gefasst werden. Welschs Transkulturalitätskonzept verabschiedet nicht den klassischen Kulturbegriff, sondern bricht ihn herunter auf das Individuum in seinen gesellschaftlichen Bezügen. Dieser subjektorientierte Ansatz erfolgt in einer Analogie zur zunehmenden Individualisierung der Gesellschaft. Diese Tendenz schlägt sich z.B. auch in der sozialen oder der pädagogischen Arbeit nieder: Biographie- und subjektorientierte Ansätze sind en vogue. Der einzelne Mensch soll begriffen werden, um der Mannigfaltigkeit der Lebensgestaltung in einem Einwanderungsland gerecht zu werden

Für den Erwerb einer inter-/transkulturellen Kompetenz bedeutet dies, Abschied zu nehmen von der Vorstellung, durch die Aneignung von kulturspezifischem Wissen tatsächlich zu kompetentem Handeln zu gelangen. Viel mehr Wert gelegt werden muss auf methodisches Handwerkszeug, mit dem es gelingt, die kulturellen Bezüge eines Menschen aufzuspüren und abzuwägen, inwieweit der Faktor „Kultur“ in der jeweiligen Situation – meist handelt es sich um Problemlagen – von Relevanz ist. Das Wissen um Kulturkonzepte dient hierbei als Reflexionsgrundlage.

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

3. Zur Diskussion um interkulturelle Kompetenz, interkulturelle Orientierung und interkulturelle Öffnung

Birgit Wehrhöfer

Begriffe wie „interkulturelle Kompetenz“ und „interkulturelle Öffnung“ haben in den letzten Jahren immer stärkeren Einfluss auf die migrations- und integrationspolitische Debatte gewonnen. Mitte der 1990er Jahre brachte die Erkenntnis, dass Migration nach Deutschland kein befristetes Phänomen und die dauerhafte Existenz von Minderheitengruppen zu akzeptieren ist, diese Debatte in Gang. Schon seit den 1980er Jahren waren Ausländerpädagogik und Ausländersozialarbeit sowie ihre Institutionalisierungen in die Kritik geraten. Beanstandet wurden der potenziell ausgrenzende Charakter spezieller Einrichtungen und Angebote für Migrantinnen und Migranten und die damit verbundene Klientelisierung als „Problemgruppe“ (vgl. Filsinger 2002, S. 5 f). Schließlich hat die verstärkte Thematisierung von Diskriminierung und Nichtdiskriminierung einen weiteren Impuls gegeben. Das demokratische Prinzip der Gleichheit erfordert den diskriminierungsfreien Zugang zu allen Statuspositionen innerhalb der Verwaltung sowie zu allen öffentlichen Dienstleistungen.

Klaus Barwig und Wolfgang Hinz-Rommel prägten den Begriff und das Konzept der interkulturellen Öffnung mit ihren Empfehlungen für die interkulturelle Öffnung sozialer Dienste, die sie 1995 zusammenstellten. Als Grundlage diente eine umfangreiche Befragung verschiedener Modellprojekte. Von einer Analyse der Nutzung sozialer Dienste durch Migrantinnen und Migranten ausgehend, stellten die Autoren fest (vgl. Hinz-Rommel 1998, S. 17 f.), dass

- dieser Personenkreis sozial unterversorgt ist, da spezifische, z.B. muttersprachliche Dienste und Angebote nicht in ausreichendem Maße vorhanden sind,
- aufgrund von Neuzuwanderung spezialisierte Dienste und Angebote notwendig sind,
- viele Fachkräfte der sozialen Dienste nur wenig sensibel sind für die besonderen Bedürfnisse der Menschen mit Migrationshintergrund,
- Unkenntnis über spezifische Verhaltensweisen oder Traditionen zu Hilflosigkeit im Umgang mit Migrantinnen und Migranten z.B. als Bewohner von Altenheimen oder anderen sozialen Einrichtungen führt.

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

Andererseits treffe für viele Migrantinnen und Migranten in Deutschland zu, dass sie

- wenig über Möglichkeiten der Hilfe, Beratung und Versorgung durch soziale Dienste wissen und das ausdifferenzierte Hilfesystem der Regelversorgung an ihren Bedürfnissen vorbeigeht,
- aufgrund vorangegangener schlechter Erfahrungen mit Behörden generell nur wenig Vertrauen in Institutionen der sozialen Regelversorgung haben.

Barwig und Hinz-Rommel verordneten den Fachkräften in den sozialen Diensten „interkulturelle Kompetenz" und den Institutionen der Regelversorgung selbst eine „interkulturelle Öffnung". Beides war für sie vor allem eine Frage der Qualität und der Professionalität sozialer Dienste und der dort erbrachten Dienstleistungen. Damit haben sie die Richtung der Diskussion vorgegeben. Allgemein wird mit diesen Begriffen „ein Wandel nicht nur der Etiketten, sondern paradigmatischer Art" (Jungk 2001, S. 99) in der migrationspolitischen Debatte verbunden. Es geht um eine „neue professionelle Qualität in der Bearbeitung der Einwanderungssituation" (Fischer/Springer/Zacharaki 2005, S. 7).

Waren die Begriffe „interkulturelle Kompetenz" und „interkulturelle Öffnung" anfänglich noch Spezialisten vorbehalten, gehören sie spätestens seit 2000 in das Standardrepertoire integrationspolitischer Stellungnahmen. Zu ihnen hat sich mittlerweile noch der Begriff „interkulturelle Orientierung" gesellt. Zusammen bilden sie eine Begriffsfamilie, die im Folgenden definiert werden soll.

3.1 Interkulturelle Kompetenz

Interkulturelle Kompetenz wird zumeist als die Fähigkeit von Individuen verstanden, „mit Situationen in der Einwanderungsgesellschaft umzugehen" (Fischer/Springer/Zacharaki 2005, S. 7). Fischer (2005, S. 33 ff.) betont die inhaltliche Vagheit des Begriffs bzw. Konzepts „interkulturelle Kompetenz", die in scharfem Kontrast zu der Häufigkeit steht, mit der der Begriff verwendet wird. Und selbst Wolfgang Hinz-Rommel, einer der Wegbereiter dieses Begriffs in Deutschland, stellte fest: „Je mehr ich mich mit dem Thema „Interkulturelle Kompetenz" beschäftige, desto mehr verschwimmt der Begriff für mich" (Hinz-Rommel 1998, S. 17). Zusätzliche Verwirrung entsteht, weil ähnliche Begriffe und Konzepte wie „intercultural awareness" oder „interkulturelles Management" mitunter äquivalent benutzt werden. In der Verwendung des Begriffs kristallisiert sich aber in etwa folgendes Verständnis heraus:

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

In interkultureller Kompetenz wirken viele soziale, kommunikative und methodische Kompetenzen zusammen. Dazu gehören vor allem Empathie, Akzeptanz, Ambiguitätstoleranz (Fähigkeit zum Aushalten von Uneindeutigkeit und Fremdheit), Konfliktfähigkeit, eine personenzentrierte Haltung in Gesprächen, aktives Zuhören, Beobachtungsgabe und die Fähigkeit zur Anpassung des eigenen Handlungsrahmens an die neuen kulturellen Anforderungen (vgl. z.B. ifak 2004).

Umstritten ist, welche Bedeutung länder- bzw. kulturspezifische Kenntnisse sowie fremdsprachliche Fähigkeiten haben. Viele Fortbildungskonzepte gehen davon aus, dass es zur Ausbildung von Handlungskompetenz hilfreich ist, möglichst viel über die kulturellen Standards (vgl. Thomas 1993) anderer Kulturen zu wissen.

Interkulturelle Kompetenz beruht ganz wesentlich auf der Fähigkeit, die gesellschaftliche und historische Bedingtheit der eigenen ethnisch-kulturellen Identität und der ethnisch-kulturellen Selbstdefinition anderer zu reflektieren. Sie ist Voraussetzung für die Entwicklung interkultureller Handlungskompetenz, der Fähigkeit, mit Menschen, die sich durch eine andere kulturelle Identität auszeichnen, sensibel umzugehen. Die Fähigkeit zur Selbstreflexion soll auch den Grundstein für eine Werthaltung legen, die im weitesten Sinne als eine antirassistische verstanden werden kann. Interkulturelle Kompetenz ist in diesem Sinne mehr als nur eine Sozialtechnik.

Die Schwierigkeit, genau zu definieren, was interkulturelle Kompetenz meint und welche Teilkompetenzen sie umfasst, zeigt sich, wenn interkulturelle Kompetenz für Einstellungstests oder Assessment Center operationalisiert werden soll. Wie kann eine Personalentwicklerin, die davon überzeugt ist, dass interkulturelle Kompetenz zum Profil einer ausgeschriebenen Stelle gehören soll, das Vorhandensein oder die Ausprägung dieser Kompetenz bei Bewerbern und Bewerberinnen überprüfen? Soll der Beleg über den Besuch einer entsprechenden Fortbildung ausreichen? Oder sind es gar nur Menschen mit eigenem Migrationshintergrund, denen man interkulturelle Kompetenz zutrauen kann? Der Versuch, interkulturelle Kompetenz zu operationalisieren und präzise Hinweise zu ihrer Verwertbarkeit im Beruf zu geben, zeigt, dass es im Kern um kommunikative und soziale Kompetenzen sowie eine demokratische Einstellung geht, die so neu nicht sind. So baut z.B. das von der Regionalen Arbeitsstelle zur Förderung von Kindern und Jugendlichen aus Zuwandererfamilien (RAA) in Essen entwickelte „Assessment-Center Interkulturell“ auf Gruppen- und Einzelübungen auf, bei denen interkulturelle Handlungssituationen nachgestellt werden. Überprüft wird, ob die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in diesen Situationen gewaltfrei kommunizieren, „Ich-Sicherheit und Sich-Selbst-Bewusstsein“ sowie Allparteilichkeit und Wertetoleranz zeigen (vgl. Müller-Neumann 2005).

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

Der Begriff „interkulturelle Kompetenz“ unterstellt implizit, dass sich die überwiegende Mehrzahl der Einwanderer aus anderen Nationalstaaten kulturell bzw. in ihrem Habitus, ihren Werten, Einstellungen, Erwartungen, Interessen etc. deutlich von den Mitgliedern der Mehrheitsgesellschaft unterscheiden. Wäre dem nicht so, könnte man kaum davon ausgehen, dass eine besondere Kompetenz notwendig ist, um mit Einwanderern adäquat umzugehen. Zwar wird in vielen Publikationen, die sich mit interkultureller Kompetenz auseinander setzen, ein „kulturalistisch verengter Tunnelblick, der Migranten auf ihre kulturelle Zugehörigkeit reduziert und andere Differenzen ausschließt“ (Fischer/Springer/Zacharaki 2005, S. 7), explizit abgelehnt. Dennoch kann nicht geleugnet werden, dass der Begriff „interkulturelle Kompetenz“ die Kategorie Kultur prägnant in den Vordergrund schiebt. Auch viele Fortbildungen in interkultureller Kompetenz informieren in erster Linie über vermeintliche kulturelle Eigenheiten der Einwanderer bzw. bestimmter Einwanderernationalitäten. So verwundert es nicht, dass sich einige Autoren vom Begriff „interkulturelle Kompetenz“ abgrenzen. Annita Kalpaka schlägt beispielsweise vor, ihn durch den Begriff „kompetentes Handeln in der Einwanderungsgesellschaft“ zu ersetzen (vgl. Kalpaka 1998). Birgit Rommelspacher sieht die Gefahr der Entpolitisierung. Mit dem Zauberwort „interkulturelle Kompetenz“ werde ein Mythos angeboten, der als Lösung für alle Interessenskonflikte erscheine: „Interkulturelle Kompetenz (wird) gewissermaßen zu einer Verheißung, die alle Probleme löst“ (Rommelspacher 2000, S. 112).

Interkulturelle Kompetenz verlangt also scheinbar Widersprüchliches. Zum einen wird das Wissen um die Bedeutung unterschiedlicher Herkunftskulturen und Migration vorausgesetzt, zum anderen jedoch ist es notwendig, dieses Wissen gleichsam wieder über Bord zu werfen und Migrant/inn/en in ihrer Individualität wahrzunehmen.

Seltener wird interkulturelle Kompetenz auch als Fähigkeit von Institutionen oder Organisationen beschrieben. Was in den Arbeiten von Barwig und Hinz-Rommel (1995) angelegt ist, nämlich interkulturelle Kompetenz nicht nur auf der Ebene des Individuums zu verhandeln, sondern als Qualitätsstandard von Einrichtungen zu begreifen, haben Breitkopf und Schweitzer noch weiter ausdifferenziert. Sie unterscheiden zwischen „individueller interkultureller Kompetenz und systemischer interkultureller Kompetenz“ (Breitkopf/Schweitzer 2000, S. 44 ff.). Die interkulturelle Kompetenz von Systemen mache sich daran fest, inwieweit diese zwischen den Teilinteressen und dem Ganzen (zwischen Lebenswelt und System, zwischen Minderheit und Mehrheit sowie auch zwischen den Lebenswelten in Subkulturen) kompetent vermitteln können; wie sie insbesondere mit ethnisch-religiösen Normen von Minderheiten umgehen; wie sie Angehörige der unterschiedlichen Sprachen in einem konstruktiven Dialog zusammen-

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

führen; wie sie mit den Sprachen der Minderheitenangehörigen umgehen, das heißt, wie sie mehrsprachige Kommunikationsfähigkeiten sowohl bei den Mehrheitsangehörigen (Verwaltungsmitarbeiter/inne/n) erweitern als auch die Kompetenz der Migranten in der Mehrheitssprache ohne Verlust der eigenen (Minderheits-)Sprache fördern" (ebd., S. 59). Diese Kompetenz steht am Ende eines Prozesses, der heute überwiegend als interkulturelle Öffnung bezeichnet wird.

3.2 Interkulturelle Öffnung

Interkulturelle Öffnung ist in den letzten Jahren zu einer Überschrift für viele Initiativen zur Integration von Menschen mit Migrationshintergrund geworden. Angefangen von der Migrationssozialarbeit der Wohlfahrtsverbände über die Jugendsozialarbeit, die Gesundheitsversorgung und die Altenpflege bis hin zu öffentlichen Verwaltungen, steht interkulturelle Öffnung heute oft für eine innovative Integrationspolitik, die über das bisher oft vorherrschende, weitgehend unorganisierte Nebeneinander von Einzelprojekten hinausgeht.

Dabei sind der Ursprung und der tatsächliche Gehalt des Begriffs zum Teil verloren gegangen. Denn in den wenigsten Fällen unternimmt eine Institution oder ein Verband den Versuch, die gesamte Organisation an die veränderten Bedingungen der Einwanderungsgesellschaft anzupassen, sich an einem neuen Leitbild zu orientieren und durchgreifende, strukturelle Veränderungen vorzunehmen. Interkulturelle Öffnung bedeutet nicht, dass einige (wenige) Fachkräfte einer Organisation an Fortbildungen in interkultureller Kompetenz teilgenommen haben. Auch die punktuelle Beschäftigung von Angehörigen ethnischer Minderheiten reicht nicht aus, um sich das Gütesiegel „interkulturell geöffnet" zu verdienen.

> *Interkulturelle Öffnung bezeichnet einen „Prozess der Organisationsentwicklung, der die Zugangsbarrieren für Migranten … 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 erfasst die Organisation als Ganzes und basiert auf einem Gesamtkonzept, das bestimmten Qualitätsstandards entspricht" (Fischer 2005, S. 21). Ziel dieses Prozesses ist es, „die bestehenden Hemmschwellen für den Zugang zu den Einrichtungen abzubauen, benachteiligenden Ethnisierungsprozessen entgegenzusteuern und Personal mit Migrationshintergrund in möglichst allen Beschäftigungsbereichen, Funktionen und auf möglichst allen Hierarchie-Ebenen einzustellen" (ebd., S. 24).*

Die Entwicklung hin zu diesem Ergebnis ist komplex und vollzieht sich in mehreren Schritten. Fischer beschreibt die Stufen dieser Entwicklung, an deren Ende eine Organisation steht, „in der kulturelle Diversität sowohl auf der Ebene der Beschäftigten als auch der Nutzer und Nutzerinnen besteht und zur Normalität des Arbeitsalltags gehört" (ebd., S. 22).

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

Bei jedem einzelnen Baustein geht es darum, die Organisation in ihrer Gesamtheit zu berücksichtigen. Interkulturelle Öffnung als Querschnittsaufgabe bedeutet aber auch, dass alle Hierarchieebenen den Prozess mittragen müssen, wenn er gelingen soll. Hinz-Rommel fordert, interkulturelle Öffnung müsse „oben gewollt und unten akzeptiert" sein (Hinz-Rommel 2000, S. 52). Dies dürfe aber nicht zur Konsequenz haben, dass die Leitungsebene den Prozess zwar gutheißt, ihn dann aber zur weiteren Bearbeitung an die unteren Hierarchieebenen delegiert. Ohne kontinuierliche Mitarbeit der Leitung sei der Öffnungsprozess nicht durchzuhalten (vgl. ebd.). Dabei muss allen Beteiligten klar sein, dass sie sich auf einen langfristigen Prozess einlassen, der nur dann erfolgreich ist, wenn er an klaren Zielen orientiert und durch ein verbindliches Evaluationssystem begleitet wird.

3.3 Interkulturelle Orientierung

Wenn interkulturelle Kompetenz eine wesentliche Fähigkeit, aber auch ein Qualitätsmerkmal für professionelles Handeln in der Einwanderungsgesellschaft darstellt und mit interkultureller Öffnung der Prozess *benannt werden kann, der eine Organisation als Ganzes erfasst, dann beschreibt der Begriff interkulturelle Orientierung das* Ziel *bzw. das* Leitbild *dieses Prozesses.*

Der Begriff interkulturelle Orientierung wurde wesentlich durch Sabine Handschuck und Hubertus Schröer in die Fachdiskussion eingebracht. Als Beauftragte für interkulturelle Arbeit und als Leiter des Sozialreferats der Stadt München haben sie sich seit Beginn der 1990er Jahre mit der interkulturellen Öffnung des Stadtjugendamts als größtes Amt im Sozialreferat befasst. Handschuck/Schröer verknüpfen die interkulturelle Öffnung der Verwaltung mit der Diskussion um neue Steuerungsmodelle, Sozialplanung und Qualitätsmanagement. Sie gehen davon aus, dass neue Steuerungsmodelle eine mögliche und brauchbare Strategie zur Initiierung und Implementierung von interkultureller Öffnung und interkultureller Orientierung in der öffentlichen Verwaltung sind. Denn, so Handschuck/Schröer, die neuen Steuerungsinstrumente können nur dann sinnvoll eingesetzt werden, wenn sie auf fachlichen Zielen beruhen, deren inhaltliche Entscheidungsgrundlage durch anerkannte Planungsprozesse gefunden wird. Wird im Sinne der Kundenorientierung der neuen Steuerungsmodelle vermehrtes Augenmerk auf die Betroffenen gelegt, so kann Planung nur unter Einbeziehung der Betroffenen erfolgen. Damit kann dieses Steuerungsinstrumentarium tatsächlich zu einer stärkeren Ausrichtung der Verwaltung auf die Bedürfnisse von Migrant/inn/en eingesetzt werden (vgl. Handschuck/Schröer 2000).

Neben der partizipativen Planung sehen Handschuck und Schröer die Einführung eines Qualitätsmanagements als wesentliches Element in einem wirkungsorientierten Steuerungssystem. Für die Umsetzung von Qualitätsmanagement in einer Organisation benennen sie dabei folgende Arbeitsbereiche (vgl. ebd.):

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

- die Formulierung eines Leitbildes,
- die Ableitung von konkreten und überprüfbaren Zielen aus dem Leitbild,
- die Benennung von Schlüsselprozessen,
- die Anpassung der Aufbau- und Ablauforganisation,
- die Erstellung eines Qualitätshandbuches,
- die Entwicklung von Auswertungsverfahren, um die Zielerreichung zu kontrollieren.

Jeder dieser Schritte birgt eine Fülle von Ansatzpunkten, um die interkulturelle Orientierung von Verwaltungen sichtbar zu machen bzw. zu verbessern. Die Verankerung der interkulturellen Orientierung im Leitbild einer Organisation hat dabei für Handschuck/Schröer eine zentrale Bedeutung. Entscheidender Faktor dafür, dass das Leitbild auch für die tägliche Arbeit der Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter handlungsleitend wird, ist selbstverständlich die Einbeziehung der Mitarbeiter und aller Hierarchieebenen der Organisation bei der Entwicklung des Leitbilds. Abgeleitet aus dem Leitbild sind kurz- und mittelfristige Ziele zu konkretisieren und festzulegen. Dies findet seine Entsprechung auch in Zielvereinbarungen, die mit den Mitarbeitern zu treffen sind. Damit lässt sich die Verbindung von interkulturellen Zielsetzungen und Anforderungen an die Mitarbeiter/innen herstellen. Die verstärkte Berücksichtigung interkultureller Fragestellungen und ein adäquater Umgang mit Minderheiten können so als Teil der Qualität einer Organisation und auch einer Behörde festgelegt werden. Da die Sicherung der Qualitätsstandards in diesem Modell unmittelbare Führungsaufgabe ist, wird auch die Sicherung von Interkulturalität zur Führungsaufgabe und erhält damit einen hohen Stellenwert. Ein konkretes Ziel kann zum Beispiel sein, die Kompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im interkulturellen Umgang zu erhöhen. Festgelegt werden sollte auch, wie dieses Ziel erreicht werden kann: durch die Gewinnung von Mitarbeiter/inne/n mit Migrationshintergrund und entsprechende Schulung des gesamten Personals in Richtung auf interkultureller Kompetenz –Migrationshintergrund alleine ist noch keine Garantie für reflektiertes interkulturelles Handeln. Die Operationalisierung der Ziele ermöglicht die Evaluierung der Zielerreichung.

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

4. Warum der Fokus auf Verwaltung?

Interkulturelle Öffnung als weitsichtige Stadtpolitik

Veronika Fischer

In diesem Kapitel soll erläutert werden, warum die interkulturelle Öffnung, die als Perspektive in den vorangegangenen Kapiteln herausgearbeitet wurde, ein Thema und eine Aufgabe für die öffentliche Verwaltung darstellt. Damit geraten Mitarbeiter/innen und Führungskräfte der Verwaltung als Teilnehmer/innen interkultureller Fortbildungen in den Blick. Solche Fortbildungen können Öffnungsprozesse, wie sie in Kapitel 5 beschrieben werden, begleiten und unterstützen.

Nach und nach setzt sich auch in den Kommunen die Einsicht durch, dass Migration mit einer Reihe komplexer Anforderungen an die Stadtpolitik verbunden ist, die nicht mehr bloß punktuell mit Einzelmaßnahmen und Modellen, sondern nur querschnittsorientiert mit einem ganzheitlichen Programm der Stadtentwicklung zu meistern sind. Die eingangs präsentierten Fallbeispiele legen davon Zeugnis ab.

„Obgleich die Zuwanderungs- und Integrationspolitik nach dem Verständnis der kommunalen Spitzenverbände keine originär kommunale, sondern eine staatliche Aufgabe ist" (MGSFF/NRW 2004, S. 5), sehen sich die Kommunen als Orte gesellschaftlicher Integration in die Pflicht genommen, zumal hier die mit Zuwanderung verbundenen Probleme kumulieren, „Konfliktpotenziale und erhebliche soziale Spannungen" entstehen, z.B. bedingt durch „Zuwanderung – insbesondere von ‚Illegalen', aber auch von Asylbewerber/inne/n und jugendlichen Spätaussiedler/inne/n" (ebd., S. 5). Trotz eines „Rekorddefizits" (FR, 04.02.2004) in Milliardenhöhe haben sich daher einige Städte auf den Weg gemacht und Konzepte für eine interkulturelle Stadtpolitik entwickelt, teilweise unter Hinzuziehung externer Beratung. Damit haben sie anerkannt, dass Zu- und Abwanderung konstitutive Merkmale städtischer Gesellschaften sind und dass sozialer Friede, Wohlstand und Entwicklung der Stadtgesellschaft untrennbar mit einer wohlüberlegten Migrations- und Integrationspolitik verbunden sind. Im Weiteren wird es daher um die folgende These gehen:

Die Benachteiligung von Migrant/inn/en[5] in vielen Lebensbereichen der Gesellschaft ist auch ein Kernproblem und Hemmnis für die kommunale Entwicklung. Statt es zu bagatellisieren, sollte eine moder-

5 Der Begriff Migrant/in wird sowohl für in Deutschland lebende ausländische Staatsangehörige als auch für Eingebürgerte und je nach Kontext für Statusdeutsche gebraucht. Bei Kindern und Jugendlichen, die in Deutschland geboren sind und über keine Migrationserfahrung verfügen, wird die Bezeichnung „Kinder/Jugendliche mit Migrationshintergrund" verwendet.

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

ne Migrations- und Integrationspolitik zu einer zentralen Aufgabe im Strukturwandel der kommunalen Dienste werden.

Integration sei hier als zivilgesellschaftliches Projekt verstanden, das alle gesellschaftlichen Akteure einbezieht und nur als wechselseitiger Prozess funktionieren kann. „Integration setzt die Herstellung von Chancengleichheit und weitgehender Rechtsgleichheit voraus. Sie zielt auf eine gleichberechtigte Teilhabe am gesellschaftlichen Leben, insbesondere in den Bereichen Arbeit, Bildung, Wohnen, soziale Infrastruktur, Politik und Freizeit. Sie ist ressourcen- statt defizitorientiert und fördert die individuellen Potenziale der Betroffenen“ (Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration/Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege 2003).

Ein wichtiges Element dieser Politik stellt die interkulturelle Orientierung und Öffnung der Kommune dar, womit ein Konzept angesprochen ist, das die Verwaltungen strukturell und personell auf die Anforderungen der Einwanderungsgesellschaft vorbereiten soll. Welche Gründe sprechen nun dafür, eine interkulturelle Orientierung ins Zentrum kommunaler Strategien zu rücken?

4.1 Demographische Entwicklung – Prognosen

Die Dynamik der demographischen Entwicklung wird künftig gerade in den Kommunen – einschneidender als bisher – Wirkung zeigen. Die Schrumpfung der deutschen Bevölkerung, die demographische Alterung und der für die Zukunft prognostizierte Mangel an jungen Arbeitskräften rücken die Zuwanderung in ein neues Licht. Prognosen zufolge wird die Mehrheit der Bevölkerung in wenigen Jahren in städtischen Ballungsräumen einen Migrationshintergrund haben (vgl. Strohmeier 2003, S. 16). Schon jetzt wächst ein erheblicher Teil der Kinder und Jugendlichen in Deutschland in Migrantenfamilien auf. Fast jedes vierte in Deutschland Neugeborene hat mindestens einen ausländischen Elternteil (vgl. Dt. Bundestag 2005, S. 25). In NRW, einem der bevölkerungsreichsten Bundesländer, liegt der Ausländeranteil bei 11 Prozent. In den kreisfreien Städten – so die Schätzungen – wird der Anteil der Migrant/inn/en an den jungen Erwachsenen, Kindern und Jugendlichen nach 2010 die 50-Prozent-Marke erreichen und überschreiten. Migrant/inn/en werden in absehbarer Zeit die Mehrheit der Stadtbevölkerung stellen (vgl. Strohmeier 2003, S. 16).

Experten gehen davon aus, dass die sinkende Geburtenrate (1,3 Kinder im Durchschnitt) bei der deutschen Bevölkerung und das damit verbundene generative Verhalten auch nicht durch eine gegensteuernde Familienpolitik in nächster Zukunft entscheidend verändert werden können (vgl. Birg 1999, S.4). Inzwischen steht einer jüngeren Migrant/inn/en-Population eine ältere deutsche Bevölke-

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

rung gegenüber. Es ist allerdings davon auszugehen, dass sich die jüngere Migrant/inn/en-Generation in ihrem generativen Verhalten der deutschen Eltern-Generation anpassen wird und auch hier Geburtenrückgänge eintreten werden. Umso wichtiger wird in Zukunft der Faktor Zuwanderung sein, jedoch nicht als demographischer Lückenfüller, sondern im Kontext einer umfassenden politischen Steuerung. Für die Kommune heißt das:

- Die künftige Klientel zeichnet sich zunehmend durch kulturelle Vielfalt und Migrationshintergrund aus.
- Die kommunalen Dienste haben sich auf Migrant/inn/en als ganz normale Nutzer und Nutzerinnen kommunaler Einrichtungen einzustellen.
- Migrant/inn/en sind aber nicht nur die Klientel der kommunalen Dienste, sondern stellen bildungsökonomisch gesehen zugleich ein wichtiges Potenzial zu qualifizierender Arbeitskräfte für den gewerblichen Sektor und den Dienstleistungssektor dar.

4.2 Migrationspolitik ist Stadtpolitik

In der Bundesrepublik leben etwa 7,3 Mio. Ausländer und Ausländerinnen.[6] 80 Prozent der ausländischen Population leben in Großstädten (über 100.000 Einw.). In diesen Städten machen sie einen Anteil von etwa 15 Prozent aus (vgl. Waltz 2000, S. 7). Insofern sind vor allem die großen Städte der Ort, wo die praktischen Aufgaben der Eingliederung und Einbindung in das Gemeinwesen anfallen, und zwar vom Kindergarten bis zur Altenhilfe. Es ist eine in sich hoch differenzierte Infrastruktur entstanden, die den Einzelnen im Zuge seiner Sozialisation unterstützen und integrative Wirkung im Hinblick auf den gesellschaftlichen Zusammenhalt entfalten soll. Zu diesen Leistungen gehören u.a. die Integration in das Erziehungs-, Bildungs- und Ausbildungssystem, Hilfen beim Übergang in den Beruf, Abfederung sozialer Notsituationen (bei Arbeitslosigkeit, Wohnungslosigkeit etc.), Hilfen zur selbstständigen Lebensführung, Kriminalprävention, Drogenprävention, Freizeitgestaltung, Erwachsenenbildung und Unterstützung in der Altersphase.

Im Hinblick auf die Integration von Migrant/inn/en wurden bei einer Befragung nordrhein-westfälischer Kommunen im Sommer 2003 (vgl. MGSFF 2004, S. 27) 14 Handlungsfelder nach ihrem Stellenwert für die Stadtpolitik gewichtet. An erster Stelle wurde die Vermittlung von Sprachkompetenz genannt, dann folgten Arbeitsmarktintegration, Übergang in die Schule/Schulsituation, Elementarerzie-

6 Das Statistische Bundesamt erfasst lediglich Personen mit ausländischer Staatsangehörigkeit. Es ist aber davon auszugehen, dass die Zahl der Menschen mit Migrationshintergrund (z.B. Eingebürgerte, Aussiedler) weitaus höher ist.

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

hung, Partizipation/Willensbildung, Wohnsituation, Zusammenarbeit mit Migrant/inn/en-Selbstorganisationen, soziale Beratung, Konfliktmanagement, außerschulische Jugendarbeit, interkulturelle Öffnung der Verwaltung, Antidiskriminierungsarbeit, Wissensvermittlung. An letzter Stelle rangiert die interkulturelle Arbeit, was darauf schließen lässt, dass viele Kommunen bei dem Thema Migration den Blick immer noch ausschließlich auf die Zugewanderten richten und dabei die deutsche Bevölkerung weitgehend ausblenden, was die Gefahr eines Rückfalls in die „Ausländerarbeit" der frühen 1970er Jahre beinhalten könnte.

Darüber hinaus muss die Rolle der städtischen Quartiere für die Einbindung der Migrant/inn/en in das Gemeinwesen und für den interkulturellen Austausch hervorgehoben werden. Stadtteile sind Orte, wo Menschen über Nachbarschaften miteinander in Kontakt treten und wo Vereine, Jugendzentren, Kirchengemeinden oder Bürgerhäuser für einen Austausch zwischen deutschen und zugewanderten Bevölkerungsgruppen sorgen. Nach Untersuchungen des Zentrums für Türkeistudien unter der türkischstämmigen Bevölkerung in Nordrhein-Westfalen haben drei Viertel der Befragten Kontakte zu Deutschen in der Nachbarschaft (vgl. Zentrum für Türkeistudien 2004, S. 92).

4.3 Segregation als demokratiegefährdendes Phänomen

Die Forderung nach „interkultureller Öffnung der Kommunen" bringt zum Ausdruck, dass Exklusion stattgefunden hat und Ausschlussmechanismen bewirkt haben, dass Migrant/inn/en offenbar nicht in gleicher Weise wie Deutsche an den öffentlichen Dienstleistungen und institutionellen Angeboten teilhaben bzw. auch seltener im öffentlichen Dienst beschäftigt sind. In der Fachliteratur wird dafür der Begriff Segregation (Ausgrenzung) benutzt (vgl. Häußermann/Kronauer/Siebel 2004, S. 8), der die Nichtteilhabe an gesellschaftlichen Subsystemen bezeichnet. In diesem Zusammenhang wird der Prozesscharakter der Segregation betont: „Weder Ausgrenzung noch Integration können als klar definierte Zustände gedacht werden, vielmehr werden sie tagtäglich von Institutionen und in sozialen Interaktionen neu hergestellt und verändert" (ebd., S. 23). Bedrohlich sind daher gerade Abwärtstrends, die in die Richtung einer kontinuierlichen Verschlechterung der sozioökonomischen Position eines Menschen weisen, etwa einer Verschlechterung der Arbeitsmarktposition, der Abnahme materieller Ressourcen oder der Ausdünnung der sozialen Netzwerke. Migrant/inn/en sind von den Segregationsprozessen nochmals in besonderer Weise betroffen (vgl. Bremer/Gestring 2004, S. 258 ff.). Zu den sozialen Benachteiligungen, denen gleichermaßen bestimmte Teile der deutschen Bevölkerung unterliegen, kommen Nachteile, die aufgrund ethnischer Diskriminierung entstehen. Sie lassen sich anhand folgender Dimensionen genauer unterscheiden:

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

- *Ökonomische Ausgrenzung*: Migrant/inn/en haben Zugangsprobleme zum Arbeitsmarkt: Noch immer arbeitet die Mehrzahl als Arbeiter/innen in eher krisenanfälligen und gesundheitsbelastenden Arbeitsbereichen. Entsprechend hoch fällt die Arbeitslosenrate aus. Die Quote der Ausländerarbeitslosigkeit stieg von 17,4 Prozent im Jahresdurchschnitt 2001 auf 20,5 Prozent im Jahresdurchschnitt 2004 und erreichte damit einen „historischen Höchststand" (Deutscher Bundestag 2005, S. 57). Sie ist im Vergleich zur allgemeinen Arbeitslosenquote fast doppelt so hoch. Dass die Betroffenen aus dieser Krisenkarriere kaum herauskommen können, liegt vielfach am niedrigen Qualifikationsniveau sowie an fehlenden Schul- und Berufsabschlüssen. Im September 2003 hatten fast drei Viertel (72,5%) der nichtdeutschen Arbeitslosen keinen beruflichen Abschluss. Darüber hinaus wird der Zugang zum Arbeitsmarkt durch ausländerrechtliche Regelungen eingeschränkt. Die deutliche Zunahme geringfügig beschäftigter ausländischer Arbeitskräfte im Zeitraum zwischen 2002 und 2003 bei gleichzeitigem Rückgang der sozialversicherungspflichtigen Ausländerbeschäftigung verweist darauf, dass die Erwerbssituation für die Betroffenen insgesamt unsicherer und prekärer geworden ist. Folgerichtig ist das Einkommensniveau ausländischer Haushalte im Verhältnis zu deutschen Haushalten wesentlich niedriger. „Nach Angaben des 2. Armuts- und Reichtumsbericht der Bundesregierung ist in Deutschland das Armutsrisiko von Personen mit Migrationshintergrund zwischen 1998 und 2003 insgesamt von 19,6 Prozent auf 24 Prozent gestiegen. Es liegt damit weiterhin deutlich über der Armutsrisikoquote der Gesamtbevölkerung, die zwischen 1998 und 2003 von 12,9 Prozent auf 15,4 Prozent angestiegen ist" (ebd., S. 62).
- *Institutionelle Ausgrenzung*: Die mit Arbeitslosigkeit und Armut verbundenen psycho-sozialen Belastungen bedeuten wiederum nicht, dass ein Hilfebedarf seitens der betroffenen Migrant/inn/en auch bei den Einrichtungen sozialer Dienste abgerufen wird, schon gar nicht ist davon auszugehen, dass er bei der gesamten Palette der Sozialen Dienste abgefragt wird. Immer noch konzentrieren sich die Kontakte von Migrant/inn/en auf die Sonderdienste der Migrationsarbeit, obwohl die dortigen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in vielen Fällen überfordert sind, weil die an sie herangetragenen Fragen ein so breites Fachwissen betreffen (Rentenfragen, Drogenmissbrauch, Eheprobleme, Schulprobleme etc.), das von einem einzelnen Berater unmöglich beherrscht werden kann. Der Klient müsste also im Sinne eines Case Managements (vgl. Freise 2005, S. 106 f.) an einen entsprechenden Fachdienst weitervermittelt werden. Aber hier beginnen schon die Schwierigkeiten. Die Hemm-

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

schwelle, einen solchen Dienst in Anspruch zu nehmen, ist bei der Mehrheit der Migrant/inn/en offensichtlich relativ hoch.

- *Rechtliche und politische Ausgrenzung*: Aufgrund ausländerrechtlicher Regelungen sind Ausländer/innen je nach Rechtsstatus (EU-Bürger, Nicht- EU-Bürger, Flüchtling) vom Wahlrecht ausgeschlossen. Das kann in der Kommune dazu führen, dass sich Migrant/inn/en nicht dem Gemeinwesen zugehörig fühlen, weil sie elementare Bürgerrechte nicht in Anspruch nehmen können. Darüber hinaus führt der Rechtsstatus zu einer Hierarchisierung unter der ausländischen Bewohnerschaft mit den EU-Bürgern und -Bürgerinnen, die noch die meisten Rechte genießen, an der Spitze.
- *Kulturelle Ausgrenzung*: Zwar haben Migrantenkinder bei den Schulabschlüssen inzwischen aufgeholt, und die Zahl der Absolventen mit mittleren und höheren Bildungsabschlüssen ist gestiegen, aber Bildungsrückstände sind weiterhin zu bemängeln. Insbesondere eine frühe Förderung im Elementarbereich scheint unumgänglich, um die nachfolgende schulische Entwicklung im Sinne einer Chancengleichheit zu unterstützen. Dem gesamten Bildungsbereich kommt eine Schlüsselfunktion zu, will man für die künftigen Generationen langfristig Chancengleichheit erreichen. „Die Mehrzahl der Migrantinnen und Migranten ist beim Zugang zu Bildungs- und Qualifizierungseinrichtungen zwar Deutschen gleichgestellt, in der Praxis kann von Verwirklichung von Chancengleichheit jedoch nicht die Rede sein. Dies gilt vom Kindergarten über die berufliche Weiterbildung bis hin zu höheren Bildungs- und Qualifizierungsgängen“ (Beauftragte der Bundesregierung 2002, S. 174). Dies ist aber nur die eine Seite der Medaille. Die Bildungsproblematik auf den Migrationshintergrund bzw. die kulturellen Differenzen der Kinder und Jugendlichen zurückzuführen wäre verfehlt. In vielen Fällen liegen vor allem schichtspezifische Probleme vor, die mit den Bildungsvoraussetzungen der Eltern, dem geringen Einkommen und den daraus erwachsenden Schwierigkeiten einer zusätzlichen Förderung im Elterhaus zu tun haben – Probleme also, die deutsche Kinder aus armen Familien ebenfalls haben. Gerade die PISA-Studien (vgl. Baumert u.a. 2001 und 2003) machen deutlich, dass die Bildungsdefizite in der Bundesrepublik weniger ein ethnisches, sondern vielmehr ein soziales Problem sind. In ihrem Bericht 2005 konstatiert die Beauftragte daher, dass „in keinem anderen Vergleichsland die Bildungschancen von Kindern und Jugendlichen derart vom sozialen Status der Eltern abhängen wie in Deutschland“. Bildungskonzepte zur Unterstützung von Kindern und Jugendlichen aus sozialschwachen Familien müssen daher Förderprogramme zur Heranführung an bestimmte Leis-

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

tungsstandards, interkulturelle Erziehung und Bildung, ganztägige Betreuung sowie die Einbeziehung der Eltern/Migranteneltern und deren Organisationen vorsehen.

- *Soziale und sozialräumliche Ausgrenzung*: Zwar ist die Wohnqualität in den letzten Jahren durch Sanierungs-, Modernisierungs- und Stadterneuerungsprogramme deutlich gestiegen, dennoch gibt es gerade da, wo Migrant/inn/en wohnen, immer noch unterdurchschnittliche Wohnqualitäten, etwa in alten Arbeiterkolonien und typischen Arbeiterquartieren der alten Industriegroßstädte. In den Quartieren, wo Migrant/inn/en wohnen, ist eine hohe Konzentration von Armen, (Langzeit-)Arbeitslosen, alten Menschen, allein erziehenden Frauen und kinderreichen Familien zu beobachten. Zugleich zeichnen sich die Stadtteile durch schlechte Umweltbedingungen (wenig Grün und Freiraum), Verkehrsbelastung, schlechte Bau- und Gebäudesubstanz und niedrigen Wohnstandard aus. Schwach ausgebildet ist auch die Ökonomie der Stadtteile, die durch die Abwanderung von Industrie- und Handwerksbetrieben, Rückgang des Kleinhandels und Arbeitsplatzverluste geprägt ist. In diesen Stadtteilen ist der kommunale Handlungsbedarf am dringendsten, dort zeigen sich aber zugleich auch die Strukturprobleme am deutlichsten, die die Kommune vielfach kaum in den Griff bekommt.

Die Kumulation der oben beschriebenen Negativfaktoren birgt für die Kommunen hohe finanzielle Lasten (vgl. von Löffelholz/Thränhardt 1996, S. 77) und sozialen Sprengstoff. Die Zahl derer, die von wohlfahrtsstaatlichen Leistungen abhängen, nimmt zu. Die aus dem Bildungssystem und dem Arbeitsmarkt ausgegrenzten Jugendlichen bilden ein Potenzial Unzufriedener, die sich mit der Gesellschaft nicht mehr identifizieren können. Abweichendes Verhalten in Form von Drogenabhängigkeit, Gewalt und Kriminalität wird zunehmen. Es kommt gegebenenfalls zu einer Polarisierung der Stadtgesellschaft in stabilere, materiell besser abgesicherte Quartiere und Armutsquartiere, die mehrfach benachteiligte Bevölkerungsgruppen aufweisen und von der übrigen Stadt abgespalten sind. Solche Verhältnisse stellen denn auch einen möglichen Nährboden für Rassismus und fremdenfeindliche Gewalt dar und begünstigen den Rückzug der Zugewanderten in ethnische Enklaven. Diese Tendenzen wiederum erschweren Bemühungen um Integration im Sinne einer gleichberechtigten Teilhabe der Migrant/inn/en an Arbeit, Bildung, Wohnen und Politik.

Der Zustand des städtischen Sozialraums ist aber letztlich entscheidend für das Klima des Zusammenlebens und den zivilen Umgang miteinander. Wer mit seinem Leben im urbanen Raum zufrieden ist, wer sich und seine Familie gut versorgt sieht, wer sich nicht ausgegrenzt, sondern durch die Gemeinschaft respek-

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

tiert fühlt, der wird sich auch als Mitglied des städtischen Gemeinwesens fühlen und ist eher bereit, aktiv an ihm teilzuhaben. Umso wichtiger ist eine kommunale Strategie, die der oben beschriebenen Erosion städtischen Sozialraums entgegenwirkt.

4.4 Konsequenzen für eine weitsichtige Stadtpolitik

Aus der o.a. Bestandsaufnahme lassen sich folgende Schlussfolgerungen ziehen.

- Die durch Migration entstandenen Problemlagen sind vor allem struktureller Natur und bedürfen einer strukturpolitischen Veränderung, sie sind daher nicht bloß durch ein Kompetenztraining städtischer Mitarbeiter lösbar.
- Die Probleme sind nicht kurzfristig zu beheben, sondern verlangen langfristige Strategien. Zuwanderung ist ein Dauerthema, und Migrations- sowie Integrationspolitik ist eine Daueraufgabe, die ständigen Veränderungen unterliegt. Die durch Migration entstehenden Aufgaben sind daher ständig auf ihre Anforderungen und die durch die Kommune zu leistenden Anpassungsprozesse hin zu überprüfen.
- Die Aufgaben sind komplex. Sie umfassen so verschiedene Bereiche wie Erziehung, Jugendhilfe, Altenhilfe, Drogenberatung, Wohnungspolitik etc. Es ist daher nicht damit getan, in einem Bereich punktuell Veränderungen einzuführen. Ganz im Gegenteil gilt es, ein integriertes, bereichsübergreifendes Gesamtkonzept zu entwickeln, das die verschiedenen Maßnahmen bündelt.
- Für ein solches Konzept muss ein Leitbild entwickelt werden, das alle Bereiche durchdringt und unter einer gemeinsamen Zielsetzung zielgruppen- und bereichsspezifische Programme vorsieht. Interkulturelle Orientierung und interkulturelle Öffnung der kommunalen Dienste erhalten somit vorderste Priorität, sind nicht mehr länger ein Randgruppenthema, sondern Schlüsselaufgabe einer modernen Stadtpolitik.
- Die wichtigsten Handlungsfelder kommunaler Integrationspolitik müssen mit Vorrang in Angriff genommen werden. Dazu gehören u.a.: der Ausbau lokaler Beschäftigungs- und Qualifizierungsmaßnahmen, die Erkundung von Ausbildungsreserven, u.a. auch innerhalb der Zuwandererökonomie, Stadtteilerneuerung unter Einbezug der Bewohner und Bewohnerinnen, Vernetzung von Strukturen (u.a. der ethnischen Infrastruktur mit kommunalen Einrichtungen und unter den verschiedenen Trägern der Sozialen Dienste), Nutzung der erheblichen Selbsthilfepotenziale der Migrant/inn/en-Selbstorganisationen, interkulturelle Gemeinwesenarbeit, soziale und interkulturelle Konfliktmediation.
- Die Vielschichtigkeit der Aufgaben, die Heterogenität der Adressaten

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

und die Bereichsspezifik verlangen ein vielseitiges Methodeninstrumentarium und darauf zugeschnittene Fortbildungen, was bei der Planung interkultureller Fortbildungen beachtet werden sollte.

Die interkulturelle Öffnung aller kommunalen Einrichtungen impliziert einerseits, dass Migrant/inn/en in gleichem Maße wie Deutsche die städtischen Dienstleistungen nutzen können, und sie beinhaltet andererseits, dass sie selbst auch Arbeitsplätze im öffentlichen Dienst besetzen können.[7]

7 Das gebietet zum einen das Postulat der Chancengleichheit und zum anderen die Notwendigkeit, Effizienzdefizite bei der Wahrung bestimmter Aufgaben zu beheben. Leistungsschwächen wie der Mangel an Kenntnissen von Sprache, Religion und kulturellen Umgangsformen wurden „in besonders starkem Maße in bestimmten hoheitlichen Berufen, so beispielsweise bei der Polizei oder dem Gefängnispersonal" (von Oppen 2002, S. 10 f.) festgestellt, was die Bremer Polizei dazu veranlasste, unter Ausnutzung beamtenrechtlicher Ausnahmeregelungen verstärkt ausländische Beamte zu rekrutieren. Zwar liegen keine bundesweiten Daten zur Beschäftigung von Migrant/inn/en im öffentlichen Dienst vor, aber es ist davon auszugehen, dass der Anteil der ausländischen Beschäftigten hier eher gering ist. Im Gutachten des Sachverständigenrats für Zuwanderung wird der Migrant/inn/en-Anteil auf 3,6 Prozent geschätzt (vgl. Dt. Bundestag 2005, S. 55). Gerade weil dem öffentlichen Dienst eine Vorbildfunktion zukommt, wenn es darum geht, Personen einen chancengleichen Zugang zu ermöglichen, die häufig im Berufsleben benachteiligt werden, besteht hier ein dringender Handlungsbedarf. Eine Erhöhung der Migrant/inn/en-Anteile in der Kommune könnte unterschiedliche Wirkungen erzielen: Einerseits würde sich das Bild, das die deutsche Bevölkerung von Migrant/inn/en hat, verändern, weil sie Migrant/inn/en in hoheitlichen, den Staat repräsentierenden Positionen begegnet, die in der Regel mit Autoritäts- und Prestigezuwachs verbunden sind. Andererseits bietet sich Menschen mit Migrationshintergrund ein Identifikationsangebot mit dem bundesdeutschen Staat, weil dieser Staat ihnen das Vertrauen ausgesprochen hat, ein öffentliches Amt auszuüben (vgl. ebd., S. 10).

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

5. Ansätze interkultureller Öffnung in der öffentlichen Verwaltung

Veronika Fischer/Birgit Wehrhöfer

Dem Idealbild interkultureller Öffnung entspricht in Deutschland bislang kaum eine Institution, schon gar keine öffentliche Verwaltung. Allerdings sind einige Verbände und kommunale Verwaltungen weiter fortgeschritten als andere und setzen zumindest einzelne Maßnahmen zur interkulturellen Öffnung bereits um. Diese betreffen drei Bereiche:

1. *Institutionelle Veränderungen/Organisationsentwicklung*: Dazu gehören z.B. die Verankerung eines Leitbilds, die Entwicklung von Zielen, die Überprüfung der Zielerreichung durch ein Controllingverfahren.
2. *Personalentwicklung*: Hier geht es um Maßnahmen zur Entwicklung bzw. Förderung interkultureller Kompetenz, um Verfahren zur gezielten Rekrutierung von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund, um Diskriminierungsverbote oder besondere Maßnahmen zur Förderung der Mitarbeiter mit Migrationshintergrund (z.B. Qualifizierung für Führungsaufgaben). Vorangehen sollte eine Analyse des eigenen Personalprofils z.B. nach den Kriterien Migrationshintergrund und interkulturelle Kompetenz.
3. *Verbesserte Orientierung auf Kunden mit Migrationshintergrund*: Eine kritische Bestandsaufnahme der eigenen Dienstleistungen und Angebote für Migrant/inn/en und ihrer Nutzung sollte in die Entwicklung bedarfsgerechter Angebote und neuer Formen der Kundenansprache münden (z.B. Bereitstellen fremdsprachiger Formulare und Informationen sowie Übersetzungshilfen).

Im Folgenden sollen einige Beispiele für Ansätze interkultureller Öffnung in der Verwaltung vorgestellt werden, gegliedert nach den genannten Bereichen.

5.1 Organisationsentwicklung

Vergleichbar mit Organisationsentwicklungsprozessen in großen Unternehmen beginnen einige Städte nun damit, ihr Konzept strategischen Managements (vgl. KGSt 2000, H. 8) um Integrationsziele und Elemente interkultureller Öffnung zu ergänzen (ein Vorreiter ist die Stadt Essen, andere Beispiele sind Offenbach, Frankfurt a.M., Arnsberg, Paderborn, Wuppertal). Viele Kommunen haben sich bereits

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

in der Vergangenheit mit der Frage befasst, wie die internen Abläufe effizienter, Kosten sparender und zugleich bürgernah gestaltet werden können. Die in den neuen Steuerungsmodellen enthaltenen Ziele „Bürgernähe“ und „Kundenorientierung“ bieten wiederum Anschlussstellen für interkulturelle Kompetenz und interkulturelle Öffnung. Sicherlich sind Stadtverwaltungen nicht unmittelbar mit privaten Unternehmen gleichzusetzen, weil sie öffentlichen Zwecken unterliegen, die u.a. mit ethischen Verpflichtungen einhergehen, wie den aus dem Sozialstaatsgebot abgeleiteten Zielen soziale Gerechtigkeit und Chancengleichheit. Dennoch sind bestimmte Instrumentarien auf die Stadtentwicklung übertragbar. So werden in vielen Kommunen inzwischen folgende Handlungsschritte strategischen Managements befolgt (nach KGSt 2000, 2001):

Handlungsschritte strategischen Managements

1. Analyse der Ausgangssituation,
2. Priorisierung von Handlungsfeldern und Zielgruppen,
3. Formulierung von Zielen und Hinterlegung von Kennzahlen,
4. Anpassung des bestehenden Aufgabenspektrums an die Ziele und neuen Anforderungen,
5. Initiierung von Prozessen organisationalen Lernens,
6. Unterstützung der Steuerung durch Controlling,
7. Netzwerkbildung.

5.1.1 Leitbild

Kernstück dieses Managements ist ein *Leitbild*, das die globale Richtung einer solchen Strategie und die Organisationskultur kommuniziert. Im Rahmen eines solchen Leitbildes erfolgt die zentrale Verankerung der interkulturellen Orientierung einer Einrichtung. Um die Zuständigkeit und Verantwortlichkeit für Minderheiten zum Ausdruck zu bringen und im Bewusstsein der Öffentlichkeit wie auch der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verankern, ist ihre explizite Nennung und Berücksichtigung im Leitbild erforderlich. Eine allgemeine Formulierung, dass die Einrichtung allen Bürgerinnen und Bürgern offen stehe, reicht hier nicht aus. Die Festlegung einer interkulturellen Orientierung im Leitbild stellt ein öffentlich sichtbares, klares politisches Bekenntnis zur Integration von ethnischen Minderheiten in die Gesellschaft dar. So hat die Stadt Essen seit 1999 interkulturelle Orientierung als ein allgemeines Handlungsmuster der Kommune verankert: „Interkulturelle Orientierung, Gleichberechtigung und Chancengleichheit sind die Grundlagen, die das Leitbild der interkulturellen Arbeit auf kommunaler Ebene in Essen bestimmen. Ziel ist es, ein gemeinsames Leben und Lernen von Deutschen und Nichtdeutschen unter Einbezug ihrer unterschiedlichen Lebenserfahrungen zu ermöglichen und ihre Handlungskompetenzen und Erfahrungsmöglichkeiten so zu erweitern, dass ein Miteinander gefördert und die Isolation und das Misstrauen untereinander überwunden werden“ (Stadt Essen 1999).

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

Die Leitlinien der Stadt München für eine zukunftsfähige Stadtentwicklung zielen auf die *Anerkennung* der kulturellen Vielfalt einer Stadtgesellschaft und sind darauf ausgerichtet, die verschiedenen Gruppen am gesellschaftlichen Gestaltungsprozess zu beteiligen, Benachteiligungen abzubauen und Chancengleichheit herzustellen. Im Hinblick auf die kommunale Infrastruktur wollen sie Zugangsbarrieren für benachteiligte Gruppen abbauen. Für die Akteure in der Kommune sind sie mit der Selbstverpflichtung verbunden, Status- und Rechtsungleichheit, das Wohlstandsgefälle und die sozialen Ungleichheiten entlang der kulturellen Konstruktionen von Geschlecht und Ethnizität nicht aus dem Blick zu verlieren. Insofern geht interkulturelle Orientierung, wie sie beispielsweise das Stadtjugendamt in München begreift, auch mit einer selbstreflexiven Haltung einher (vgl. Handschuck/Schröer 2003, S. 9).

Das Leitbild soll aber nicht nur von allen Verwaltungskräften getragen werden, es muss als Leitbild für die Stadt/den Kreis auch nach außen kommuniziert, der Bevölkerung vermittelt werden. So wird in einem Bericht zur Umsetzung des Öffnungsprozesses der Stadt Essen kritisch bilanziert, dass „der Paradigmenwechsel von der traditionellen, nur auf Migranten bezogenen ‚Ausländerarbeit' zur ‚interkulturellen Orientierung'" im Leitbild der Stadt zwar fest verankert, gleichzeitig aber „ein großer Teil der im Handlungskonzept entwickelten und nun evaluierten Maßnahmen nach wie vor auf die Förderung der klassischen Zielgruppe ‚Migranten' zugeschnitten" sei (Stadt Essen 2001, S. 47). Bei der Weiterentwicklung des Programms müsse deshalb „bei der einheimischen Bevölkerung für die Leitziele des interkulturellen Konzepts geworben werden" (ebd.). Dazu sei es notwendig, „verstärkt Maßnahmen zu entwickeln, die nicht nur die Migranten, sondern auch die einheimische Bevölkerung stützen" (ebd.). Damit wird auch deutlich, dass interkulturelle Öffnung kein Minderheitenprogramm ist, sondern im Ergebnis mehr Transparenz und Bürgernähe für alle Bürger bedeutet.

5.1.2 Interkulturelle Orientierung als Querschnittsthema

Interkulturelle Orientierung muss zum *Querschnittsthema* der Gesamtverwaltung werden. Dies ist schon deshalb erforderlich, weil alle städtischen Bereiche mit den Folgen von Migration konfrontiert sind und weil Stadtverwaltungen so komplexe und in sich heterogene Gebilde sind, dass sie einer inhaltlichen Klammer bedürfen, die für ein gewisses Maß an Kohäsion sorgt.

Peter M. Senge (2001), Organisationstheoretiker an der Sloan School of Management des Massachusetts Institute of Technology, hat angesichts des permanenten gesellschaftlichen Wandels das Modell einer lernenden Organisation entwickelt, das das Denken in Systemen und für Systeme herausstellt. Für Senge sind neben dem Systemdenken die Disziplin der Selbstführung und Persönlich-

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

keitsentwicklung (Personal Mastery), mentale Modelle, die Entwicklung einer gemeinsamen Vision und das Team-Lernen unabdingbar für die lernende Organisation.

Auch städtische Verwaltungen sind in gewisser Weise Systeme im Sinne einer komplexen Struktur, in der viele Bereiche miteinander verzahnt sind und wechselseitig aufeinander wirken.

Das übergreifende Leitbild gibt die globale Richtung oder – mit Senge gesprochen – die gemeinsame Vision für die Entwicklung an, muss aber in den verschiedenen städtischen Bereichen und Einrichtungen konkretisiert werden. Eine interkulturell ausgerichtete Altenhilfe verlangt andere Ziele, Methoden, Maßnahmen und Angebotsformen als eine interkulturelle Erziehung im Kindergarten. Selbst innerhalb der Einrichtungen sind Konzepte weiter zu spezifizieren und beispielsweise auf besondere Zielgruppen abzustimmen. So muss ein Jugendzentrum beim Abbau von Zugangsbarrieren berücksichtigen, dass beispielsweise türkische Mädchen eine andere Zielgruppenansprache brauchen als deutsche Mädchen oder männliche türkische Jugendliche. Die globalen Ziele des Leitbilds sind daher auf Bereichs- und Einrichtungsebene auf zielgruppen- und aufgabenspezifische Ziele herunter zu deklinieren.

5.1.3 Der Change-Management-Prozess

An diesem Punkt wird auch deutlich, wie sehr dieser *Prozess* auf alle Akteure in der Hierarchie angewiesen ist (Team-Lernen) und nicht nur direktiv von oben nach unten, sondern auch umgekehrt von unten nach oben erfolgen muss. Soll der Prozess erfolgreich verlaufen, ist Engagement von möglichst vielen Mitarbeitenden erforderlich, wozu sich die Beteiligten mit der gemeinsamen Zielvorstellung identifizieren und für den Gesamtprozess mitverantwortlich fühlen müssen (Personal Mastery).

Wie Organisationen diesen Prozess steuern, ist unterschiedlich. In einigen Städten und Gemeinden existieren zentrale Koordinierungsstellen in der Verwaltung, manchmal als Arbeitseinheiten in den Sozialämtern, als Kommunale Geschäftsstelle für Ausländer/innen, im Fachbereich Beschäftigung/Berufsförderung, als Ressort Zuwanderung und Integration oder als Stabsstelle, die dem Oberbürgermeister oder einem Dezernenten zugeordnet ist. In Essen arbeitet man mit einer Steuerungsgruppe, der Vertreter des Rates, Vertreter des Ausländerbeirats und externe Dritte angehören. Sie wird von der zuständigen Beigeordneten für Jugend und Soziales geleitet. Damit ist diese Steuerungsgruppe recht hoch angesiedelt. Sie bearbeitet Ergebnisse, die aus Entwicklungsgruppen kommen. Diese Entwicklungsarbeitsgruppen nehmen Themenfelder aus einem Gesamtkonzept

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

für die künftige Stadtentwicklung auf, prüfen die Handlungsvorschläge, entwerfen Pilotprojekte oder eine flächendeckende Umsetzungsmöglichkeit und suchen nach Finanzierungen. Wenn die Steuerungsgruppe zugestimmt hat, implementieren sie die Handlungsvorschläge. Vorher muss die Steuerungsgruppe, vertreten durch die Beigeordnete, einen Konsens im Beigeordnetengremium suchen, dann durchläuft der Vorschlag die Ausschüsse und den Rat. Es werden also Modelle entwickelt, getestet und wenn es funktioniert, geht man in die Fläche (vgl. Hock 2003, S. 12). An diesem Punkt angekommen, wird es kompliziert, denn es gilt nun, die übrigen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in einer Verwaltung für das Vorhaben zu gewinnen und auf diesen Prozess einzustimmen.

In jeder Einrichtung sollte es zumindest eine kleine *Pioniergruppe* geben, die den Prozess initiiert, begleitet und ständig evaluiert. Hier genügt eben nicht der in manchen Großorganisationen eingesetzte Ausländerbeauftragte, der häufig nur eine Alibifunktion erfüllt. Die Pioniergruppe übernimmt die Aufgaben des *Change Managements*. Da es um zentrale Veränderungen geht, ist auf jeden Fall die Leitung des Bereichs oder der Einrichtung in den Prozess einzubinden. Das Change Management bewegt sich im Spannungsfeld von unterschiedlichen, sich zum Teil widersprechenden Erwartungen.

Zunächst einmal spielt der so genannte „Change Agent“, also der Veränderer, eine entscheidende Rolle. Seine eigenen Erfahrungen mit Veränderungen, seine Vorbilder, Ängste, Bedürfnisse und das übrige Rollenset, über das er verfügt, beeinflussen sein Handeln.

Ein weiterer Pol in diesem Spannungsfeld sind die Erwartungen und Erfahrungen des Klienten mit der Einrichtung. Aus der Literatur und eigenen Befragungen (vgl. Riehle/Zeng 1998; Gaitanides 1999; Fischer 2005) ist eine Reihe von Hemmschwellen bekannt, die den Zugang zu kommunalen Diensten und den Kontakt zu städtischen Bediensteten erschweren, wie z.B.:

- mangelnde Informationen über das vorhandene Hilfesystem,
- nicht vorhandene oder unzureichende Deutschkenntnisse,
- Angst vor möglichen Sanktionen oder anderen negativen Konsequenzen bei der Inanspruchnahme der sozialen Dienste,
- schlechte Erfahrungen mit institutionellen Kontakten,
- Probleme mit der Bürokratie,
- Angst vor Ressentiments und Vorurteilen seitens des Personals der sozialen Dienste,
- häufige Erfahrung, auf Unverständnis zu stoßen.

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

Change Management wird daher nicht umhin kommen, die Bedürfnisse und Interessen der Nutzer und Nutzerinnen der Einrichtung zu ermitteln und die Betroffenen im Sinne partizipativer Strategien in den Gestaltungsprozess einzubeziehen (hier hat das Münchner Stadtjugendamt positive Erfahrungen sammeln können – vgl. Schröer/Handschuck 2003, S. 13 ff.). Diesem partizipativen Gedanken ist auch das EICP-Konzept verpflichtet (vgl. Kapitel 6.4.2).

Innerhalb der Einrichtung wird Change Management mit Widerständen und mentalen Modellen der Kollegen und Kolleginnen zu kämpfen haben, die den Prozess blockieren können:

- Ärger und Minderwertigkeitsgefühle, weil die bisherige Arbeit nicht anerkannt wird,
- Angst, den neuen Anforderungen inhaltlich und methodisch nicht gewachsen zu sein,
- Vorurteile gegenüber Migrant/inn/en,
- Sorge vor zusätzlichen Arbeitsbelastungen,
- Überzeugung, interkulturelle Ansätze seien nicht vonnöten, weil man Migrant/inn/en unterschiedslos wie Deutsche behandeln will.

Die Auseinandersetzung mit diesen Widerständen ist der erste Schritt auf dem Weg zu einem Team, das sich der interkulturellen Orientierung der Arbeit verpflichtet. Man wird zunächst nicht alle auf diesem Weg mitnehmen können. Es wird bei den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen unterschiedliche Tempi geben, in der sie die Umstrukturierung ihrer Arbeit vornehmen. Fest steht allerdings, dass in dem Maße, wie die Interkulturalitätsstrategie angenommen wird, auch das Team zusammenwächst.

Bei der Evaluation eines zweijährigen Zertifikatskurses zur Vermittlung interkultureller Kompetenz wurde festgestellt, wie schwer es den Teilnehmenden gefallen ist, ein interkulturelles Projekt, das sie für ihre Einrichtung entwickeln sollten, in den Gesamtkontext der Organisation zu stellen (vgl. Fischer/Krumpholz/Eichener 2005, S. 82 f.). Es wurde deutlich, dass die meisten so in ihre Alltagsroutinen verstrickt waren, dass sie selten über die Ränder ihres eng begrenzten Tätigkeitsfeldes hinausblickten. Es fehlte eine Reflexionsebene, die die Wirkungen des eigenen Tuns auf die Gesamtorganisation beleuchtete. Umgekehrt wurde dies auch nicht von der Organisation verlangt bzw. als Kompetenzüberschreitung missbilligt. Nach Senge liegt in einem solchen engstirnigen Zuständigkeitsdenken ein mentales Modell, das Lernprozesse in Organisationen ausbremst.

Organisationsentwicklung ist auf Menschen angewiesen, die bereit sind, umzudenken, die ihre Einstellungen selbstkritisch unter die Lupe nehmen und ihr beruf-

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

liches Handeln umstrukturieren. Sie brauchen dabei professionelle Unterstützung, wozu u.a. Fortbildungen zur Vermittlung interkultureller Kompetenz gehören.

5.2 Interkulturelle Personalentwicklung

Obwohl in den letzten Jahren einige Städte damit begonnen haben, ihre Verwaltungen interkulturell zu öffnen, und zum Beispiel Angebote zur interkulturellen Qualifizierung der Beschäftigten keine Seltenheit mehr sind, bleibt die Kommunalverwaltung als Arbeitsplatz Zugewanderten häufig verschlossen. Dabei sollte sich die ethnische Vielfalt der Stadtgesellschaft auch in der Verwaltung einer Stadt abbilden, und dies nicht nur, um Migranten als Klienten adäquater als bisher ansprechen zu können. Dem öffentlichen Dienst kommt eine Vorbildfunktion zu, wenn es darum geht, Personen einen chancengleichen Zugang zu ermöglichen, die bisher im Arbeitsleben benachteiligt sind. Zum anderen lassen sich so auch Veränderungen im gesellschaftlichen Bewusstsein erreichen. Denn Verwaltungsangestellte begegnen den Bürger/inne/n als Repräsentanten des Staates. Die verstärkte Beschäftigung von Migrantinnen und Migranten in der Verwaltung würde ihr Bild in der Öffentlichkeit verändern. Sie können so „Türöffner" für alle Migrant/inn/en in der Gemeinde sein und das zum Teil belastete Verhältnis zwischen Verwaltung und Migrant/inn/en verbessern. Durch Fachpersonal aus Zuwandererfamilien können Kund/inn/en mit Migrationshintergrund, besonders Neuzugewanderte, eher erreicht werden. Beratung und Klientenbetreuung können eindeutiger auf den tatsächlichen Bedarf von Kundinnen und Kunden aus Zuwandererfamilien abgestimmt werden.

Zur Förderung von Angehörigen ethnischer Minderheiten bieten sich Instrumente an, die bereits bei der Förderung von Frauen im öffentlichen Dienst genutzt werden (vgl. von Oppen 2002). Es ist selbstverständlich erforderlich, dass eine solche interkulturelle Personalpolitik politisch gewollt und vom Verwaltungsvorstand getragen werden muss. Sie muss in eine städtische Migrations- und Integrationspolitik eingebettet sein, die interkulturelle Orientierung zum Querschnittsthema der Gesamtverwaltung macht.

Ausgangspunkt einer kommunalen Politik zur Erhöhung des Anteils der Beschäftigten mit Migrationshintergrund in der Verwaltung sollte eine Ist-Analyse sein, die den Personalverantwortlichen und den beteiligten Gremien deutlich macht, wie sich der Beschäftigungsanteil von Migrantinnen und Migranten in den einzelnen Besoldungs- und Vergütungsgruppen der jeweiligen Bereiche darstellt. Aus den erhobenen Daten können Maßnahmen zur Verbesserung der Situation von Angehörigen ethnischer Minderheiten im öffentlichen Dienst erarbeitet werden, z.B. Förderpläne mit Zielvorgaben, die freiwillig angestrebt werden.

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

Die Verwaltung sollte alle Möglichkeiten nutzen, Migrant/inn/en und besonders Migrantenjugendliche für eine Beschäftigung bzw. eine Ausbildung bei der Stadtverwaltung gezielt zu motivieren und anzusprechen. In Stellenausschreibungen, Broschüren und Flyern, mit denen Schüler auf Ausbildungsplatzsuche angesprochen werden, sollten Jugendliche mit Migrationshintergrund immer mitbedacht werden und sich auf Fotos und in Texten wiederfinden können. Dies geschieht schon in einigen Städten Nordrhein-Westfalens, zum Beispiel in Solingen und Wuppertal. Die Stadt Wuppertal konnte so den Anteil der Jugendlichen ausländischer Herkunft unter den Auszubildenden im öffentlichen Dienst von 1,5 Prozent (1998) auf 10 Prozent im Jahr 2002 steigern (vgl. Neuwald 2003). Beispielhaftes zur gezielten Ansprache von Migrantenjugendlichen entwickelt auch das Institut für Aus- und Fortbildung der Stadt Duisburg in Zusammenarbeit mit der Duisburger Regionalen Arbeitsstelle zur Förderung von Kindern und Jugendlichen aus Zuwandererfamilien (RAA). Im Rahmen des gemeinsamen Modellprojektes „Verbesserung der Bildungs- und Ausbildungssituation junger Migrantinnen und Migranten für den öffentlichen Dienst der Stadt Duisburg“ werden Werbestrategien entwickelt, Einstellungsverfahren überprüft und weiterentwickelt sowie Schulungen für Verwaltungsmitarbeiter/innen und Multiplikatoren durchgeführt.

Ein weiteres, innovatives Beispiel für interkulturelle Personalpolitik stellt die „Dienstvereinbarung zur Förderung der personellen Vielfalt und zum Schutz vor Diskriminierung“ des rheinland-pfälzischen Ministeriums für Arbeit, Soziales, Familie und Gesundheit dar (Ministerium für Arbeit, Soziales, Familie und Gesundheit des Landes Rheinland-Pfalz 2004). In dieser verpflichten sich die Vereinbarungsparteien, in ihren Beschlüssen, Handlungen und Vereinbarungen das Diskriminierungsverbot, die Gleichbehandlung und die Förderung der Chancengleichheit und der Vielfalt zu berücksichtigen. Die Dienstvereinbarung geht somit über Regelungen zur Verhinderung von Diskriminierung hinaus und bestimmt die Förderung der personellen Vielfalt als ebenso wichtiges Ziel. Um dies zu erreichen, verpflichtet sich das Ministerium, die Einstellung von Menschen mit Migrationshintergrund zu fördern, indem diese unter anderem bei Stellenausschreibungen zur Bewerbung ermuntert werden sollen. Außerdem soll einer möglichen Diskriminierung von Beschäftigten des Ministeriums entgegengewirkt werden.

5.3 Verbesserungen für Kunden mit Migrationshintergrund

Gerade für diesen Bereich ergibt sich eine gute Anschlussmöglichkeit zur Reform der öffentlichen Verwaltung, die seit einiger Zeit mit neuen Steuerungsmodellen umgesetzt wird. Ausgangspunkt für das neue Verwaltungshandeln sind Produktbeschreibungen, die die Produkte des Verwaltungshandelns, die zu erreichenden Zielgruppen, die zu verfolgenden Ziele und die dafür notwendigen

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

Kosten näher definieren. Die Steuerung erfolgt über Zielvereinbarungen, die Kontrolle erfolgt auf Basis eines vereinbarten Berichtswesens mit Hilfe von Controllinginstrumenten. Mit diesem Modell ist ein neues Selbstverständnis der öffentlichen Verwaltung verbunden. Die Bürgerinnen und Bürger werden als Kundinnen und Kunden eines „Dienstleistungsunternehmens“ öffentliche Verwaltung wahrgenommen. Damit verändern sich auch die Art der Dienstleistungen, die Form ihrer Erbringung und insgesamt das Verhältnis zwischen Bürgern und Verwaltung beträchtlich. Damit sind auch Angehörige von Minderheiten Kundinnen und Kunden von Dienstleistungen der öffentlichen Verwaltung. Im Sinne der angestrebten Kundenorientierung müssen sie bei der Beschreibung von Produkten und bei der Zielgruppendefinition ebenso berücksichtigt werden wie bei Zielvereinbarungen und beim Controlling. Mit diesem Instrumentarium besteht also die Möglichkeit, Migrant/inn/en ebenso wie andere Minderheitengruppen als Zielgruppe zu definieren und deren spezielle Situation und Bedürfnisse in den Blickpunkt der öffentlichen Verwaltung zu stellen.

Bei allen Bemühungen, Zielgruppen mit Migrationshintergrund als Kund/inn/en anzusprechen, darf allerdings nicht vergessen werden, dass mit der Zielgruppenorientierung auch immer das Risiko unzulässiger Verallgemeinerung und Stereotypisierung verbunden ist. Individuen werden nach bestimmten Merkmalen klassifiziert, um sie einer bestimmten Gruppe zuordnen zu können. Darin liegt die Gefahr, Differenzen einzuebnen und Menschen auf bestimmte Merkmale festzulegen. Demgegenüber gilt es, auch im Verwaltungshandeln immer das Individuum im Blick zu haben und seine ganz besondere Lebenssituation zu berücksichtigen.

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

TEIL B: DIE EICP-FORTBILDUNGEN

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

6. Die Fortbildungen des EICP-Projekts – Überblick und Hintergründe

Gerhild Brüning/Matilde Grünhage-Monetti

Die Diskussion um interkulturelle Kompetenz hat in den letzten Jahren über die Fachkreise hinaus den öffentlichen Diskurs erreicht. Sie wird in den verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen mit mehr oder minder großer Intensität und unterschiedlichen greifbaren Ergebnissen geführt. Dabei hat sich der Fokus von der individuellen auf die organisationsbezogene Ebene, von der Förderung interkultureller Kompetenz als Schüsselqualifikation von Individuen auf die interkulturelle Öffnung und Orientierung von Organisationen erweitert.

Auch im interkulturellen Bereich gilt die Frage: „Was müssen Organisationen als Systeme lernen?“ und nicht nur „Was müssen Individuen lernen?“. In der Tat sind nicht nur die Einzelnen – Zugewanderte wie Einheimische – in ihrem beruflichen und privaten Handeln mit den Anforderungen eines zunehmend auch ethnisch und sprachlich pluralistischen Umfeldes konfrontiert. Auch öffentliche und soziale Institutionen müssen sich mit der Vielfältigkeit der Sozialstruktur einer von Migration stark geprägten Gesellschaft auseinander setzen. Sie stehen vor der besonderen Herausforderung, ihr Handeln sowohl im Hinblick auf die demokratischen Grundgedanken der Gleichberechtigung und der Chancengleichheit als auch im Hinblick auf die Anforderungen der Dienstleistungsgesellschaft zu überprüfen und abzustimmen.

in Zusammenarbeit mit dem Landesverband der Volkshochschulen in NRW, dem Landeszentrum für Zuwanderung in NRW und unter Mitwirkung von Gerhild Brüning und Sedat Cakir hat das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung (DIE) ein Weiterbildungskonzept zur Förderung der interkulturellen Kompetenz in Kommunen und Kreisen entwickelt und erprobt, das hier vorgestellt und kommentiert wird. Es besteht aus drei Weiterbildungsangeboten, die sich an kommunale Verwaltungen, Migrantenorganisationen und Erwachsenenbildungseinrichtungen wenden. Sie wurden im Rahmen des Grundtvig-Projektes *European Intercultural Competence Programme* (EICP) entwickelt, erprobt und evaluiert, das von der Europäischen Kommission gefördert wurde. Das gesamte EICP-Konzept bezieht sich auf die drei Zielgruppen (1) öffentliche Verwaltung, (2) Migrantenorganisationen und (3) Trainer/innen. Für alle drei Gruppen wurden Weiterbildungsangebote entwickelt:

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

1. *„Interkulturelle Kompetenz in Kommunen und Kreisen“* (kurz *„Interkulturelle Kompetenz“*) besteht aus einer Weiterbildungsreihe für Verwaltungsmitarbeiter/innen und Vertreter/innen von Migrantenorganisationen und einer Einführungs- und Sensibilisierungsveranstaltung für Führungskräfte der kommunalen Verwaltung.
   Durch ihre Inhalte, Struktur und Verzahnung zielen beide Angebote auf die Förderung interkultureller Kompetenz sowohl auf der personen- wie der organisationsbezogenen Ebene. Die Weiterbildungsreihe erreicht die Zielgruppen 1 und 2, die Einführungs- und Sensibilisierungsveranstaltung nur Zielgruppe 1.
2. *„Migrantenorganisationen und Ausländerbeiräte – fit als Partner“* vermittelt Funktionsträger/inne/n von Migrantenselbstorganisationen, religiösen Gemeinschaften und Ausländerbeiräten (kurz MISO) praxisnahes Know-how in Organisationsentwicklung und Vereinsmanagement, um die Selbstorganisation und Partizipationsmöglichkeiten von Migrant/inn/en als Partner im Bürgerdialog zu stärken.
3. *„Interkulturelle Trainer/innen-Kompetenz“* qualifiziert Erwachsenenbildner/innen allgemein im Bereich der interkulturellen Kompetenz und speziell für die Durchführung des unter 1. genannten Weiterbildungsangebotes „Interkulturelle Kompetenz“.

6.1 Die ausgewählten Zielgruppen

In Kapitel 6.1.1 und 6.1.2 wird näher erklärt, wieso die öffentliche Verwaltung und Migrant/inn/en Zielgruppen der EICP-Fortbildungen sind (Zielgruppen 1 und 2). Dass es einen Bedarf gibt, auch Erwachsenenbildner/innen zu interkulturellen Trainer/inne/n auszubilden (Zielgruppe 3), ergibt sich aus der in Kapitel 6.2 beschriebenen Rolle der Erwachsenenbildung.

6.1.1 Warum kommunale Verwaltungen?

Als Stellvertreter des Staates vor Ort haben kommunale Verwaltungen eine zentrale Rolle bei der Gestaltung der Rahmenbedingungen für das Leben von Einheimischen und Zugewanderten. Sie tragen daher eine entscheidende – wenn auch nicht die alleinige – Verantwortung für die Integration aller Einwohner/innen in das soziale, wirtschaftliche und kulturelle Geflecht des Gemeinwesens (vgl. Kapitel 4). Darüber hinaus nehmen sie eine Vorbildfunktion für die Umsetzung demokratischer Vorgehensweisen ein.

Mit der zunehmenden, auch ethnisch-kulturellen Vielfalt der Bevölkerung, der Pluralität ihrer Lebensumstände und -entwürfe wächst die Notwendigkeit der Überprüfung und Anpassung kommunaler Dienstleistungen an ihre Bedürfnisse

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

und Bedarfe. Hier wird speziell auf die Situation von Bürger/inne/n mit Migrationshintergrund fokussiert. Die Fallbeispiele am Anfang dieses Buches zeigen, wie breit gefächert die Felder kommunalen Handelns sind und wie unterschiedlich die Zugangsbarrieren für die Bevölkerung mit Migrationshintergrund sein können. Die kulturelle Vielfalt ihrer Klientel wird von den Behörden, was den Zugang und das Angebot ihrer Dienstleistungen angeht, kaum berücksichtigt. Darüber hinaus machen die Beispiele sehr deutlich, wie schwierig und immer noch nicht selbstverständlich der Umgang miteinander ist. Diskriminierungen und Rassismen auf der institutionellen Ebene, Alltagsrassismen und gegenseitige Vorurteile im persönlichen Bereich erschweren eine *per se* nicht einfache Interaktion.

Der Kontakt zwischen Behörden und (zugewanderten) Kund/inn/en ist besonders störanfällig. Das Potenzial für Konflikte ist größer als zwischen anderen Bereichen und Gruppen der Gesellschaft. Zwischen Verwaltungsangestellten und Bürger/inne/n besteht ein Machtgefälle, das im Falle von Migrant/inn/en noch gravierender ist als bei Einheimischen. Entscheidungen der Verwaltung werden oft als einschneidend wahrgenommen. Bei Asylbewerber/inne/n und Ausländer/inne/n haben sie häufig existentielle Auswirkungen. Formal richtige, aber als unfair erlebte Entscheidungen der Behörden rufen schnell Ärger, Ohnmacht oder auch Aggressionen bei den Kund/inn/en hervor. Nicht selten beklagen sich Migrant/inn/en, dass sie als Bürger/innen zweiter Klasse behandelt werden. Amtsmitarbeiter/innen ihrerseits fühlen sich oft als „Sündenbock“ für vorgegebene, manchmal sogar widersprüchliche Verwaltungsanweisungen und unrealistische Erwartungen der Kund/inn/en. Darüber hinaus birgt die ungewohnte formalisierte Kommunikation der Behörden eine besonders große Gefahr des Missverstehens.

Gerade diese konfliktbeladene „zwangskommunikative Interaktion“ (Berth/Esser 1997, S. 3; vgl. auch Seifert 1996; Riehle/Zeng 1998) kennen die Autor/inn/en des EICP-Konzepts als Lokalpolitiker/innen und Mitglieder von Migrantenorganisationen nicht nur aus der Literatur, sondern aus der täglichen Praxis ihrer politischen und ehrenamtlichen Arbeit nur zu gut.

Als Ausführungsorgan der Legislative versinnbildlichen Verwaltungen durch ihre strukturelle Verfasstheit und ihr Handeln die Beziehung zwischen staatlicher Gewalt und Bürger/inne/n. Sie geben sozusagen den Ton an. Für Zugewanderte werden sie oft als stellvertretend für die Mehrheitsgesellschaft und ihre Einstellung zu Minderheiten und Migration wahrgenommen. Institutioneller und institutionalisierter Rassismus in demokratisch verfassten Verwaltungen hat verheerende Folgen. Er degradiert nicht nur die Kund/inn/en und enthumanisiert die

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

Mitarbeiter/innen. Er führt vor allem zu einem „ scheinbar völligen Verschwinden von Unrechtsbewusstsein“ (Castro Varela 2002. S. 39).

Schon 1997 hatten Sabine Handschuck und Hubertus Schröer, zwei Pionier/innen der interkulturellen Arbeit in der Kommune, den Vorzeigecharakter der interkulturellen Öffnung kommunaler Verwaltungen hervorgehoben (vgl. Handschuck/Schröer 1997). Die Verwaltung hat in doppelter Hinsicht Vorzeigefunktion: Sie setzt Maßstäbe für andere Organisationen, inwieweit sie als Dienstleister auf die Vielfalt und Bedürfnisse ihrer Klientel mit ihren „Produkten“ reagiert und inwieweit sie als Arbeitgeber mit ihrer Personalpolitik auf die pluralistische Zusammensetzung der Bevölkerung Bezug nimmt, d.h., inwieweit sie Migrant/inn/en ausbildet und einstellt.

Die angegebene Ausländerbeschäftigtenquote im öffentlichen Dienst von 4,5 Prozent (vgl. Mehrländer 2003, S. 5) sieht auf den ersten Blick im Vergleich zu dem Ausländeranteil von knapp 9 Prozent an der Gesamtbevölkerung erheblich aus. Sie wird aber relativiert, wenn man berücksichtigt, dass Migrant/inn/en in gering qualifizierten Beschäftigungsverhältnissen überrepräsentiert sind.

Trotz eines halben Jahrhunderts Nachkriegsmigration sind die meisten Verwaltungen noch auf eine „monokulturelle“ Sozialstruktur der Gesellschaft eingerichtet. Eine zunehmende Anzahl von Kommunen und Kreisen setzt sich aber mittlerweile mit der Notwendigkeit interkultureller Kompetenz auseinander und hat sich auf Prozesse der interkulturellen Öffnung und Orientierung eingelassen.

Aber was tun in den zahlreichen Kommunen und Kreisen, in denen diese Themen noch nicht auf der politischen Agenda stehen oder erst diskutiert werden? Kann die Erwachsenenbildung Abhilfe schaffen? Wie? Welche Institutionen sind dafür besonders gut geeignet?

6.1.2 Warum Migrantenorganisationen?

Selbstorganisationen von Migrantinnen und Migranten, Ausländerbeiräte und religiöse Gemeinschaften sind wichtige Faktoren im sozialen, politischen und kulturellen Leben der Einwanderungsgesellschaft. Sie sind häufig die erste Anlaufstelle für Migrant/inn/en und greifen deren Bedürfnisse auf. Sie bieten Beratung, Begegnungsmöglichkeiten und andere, häufig niedrigschwellige Dienstleistungen an. Insbesondere Vereine und Beiräte tragen aber auch zur politischen Partizipation bei und vertreten die Interessen ihrer *communities*. Sie bilden eine Brücke zwischen Institutionen der so genannten Mehrheitsgesellschaft und Eingewanderten und stellen somit ein wichtiges Unterstützungsinstrument in der Migrationsarbeit dar (vgl. Brüning/Engel/Grünhage-Monetti/Jungk 2003,

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

S. 11-12). Leider wird die Brücke eher als eine Einbahnstrasse benutzt, wie Sabine Jungk in Kapitel 9 hervorhebt. Es sind eher die Migrant/inn/en, welche die Dienstleistungen der MISO zur Lösung ihrer konkreten Anliegen in Anspruch nehmen. MISO werden kaum von den Institutionen der Mehrheitsgesellschaft als Interessenvertretung eines wachsenden Anteiles der Bevölkerung wahrgenommen. Als Transmissionsriemen, um Migrant/inn/en für bestimmte Anliegen zu erreichen, werden sie erst jetzt entdeckt und immer noch zu selten benutzt.

Die sich gegenseitig bedingende unzureichende Anerkennung und Förderung der MISO ist maßgeblich für die mangelnde Professionalität ihrer Arbeit verantwortlich. Im Verteilungskampf um die knapper werdenden öffentlichen Mittel sind sie den deutschen, meist etablierten und professioneller arbeitenden Organisationen unterlegen. Dies wiederum wirkt sich negativ auf die Wahrnehmung ihrer integrationsfördernden Arbeit und Interessenvertretung aus.

Ein Teufelskreis ohne Ausweg? Was kann hier die Erwachsenbildung tun?

6.2 Die Rolle der Erwachsenenbildung und speziell der Volkshochschulen

Zum Abschluss der transnationalen DIE-Konferenz „Erwachsenenbildung für eine multikulturelle Gesellschaft“ 1995 plädierte der britische Erwachsenenbildner und Politiker Haroon Saad für eine starke Rolle der Erwachsenenbildung bei der Unterstützung der interkulturellen Öffnung und Orientierung sozialer und öffentlicher Institutionen und rief die deutsche Erwachsenenbildung auf, sich mit entsprechenden Bildungsangeboten in diesem Feld zu engagieren.

Diesem Appell ist die Erwachsenenbildung nur zögerlich gefolgt. In Deutschland hat die Wirtschaft die Diskussion über interkulturelle Kompetenzen und Qualifikationen in der Berufswelt angestoßen. Zuerst ging es um Untersuchungen und Bildungsangebote in Großunternehmen für das obere, gelegentlich das mittlere Management mit internationalen Aufgaben. Später hat sich der Blick auf den innerbetrieblichen Kontext gerichtet. Mittlerweile wird die sprachliche und kulturelle Vielfalt unter den eigenen Mitarbeiter/inne/n wahrgenommen und – zumindest theoretisch – als Potenzial erkannt. Die Großunternehmen bieten mit unterschiedlichen Konzepten wie Qualitätssicherung durch kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) bzw. Organisationsentwicklung durch *Managing Diversity* entsprechende Fortbildungsmaßnahmen für ihre Beschäftigten an (vgl. Brüning 2005).

Seit den 1990er Jahren hat die Forderung nach interkultureller Kompetenz und interkultureller Öffnung über die Wirtschaft hinaus ihren Weg in die öffentlichen

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

und sozialen Organisationen wie freie Träger und kommunale Verwaltungen gefunden. Es sind aber hauptsächlich Führungskräfte der sozialen Dienste (wie Barwig, Hinz-Rommel) bzw. der Verwaltung (wie Handschuck, Lange, Pagels, Schröer, Schweitzer), Wissenschaftler/innen aus Universitäten und Stiftungen und neuerdings Organisationsentwickler/innen, die entsprechende interkulturelle Weiterbildungskonzepte entwickelt haben, aber selten Erwachsenenbilder/innen.

Die Erwachsenenbildung hat sich – von wenigen Ausnahmen abgesehen und immer in Form von Projekten und nicht als Regelmaßnahme – bis jetzt der Förderung interkultureller Kompetenz in öffentlichen und sozialen Institutionen kaum angenommen. Als positive Ausnahmen sollen hier das Bildungswerk des DGB, der Verband binationaler Familien und Partnerschaften, iaf in Berlin e.V. und die Bertelsmann-Stiftung für den Bereich kommunaler Verwaltungen genannt werden.

Mit dem EICP-Projekt knüpft das DIE an eine lange Tradition von Projekten für und mit Migrant/inn/en an. Dabei spricht es insbesondere die Volkshochschulen als Anbieter von interkultureller Bildung und Beratung an. Sie können gerade in Kommunen und Kreisen, die sich Prozessen der interkulturellen Öffnung noch nicht verschrieben haben, eine wichtige Rolle spielen. Als Teil kommunaler Verwaltung sind sie eher als andere externe Anbieter in der Lage, Entscheidungsträger/innen in Politik und Verwaltung für Bildungsangebote für die eigenen Mitarbeiter/innen und Sensibilisierungsmaßnahmen für die Führungskräfte zu gewinnen. Durch ihre Nähe zu den lokalen Akteuren können die Volkshochschulen eher Verbündete (Türöffner) identifizieren und ihre Unterstützung für das Gesamtlernprojekt gewinnen.

Gleichzeitig verfügen sie durch ihre lange etablierten Bildungsangebote für und mit Migrant/inn/en über die entsprechenden Kontakte zu den *communities* und ihren Vertreter/inne/n und genießen ihr Vertrauen und ihre Anerkennung. Sie sind daher eher in der Lage, sie für die vorgesehenen Weiterbildungsangebote zu gewinnen.

Die notwendigen Vorarbeiten (Akquise, Pflege der Kontakte mit Verwaltung und MISO etc.) beanspruchen erhebliche Ressourcen. Die Erfahrungen aus den durchgeführten Maßnahmen bestätigen aber, dass sich die Investition für die Volkshochschulen gelohnt hat. Neue Betätigungsfelder haben sich eröffnet. Die positive Resonanz der Weiterbildungen hat ihr Profil in den kommunalen Gremien als Bildungsanbieter auch für die eigene Verwaltung gestärkt. Die Zusammenarbeit mit den MISO hat sich weiter intensiviert und die Akzeptanz der Volkshochschulen in den *communities* konsolidiert.

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

6.3 Auf welchen theoretischen Grundlagen beruht das EICP-Konzept?

Projekt- und Weiterbildungskonzeptionen basieren auf individuellen wie bildungspolitischen Werten, Erfahrungen und Annahmen sowie auf Zielen, Interessenlagen und Veränderungsvorstellungen der daran beteiligten Personen und Institutionen einschließlich der Auftraggeber. Das EICP-Konzept basiert auf den theoretischen Grundlagen der Erwachsenenbildung und ihrer Bezugswissenschaften. Im Wesentlichen sind es die *Systemtheorie*, die *Kommunikationstheorie* und die *Erkenntnistheorie*, insbesondere der *Konstruktivismus*.

Zur Systemtheorie: Die Systemtheorie hat das Funktionieren von Organisationssystemen und deren Umweltbeziehungen sowie die Steuerungsmöglichkeiten sozialer Systeme zum Thema. Sie geht von deren Eigendynamik, Komplexität und Vernetztheit aus. Man „verzichtet bewusst auf lineares Denken und unmittelbare Steuerung einzelner Elemente und konzentriert sich auf evolutionäres, d.h. entwicklungsförderndes Lernen, indem man nicht auf das System einwirkt, sondern mit den Kräften des Systems...arbeitet“ (Arnold 1994, S. 35; vgl. Derichs-Kunstmann/Faulstich/Tippelt 1995). Die Beteiligung der betroffenen Personen ist eine der Grundforderungen.
Systemische Beratung legt Wert auf eine symmetrische Beziehung der an einer Interaktion/Intervention beteiligten Personen, d.h., die Hierarchieunterschiede und das Machtgefälle zwischen den an der Interaktion Beteiligten sollten so gering wie möglich sein. Sie arbeitet prozessorientiert, d.h. zum einen, dass an den Interessen der Beteiligten angesetzt wird, und zum anderen, dass die Umsetzung der gemeinsam erarbeiteten Veränderungsvorschläge sich immer an der jeweiligen individuellen Situation und der Machbarkeit der Vorschläge orientiert. Häufig lässt sich die Veränderung eines Systems, d.h. einer Organisation oder Institution, nur von außen anstoßen, weil soziale Systeme selbstreferenziell und selbsterhaltend agieren.

Zur Kommunikationstheorie: Die Kommunikationstheorie differenziert nach Sach- und Beziehungsebene, wobei Letzterer entgegen der landläufigen Meinung eine sehr große Bedeutung zukommt. Wir beziehen uns dabei auf P. Watzlawick und F. Schulz von Thun. In die Analyse von Situationen und in die Erarbeitung von Veränderungsvorschlägen müssen immer die Vorerfahrungen (Vergangenheit) der Teilnehmenden wie auch ihre Erwartungen (Zukunft) mit einbezogen werden. Jede Wahrnehmung ist zudem abhängig vom Kontext, d.h. vom soziokulturellen Umfeld und von den Rahmenbedingungen, wie auch von der subjektiven Interpretation einer Situation. Sie sind die Grundlage für entsprechendes Handeln.

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

In interkulturellen Kontexten (zwischen Sprecher/inne/n unterschiedlicher Sprachen) bekommen diese Elemente wegen der möglichen Interferenzen unterschiedlicher Kommunikationssysteme eine zusätzliche Dimension. Mit dieser Problematik setzt sich das EICP-Konzept durch einen diskurs-analytischen Ansatz auseinander. Damit werden Erkenntnisse aus der Sozialpsychologie mit denen der Linguistik verschränkt.

Zur Erkenntnistheorie, insbesondere zum Konstruktivismus: Der Konstruktivismus geht von der jeweils individuellen „Herstellung" der Realität aus. Diese wird konstruiert auf der Basis der individuellen Disposition und aus den Erfahrungen im sozialen Kontext. Verhalten muss im Zusammenhang der unterschiedlichen sozialen Zugehörigkeiten jeder einzelnen Person und der daraus resultierenden Wahrnehmungs- und Deutungsmuster betrachtet werden, da sie die Grundlage für das Handeln darstellen. Dieser Ansatz ist insbesondere in multikulturellen Zusammenhängen von großer Bedeutung, da von einer Vielfalt von Wahrnehmungs- und Deutungsmöglichkeiten im täglichen Umgang miteinander ausgegangen werden muss.

6.4 Welche didaktisch-methodischen Herangehensweisen stehen im Vordergrund?

Aus der Lernpsychologie ist bekannt, dass Lernprozesse zwar geplant werden können und müssen, dass sie aber in der Regel nicht so verlaufen, wie sie geplant wurden und dass die Wirksamkeit der Lernangebote offen ist. Gleichwohl lassen sich didaktisch-methodische Lernschritte antizipieren. Aus pädagogischer Sicht und aus Praxiserfahrungen hat sich ein zirkulärer Lernprozess, der als Feedback-Kreislauf konzipiert ist, als besonders nachhaltig erwiesen. Er geht von den individuellen Erfahrungen im privaten wie beruflichen Alltagsleben aus. Diese Erfahrungen werden mit denjenigen der übrigen Teilnehmenden verglichen, analysiert und in einem größeren Zusammenhang bzw. unter wechselnden Blickrichtungen reflektiert. Auf dieser Grundlage können individuelle Handlungskonzepte für die Praxis entwickelt werden. Sie sind selbstverständlich in der Realität auf ihre Angemessenheit hin zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen (vgl. Kolb 1990).

Die didaktisch-methodische Vorgehensweise dieses Konzeptes basiert auf dem vom DIE vertretenen entwicklungsorientierten Forschungsansatz. Er geht von den Prinzipien der Teilnehmerorientierung, der Handlungsorientierung und der Prozessorientierung aus, die sowohl die mikro- als auch die makrodidaktische Ebene mit einbeziehen. An die Stelle der Aktionsformen des Lehrens werden die Organisationsformen des Lernens gesetzt, d.h., nicht der Lehrende und sein Kon-

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

zept stehen im Vordergrund, sondern der Teilnehmende mit seinen Erfahrungen und seiner Individualität. Gleichrangig neben der Bedeutung der Inhalte steht die Methode, also die Art und Weise der Vermittlung.

Den Seminaren liegt ein praxisorientierter, holistischer Ansatz zugrunde, mit dem die gesamte Persönlichkeit der Teilnehmer/innen angesprochen werden soll. Durch den Wechsel von praktischen Übungen, Reflexionsphasen, theoretischem Input, individueller Arbeit, Gruppenarbeit und Diskussionen im Plenum soll eine Synthese von „Kopf" und „Bauch" geschaffen werden.

Die Förderung des Lernprozesses erfolgt ganzheitlich, d.h., er geht aus von

- einem Biographie- und Erfahrungsbezug,
- der Synthese von Rationalität und Emotionalität,
- der Reflexionsorientierung,
- der größtmöglichen Reduzierung der Machtverhältnisse zwischen den Beteiligten, z.B. Vertreter/inne/n von MISO und Verwaltungsangestellten,
- gruppenspezifischen Seminaren zur individuellen Standortbestimmung,
- gemeinsamen Seminaren, um trotz Differenzerfahrungen und Paradoxien in den lebensweltlichen und beruflichen Anforderungen Wege des zivilen Dialogs zu finden.

6.4.1 Was bedeutet hier holistisch?

Die holistische Herangehensweise bezieht sich auf unterschiedliche Aspekte im Hinblick auf

- die Adressat/inn/en,
- die Bottom-up- und Top-down-Ausrichtung des Weiterbildungsangebots „Interkulturelle Kompetenz",
- die Verknüpfung von Personal- und Organisationsentwicklung,
- den didaktisch-methodischen Ansatz.

Mit seiner dreifachen Schwerpunktsetzung spricht das Konzept Professionelle bzw. Funktionsträger/innen in Institutionen an, die eine tragende, integrationsfördernde Rolle in der Migrationsgesellschaft vor Ort spielen. Sie werden gemeinsam in ein kooperatives interkulturelles Lernprojekt einbezogen und miteinander vernetzt.

Die erste Fortbildungsreihe mit ihrem Fokus auf interkultureller Kompetenz der Verwaltung im Dialog mit MISO wird durch das zweite Angebot zur Stärkung zivilgesellschaftlicher Migrantenorganisationen erweitert. Die dritte Weiterbildungsreihe erleichtert durch die Einbeziehung von Bildungseinrichtungen wie

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

den Volkshochschulen den Zugang zu Verwaltung und MISO und sorgt durch die Qualifizierung der Erwachsenenbildner/innen für die Umsetzung des Konzepts und seine verlässliche Nachhaltigkeit.

Darüber hinaus wird dem holistischen Anspruch durch die Bottom-up- und Top-down-Ausrichtung des Weiterbildungsangebots „Interkulturelle Kompetenz" Rechnung getragen. Die Förderung der interkulturellen Kompetenz der Mitarbeiter/innen und Migrantenvertreter/innen wird durch Einführungsveranstaltungen für Führungskräfte unterstützt und ergänzt. Der Schwerpunkt hier liegt auf der Sensibilisierung der Entscheidungsträger/innen für die Notwendigkeit und den Nutzen interkultureller Öffnung und Orientierung des jeweiligen Fachbereiches bzw. der Kommune/des Kreises und der interkulturellen Kompetenz ihrer Mitarbeiter/innen. Durch seine strukturelle Verfasstheit bildet das Angebot für Verwaltungsmitarbeiter/innen eine inhaltliche Klammer zwischen den beiden Ebenen.

Das Weiterbildungsangebot setzt an der Schnittstelle von Personal- und Organisationsentwicklung an. Die Konzeption ist so angelegt, dass die Förderung der interkulturellen Kompetenz der Behördenangestellten auch Prozesse der Organisationsentwicklung anstoßen soll. Diese Herangehensweise hat sich sowohl in der Erprobungsphase des Grundtvig-Projekts als auch in der weiteren Umsetzung gerade in den Kommunen und Kreisen, in denen interkulturelle Kompetenz und interkulturelle Öffnung noch nicht auf der politischen Agenda standen oder gerade erst angedacht wurden, als handlungsfördernd erwiesen.

Schließlich bezieht sich der holistische Anspruch auch auf die didaktisch-methodischen Vorgehensweisen in den Fortbildungen. Durch ein abwechslungsreiches Methodenrepertoire wird eine Synthese von kognitivem, affektivem und handlungsbezogenem Lernen geschaffen. Interkulturelles Lernen verlangt – wie alles Lernen – Arbeitsformen, die alle Sinne ansprechen. Die Wahrnehmung des „kulturell Fremden", sei es subjektiv empfunden oder sozial konstruiert, erfolgt ganzheitlich, d.h. über alle Sinne und muss sowohl affektiv als auch rational verarbeitet werden (vgl. Grünhage-Monetti 2002, S. 44; vgl. auch Fischer 2005, S. 36 f.).

Eine solche ganzheitliche Gestaltung der Lernprozesse, welche die gesamte Persönlichkeit der Lernenden anspricht und sie in Beziehung zu ihrem Umfeld setzt, gehört zu den Standardanforderungen einer zeitgemäßen Didaktik überhaupt. Sie begründet sich u.a. in der von Illeris entworfenen *Comprehensive Theory of Learning* (vgl. Illeris 2003). Diese Theorie „beruht auf zwei grundlegenden Annahmen. Erstens, dass jedes Lernen zwei völlig verschiedenartige Prozesse mit einschließt, nämlich einen Prozess der äußeren Interaktion zwischen den Ler-

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

nenden und ihrem sozialen, kulturellen und materiellen Umfeld und einen inneren psychologischen Prozess der Aneignung und Weiterentwicklung, in dem neue Impulse mit den Ergebnissen früherer Lernprozesse verknüpft werden. Zweitens, dass jedes Lernen drei Dimensionen beinhaltet, nämlich die kognitive Dimension des Wissens und Könnens, die emotionale Dimension der Gefühle und Motivation und die soziale Dimension der Kommunikation und Kooperation – wobei alle diese Dimensionen wiederum in einen gesellschaftlich geprägten Kontext eingebunden sind" (Illeris 2003, S. 396).

Diese Theorie hebt das Zusammenwirken von sozialen Bedingungen (wie Rechtslage, Erfahrungen von Diskriminierungen seitens der Migrant/inn/en bzw. institutionelle Vorgaben, Rahmenbedingungen des Behördenalltags seitens der Verwaltungsmitarbeiter/innen) und kognitiven und emotionalen Dimensionen hervor. Alle diese Aspekte bedingen sich gegenseitig in einer synchronischen wie auch diachronischen Perspektive. Dieser theoretische Rahmen ist besonders geeignet, um interkulturelle Lernprozesse zu gestalten.

6.4.2 Was bedeutet hier partizipativ?

Ein weiteres Merkmal des EICP-Konzeptes ist der partizipative Ansatz. In dialogischen und kooperativen Lernformen setzen sich Migrant/inn/en und Verwaltungsangestellte gemeinsam mit den Inhalten der Fortbildung auseinander und suchen nach Lösungen. Keine Gruppe wird der interkulturellen Ignoranz bezichtigt. Dies überwindet das defizitäre Verständnis, das oft mit dem Etikett „interkulturelle Kompetenz" verbunden wird. Darüber hinaus wird ein Zeichen gesetzt, dass Partizipation sowohl ein Ziel als auch ein Weg ist.

Mit dieser Vorgehensweise setzt sich das EICP-Konzept von den meisten interkulturellen Trainingsprogrammen für professionell Handelnde in Migrationskontexten ab. Die Weiterbildungsangebote „für berufliche Bereiche mit überwiegend deutschen Mitarbeiter/inne/n stehen vor einem Dilemma: Beziehen sie nur die Angestellten ein, entsteht eine ‚monokulturelle' Weiterbildungsgruppe, die auf Vermutungen und ‚Expertenwissen' über Motive von Minderheiten-Kund/inn/en angewiesen ist. Demgegenüber verfolgt das EICP-Konzept einen dialogisch-partizipatorischen Ansatz" (Brüning/Engel/Grünhage-Monetti/Jungk 2003, S. 10). Migrant/inn/en nehmen zusammen mit deutschen Kolleg/inn/en an den verschiedenen Weiterbildungsangeboten als professionell Handelnde bzw. Funktionsträger/innen teil. Dies betrifft speziell die Reihe „Interkulturelle Kompetenz" und das Train-the-Trainer-Weiterbildungsangebot.

Insbesondere in der ersten Fortbildungsreihe „Interkulturelle Kompetenz" wird ein ziviler Dialog initiiert, in dem die beteiligten Lernpartner/innen ihre (Pro-

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

blem-)Wahrnehmungen und Interessen in einem „neutralen, geschützten“ Raum einbringen und bearbeiten können. Die Teilnehmenden mit Migrationshintergrund werden auf Grund ihrer Funktion und Erfahrungen und nicht als Repräsentant/inn/en ihrer „Kultur“ ausgewählt. Letzteres birgt die Gefahr, sie für die Ziele der Weiterbildung zu funktionalisieren und ihre Expertise wiederum auf den Kulturaspekt zu reduzieren. Dieses Phänomen ist aus Konzepten von „Begegnungsseminaren“ bekannt.

Im EICP-Konzept nehmen Migrantinnen und Migranten als Vertreter/innen zivilgesellschaftlicher Organisationen eine zentrale Vermittlungs- und Anwaltsfunktion für ihre *communities* wahr. In den gemeinsamen Seminaren mit Verwaltungsmitarbeiter/inne/n treten sie in dieser Funktion und als gleichberechtigte Partner/innen der Verwaltung auf. Allerdings ist diese Gleichberechtigung nur tendenziell, denn trotz der selbstverständlich im Seminar verabredeten respektvollen, egalitären Verhaltenskodizes bleiben Unterschiede zwischen den Gruppen als Behörden- und Bürger-Vertreter/innen, zwischen Verwaltungsprofessionellen und Bürgern als „Verwaltungs-Laien“ bestehen. Noch bedeutender sind die ungleichen Rahmenbedingungen der Teilnahme an den Fortbildungen. Während die Behördenmitarbeiter/innen sie in ihrer bezahlten Arbeitszeit besuchen, ist dies bei Migrant/inn/en selten der Fall. Funktionsträger/innen von Ausländerbeiräten, Vereinen, religiösen Gemeinschaften sind meistens ehrenamtlich Engagierte. Angestellte von MISO sind oft freie Mitarbeiter/innen, die auf Honorarbasis bezahlt werden. Im ersten Fall nehmen sie in ihrer Freizeit/Urlaubszeit an der Fortbildung teil, im zweiten müssen sie eventuell mit einem Verdienstausfall rechnen.

Obwohl nach Lösungen (z.B. Bildungsurlaub) gesucht wurde und wird, setzt sich die Machtungleichheit – auch jenseits individueller Absichten – strukturell in der gemeinsamen Lernsituation fort. Sie wird jedoch transparent gemacht und ist somit für die Bearbeitung zugänglich.

Die externe Evaluation der Reihe sowie die Ergebnisse einer Machbarkeitsstudie zeigen, dass positive (Lern-)Erfahrungen zu konstruktiven und gleichberechtigten Aushandlungsprozessen führen können (vgl. Brüning 2003). Migrant/inn/en tragen gleichberechtigt zu der Erarbeitung eines Vorschlagkatalogs für kundennahe, interkulturell geöffnete Behördenorganisation als Abschluss des vierten Moduls der Reihe „Interkulturelle Kompetenz“ für Verwaltung und MISO bei (vgl. ebd., S. 10 f.). Sie sind von Anfang an Mitgestalter eines Prozesses der interkulturellen Öffnung und Orientierung der Kommune/des Kreises. Nicht selten werden sie zum ersten Mal als Professionelle erlebt: zum einem als Funktionsträger/innen zivilgesellschaftlicher Organisationen, zum anderen als Seminar-

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

leitung. Diese alternative Erfahrung hat in den Seminaren zu Reflexionen über Wahrnehmungs- und Deutungsmuster sowie über generalisierte Zuschreibungen kultureller Unterschiede geführt.

Unproblematischer lässt sich dieser dialogisch-partizipative Ansatz in der Trainer/innen-Qualifizierung umsetzen. Die Gruppen der Teilnehmenden waren in den drei bis jetzt durchgeführten Fortbildungsreihen stets paritätisch multikulturell besetzt. Auch in der Zukunft soll an diesem grundlegenden Prinzip festgehalten werden. Dadurch werden ausreichende Trainer/innen mit und ohne Migrationshintergrund qualifiziert, um multikulturell besetzte Teams für die Reihe „Interkulturelle Kompetenz" zu bilden.

Der Erfolg, die Glaubwürdigkeit und die Authentizität des EICP-Konzepts leben von diesem umgesetzten Partizipationsgedanken. Die Leitung mit Migrationshintergrund übernimmt eine Vorbildfunktion für Teilnehmende und ist ein wichtiger Schritt, um die Defizitsicht auf Migrant/inn/en abzubauen. Darüber hinaus bedeutet eine multikulturelle Besetzung eine erhöhte Akzeptanz des Konzepts. Schließlich kann auf ein höheres Maß an Kreativität und Innovation zurückgegriffen werden.

Nicht zuletzt sei hier angemerkt, dass das EICP-Gesamtkonzept von einer multikulturell und interdisziplinär besetzten Expertengruppe entwickelt wurde: drei deutschen Erwachsenenbildnerinnen, einem türkischen Organisationsentwickler und der italienischen Mitarbeiterin des DIE.

6.4.3 Was bedeutet hier handlungsorientiert und reflexiv?

Alle drei Weiterbildungsangebote zielen auf die Verbesserung der Handlungsmöglichkeiten der Teilnehmenden in ihrem beruflichen Alltag ab. Der Bezug zur eigenen Praxis, sei es in einer Behörde, sei es in einer Migrantenorganisation bzw. in einer Weiterbildungseinrichtung, zieht sich als roter Faden durch alle drei Curricula.

Vor dem Hintergrund des im Seminar vermittelten Wissens (z.B. über Kommunikation, Konfliktmanagement) wird das eigene Verhalten reflektiert. Alternative Verhaltensweisen werden eingeübt, um das eigene Repertoire zu erweitern und das – durchaus notwendige – kognitive Wissen (savoir) in die Praxis (savoir faire) umzusetzen. Durch seine methodische Vielfalt stellt das Curriculum Wissen und Instrumente zur Verfügung und bietet einen Ort für Reflexion und Erprobung an. Die dauerhafte Umsetzung in die berufliche Praxis übersteigt die Möglichkeiten einer punktuellen pädagogischen Intervention, die allerdings mehr als nur Anstöße geben will: Die Umsetzung liegt nicht nur in der Verantwortung der Ein-

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

zelnen, sondern vor allem in der Bereitschaft der Organisationen, welche die notwendigen organisatorisch-strukturellen Rahmenbedingungen schaffen müssen. Sinnvoll wäre es, im Anschluss an die Fortbildung eine Begleitung einzurichten, um die Umsetzung des Gelernten in die Praxis zu unterstützen.

Der von allen Pädagog/inn/en erwünschte Schritt von Verhaltensänderungen hin zur Verinnerlichung und Entwicklung neuer Einstellungen (savoir être) bleibt „lebenslange Aufgabe" der Lernenden. Dies trifft besonders für die Förderung interkultureller Kompetenz zu, die ohne eine Reflexion über Werte und eventuelle Einstellungsänderungen bloße Technik bleiben würde. Hier kann die Pädagogik den Lernenden Impulse und den Organisationen Unterstützung bei strukturellen Veränderungen geben.

In diesem handlungsorientierten Lernprozess spielt Reflexion eine zentrale Rolle. Obwohl ein Konsens über die Inhalte interkultureller Kompetenz und ihrer theoretischen Grundlagen noch aussteht, erkennen die meisten Definitionen sowohl Reflexionsfähigkeit als auch Handlungskompetenz als Grundkomponenten an. Gemäß dem Grundverständnis einer modernen Erwachsenenbildung zielt das EICP-Konzept darauf, Reflexionsfähigkeit und Reflexion nicht nur im Hinblick auf die eigene kulturelle Identität und auf das Handeln unter Bedingungen kultureller und ethnischer Differenz, sondern auch als professionellen Habitus zu fördern (vgl. Mecheril 2002, S. 32). Die Modernisierungsprozesse, welche die Arbeitsinhalte und -organisation überall in der Arbeitswelt entscheidend verändert haben – nicht nur in der öffentlichen Verwaltung –, verlangen von der Leitung wie von den Mitarbeiter/inne/n ein hohes Maß an Reflexivität: „… reflexives Handeln bedarf reflexiver Orte" (Mecheril 2002, S. 33). Die EICP- Weiterbildungen verstehen sich als solche.

Reflexionsfähigkeit wird in den drei Weiterbildungsangeboten mit unterschiedlichen Schwerpunkten je nach beruflichen Anforderungen gefördert. Allen drei Curricula ist die Reflexion der eigenen kulturellen Identität, der Problematiken des kulturellen Begriffs und der „Lebenslagen unterschiedlicher Personengruppen als Eingangsvoraussetzung des professionellen Handelns von Mitgliedern dieser Gruppen" gemeinsam (ebd., S. 25). Das Weiterbildungsangebot für Erwachsenenbildner/innen zielt zusätzlich darauf ab, die Teilnehmenden zu befähigen, entsprechende reflexive Prozesse in ihren Trainings zu fördern.

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

7. Das Fortbildungsangebot „Interkulturelle Kompetenz“

Matilde Grünhage-Monetti

Die Dringlichkeit von interkultureller Kompetenz und Öffnung von kommunalen Verwaltungen, wie sie Veronika Fischer in Kapitel 4 stringent dargelegt hat, war ausschlaggebend für die Festlegung des ersten Schwerpunktes des EICP-Konzepts. Als Adressaten sind die Kommunen und Kreise gedacht, die sich noch nicht „interkulturell“ geöffnet und orientiert haben bzw. sich erst jetzt in diese Richtung bewegen.

Einen günstigen Anknüpfungspunkt stellt die Verwaltungsmodernisierung dar, wie Birgit Wehrhöfer illustriert hat (Kapitel 5). Dieser in der politischen Arena akzeptierte und mittlerweile weit verbreitete Veränderungsprozess betrifft sowohl die Strukturen einer Organisation als auch die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter/innen. Dem Modernisierungsgedanken liegt ein neues Selbstverständnis von öffentlicher Verwaltung als Dienstleisterin in einem modernen, demokratischen Staat zugrunde. Die Verwaltungsmodernisierung bietet daher einen „fruchtbaren organisatorischen Boden, in dem interkulturelle Arbeit ansetzen und gedeihen kann“ (Jakubeit 2005, S. 237 f.). Das EICP-Konzept greift ihre grundlegenden Prinzipien bzw. Merkmale auf, wie z.B. Kundenorientierung (für *alle* Kund/inn/en), Verschränkung von Organisations- und Personalentwicklung, hoher Grad an Selbstreflexion von Organisation und Mitarbeiter/inne/n und veränderte Qualifikationsprofile der Beschäftigten.

Um die Akzeptanz der Entscheidungsträger/innen sicherzustellen und aus der Erkenntnis heraus, dass die Verwaltungsmodernisierung auf der Ebene der Organisations- wie auch der Personalentwicklung umgesetzt werden muss, haben wir uns entschieden, mit der Personalentwicklung auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen der Verwaltung anzufangen.

Die Erfahrungen u.a. aus einer DIE-Machbarkeitsstudie (vgl. Brüning 2003, S. 9) zeigen, dass es nicht zuletzt dank der Suggestionskraft interkultureller Kompetenz (vgl. Mecheril 2002, S. 23) möglich ist, Kommunen und Kreise für interkulturelle Personalentwicklung zu gewinnen, auch wenn eine entsprechende Organisationsentwicklung noch nicht auf ihrer politischen Agenda steht. Der Auftraggeber erhofft sich eine Verbesserung der Handlungsfähigkeit einzelner Mit-

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

arbeiter/innen im Umgang mit ihrer migrantischen Klientel und einen reibungsloseren Ablauf des Behördenalltags. Auch die Teilnehmenden von – mittlerweile zahlreichen – Seminaren äußern ähnliche Erwartungen (vgl. Grünhage-Monetti 2004, S. 52).

Das Curriculum „Interkulturelle Kompetenz“ setzt zwar an der Personalentwicklung an, verfolgt aber nicht nur das Ziel einer „technologischen Behebung von individuellen Mängeln“ (Mecheril 2003, S. 24), sondern will gleichzeitig den Anstoß für einen Prozess der interkulturellen Organisationsentwicklung geben. Dies wird durch die Bottom-up- und Top-down-Ausrichtung des Weiterbildungsangebots und seine Praxisorientierung sowie durch den von den Seminarteilnehmenden entwickelten Empfehlungskatalog für die Entscheidungsträger (vgl. Kapitel 7.1) ermöglicht.

Das EICP-Konzept zielt darauf ab, Einzelne und Gruppen mit und ohne Migrationshintergrund zusammenzubringen. Durch die Gewinnung von Wissen und Instrumentarien sowie die Erfahrung eines kooperatives Lernprojekts sollen sie, als „Pioniere“ in der eigenen Institution, Prozesse der interkulturellen Öffnung und Orientierung anstoßen (vgl. Fischer 2005, S. 21). Dies ist bis jetzt in den verschiedenen Kommunen, in denen das Weiterbildungsangebot durchgeführt wurde, gelungen. Uns Autorinnen ist aber durchaus bewusst, dass dieser Impuls weiter unterstützt werden muss, um nicht zu versanden.

Durch seine Konzeption hebt sich das EICP-Angebot von anderen Modellen ab, die auf eine Behebung der individuellen Defizite von – meist deutschen – Professionellen abzielen. Mit Recht sind diese Ansätze, die „quasi auf der Ebene eines pädagogischen Mikrosystems“ die „kommunikativen Fähigkeiten (der Mitarbeiter/innen) in der Interaktion mit Migranten und Migrantinnen“ verbessern sollen, in die Kritik geraten (vgl. Fischer 2005, S. 8; Jakubeit 2005; Castro Varela 2002; Mecheril 2002).

Indem sie die diskriminierenden bzw. hemmenden organisatorisch-strukturellen Rahmenbedingungen des beruflichen Handelns der Teilnehmenden ausblenden und ausschließlich auf die Förderung von „kommunikativen selbstbezogenen Fertigkeiten“ setzen, versprechen sie den Einzelnen, „im Kontakt mit ihrer fremden Klientel erfolgreich handlungsfähig zu werden“ (Mecheril 2002. S. 23 f.). Damit wird die Verantwortung des Erfolgs bzw. Scheiterns dieses Kontakts dem ausführenden Personal zugewiesen.

Die Entscheidungsträger/innen (in unserem Fall in Politik und Verwaltung), die auch die Auftraggeber der Fortbildung sind, werden in der – gewollten? – Illusi-

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

on bestärkt, dass es sich um ein personenbezogenes, kulturelles Problem handelt. Damit werden sie von der Verantwortung entbunden, die Verwaltung auf ihre rassistischen und diskriminierenden Strukturen, auf die Zugangsbarrieren hin zu überprüfen und Schritte zur Veränderung zu unternehmen. Es geht hier schließlich um Anerkennung und Teilhabe an Macht und Ressourcenverteilung.

7.1 Aufbau der Fortbildung „Interkulturelle Kompetenz“

Das Weiterbildungsangebot „Interkulturelle Kompetenz“ besteht aus zwei Curricula:

- einer Fortbildungsreihe aus fünf aufeinander aufbauenden Modulen für Verwaltungsmitarbeiter/innen und Vertreter/innen von Migrantenorganisationen,
- einer eintägigen Einführungs-/Sensibilisierungsveranstaltung für Führungskräfte.

Die Fortbildungsreihe besteht aus einem nach Gruppen getrennten und vier gemeinsamen Seminaren. Ausgehend von den eigenen Erfahrungen und mit dem Blick auf die Interaktion zwischen Behörden und Migrant/inn/en setzen sich die Teilnehmenden in den ersten drei Seminaren mit folgenden Bereichen auseinander:

- mit den Problematiken des Kulturbegriffs (**Modul 1**),
- mit Grundlagen der Kommunikation (**Modul 2**),
- mit Grundlagen des Konfliktmanagements (**Modul 3**).

Ziel ist es, ihnen Kenntnisse und Instrumente für einen (selbst-)kritischen, professionellen Umgang mit interkulturellen Situationen zur Verfügung zu stellen.

Im **Modul 4** werden häufig auftretende bzw. als besonders belastend empfundene Probleme im Kontakt zwischen Behörden und migrantischen Kund/inn/en analysiert, Lösungsmöglichkeiten erarbeitet und Strategien für ihre Umsetzung entwickelt. Das Modul schließt mit der Formulierung von Empfehlungen an die Verantwortlichen in Politik und Verwaltung für eine kundennahe, interkulturell geöffnete Behördenorganisation ab. Der Beitrag der MISO zur Verbesserung der Interaktion zwischen Behörden und Migrant/inn/en wird ebenfalls thematisiert. Die Empfehlungen werden am Ende des vierten Seminars einem Spitzenvertreter bzw. einer Spitzenvertreterin der Kommune/des Kreises übergeben. Ein Termin zur ihrer Diskussion wird mit den kommunalen Verantwortlichen, den Vertreter/inne/n der Teilnehmenden und mit der Seminarleitung verabredet.

Modul 5 stellt eine Zwischenbilanz dar. Neben dem Transfer des Gelernten steht die Umsetzung der erarbeiteten Empfehlungen im Vordergrund: Was hat diesbe-

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

züglich die Kommune/der Kreis entschieden? Wurden Empfehlungen aufgegriffen? Welche werden umgesetzt? Wo liegen die Prioritäten? Welche Schritte sind dafür erforderlich? Welche Unterstützung kann der Bildungsanbieter (z.B. die Volkshochschule) für diesen Umsetzungsprozess leisten?

Ein ausführlicher Überblick über Ziele und Inhalte der fünf Module, die in der CD-ROM ausführlich beschrieben sind, findet sich in Kapitel 7.2.

Die im Prolog vorgestellte Auswahl von Fallbeispielen aus den Fortbildungsreihen belegt das breite Spektrum der angesprochenen Probleme im Kontakt von Behörden und Migrant/inn/en und weist auf das Zusammenspiel von strukturell-organisatorischen Rahmenbedingungen, gesetzlichen Bestimmungen und inter- und intrapersonellen Aspekten hin. Die notwendige Verknüpfung der Veränderung von strukturell-organisatorischen Rahmenbedingungen mit der Förderung individueller interkultureller Kompetenz durch Weiterbildung (vgl. Schweitzer 2005, S. 267) wird durch die oben beschriebene Vorgehensweise zum Thema gemacht, von den Teilnehmenden selbst präzisiert und in einem ersten Schritt (durch die Weiterleitung von Empfehlungen und die Zwischenbilanzierung) praktiziert.

Die Erfahrungen aus den Pilotstandorten, die im anschließenden Kapitel 8 beschrieben und kritisch kommentiert sind, sowie aus den Fortbildungen, die inzwischen in anderen Kommunen und Kreisen durchgeführt wurden, bestätigen den Anspruch des EICP-Konzept, interkulturelle Kompetenz auf der persönlichen und organisationsbezogenen Ebene zu fördern.

XPERT Culture Communication Skills
Das Konzept „Interkulturelle Kompetenz“ ist vom Deutschen Volkshochschulverband in das Zertifikatssystem zur interkulturellen Kompetenz – Xpert Culture Communication Skills – übernommen worden. Die Fortbildungsreihe kann mit einer Prüfung abgeschlossen werden, die Voraussetzung für das Zertifikat ist.
Die bisherigen Erfahrungen mit dem Angebot zeigen eine positive Resonanz und große Zufriedenheit bei den Teilnehmenden. Das Zertifikatssystem soll nach der bundesweiten Verbreitung auch im europäischen Rahmen angeboten werden.

7.2 Überblick über die einzelne Module

Modul 1: „Eigene Kultur – Fremde Kultur?“ Ein Seminar für getrennte Gruppen von Verwaltungsmitarbeiter/innen und Vertreter/inne/n von Migrantenorganisationen

Für die Gruppe der Mitarbeiter/innen aus verschiedenen Ämtern der Verwaltung und für die Vertreter/innen von MISO wird zum Einstieg je ein eigenes, eintägi-

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

ges Seminar mit ähnlichen Schwerpunkten, aber unterschiedlicher Akzentsetzung durchgeführt. Neben einer Einführung in die Ziele der Seminarreihe und einem Erwartungsabgleich findet unter dem Titel „Eigene Kultur – Fremde Kultur?“ eine erste Auseinandersetzung mit den Problematiken des Kulturbegriffs statt. Dabei soll die Fixierung auf ein ethnisches bzw. nationales Kulturverständnis überwunden werden. Kulturelle Differenzen müssen in ihre soziokulturellen Zusammenhänge gestellt und entsprechend interpretiert werden. Im Mittelpunkt steht das Verständnis von Kultur als sozialer Praxis. Soziale Verhältnisse werden nicht allein als Differenzen auf der Ebene von Normen und semantischen Kodierungen (Giddens zitiert nach Mecheril) erklärt, sondern auch als Problem materieller Ressourcen vgl. Mecheril 2002, S. 22).

Damit verbunden ist die Absage an ein Verständnis von Kulturen als separaten, deutlich abgrenzbaren Gebilden zu Gunsten eines Kulturbegriffs, der die Durchdringung unterschiedlicher Lebensformen und -stile und mehrfacher kultureller Anschlüsse hervorhebt (vgl. Kapitel 2 mit seinem Rückgriff auf Welsch 1995). Dazu gehören sowohl Aspekte von Behördenkultur als auch Aspekte von Migrationskulturen.

Die gruppenspezifischen Seminare dienen inhaltlich wie didaktisch-methodisch dazu, für beide Gruppen eine ähnliche Ausgangsbasis für die darauf folgenden gemeinsamen Seminare zu schaffen und die Offenheit für die jeweils andere Gruppe zu erhöhen.

Der Entscheidung für einen Einstieg mit getrennten Seminaren lag ursprünglich die Annahme zugrunde, dass beide Gruppen gegensätzliche Positionen vertreten und nicht in Kontakt kommen würden bzw. dass die Seminare als Orte zur Klärung individueller Einzelfälle „missverstanden“ werden könnten. Einige Verwaltungsmitarbeiter/innen fürchteten auch, sich einem Tribunal stellen zu müssen und des Rassismus bezichtigt zu werden. Diese Erwartungen haben sich in allen durchgeführten Reihen nicht bewahrheitet. Von Anfang an sind die Teilnehmenden sehr offen miteinander umgegangen. Es hat sich ein kollegiales Klima entwickelt, das durch gegenseitige Neugierde und Interesse an weiteren Kooperationen gekennzeichnet war.

Trotzdem empfehlen wir, an dem separaten ersten Treffen festzuhalten. Insbesondere die Migrant/inn/en haben den Einstieg in einer eigenen, kleineren Gruppe geschätzt, in der sie mehr Raum und Zeit für sich hatten, um u.a. die Voraussetzungen und Bedingungen der Teilnahme (Deutschkenntnisse, Unterstützung durch die entsendende Organisation) im geschütztem Raum zu klären. Etliche nahmen zum ersten Mal an einer Weiterbildung teil.

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

Modul 2: (Interkulturelle) Kommunikation

Den gruppenspezifischen Workshops folgen drei anderthalb- bis zweitägige, aufeinander aufbauende gemeinsame Seminare, an denen Verwaltungsmitarbeiter/innen und Vertreter/innen von Migrantenorganisationen möglichst im gleichen Verhältnis teilnehmen.

In diesen gemeinsamen Seminaren wird vor dem Hintergrund unterschiedlicher Sichtweisen geübt, Lebenslagen, Erfahrungen, Deutungen, Missverständnisse, Konflikte etc. aus kultureller, politischer, struktureller und sozialer Perspektive zu betrachten und partnerschaftlich Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten. Ein interkultureller Austausch ist nur dann erfolgversprechend, wenn übergreifende Wissensbestände, Werte und Interessen erkannt werden, die für die Beteiligten so wichtig sind, dass sie zu einem tragfähigen Miteinander kommen.

Den Schwerpunkt des ersten gemeinsamen Seminars zur (interkulturellen) Kommunikation bildet die Erfahrung und Reflexion der individuellen und soziokulturellen Bedingtheit von Wahrnehmung. Weiter liegt der Fokus auf interaktionalen Aspekten und Zuschreibungen in ihrer Verflochtenheit mit der eigenen individuellen und soziokulturellen Biographie. Die Teilnehmenden beschäftigen sich mit den Auswirkungen von Selbst- und Fremdwahrnehmung im Kommunikationsprozess. Sie setzen sich mit dem Kommunikationsmodell von Schulz von Thun auseinander und reflektieren es in Bezug auf die besondere Interaktion zwischen Behörden und Migrant/inn/en.

Die Merkmale und spezifischen Schwierigkeiten bzw. möglichen Interferenzen der Kommunikation zwischen Sprecher/inne/n unterschiedlicher Muttersprachen bilden einen weiteren Schwerpunkt dieses Moduls. Anhand der nachgespielten Aufnahme eines authentischen Gesprächs im Ausländeramt wird mit einem diskursanalytischen Trainingsansatz nach den Erkenntnissen gegenwärtiger linguistischer Forschung gearbeitet (vgl. Lidtke/Redder/Schreiter 2002; Müller-Jacquier 2004).

Modul 3: (Interkulturelles) Konfliktmanagement

Zukunftsfähige gesellschaftliche Entwicklungsprozesse sind maßgeblich auf die Stärkung konstruktiver Konfliktkompetenzen bei allen beteiligten Personen, Institutionen und Interessenverbänden angewiesen. Verfahren der konstruktiven Konfliktbearbeitung sind zu einem wichtigen Instrumentarium bei der Gestaltung des Zusammenlebens von Mehrheit und Minderheiten geworden. Oft müssen sie erst erlernt werden, denn in der Regel wird immer noch von dem gesellschaftlich stark verankerten Gewinner-Verlierer-Denken und -Verhalten ausgegangen. Sowohl bei Mitarbeiter/inne/n in Verwaltungen als auch bei Migrant/

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

inn/en besteht ein großer Bedarf an Kompetenzen in Konfliktmanagement. Allerdings wird häufig übersehen, dass viele Probleme, die im persönlichen Kontakt auftauchen, ihre Ursache in strukturellen Bedingungen haben. Wenn dies nicht erkannt wird, erfolgen auf beiden Seiten sehr schnell ethnisierende Zu- und Festschreibungen, die nicht zu einer Problemlösung führen, sondern diese sogar verhindern können.

Ziel des Moduls ist es, konsensorientierte Verfahren kennen zu lernen und einzuüben. Ein besonderer Stellenwert kommt dabei der Problemanalyse zu. Erst nach einer differenzierten Analyse der konkreten Situation können effektive Lösungsvorschläge erarbeitet werden, da Problem und Lösung auf derselben Ebene liegen müssen, wenn sie langfristig wirken sollen.

Alternative Instrumente der Gesprächsführung wie „Aktives Zuhören“ (Gordon) bzw. „Hilfreiches Zuhören und Notwendige Konfrontation“ (Rogers) werden vorgestellt und eingeübt. Sie werden aber auch kritisch reflektiert. Da sie im Therapie-Bereich entstanden sind, ist die vorgeschlagene Vorgehensweise für die behördliche Kommunikation, wie z.B. die Verwendung von „Ich-Botschaften“, nicht immer angemessen. Darüber hinaus fokussiert diese Art der Kommunikation auf Sprache (Wortwahl, Formulierungen) sowie non- und paraverbale Signale (wie Mimik, Gestik, Intonation). Dies birgt in der Interaktion zwischen Muttersprachler/inne/n und Nicht-Muttersprachler/inne/n die Gefahr von Missverständnissen aufgrund begrenzter Sprachkenntnisse bzw. unterschiedlicher Kommunikationsstile. Die Instrumente müssen bewusst eingesetzt werden. Es geht nicht darum, ein kommunikatives Verhalten zu trainieren, sondern darum, eine veränderte innere Haltung herauszubilden.

Modul 4: Problemlösungen und Empfehlungen

In diesem Seminar werden Probleme analysiert, die im Laufe der Fortbildungsreihe angesprochen und als besonders schwerwiegend betrachtet werden, und entsprechende Lösungsvorschläge erarbeitet. Folgende Ordnungs-Kategorien dienen der Analyse sowohl der Probleme als auch der Lösungsvorschläge:

- Ebene der Gesetzgebung,
- Ebene der organisationalen Struktur der Verwaltung,
- Ebene der Interaktion zwischen Verwaltungsangestellten und Migrant/inn/en,
- persönliche Ebene der Verwaltungsmitarbeiter/innen wie der Migrant/inn/en.

Diese letzte Phase der Seminarreihe dient der Konkretisierung von Lösungsvorschlägen sowie der Erarbeitung von Empfehlungen und Verabredungen, die von

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

der Verwaltungsspitze und der Politik zu institutionalisieren sind. Zu diesem Zweck werden sie den Verantwortlichen schriftlich übergeben.

Modul 5: Auswertung mit Abstand

Um die Nachhaltigkeit der von den Seminarteilnehmenden erarbeiteten und vorgeschlagenen Empfehlungen für die Verwaltung zu sichern, schließt einige Wochen später ein eintägiges gemeinsames Seminar unter dem Titel „Auswertung mit Abstand (AmA)“ die Weiterbildungsreihe ab. Eine Vertretung der Verwaltungsspitze nimmt an der Veranstaltung teil.

Dieses letzte Seminar hat in doppelter Hinsicht die Funktion einer Bilanz.

- Zum einen wird die Selbstreflexion der Teilnehmenden unterstützt: Was war mir neu? Was war mir in dieser Reihe besonders wichtig? Was habe ich in meinen beruflichen Alltag umsetzen können? Wovon habe ich profitiert? Wo gibt es Hürden bei der Umsetzung?
- Zum anderen soll überprüft werden, was mit den Empfehlungen aus den Weiterbildungsseminaren passiert ist. Kurzberichte aus den beteiligten Ämtern sollen eine erste Auswertung ermöglichen: Wie hat die Verwaltungsleitung auf die Empfehlungen reagiert? Welche Empfehlungen konnten ansatzweise umgesetzt werden, mit welchen Ergebnissen? Gibt es weitere Initiativen der Verwaltungsleitung?

7.3 Einführungs- und Sensibilisierungsveranstaltung für Führungskräfte der Verwaltung

Die Fortbildungsreihe für Verwaltungsmitarbeiter/innen und Migrantenvertreter/innen wird durch ein Angebot für Führungskräfte ergänzt, das die oben beschriebenen Impulse zur interkulturellen Öffnung und Orientierung unterstützen soll.

Ausgangspunkt ist die in der Literatur hinlänglich belegte Notwendigkeit, Veränderungsprozesse in Organisationen in einer gleichzeitigen, sich gegenseitig bedingenden Top-down- und Bottom-up-Strategie anzugehen, in der sich Organisations- und Personalentwicklung ergänzen. Organisationsveränderungen brauchen Impulse von der Spitze und müssen von ihr getragen werden. Ohne Rückhalt und Förderung neuer Leitbilder oder struktureller Umorientierungen durch die Leitungsebene, die den Abbau von institutionalisierten Rassismen und Zugangsbarrieren zur Verwaltung und die Förderung von Partizipationsmöglichkeiten zum Ziel haben, hat das Engagement einzelner Mitarbeiter/innen für mehr interkulturelle Offenheit kaum eine nachhaltige Wirkung.

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

Umgekehrt laufen Impulse der Führung ins Leere, wenn die Mitarbeiter/innen nicht motiviert werden können oder wenn vorhandenes Potenzial nicht erkannt und genutzt wird. Interkulturelle Weiterbildung braucht zumindest die wohlwollende Billigung der Leitungspersonen, um interessierte Teilnehmende aus den Reihen der Belegschaft zu finden. Um wirklich erfolgreiche, das heißt nachhaltige interkulturelle Neubestimmungen der Verwaltungskultur zu initiieren, ist mehr erforderlich. Amtsleiter/innen müssen den Nutzen erkennen, den interkulturelle Kompetenz ihrer Institution einbringt: weniger Konflikte zwischen Mitarbeiter/inne/n und Kund/inn/en, erhöhte öffentliche Anerkennung der Institution und qualitätsvolle Dienstleistungskultur durch bürgernahen Service. Interkulturelle Kompetenz der Verwaltung leistet somit einen Beitrag zur Qualitätssicherung und zur nachhaltigen Integrationsarbeit von Kommunen und Kreisen über die spezifischen projektförmigen Interventionen hinaus

Eine positive Einstellung der Leitungspersonen gegenüber interkultureller Kompetenz hat einen erheblichen Einfluss auf die Motivation der Beschäftigten sowie auf die Gestaltung der Kontakte zwischen Mitarbeiter/inne/n und Migrant/inn/en. Aber auch nach außen ist sie von großer Bedeutung aufgrund der Schlüsselposition von Führungskräften bei der Vermittlung zwischen Politik und Verwaltung, wegen ihrer Vorbildfunktion für die Bevölkerung und nicht zuletzt als Zeichen für die ethnischen *Communities*, dass sie wertgeschätzt werden.

Das Curriculum sieht eine eintägige Einführungsveranstaltung für Führungskräfte vor. Es wendet sich ausdrücklich an das gesamte leitende Personal und nicht nur an die Leiter/innen von Ämtern wie Ausländerbehörde, Sozialamt etc., in denen Migrant/inn/en als problematische Klientel wahrgenommen werden. Damit soll hervorgehoben werden, dass Migrant/inn/en als normale Kund/inn/en überall anzutreffen sind und dass interkulturelle Öffnung und Orientierung eine Querschnittsaufgabe ist.

Es ist zwingend notwendig, dass zumindest *ein* Mitglied des Leitungsteams der Weiterbildungsreihe Kenntnisse über und Erfahrungen mit Verwaltungsmodernisierung und Organisationsentwicklung hat.

Vor dem Seminar sollten Informationen über die Situation von Migrant/inn/en in der Kommune oder im Kreis eingeholt werden. Diese Daten begründen den Anspruch auf Kundenorientierung im Hinblick auf die Bevölkerung mit Migrationshintergrund sowie die Notwendigkeit interkultureller Weiterbildung in einer interkulturell offenen und kompetenten Verwaltung. Der Bezug zur Integrationspolitik der Stadt/des Kreises wird damit explizit gemacht. Um die Führungskräfte für die Fortbildungsreihe für ihre Mitarbeiter/innen zu gewinnen, werden einige

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

beispielhafte Übungen durchgeführt, die einen Einblick in Konzept und Gestaltung der Weiterbildung vermitteln sollen.

Folgende Inhalte bilden den Kern der Einführungsveranstaltung:

- Informationen zur demographischen Entwicklung in der Kommune und die Konsequenzen für Ämter,
- Merkmale einer interkulturell offenen und kompetenten Verwaltung,
- strukturelle Diskriminierung in der Verwaltung und ihre Überwindung,
- Konflikte und Lösungen: Erkennen der verschiedenen Dimensionen – gesetzliche, strukturelle, individuelle Ebenen,
- Strategien zur Vermittlung der Notwendigkeit interkultureller Öffnung und Orientierung der Verwaltung gegenüber Politik und eigenen Mitarbeiter/innen,
- Vernetzung mit MISO,
- Überblick über die Inhalte und Methoden der Fortbildungsreihe „Interkulturelle Kompetenz".

Eine detaillierte Beschreibung der Einführungsveranstaltung mit den entsprechenden Materialen ist auf der CD-ROM enthalten.

Im Rahmen der Pilotierung des EICP-Konzepts wurde darüber hinaus eine so genannte Zielfindungskonferenz für Führungskräfte der Verwaltung und politisch Verantwortliche in solchen Kommunen und Kreisen konzipiert und erprobt, die sich erst jetzt mit der Thematik der interkulturellen Öffnung und Orientierung beschäftigen. Sie knüpft an die Einführungs- und Sensibilisierungsveranstaltung an und stellt einen weiteren Schritt in Richtung auf eine systematische Entwicklung eines interkulturellen Gesamtkonzepts dar. Die Teilnehmenden setzen sich mit den Bedürfnissen und Bedarfslagen unterschiedlicher Bevölkerungsgruppen ihrer Kommune bzw. ihres Kreises und den aktuellen Rahmenbedingungen auseinander und erarbeiten einen an die lokale Situation angepassten Handlungsplan. Es geht nicht darum, lediglich einen Plan für die bessere Integration von Menschen mit Migrationshintergrund zu erarbeiten, sondern darum, Migrant/inn/en als konstituierenden Bestandteil der Bevölkerung anzuerkennen und ihre Belange und Interessen in eine Gesamtkonzeption für das Verwaltungshandeln zu integrieren (vgl. Schweitzer 2005, S. 256; Hinte/Dorsch 1984; Grimm/Micklinghoff/Wermker 2001).

Der Fokus liegt auf der Wahrnehmung diskriminierender Strukturen und Zugangsbarrieren für alle benachteiligten Gruppen und der Erarbeitung von Strategien zu ihrem Abbau. Das Ziel ist, Verwaltungsabläufe zu identifizieren, die den Wirkungsgrad der Maßnahmen der Verwaltung optimieren, die Akzeptanz und

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

Unterstützung in der Bevölkerung erhöhen und somit der Entstehung von „Parallelgesellschaften“ gegenzusteuern.

Da die Konzeption in der Projektlaufzeit nicht ausreichend erprobt werden konnte, wird hier und auf der CD-ROM nicht näher auf sie eingegangen.

7.4 Das Fortbildungsangebot „Interkulturelle Kompetenz“ durchführen können: Curriculum „Interkulturelle Trainer/innen-Kompetenz“

Das Curriculum „Interkulturelle Trainer/innen-Kompetenz“ zielt darauf ab, die interkulturelle Kompetenz der Teilnehmenden als Multiplikator/innen zu erweitern und zu vertiefen und die Nachhaltigkeit des Weiterbildungsangebots „Interkulturelle Kompetenz“ zu sichern. Erfahrene Erwachsenenbildner/innen mit und ohne Migrationshintergrund werden befähigt, die Reihe für Verwaltungsmitarbeiter/innen und Migrant/inn/en sowie die Einführungs- und Sensibilisierungsveranstaltung für Führungskräfte durchzuführen und Prozesse interkultureller Öffnung in Verwaltungen anzustoßen. Dadurch erhalten die Kolleg/inn/en eine zusätzliche, von den EICP-Projektpartnern zertifizierte Qualifizierung für den wachsenden Bedarf an Vermittlung interkultureller Kompetenz in allen Sektoren der Gesellschaft.

Neben der Qualifizierung einzelner Personen trägt das Konzept zur Professionalisierung der Erwachsenenbildung für interkulturelle Angebote bei. Darüber hinaus eröffnet es für viele Weiterbildungseinrichtungen die Möglichkeit, ihren Kundenkreis zu erweitern (z.B. Verwaltung und MISO), wie bei den an der Erprobung beteiligten Volkshochschulen.

„Learning by doing and reflecting” – Auch dem Train-the-Trainer-Konzept liegt ein handlungsorientierter und reflexiver Ansatz zugrunde. Die einzelnen Module des Weiterbildungsangebots „Interkulturelle Kompetenz“ werden mit den Teilnehmenden durchgeführt und reflektiert. Die Fortbildung „Interkulturelle Trainer/innen-Kompetenz“ ist aber mehr als nur eine Reproduktion des Seminarangebots für Verwaltung und Migrant/inn/en. Sie unterscheidet sich davon quantitativ und qualitativ.

Um einen sicheren Umgang mit Konzept und Methodik zu ermöglichen, werden die praktischen Übungen ausführlicher und in größerer Zahl erprobt als in den Fortbildungen mit Verwaltungsmitarbeiter/innen und Migrant/inn/en. Gleiches gilt für die theoretischen und informativen Beiträge, die umfangreicher bzw. anspruchvoller sind, z.B. zur Geschichte der Migration in Deutschland

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

oder zur Funktionsweise von (interkulturellen) Konfliktmustern in Verwaltungen.

Darüber hinaus unterscheidet sich das Train-the-Trainer-Konzept durch die Art und Weise der Reflexion. Am Ende eines jeden Moduls überprüfen die Teilnehmenden Inhalte, Übungen und Struktur der einzelnen Bausteine sowie der Gesamtkonzeption von verschiedenen Standpunkten aus: als Seminarteilnehmende, als Erwachsenenbildner/innen und als zukünftige Trainer/innen. Dadurch erhalten sie die Möglichkeit, ihre Erfahrungen und Kenntnisse in das Konzept und in die Weiterentwicklung der Module „Interkulturelle Kompetenz" einzubringen.

Die Teilnehmenden haben auch die Möglichkeit, im Laufe der Weiterbildung ihre eigenen Kompetenzen in der Leitung von Gruppen zu erweitern. Sie übernehmen die Moderation praktischer Übungen bzw. führen selbstständig Aktivitäten durch oder referieren einen theoretischen Ansatz. Während der Erprobungsphase des EICP-Projekts hatten einige Teilnehmende die Möglichkeit, durch Hospitation bzw. Ko-Leitung Erfahrungen mit der Durchführung des Konzepts mit einer für sie ungewohnten Zielgruppe (Verwaltung) zu sammeln. Diese Praxis hat sich sehr bewährt.

Das Zusammenspiel von vertieften Informationen, verschiedenen Formen der Reflexion, eigener Trainingserfahrung und Erfahrungsaustausch soll zugleich für einen sicheren Umgang mit der Materie sorgen und die Anwendung des Konzepts „Interkulturelle Kompetenz" auf andere Handlungs- und Berufsfelder vorbereiten.

Dem partizipativen Ansatz wird auch in der Trainer/innen-Qualifizierung Rechnung getragen: Trainer/innen-Teams und Teilnehmer/innen-Gruppen sind stets multikulturell zu besetzen. Es ist auch zwingend notwendig, dass mindestens *eine* Person des Leitungsteams über solide Kenntnisse der Verwaltung und des Verwaltungshandelns verfügt und möglichst direkte berufliche Erfahrungen einbringen kann.

Die Weiterbildungsreihe, die wie das Curriculum „Interkulturelle Kompetenz" aus fünf aufeinander aufbauenden Modulen von insgesamt 120 Unterrichtseinheiten besteht, schließt mit einem Kolloquium ab. Die Teilnehmenden stellen eine Hausarbeit vor, z.B. die Konzeption einer Einführungsveranstaltung für Führungskräfte in der Verwaltung, und führen sie ausschnittweise durch. Sie erhalten ein Zertifikat von den Partnerorganisationen, die das Konzept entwickelt haben. Darin wird auch auf das Grundtvig-Programm der Europäischen Kommission, die das gesamte EICP-Projekt ko-finanziert hat, hingewiesen.

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

Das Weiterbildungsangebot für Trainer/innen ist inzwischen als Kompaktseminar (2x 5 Tage plus zwei Tage für das Kolloquium) wie auch in dem ursprünglichen Format (fünf dreitägige Seminare inklusive Kolloquium) durchgeführt worden. Beide Formen haben ihre Vor- und Nachteile. Die erste ist sicherlich ressourcensparender, weil Zeit- und Kostenaufwand für die Reisen verringert werden. Die zweite bietet mehr Möglichkeit für die Teilnehmenden, eigene Erfahrungen mit dem Konzept und den Materialien zu sammeln und sie gemeinsam zu besprechen.

Für Nordrhein-Westfalen kümmert sich der Landesverband der Volkshochschulen von NRW, der die Koordination der Weiterbildungsangebote „Interkulturelle Kompetenz“ nach Beendigung des Projektes übernommen hat, um die Zusammenstellung der Leitungsteams und sorgt so weit wie möglich für Hospitationsgelegenheiten. Es wäre sehr zu wünschen, dass diese Aufgaben auch von den anderen Landesverbänden übernommen werden, wenn das Konzept sich bundesweit etabliert.

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

8. Aus Erfahrungen mit der Fortbildung „Interkulturelle Kompetenz“ lernen

Gerhild Brüning/Doris Hens/Annette Wädlich

Die Volkshochschulen in Bielefeld, Bochum und Mülheim a.R. haben in den Jahren 2003 bis 2005 zunächst als Pilotprojekt, dann als reguläres Angebot die Fortbildungsreihe „Interkulturelle Kompetenz“ für Verwaltung und Migrantenorganisationen durchgeführt. Die vielfältigen Erfahrungen, die mit der Planung und der Umsetzung des Weiterbildungskonzepts gemacht wurden, sollen hier dokumentiert werden. Es soll jedoch auch auf die von den Teilnehmenden erarbeiteten Empfehlungen hingewiesen werden und darauf, wie deren Umsetzung in die Verwaltung hinein erfolgt ist.

8.1 Erfahrungen

8.1.1 Ausgangspunkt: Qualifizierungsbedarf

Ende 2002 – im Vorfeld des EICP-Projektes – wurde in Bielefeld eine Erhebung bei den großen Dienstleistungsunternehmen der Stadt durchgeführt, um den konkreten Fortbildungsbedarf der jeweiligen Mitarbeiter/innen im Bereich interkulturelle Kompetenz festzustellen. VHS-Mitarbeiterinnen interviewten Mitarbeiter/innen in Dienststellen und Einrichtungen mit einem hohen Prozentsatz von Kund/inn/en mit Migrationshintergrund, dies waren vor allem die städtischen Krankenanstalten, die Sparkassen, die Polizeidienststellen, die Wohlfahrtsverbände, das Arbeitsamt und die Stadtwerke mit ihrem gemischt-kulturell besetzten großen Callcenter.

Interessant war, dass Institutionen, die über eigene regionale oder überregionale Fortbildungsabteilungen verfügen, eine kompetente und verlässliche Einschätzung des Bedarfs zeigten. Die Leitungen der Organisationen, die keine Weiterbildungsabteilung haben, konnten zum Schulungsbedarf wenig bis keine Aussagen machen. Die Mitarbeiter/innen an der Basis dagegen artikulierten einen großen, sehr genau ausdifferenzierten Bedarf.

In einem ersten Umsetzungsschritt wurde die Reihe „Interkulturelle Kompetenz“ zunächst für die Mitarbeiter/innen der kommunalen Verwaltungen und der Vertretung von MISO angeboten, wie im EICP-Konzept vorgesehen. Nach Abschluss des Projekts ist die Weiterbildungsreihe „Interkulturelle Kompetenz“ fester Be-

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

standteil des städtischen Fortbildungsprogramms geworden. Um dem ermittelten Bedarf zu entsprechen, hat die VHS Bielefeld inzwischen ihr Angebot mit zusätzlichen Fortbildungen für die berufliche Praxis in den Bereichen Gesundheit, Klein- und Mittelbetriebe (KMU) und soziale Dienste erweitert. Sie werden im Rahmen der Xpert-Zertifikatslehrgänge durchgeführt (s. S. 72, Kasten)

8.1.2 Mitstreiter und Mitstreiterinnen gewinnen

Ein Fortbildungs- und Beratungsangebot für Verwaltungsangestellte und Vertreter/-innen von MISO kann ein sehr guter Baustein im Prozess der interkulturellen Öffnung der Kommune sein. Von daher ist es wichtig, im Vorfeld zu klären, inwieweit die interkulturelle Öffnung ein politisches und verwaltungsorganisatorisches Ziel ist und ob und welche Maßnahmen und Konzepte es bereits für eine solche Öffnung vor Ort gibt. Um die interkulturelle Öffnung in der Kommune bzw. im Kreis zu verankern, sollten möglichst viele Entscheidungsträger/innen und Mitarbeiter/innen für diesen Prozess („top down“ und „bottom up“) gewonnen werden.

In Bochum wurde das Konzept in zahlreichen Ausschüssen vorgestellt (z.B. Schul- und Jugendausschuss; Sozialausschuss, dem damaligen Ausländerbeirat etc). Mit Bezug auf die zunehmende Bedeutung von Zugewanderten in der Kommune und den demografischen Wandel der deutschen Gesellschaft wurde die Dringlichkeit einer interkulturellen Öffnung verdeutlicht – sowohl auf der Verwaltungs- als auch auf der politischen Ebene der Kommune. Die Fortbildung „Interkulturelle Kompetenz“ wurde von der Leitungsebene als guter Einstieg in die personelle Weiterbildung gesehen. Sie signalisiert die Bedeutung interkultureller Themen innerhalb der Stadtverwaltung und hat eine positive Auswirkung auf die Wahrnehmung in der Öffentlichkeit.

Darüber hinaus fanden Gespräche auf unterschiedlichen Ebenen der Verwaltung statt: mit den Leitungen und Beschäftigten des Personal- und Organisationsamtes, des Jugend- und Sozialamtes sowie des Ausländeramtes und des Bürgerbüros. Ziel war es, gerade bei den Ämtern mit hohem Publikumsverkehr die Bedarfslage zu klären. Dabei zeigte sich auf der Ebene der Mitarbeitenden ein großer Problemdruck, aber auch ein hohes Maß an Unsicherheit im Umgang mit Kund/inn/en nicht-deutscher Herkunft. Die Volkshochschule, als anerkannte Weiterbildungseinrichtung der Kommune, konnte mit dem neuen Konzept der gemeinsamen Fortbildungen von Verwaltungsmitarbeitenden und Vertretungen von MISO die Verwaltungsleitung überzeugen, so dass die Weiterbildungsreihe durchgeführt werden konnte.

In Bielefeld verlief der Prozess ähnlich. Das Konzept fand unmittelbar die volle Zustimmung des Oberbürgermeisters und wurde in die Amtsleiterkonferenz wei-

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

tergeleitet. Die Umsetzung in den Organisationseinheiten der Stadt lief allerdings nur zögerlich an. Ursache war, dass die Stadt 50 Prozent der Durchführungskosten übernehmen sollte, was wegen der prekären Haushaltslage der Stadt nicht möglich war. Erst die formale Kooperation von VHS und Personal- und Organisationsamt und die Einbettung des Projektangebots in das zentrale städtische Fortbildungsprogramm ermöglichten die erfolgreiche Akquise von Verwaltungsteilnehmenden. Auch in Bielefeld wurde im Folgenden das Konzept in allen relevanten Gremien und Ausschüssen vorgestellt, wie z.B. im Facharbeitskreis Migration, bei der zentralen Konferenz der ausländischen Vereine, dem Ausländerbeirat – dankenswerterweise von Anfang an mit voller Unterstützung des Interkulturellen Büros als Vermittlungsinstanz.

8.1.3 Teilnehmer/innen-Gewinnung

Ziel war es, möglichst viele Beschäftigte aus unterschiedlichen Ämtern der Verwaltung als Teilnehmende zu gewinnen, um möglichst breit in die Gesamtverwaltung hinein zu wirken. Dies ist bei beiden Fortbildungs-Durchgängen in Bochum gelungen. Die Vorarbeit auf den unterschiedlichen Verwaltungsebenen machte die Gewinnung von Fortbildungswilligen leicht. Nach der stadtinternen Ausschreibung gab es sehr schnell genügend Teilnehmende.

Die Gewinnung von Migrant/inn/en, die stellvertretend für ihre Organisation bzw. ihren Verein verbindlich an der Fortbildung teilnehmen sollten, gestaltete sich in den ersten beiden Durchgängen unproblematisch. Es bestanden ausreichende Kontakte zu vielen ortsansässigen Vereinen bzw. sie konnten über die Geschäftsstelle des Ausländerbeirates gut erreicht werden. Etwa 60 Prozent der eingeladenen Vereine kamen zur Vorstellung der Fortbildung in die VHS und bekundeten ihr Interesse an einer Teilnahme.

8.1.4 Umsetzung

In Bochum nahmen in zwei Fortbildungsreihen 30 Verwaltungsmitarbeitende und 20 Migrant/inn/en teil. Die fünf Module fanden im ersten Durchgang in Intervallen von ca. 6 bis 8 Wochen statt.

Die inhaltliche Konzeption und die methodische Vorgehensweise kamen bei allen Teilnehmenden sehr gut an. In den durchweg positiven Beurteilungen am Ende der jeweiligen Fortbildung wurden vor allem folgende Aspekte hervorgehoben:

- Zusammentreffen von Verwaltungsmitarbeitenden und Migrant/inn/en; Kennenlernen der jeweils anderen Sichtweise,
- Auseinandersetzung mit eigener und fremder „Kultur“,
- Konfliktbearbeitung an praxisnahen Beispielen,

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

- Praxisrelevanz der gesamten Fortbildung,
- Lösungsansätze und Empfehlungen zur Verbesserung des zivilen Dialogs, die in die gesamte Organisation hineinwirken sollen.

Ein großes Problem vieler Fortbildungen ist der Transfer in den Arbeitsalltag. Wie können die gewonnenen (Er-)Kenntnisse in die Abteilungen oder Vereine eingebracht und umgesetzt werden? Das Konzept „Interkulturelle Kompetenz“ hat versucht, diesem Problem vorzubauen, indem die Teilnehmenden „Hausaufgaben“ machen konnten, die die Brücke zur Praxis herstellen sollten. So wurde nach relevanten statistischen Daten zur Lage der Migrant/inn/en in der Kommune geforscht oder es wurde in Anlehnung an das Modul „(interkulturelle) Kommunikation“ ein Protokoll eines Gesprächs mit migrantischer Klientel erstellt, das die Selbstreflexion unterstützte. Auch das fünfte und letzte Modul der Fortbildungsreihe greift diese Frage auf. Die „Auswertung mit Abstand“ zeigte bei allen Durchgängen, dass viele gute Vorsätze in der beruflichen Routine sehr schnell verpuffen, wenn sie nicht durch Organisationsentwicklungsprozesse unterstützt werden.

Die ursprüngliche Intention, durch Teilnehmende aus möglichst unterschiedlichen Abteilungen ein breiteres Wirken in die Gesamtverwaltung zu erreichen und die Verengung auf Abteilungsangelegenheiten zu verringern, muss relativiert werden. Die Kolleg/inn/en fühlen sich im Arbeitsalltag oft als Einzelkämpfer/innen und können sich allein nicht genügend Gehör verschaffen. Zudem besteht die Gefahr, dass alles „Migrationsspezifische“ an sie delegiert wird. Daher ist durchaus zu überlegen, mehrere Mitarbeitende einer Abteilung zusammen zu schulen.

In den meisten Abteilungen fehlt die Möglichkeit, das berufliche Handeln zu reflektieren. Für kollegialen Austausch gibt es wenig Raum. Ein Ausweg könnte die Erweiterung der Fortbildungsreihe durch vierteljährlich stattfindende Arbeitstreffen sein. Bei diesen Treffen besteht die Möglichkeit der kollegialen Praxisbegleitung. Fallbeispiele aus dem beruflichen Alltag werden reflektiert und die Inhalte der Fortbildung vertieft. Eine solche Arbeitsgruppe gibt es seit Anfang 2004 in Mülheim a.R. Neben Verwaltungsmitarbeiter/inne/n nehmen auch Vertreter/innen von MISO an diesen Arbeitstreffen teil, so dass die geknüpften Kontakte intensiviert und gemeinsam Lösungsmöglichkeiten für schwierige Situationen gefunden werden können. Des Weiteren besteht in der Arbeitsgruppe die Möglichkeit, an den erarbeiteten Empfehlungen für einen verbesserten Kundendialog – unter Hinzuziehung der entsprechenden Fachämter – weiter zu arbeiten.

Die Gesamtdauer der Fortbildungsreihe wurde als zu lang empfunden. Sie erschwerte dadurch die kontinuierliche Teilnahme der Einzelnen. Zum anderen

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

war der Zeitraum zwischen den Modulen zu lang, um ohne große Rückblicke am vorhergehenden Modul anknüpfen zu können. Beim zweiten Durchgang in Bochum wurde ein Abstand von etwa 4 Wochen zwischen den Modulen gewählt, der sich sehr gut bewährt hat. Ähnliche Erfahrungen mit der zeitlichen Gestaltung wurden in Bielefeld und Mülheim a.R. gemacht.

Ein Problem, das in der Struktur des Konzepts liegt, ist darin zu sehen, dass die Verwaltungsmitarbeitenden für die Fortbildung freigestellt werden. Die Migrant/inn/en, die in der Privatwirtschaft arbeiten, müssen Urlaub nehmen. Selbst in den Bundesländern, die sich dem Bildungsurlaubsgesetz angeschlossen haben, konnten nicht alle interessierten Migrant/inn/en aus betrieblichen Gründen den Bildungsurlaub in Anspruch nehmen. Einige der Teilnehmenden waren auch ehrenamtlich tätig. Sie besuchten die Fortbildungen in ihrer Freizeit. Diese unterschiedlichen Ausgangssituationen erforderten eine besondere Berücksichtigung bei der Terminierung der Reihe (Wochentag; Einbeziehung von Wochenenden etc). Grundsätzlich ist auch die Kostengestaltung zu berücksichtigen. Langfristig ist es wahrscheinlich ratsam, In MISO professionell arbeitende Migrant/inn/en zu gewinnen, die hauptberuflich in Vereinen oder Verbänden (AWO, Caritas, Innere Mission, soziale Dienste etc.) arbeiten. Sie können für die Fortbildungen freigestellt werden, haben viel Erfahrung im Kontakt mit Verwaltungen und haben wahrscheinlich eher die Möglichkeit, die Anregungen der Fortbildung in ihre jeweiligen Organisationen hineinzutragen. Damit aber werden die meisten Mitglieder von Ausländerbeiräten ausgeschlossen, die ebenfalls viel Erfahrung mir Behörden und wenig Schulungen haben. Hier müssen noch kreative Lösungen gefunden werden.

8.1.5 Was hat sich durch die Fortbildungsreihe verändert?

Die Empfehlungen und Lösungsansätze zur interkulturellen Öffnung der Verwaltung, die im Rahmen der Fortbildung in den drei Städten erarbeitet wurden, sind an die Verwaltungsspitze und die politischen Gremien weitergeleitet worden. Die Empfehlungen liegen auf sehr unterschiedlichen Ebenen des Verwaltungs- und des politischen Handelns.

Empfehlungen aus Bielefeld

- Abteilungsinterne Schulung für *alle*, sowohl für Häuptlinge wie für Indianer.
- Vorstellung der ausländischen Vereine zur Verbesserung der Kommunikation.
- Info-Veranstaltungen zu Ländern und aktuellen Problemen.
- Einstellung von Migrant/inn/en in Behörden.
- Konsequentere Unterstützung von Migrant/inn/en beim Erlernen der deutschen Sprache.

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

- Bessere Zusammenarbeit zwischen Vereinen (interkulturelles Büro und Ämter), Info-Austausch, Kontrolle.
- Bessere Personalausstattung (Vereine, Verwaltung) hinsichtlich Qualität und Quantität.
- Multikulturelle Sozialarbeit.
- Leitfaden für Migrant/inn/en (Wo finde ich was?).
- Bessere Transparenz zur Arbeit des interkulturellen Büros (interne Vorstellung, Intranet).
- Schriftliche Informationen.
- Teilnahme der kommunalen Entscheidungsträger an einer stadtinternen Arbeitsgruppe zum Thema Integrationsmanagement.

Empfehlungen aus Bochum

Sprachförderung und Orientierungshilfe

- Finanzierung von mehr (Grund-)Sprachkursen.
- Entwicklung von institutionellen und privaten „Patenschaften“ (Deutsche/Migranten und Migranten/Migranten): Dazu könnte das Meldeamt als erste Anlaufstelle Adressen; Vorschläge und Angebote aktiv bekannt machen.
- Orientierungskurse und -angebote (Wie funktioniert was?) mit muttersprachlicher Begleitung.
- entsprechende Informationen in verschiedenen Sprachen im Bürgerbüro, Meldeamt und Ausländeramt.

Kooperationen Verwaltung/Migrantenorganisationen

- Vernetzung durch institutionalisierte Gesprächsrunden auch mit Kirchen und Einrichtungen anderer Glaubensrichtungen (Moschee, Tempel etc.), Sportvereinen etc.
- Stärkung sozialräumlicher Arbeit: welche Dienste gibt es schon, z.B. Nachbarschaftshilfe und Altenhilfe.
- Aufgabe der Verwaltung: gezielt die MISO und engagierte Migrant/inn/en ansprechen und sich mit ihnen vernetzen. Sie wiederum sollen ihre Klient/inn/en ansprechen; Synapsen sicherstellen.
- Runder Tisch Migration ansprechen und sich vernetzen.
- Listen von existierenden Projekten und Angeboten erstellen und der Verwaltung und MISO zur Verfügung stellen.[8] Dazu das Internet benutzen: im Stadtinfo veröffentlichen (besser und billiger als Druckmaterialien).
- Info/Beratung über Bürgerfunk, Radio Europa und Radio 98,5.
- Zusammenstellen von Daten/Informationen über Migrantengruppen (in Zusammenarbeit mit der Pressestelle).
- Vorhandene Materialien/Adressen/RAA-Listen etc. (eventuell zusammen mit der Stadtbibliothek auch im Sinne von Kundengewinnung).
- Wahrnehmung von Stadtangeboten der Verwaltung für gemeinsame Projekte bzw. zur Initiierung von gemeinsamen Projekten.
- Bürokratie vereinfachen: z.B. bei der Einschreibung zu VHS-Kursen.

8 Für diese und für die folgenden Punkte wurde empfohlen, sich nicht auf das Stadtgebiet zu beschränken, sondern die umliegenden Städte einzubeziehen.

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

Vorschläge für Verwaltungsöffnung und Bearbeitungsformen

- „Beipackzettel": zu den offiziellen Dokumenten, zusätzliche Erklärungen zu Rechtslage und Verwaltungshandeln in Umgangssprache (z.B. Pauschal-System) und Übersetzung in den häufigen Sprachen. Jedes Amt sollte sich fragen: „Welche Formulare halten wir für besonders wichtig?".

  Für die „Beipackzettel" siehe „Tipps zum einfachen Schreiben", ein Leitfaden zur bürgernahen Verwaltungssprache: ein Projekt der Stadt Bochum in Zusammenarbeit mit dem Germanistischen Institut der Ruhr-Universität Bochum.

  Welche „Beipackzettel" gibt es schon im Umlauf und in mehreren Sprachen?
- Videofilm mit anschaulichen Infos im Wartezimmerbereich des Ausländeramts laufen lassen
- Video mit Orientierungstipps und -infos.
- Arbeitsgruppe als Veränderungsagentur institutionalisieren, die interkulturelle Öffnung initiiert, koordiniert und vorantreibt.
- Begegnungstag zwischen Verwaltung und MISO: Tag der offenen Tür für MISO: Wie funktioniert die Verwaltung?

Fortbildungen

- Verwaltung
  - Sämtliche Führungskräfte (auf den unterschiedlichen Ebenen) schulen:
    - Führungsstil
    - „interkulturelle"/integrationsfördernde Ziele identifizieren und gezielt vorantreiben
  - Seminare mit interkulturellen Themen: Alle Mitarbeiter/innen (auch mit Leitungsfunktionen) motivieren, an interkulturellen Seminaren teilzunehmen.
  - Wertschätzung von Fortbildungen und entsprechende Werbung.
  - Vernetzung, Bekanntmachung der Angebote.
  - Supervision.
  - Rhetorikkurse.
- MISO
  - Führungsstil-Schulung.
  - Rhetorikkurse (unter Berücksichtigung des Kompetenzgrades in Deutsch und der Mehrsprachigkeit).
  - Supervision.
  - Seminar zu Verwaltungsverfahren.
  - Qualifizierung in Management.
  - MISO brauchen mehr Fachkompetenz.

Anregungen für die Politik

- Steuerung der Wohnungspolitik (Verbesserung des Wohnungsangebots in unterschiedlichen Stadtteilen fördern. Gettoisierung vermeiden).
- Gezielte Werbung, um Auszubildende mit Migrationshintergrund zu gewinnen.
- Seiteneinstieg ermöglichen.
- Interkulturelle Dimension als Querschnittsaufgabe (wie Gender Mainstreaming).

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

Empfehlungen aus Mülheim an der Ruhr

- Es wird ein Qualitätsprojekt *Migration* von Politik und Verwaltung gefordert.
- Migrant/inn/en sind als Kund/inn/en wahrzunehmen.
- Vereinfachung der Antragsformulare und der Antragssprache.
- Überprüfung der Arbeits- und Ablauforganisation bzgl. Beratungsarbeit.
- Öffentlichkeitsarbeit intensivieren.
- Bearbeitungswege transparenter machen.
- Antragsteller/innen müssen besser aufgeklärt werden.
- Fortbildung städtischer Mitarbeiter/innen (z.B. Erweiterung des Seminars „Umgang mit Bürger/inne/n“ um ein Seminar zum Thema „Umgang mit Migrant/inn/en“).
- Fortführung, Erweiterung und Vertiefung der Seminarreihe „Interkulturelle Kompetenz“.
- Sensibilisierung der Führungskräfte für interkulturelle Kompetenz.
- Einrichtung der Stelle eines/einer Ausländerbeauftragten ausländischer Herkunft.
- Förderung der besseren Zusammenarbeit zwischen den Vereinen.
- Beschwerdemanagement in den Ämtern stärken.

Diese Empfehlungen sind aus der Besprechung konkreter Probleme vor Ort und deren Lösungsvorschlägen entstanden. Sie zeigen die verschiedenen Dimensionen interkultureller Kompetenz einer Institution und die Verzahnung von personellen und strukturell-organisationsbezogenen Ebenen sowie die Notwendigkeit von Personal- und Organisationsentwicklung.

Neben den Empfehlungen der Teilnehmenden sind folgende weitere Ergebnisse festzustellen:

- Die Wege zwischen Verwaltung und MISOs haben sich verkürzt.
- Die Zusammenarbeit mit MISO ist institutionalisiert worden.
- Die Kooperation der VHS mit dem Personal/Organisationsamt lief an allen Standorten so gut, dass sie über das Projekt hinaus weitergeführt wird. Volkshochschulen können auf die Bedürfnisse aus dem Verwaltungsbereich passgenau und zeitlich schnell reagieren.
- Die Module „Interkulturelle Kompetenz“ dienen als Vorlage für die Entwicklung von Curricula der Ausbildungsgänge (Ausbildung zu Verwaltungsangestellten des mittleren und gehobenen Dienstes), die neu zu gestalten sind.
- Die Seminarreihe wird als Aufbaukurs (Erweiterung und Vertiefung) unter Berücksichtigung der Bedarfe der Teilnehmenden weitergeführt.
- Bochum und Bielefeld planen, das Konzept „Interkulturelle Kompetenz“ zur Umsetzung an die ausbildenden Institutionen wie z.B. das Studieninstitut oder die Fachhochschule für öffentliche Verwaltung weiterzugeben.

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

- Bochum und Bielefeld bieten zudem ein breit gefächertes Angebot im Bereich der Gesundheitsdienste an.
- In Bielefeld wird eine weitere Fortbildung angeboten, die Grundqualifikationen im Bereich Kommunikationstraining und Konfliktmanagement unter interkulturellen Gesichtspunkten vermittelt, da in diesem Bereich der Bedarf sehr groß ist.

8.2 Empfehlungen

8.2.1 Einbettung in die Gesamtstrategie

Es versteht sich fast von selbst, sollte aber an dieser Stelle noch einmal betont werden: Interkulturelle Öffnung und Kompetenz in Kommunen und Kreisen umfasst mehr als Fortbildungsangebote. Strategien für die Öffnung sind unter anderem die Verabschiedung eines interkulturellen Leitbildes und die Erarbeitung von entsprechenden Maßnahmen in allen Handlungsfeldern der Kommune/des Kreises.

Ein Fortbildungs- und Beratungsangebot für Verwaltungsangestellte und Vertreter/innen von Migrantenorganisationen ist ein Baustein im Rahmen einer Gesamtstrategie. Es kommt also auch darauf an, ein solches Konzept innerhalb der kommunalen Zukunftsplanung zu verankern. Für die weitere Entwicklung ist es sinnvoll, wenn von vornherein auch Entscheidungsträger/innen der Kommunen diesen Prozess unterstützen, nach dem Prinzip „top down" und „bottom up".

Es ist jedoch auch möglich, zunächst nur eine Fortbildungsreihe anzubieten, um anschließend weitergehende Veränderungen zur Verankerung von interkultureller Kompetenz in der Kommune anzugehen. Die folgenden Empfehlungen stellen eine idealtypische Vorgehensweise dar, die auf den bisherigen Erfahrungen in den Kommunen beruht.

8.2.2 Vorbereitende Maßnahmen

Die Vorbereitung kann von der Volkshochschule als Bestandteil der Verwaltung koordiniert werden. Hierzu kann auch ein Arbeitskreis mit Beteiligten anderer Einrichtungen (RAA, AWO, Caritas etc.) eingerichtet werden. Vorab sollte eine erste Bestandsaufnahme erfolgen:

- Welche Strategien zur interkulturellen Öffnung bestehen bereits?
- Welche Kontakte zu Migrantenorganisationen sind vorhanden?
- Gibt es spezielle Ansprechpartner/innen in der Kommune/im Kreis und in der Verwaltung für das Thema?

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

Sodann gilt es,

- Zugang zu Entscheidungsträgern der Verwaltung durch Spitzenbeamte oder -politiker/innen zu sichern,
- eine Schlüsselperson, wie den/die Leiter/in der Verwaltung und möglicherweise der Steuerungsgruppe für die Idee zu gewinnen,
- weitere (ideelle) Unterstützung innerhalb des Amtes einzuholen (Leitungsebene ist wichtig, engagierte Mitarbeiter/innen aber auch, sie können von innen und von unten wirken).

Maßnahmen zur Vorbereitung von Migrantenorganisationen

- Bestandsaufnahme über die verschiedenen Migrantenorganisationen: Ausländerbeiräte, Sportvereine, religiöse Vereine, Kulturvereine, deutsch-ausländische Vereine etc.,
- Kontaktaufnahme mit den Vereinen: Brief mit Vorstellung der Fortbildung und des Anliegens, z.B. Durchführung einer Befragung zu den Erfahrungen mit der Verwaltung,
- telefonische Kontaktaufnahme mit dem/der Vorsitzenden und Treffen, um persönlich das Projekt vorzustellen,
- Vertrauensperson aus der Migranten-*Community* gewinnen und sich bei den Treffen, insbesondere bei den Interviews, begleiten lassen,
- „Vorstellungsgespräch“ mit dem/der Vorsitzenden. Die realistisch zu erwartenden Ziele deutlich machen, immer wieder klarstellen, dass Einzelfälle nicht gelöst werden können,
- zweiten Termin vereinbaren, um den Mitgliedern bzw. einem größeren Kreis das Anliegen vorzustellen und zu erläutern sowie Interessierte für die Fortbildung zu gewinnen.

8.2.3 Gespräche

Als nächster Schritt sollten Gespräche mit Verwaltungsleitung und/oder Politik und Migrantenorganisationen erfolgen. Zur Unterstützung haben sich Informationsveranstaltungen als hilfreich erwiesen:

To-do-Liste für Gespräche

... mit Verwaltungsleitungen/Personalleitungen

- Treffen mit Leiter/in der Verwaltung und möglicherweise der Steuerungsgruppe: Notwendigkeit und Konzept der Fortbildung vorstellen,
- Vorteile aufzeigen (angenehmeres Arbeiten, Unsicherheiten im Umgang mit multikulturellen Kund/inn/en werden kleiner, Image der Dienststelle verbessert sich),
- Dimensionen über Weiterbildung hinaus aufzeigen und über Entwicklungselemente beraten (z.B. interkulturelle Leitbildentwicklung im Rahmen der allgemeinen Qualitätsentwicklung),
- Eckdaten (Kosten, Anzahl der Seminare, Rhythmus der Seminare, Anzahl der Seminarteilnehmer/innen) nennen,
- schriftlichen Vorschlag mit klar formulierter Zielsetzung und Vorgehensweise, Kostenplan, Zeit, Daten einreichen (dabei darauf hinweisen, dass die Erhebung der Problemsicht bei Dienstleistern und Migrantenselbstorganisationen Teil des Projektdesigns ist und die Ergebnisse in das Curriculum eingearbeitet werden, damit eine Problem-, Kunden- und arbeitsplatznahe Weiterbildung möglich ist),
- Zuständigkeiten klären: Wer ist verantwortlich für die Gewinnung von Teilnehmer/inne/n aus der Verwaltung und aus den Migrantenorganisationen? etc.,

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

... mit Vertreter/inne/n von Migrantenorganisationen

- Interview/Befragung des/der Vorsitzenden zu den eigenen Erfahrungen, denen der Organisation bzw. einzelner Mitglieder im Kontakt mit der Verwaltung,
- Möglichkeit des Einsatzes eines Dolmetschers bei den Interviews bedenken. Es ist zu überlegen, ob die Interviews von einer „erfahrenen Person" aus der *Community* durchgeführt werden sollten,
- Motivierung für Teilnahme an Weiterbildung.

8.2.4 Planung der Fortbildungsmaßnahme

Bei der weiteren Planung der Fortbildungsreihe sind nach den bisherigen Erfahrungen aus den Pilotveranstaltungen einige Punkte besonders zu beachten. Sie sind in einer Checkliste zusammengestellt. Generell gilt: Verabredungen sollten möglichst schriftlich festgehalten werden.

Checkliste „Planung der Maßnahme"

- An welchen Tagen ist für die Verwaltung ein Seminarangebot am ehesten zu realisieren (Achtung: Dienstleistungsnachmittag)?
- Aus welchen Bereichen der Verwaltung sollen die Teilnehmenden kommen: aus möglichst vielen oder nur aus einem?
- Die Seminare sollten zeitlich nicht zu weit auseinander liegen (vorgeschlagen wird ein Abstand von ca. 4 bis 6 Wochen zwischen den Modulen).
- Haben die Vertreter/innen der Migrantenorganisationen Zeit, an den Seminaren teilzunehmen? Ist eventuell Bildungsurlaub anzubieten?
- Welche Ämter sollen gezielt angesprochen werden? Wie erfolgt der Verteiler?
- Sind die Amtsleitungen ausreichend informiert, z.B. auch darüber, dass es *nicht* um Informationen über andere Länder (Länderkunde) geht?
- Ist die Finanzierung für beide Teilnehmenden-Gruppen durch die Kommune gesichert? (Es ist sinnvoll, hier einen Pauschalpreis für die gesamte Maßnahme zu vereinbaren.)
- Ist bei der Vorabsprache eine Auswertung vereinbart worden? Was soll mit den erarbeiteten Empfehlungen geschehen?

8.2.5 Nachbereitung

Zentrale Bestandteile der Fortbildungsreihe sind die abschließende Auswertung und die Weitergabe der erarbeiteten Handlungsempfehlungen an politisch Verantwortliche. Hier gilt es auch, die Ergebnisse einer begleitenden Evaluierung (vgl. Materialien auf der CD-ROM) zu berücksichtigen.

Folgende Schritte für die Nachbereitung werden vorgeschlagen:

- ein Auswertungsgespräch mit dem Personalamt/den Amtsleitungen,
- die Einrichtung einer internen Arbeitsgruppe unter Beteiligung der Migrantinnen und Migranten zur weiteren Bearbeitung der Empfehlungen mit Unterstützung durch das Personalamt/andere Ämter,
- Verabredungen für weitere Fortbildungsangebote,

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

- Verankerung der Ergebnisse im gesamtstädtischen Prozess (z.B. auch Verwaltungsmodernisierung, Kundenorientierung und interkulturelle Öffnung der Kommune).

Die Verankerung einer Fortbildungsreihe „Interkulturelle Kompetenz” erfordert mehr Zeit als die reine Seminarzeit selbst, wenn es um tiefer gehende Wirkungen für die Veränderung im Sinne einer interkulturellen Öffnung der Kommune gehen soll. Die bisherigen Erfahrungen machen jedoch Mut, diesen Weg zu beschreiten. Volkshochschulen haben hier (auch in Kooperation mit anderen Einrichtungen) die Möglichkeit, ihre Kompetenz innerhalb der Kommune einzubringen.

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

9. Erfahrungen aus Fortbildungen für Migrantenorganisationen

Sabine Jungk

Interkulturelle Öffnung ist in erster Linie eine Aufgabe, die Institutionen, die sich diesem Ziel verschrieben haben, selbst bearbeiten müssen. Wie jeder bürgerorientierte Reformprozess von Institutionen hängt sein Gelingen jedoch in hohem Maße von der Beteiligung der Bürger/innen ab – umso mehr, je weniger die Minderheit der Migrant/inn/en in den Organisationen selbst vertreten ist. Ohne die Integration der Sichtweisen derer, denen die Reformierungen dienlich sein sollen, reproduzieren Konzepte und Strategien allzu oft rein interne Problemwahrnehmungen und generieren ebenso verkürzte Lösungsvorschläge.

Im vorliegenden Kapitel werden Erfahrungen aus Weiterbildungen gebündelt, die den komplementären Ansatz zur Weiterbildung „Interkulturelle Kompetenz" verfolgen, die in den Kapiteln 7 und 8 behandelt wurde: Es geht um die Stärkung und Qualifizierung von Migrantenselbstorganisationen (MISO) – und zwar als professionell arbeitende Partner von Institutionen und Kommunen. Basis für den Beitrag bilden die Erfahrungen, die ich mit einer Vielzahl von Seminarreihen zur Qualifizierung von Migrantenselbstorganisationen[9] – überwiegend in Zusammenarbeit mit Sedat Cakir – seit dem Jahr 2000 gewonnen habe. Diese Weiterbildungen sind Teil des EICP-Konzepts geworden („Migrantenorganisationen und Ausländerbeiräte – fit als Partner", vgl. Kapitel 6). Hintergrund und Konzept sind auf der CD-ROM dokumentiert (vgl. auch Jungk 2003, Cakir/Jungk 2004). Deshalb sollen hier lediglich einige grundsätzliche Überlegungen erfolgen.

9.1 Warum Migrantenselbstorganisationen qualifizieren und stärken?

Was zum Alltag von gesetzlichen und administrativen Verfahren gehört, nämlich die Anhörung von Interessenvertretungen und Verbänden, gilt zum größten Teil nicht für die zivilgesellschaftlichen Organisationen der Migrant/inn/en. Wurden Migrantenselbstorganisationen lange Zeit weitgehend ignoriert, so hat sich in den letzten Jahren immer stärker gezeigt, dass der Wille und die Notwen-

9 Wenn ich verkürzend von Migrantenselbstorganisationen bzw. Vereinen spreche, beziehe ich Ausländerbeiräte ebenso ein wie religiöse Gemeinden.

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

digkeit, Migrantinnen und Migranten für bestimmte Anliegen zu erreichen, kaum effektiv ohne Einbezug ihrer Organisationen zu verwirklichen ist. Beispiele dafür sind Vorhaben im Bereich der Kriminalitätsprävention, der Steigerung von Bildungserfolgen durch verstärkte Elternarbeit, des Einbezugs in städtisches Quartiersmanagement oder in gesundheitsfördernde Maßnahmen.

Die nachweisliche „Brückenfunktion" von Migrantenselbstorganisationen hat bisher aber überwiegend in nur einer Richtung funktioniert. Als erste Anlaufstelle für Migrant/inn/en greifen sie deren Bedürfnisse durch Beratung, Begegnungsmöglichkeiten und andere, häufig niedrigschwellige Dienstleistungen auf. Bei Kontakten mit „Mehrheitsinstitutionen" wie der Begleitung von Neuzuwanderern bei Behördengängen wurde die Migrantenorganisation als solche allerdings kaum wahrgenommen.

Suchen Mehrheitsinstitutionen nun den umgekehrten Weg des direkten Kontakts zu den Organisationen, stehen sie regelmäßig vor zwei Schwierigkeiten: Zunächst gilt es, geeignete Organisationen überhaupt zu identifizieren und mit ihnen in Kontakt zu kommen. Ist dies gelungen (und es gelingt dort leichter, wo Migrant/inn/en als Beschäftigte in Mehrheitsinstitutionen diese Aufgabe übernehmen) und ein experimenteller Prozess der Kommunikation oder gar Kooperation in Gang gekommen, wird häufig genug festgestellt, dass Migrantenvereine, religiöse Gemeinschaften oder auch Ausländerbeiräte nicht auf dem gewünschten oder erforderlichen Niveau der Zuverlässigkeit und Professionalität agieren. Rückzug und Frustration auf beiden Seiten sind dann nicht selten. Dies löst jedoch nicht die Ausgangsfrage, wie nämlich eine verbesserte Partizipation von Minderheiten zu erreichen ist. Auch wenn es – gemessen an den Zuständigkeiten und Aufträgen von Institutionen – als abwegig erscheint, ist ein Bemühen um die Stärkung der Migrantenselbstorganisationen nahezu alternativlos, ein Umweg zwar, der aber mehrfach lohnt. Dazu können verschiedene Wege – mit unterschiedlicher Reichweite – beschritten werden. So kann beispielsweise die aktive Anregung zur Gründung kommunaler Dachverbände von Migrantenselbstorganisationen – wie in der Kommune Essen geschehen – ein sinnvolles Instrument sein, das ein vernetzendes und allein durch Austausch qualifizierendes Forum schafft. Es etabliert zugleich eine zentrale Agentur für Interaktion nach außen und ermöglicht Transparenz sowie höhere Verlässlichkeit. Eine andere Möglichkeit ist die gezielte Qualifizierung von Organisationen zur Steigerung ihrer Potenziale, wobei auch hier der zusätzliche Effekt intensiver Austauschbeziehungen entsteht – Voraussetzung für langfristig vertrauensvolle und hinsichtlich der jeweiligen Bedürfnisse und Anforderungen angemessene Zusammenarbeit.

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

Auf welche Weise auch immer die Stärkung von Migrantenselbstorganisationen geschehen soll, es muss vor Instrumentalisierungen gewarnt werden. Migrantenvereine und Ausländerbeiräte wollen nicht nur Mittler sein, sondern ihre eigenen Vorhaben umsetzen und Ansprüche auf Förderung und Finanzierung der Vereinsarbeit durchsetzen. Bisher, so konstatiert die Enquete-Kommission „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements" des Deutschen Bundestags (2002, S. 222), sind die „öffentliche Wahrnehmung und die Förderung der eigenständigen Migrantenorganisationen und Projekte … zu kurz gekommen, da das Selbsthilfepotenzial der ethnischen Gemeinschaften und deren Integrationsarbeit für die Gesamtgesellschaft unterschätzt wurde." Migrantenorganisationen sind oft von den Antrags- und Vergabeverfahren ausgeschlossen, die sich zwischen deutschen (öffentlichen) Institutionen und Vereinen entwickelt haben. Sie werden bei der Verteilung öffentlicher Mittel, zu denen sie als Steuerzahler beitragen, benachteiligt. Dieses Defizit formuliert auch die Enquete-Kommission und empfiehlt: „Die Bereitstellung von Räumen, die Verbesserung der Infrastruktur für Treffpunkte und Selbsthilfegruppen von Familien ausländischer Herkunft und eine stärkere finanzielle Förderung für selbstgestaltete ethnische Projekte und Veranstaltungen sind aus Sicht der Enquete-Kommission notwendige Formen der Unterstützung" (ebd., S. 223). Es sind diese Ausgrenzungserfahrungen und die Einsicht, dass die Vereinsarbeit nach innen und außen professionalisiert werden muss, damit Projekte nicht an formalen Hürden scheitern, die Migrantenselbstorganisationen motivieren, Weiterbildungsangebote wahrzunehmen – zumal bei gestiegener Konkurrenz um knappe öffentliche Mittel.

9.2 Das Curriculum

Konzentration auf Organisationsentwicklung – kein Muss, aber begründet

Eine Erhebung des Weiterbildungsbedarfs in Migrantenvereinen durch das Landeszentrum für Zuwanderung NRW (vgl. Jungk 1999) hatte die dringlichsten Handlungsbedarfe der Organisationen ermittelt. Migrantenvereine und Ausländerbeiräte formulierten übereinstimmend ihren Qualifizierungsbedarf: Die am häufigsten genannten Themen waren Mittelbeschaffung/Finanzierungsquellen (für die laufende Arbeit und für Projekte), Antragstellung, Öffentlichkeitsarbeit, Budgetkalkulation und -überwachung; danach folgten Vereinsrecht, (politische) Lobbyarbeit, Erfahrungsaustausch/Vernetzung, Umgang mit Konflikten in der Organisation und mit Dritten sowie andere, überwiegend im Bereich des Vereins-Managements anzusiedelnde Bedarfe. Dies zeigt: Einerseits gibt es einen Professionalisierungswillen in Migrantenvereinen, andererseits ist die Themenpräferenz Ausdruck der typischen Probleme: mangelnde finanzielle Ressourcen, rein ehrenamtliche Strukturen, die nicht mehr zu den ausgeweiteten Aktivitäten pas-

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

sen, zu mangelnder Kontinuität und potenziell zu Instabilität führen. Aber auch die Organisationen mit hauptamtlichen Mitarbeitern sind selten in der Lage, die notwendige Kontinuität zu garantieren, weil viele Stellen von Projektförderungen abhängen. Eine Tradierung von Know-how und die Professionalisierung der Arbeit werden dadurch erschwert.

Eine Konzentration auf Wissen und Methoden für die Professionalisierung der Vereinsarbeit ist also durch die Bedürfnisse der Organisationen begründet. Dabei legten wir die Prinzipien der ganzheitlichen Organisationsentwicklung nach dem Modell des Niederländischen Pädagogischen Instituts (NPI) (vgl. Glasl 1987) zugrunde. Nicht vereinzeltes „Rezeptwissen", sondern der Aufbau systematischer Kenntnisse und Fertigkeiten zur Entwicklung und Steuerung von Veränderungsprozessen *und* die Anwendung auf die Vereinssituation der Teilnehmer/innen war das Ziel. Zugleich wurde das Curriculum zwar in seinen Elementen festgelegt, aber Flexibilität ist möglich – entlang den Interessen und den Lernrhythmen und Aneignungsprozesse der Teilnehmer/innen. Voraussetzung für diese Flexibilität ist, die Weiterbildung aufbauend zu gestalten und konstant mit den gleichen Referenten durchzuführen.

9.2.1 Vereinsziele und Kunden-Nutzen

Inhaltlich scheint mir das Wichtigste zu sein, den Blick der Teilnehmer/innen konsequent auf die Nutzer der Vereinsangebote zu richten. Erfahrungsgemäß sind Vereinsmitglieder so stark in die internen Probleme und Konflikte des Vereins verstrickt, dass der Perspektivwechsel schwer fällt. Ein Verein findet seine Zweckbestimmung in der Orientierung an den eigenen Zielen und an den Bedürfnissen der Zielgruppen. Dies mag banal klingen, wer aber die Realität von Vereinen – nicht nur im Migrationsbereich – kennt, der weiß, wie diffus häufig das Bild von den potenziellen Nutzern und den Zielen der Vereinsangebote ist. Deshalb haben wir lange daran gearbeitet, die „Kundengruppen" des Vereins und seine entsprechenden „Dienstleistungen" zu ermitteln, und zwar im Ist-(Gegenwarts-)Zustand und in der Soll-(Entwicklungs-)Beschreibung. So konnten manche Vorhaben besser definiert, einige sogar als nicht der angestrebten Entwicklung dienlich verworfen und neu geplant werden.

9.2.2 Interessen von „Auftraggebern" oder „Förderern"

Ebenso wichtig ist es, Arbeitsvorhaben aus der Sicht potenzieller Geld- bzw. Auftraggeber zu definieren. In unseren Weiterbildungen haben wir am Beispiel von bestehenden Förderrichtlinien ermittelt, welches die Erwartungen des „Auftraggebers" sind und wie sich dies in Planung und Darstellung von Projekten niederschlagen muss – ohne dass die Vereinsziele aus den Augen verloren werden. Damit empfehle ich gleichzeitig, bestimmte Fertigkeiten, z.B. die Projekt-

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

entwicklung und Antragstellung, an konkreten Förderrichtlinien und Antragsformularen zu trainieren. So gibt es eine realistische Grundlage und nicht lediglich „Trockenübungen“.

9.2.3 Projektmanagement

Projektentwicklung ist ein zentrales Thema, weil finanzielle Förderung kaum mehr über (öffentliche) Regelförderung, sondern zeitlich befristet erfolgt. Häufig sind Projektmittel die einzigen größeren Finanzmittel, die Vereinen wie Migrantenselbstorganisationen zur Verfügung stehen. Andererseits ermöglicht Projektplanung generell, mehr Struktur in die Arbeitsbereiche von Vereinen zu bringen. Ich möchte aber ganz dringend warnen: Projektentwicklung und -planung darf sich nicht auf Techniken etwa des zeitlichen Managements beschränken, ganz wesentlich ist die Rückbindung an Profil und Zielbestimmung der Vereinsarbeit, um nachhaltige Vereinsentwicklungen zu ermöglichen. Denn ein gut geplantes und durchgeführtes Projekt allein sichert nicht die Existenz und längerfristige Perspektiven von Vereinen. Im Gegenteil, trotz gelungener Projekte kann die Vereinsarbeit insgesamt leiden, wenn sich eine Kluft auftut zwischen relativ gut finanzierten Projektaktivitäten und den nach wie vor unter- oder gar nicht finanzierten regulären Angeboten. Das Verständnis für diese Verschiebungen muss in Fortbildungen gefördert werden. Die Dynamik, die in einem Bereich entsteht – und Projekte können produktive Unruhe in eingefahrene Vereinsroutine bringen – kann nur dann in nachhaltige Energie für Neuorientierungen umgewandelt werden, wenn auch andere Organisationsbereiche sich verändern.

9.2.4 Teamentwicklung

Im Hinblick auf Führung und Verantwortung im Verein sollten die Rollen im Team thematisiert werden. Durch verschiedene Übungen (z.B. den Apollo-Test zum Teamaufbau nach Belbin, vgl. Belbin 1996) wird deutlich, dass fachliche, soziale, kommunikative und andere persönliche Fähigkeiten sehr unterschiedlich sind. Ein funktionierendes Team braucht aber verschiedene „Typen“ mit unterschiedlichen Eigenschaften für eine situationsgerechte Teambesetzung. Nicht die Ähnlichkeit der Teammitglieder ist für den Erfolg eines Projektes ausschlaggebend, sondern die sich ergänzenden Fähigkeiten der Individuen. Was Ursache für persönliche Auseinandersetzungen und Konflikte sein kann, ist zugleich wichtige Ressource. Im Verein ist es wichtig, die richtigen Aufgaben den geeigneten Personen zu übertragen. Diese Übung ist auch in gruppendynamischer und selbstaufklärerischer Hinsicht wichtig: Die Teilnehmer/innen können über die eigenen Fähigkeiten und unterschiedliche Akzente der Mitglieder in der Weiterbildungsgruppe reflektieren.

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

9.2.5 Konfliktmanagement

Konflikte und Konfliktmanagement sind stark interessierende Themen. Hier Methoden zu üben, braucht viel Zeit. Ein Mindestangebot ist ein Kommunikationstraining mit dem Einüben aktiven Zuhörens bzw. des hilfreichen Hörens, das viele Aha-Erlebnisse darüber auslöst, welche Botschaften durch bestimmte Formulierungen ausgesendet werden und wie unterschiedlich diese beim Gesprächspartner ankommen können.

9.2.6 Öffentlichkeitsarbeit

Öffentlichkeitsarbeit gehört m.E. unbedingt in ein Trainingskonzept. Angesichts der meist wenigen Ressourcen, die den Vereinen für Öffentlichkeitsarbeit zu Verfügung stehen, haben sich in unserer Qualifizierung folgende Elemente bewährt: Klärung der Adressaten von Öffentlichkeitsarbeit, dabei sollte an die Zielgruppenbestimmung für Dienstleistungen des Vereins angeknüpft werden. Wichtigstes Ziel ist es, zu vermitteln, dass die Materialien den Adressaten angepasst werden müssen und vor allem bei der Gestaltung von Text und Layout der Nutzen der Angebote für die jeweiligen Zielgruppen in den Mittelpunkt gestellt werden muss. Bewährt hat sich, vorhandene Materialien der Organisationen, also Faltblätter, Plakate, Jahresberichte, Selbstdarstellungen etc., an Hand bestimmter Kriterien prüfen zu lassen. Einfache, leicht umsetzbare Regeln können viel bewirken, um die Öffentlichkeitsarbeit der Vereine zu effektivieren. Für die Verbesserung der Pressearbeit ist es wichtig, die Funktionsweise und Erwartungen der Presse zu vermitteln und das Schreiben von Pressemitteilungen zu üben. Hilfreich ist es auch, den Organisationen eine Liste mit Redaktionsadressen relevanter Informationsdienste und Zeitschriften im Migrationsbereich für den Aufbau eines Presseverteilers an die Hand zu geben.

9.2.7 Leitbild – Luxus oder Selbstvergewisserung?

In unserer Konzeption laufen idealerweise alle Themen auf die Frage des Leitbilds der Organisation zu. Die Zielklärung, die Ermittlung der Kundengruppen, die Ist-Analyse und die Beschreibung des angestrebten Soll-Zustandes, die Öffentlichkeitsarbeit, all das ist auf die Frage fokussiert: Was ist die Identität des Vereins, welche Visionen und Ziele haben die Vereinsmitglieder und wie ist der angestrebte Zustand systematisch zu erreichen?

9.2.8 Politische Standortbestimmung

Bei aller Organisationsentwicklung darf ein wichtiges politisches Thema nicht fehlen: die Diskussion über das Selbstverständnis von Migrantenselbstorganisationen. Kontroverse Positionen über deren Rolle in der Einwanderungsgesellschaft (z.B. die Diskussion über Integrations-„Brücke“ oder -„Falle“, vgl. Elwert 1982 und Esser 1986) regen überaus positiv an. Dieses Modul gibt Raum für

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

eine politische Standortbestimmung, aber auch für Reflexionen darüber, wie den Gefahren des Identitäts- und Innovationsverlustes durch Anpassung an Professionalisierungszwänge begegnet werden kann.

9.3 Didaktische Rahmenbedingungen

9.3.1 Selbstverständlich? – Feedback und Selbstevaluation

Nach jedem Wochenendseminar gaben die Teilnehmer/innen sowohl mündliches als auch schriftliches Feedback. Am Ende einer besonders umfangreichen Weiterbildung setzten wir einen zusätzlichen halbstandardisierten Fragebogen ein mit insgesamt fünfzehn Fragekomplexen (eine kurze Auswertung findet sich in Jungk 2003).

9.3.2 Teilnehmer/innen-Werbung

Um eine gewisse Homogenität in Hinblick auf die Vorerfahrungen der Teilnehmer/innen-Gruppe, aber auch um erwünschte Heterogenität oder Parität (Gender, Nationalität, Alter etc.) zu gewährleisten, kam ein Bewerbungsbogen zum Einsatz, in dem Interessierte Ausbildung und Beruf, ihre Vereinserfahrung und Funktion, Fortbildungserfahrungen, Probleme und Potenziale ihres Vereins stichwortartig aufführen sollten. Als für die Motivation zur Teilnahme an einer erheblich zeitintensiven Weiterbildung wichtig – und zutreffend – hat sich der Hinweis erwiesen, dass die Weiterbildung auch für berufliche Zwecke qualifiziert.

9.3.3 Transfer in die Organisation

Die Überlegungen, wie Lernerfahrungen von Individuen – zwar als Vereinsvertreter/innen mit einem bestimmten Auftrag – in die Vereinsstrukturen übermittelt und dort angenommen werden, begannen schon mit der Ausschreibung und Werbung von Teilnehmer/inne/n. Informationsabende bieten sich an, um das Angebot überzeugend zu vermitteln. Außerdem sollten die Vereine über die Weiterbildung schriftlich informiert werden mit der Bitte, interessierte Teilnehmer/innen vorzuschlagen. Die Bewerber/innen brauchten ein Empfehlungsschreiben des Vereins, das vor allem sicherstellen sollte, dass der Verein eine bewusste Entscheidung über die Auswahl fällte. Der/die Teilnehmer/in sollte Beauftragte/r des Vereins sein, der Verein sein Interesse am Transfer, einer Umsetzung im Sinne der Vereinsentwicklung signalisieren. Deshalb wurde von den Teilnehmer/inne/n auch Vereinserfahrung verlangt, am besten schon in Leitungsfunktionen. Auch wurden im Verlauf der Qualifizierung verschiedene Rückkoppelungen zu den Vereinen eingeplant. So mussten im Zuge der verschiedenen Schritte der Projektentwicklung formale Zustimmungen der Vereinsvorstände eingeholt, Absprachen und Rückfragen mit den Kassenführern etc. durchgeführt werden. Erprobt haben wir außerdem, „Tandems“ der Teilnehmer/innen zu bilden, um die

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

Weiterarbeit an Projekten in der Zeit bis zum nächsten Seminar zu erleichtern. Jeweils zwei Personen haben sich dabei gegenseitig beraten und unterstützt. Dieses Vorgehen ist in Hinblick auf den Transfer besonders effektiv, wenn die Tandems aus dem gleichen Verein stammen – dies erhöht verständlicherweise die Motivation und unmittelbar die Umsetzung einzelner Instrumente oder Veränderungsvorschläge im Verein. In einigen Fällen haben wir pro Verein nur eine Person zugelassen, um möglichst viele Vereine zu beteiligen. Dann funktioniert die Tandemarbeit nach unserer Erfahrung nur bei besonders motivierten Teilnehmenden.

9.4 Das Fortbildungsangebot „Migrantenorganisationen und Ausländerbeiräte – fit als Partner“

Im Rahmen des EICP-Projekts wurde unter dem Titel „Migrantenorganisationen und Ausländerbeiräte – fit als Partner“ ein Weiterbildungsangebot in vier Modulen für Funktionsträger/innen von MISO aus den Pilotstandorten durchgeführt. Die vier aufeinander aufbauenden Seminare hatten das Ziel, den Teilnehmenden praxisnahes Know-how in Organisationsentwicklung und -management zu vermitteln, um die Selbstorganisation und die Partizipationsmöglichkeiten von Migrant/inn/en als Partner im zivilen Dialog zu stärken.

Hier wird ein Überblick gegeben über die Schwerpunkte der vier Module, die auf der CD-ROM ausführlich dokumentiert sind.

Modul 1: Erste Schritte zur Vereinsentwicklung:

- Sich ein Bild vom Verein machen (Ist-Zustand ermitteln)
- Stärken und Schwächen
- Veränderungen brauchen Ziele
- Erste Schritte zur Vereinsentwicklung

Modul 2: Projekte entwickeln:

- Sensibilisierung für die Erfordernisse einer guten Projektplanung und -begründung durch Fokus auf Projektnutzen und -ziele
- Die Nutzer und den Nutzen der Vereinsarbeit und der Angebote herausarbeiten (Kunden-Dienstleitungs-Matrix)
- Entwicklungs-/Projektbereiche identifizieren (Portfolio-Analyse)
- Initiativ- und Definitionsphase für ein Projekt durchlaufen
- Ziele nach SMART-Kriterien entwickeln (*s*pezifisch konkret, *m*essbar durch Kennzahlen, *a*ktiv beeinflussbar, *r*ealistisch, *t*erminiert)
- Transfer der erarbeiteten Vorschläge in den Verein vorbereiten mit Schwerpunkt: Präsentation der Projektidee und Entscheidungsvorbereitung im Vorstand

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

- Ziel: beim nächsten Seminar auf Basis eines Vorstandsbeschlusses über (modifizierte) Projektidee weitere Projekt- und Antragsvorbereitung

Modul 3: Projektmanagement: Projektidee – Projektantrag – Projektumsetzung

- Vergewisserung, ob das angestrebte Ziel in der Zwischenzeit erreicht wurde (Hat sich der Verein/Vorstand mit der Projektidee befasst? Gibt es einen Vorstandsbeschluss über die Projektidee? Ist die Projektidee modifiziert worden?)
- Klärung: Auftraggeber und Kunden
- Projektziele und Nutzen
- Analyse eines vorliegenden (erfolgreichen) Projektantrags
- Check: Messbare Projektziele
- Kriterien für die Antragstellung
- Projektmanagement: Projektablaufplan, Controlling, Kosten- und Finanzplan

Modul 4: Öffentlichkeitsarbeit

- Stellenwert und Prinzipien von Öffentlichkeitsarbeit (ÖA)
- Analyse vorhandener Materialien zur Öffentlichkeitsarbeit der Vereine
- Arbeitsformen und Methoden von Öffentlichkeitsarbeit
- Erarbeitung von Zielen und Botschaften für die Öffentlichkeitsarbeit des Vereins (oder Projekts)

9.5 Professionalisierung und ihre Gefahren

Professionalisierung stellt Vereine vor eine besondere Herausforderung: dass die Grenzen zwischen Selbstorganisation und professioneller Migrationsarbeit verwischen. Ein Maßstab für Selbstorganisationen von Migrant/inn/en ist die hohe (mehr als 50-prozentige) Beteiligung von Migrant/inn/en in den verschiedenen Funktionen dieser Vereine sowie ihr Selbstverständnis als basis- und bedürfnisnahe, interessenorientierte Organisation. Generell hat eine Wende in der Bestimmung des Verhältnisses von Selbsthilfe und Professionalisierung stattgefunden. „Verberuflichung und Professionalisierung gilt danach nicht mehr per se als Ausdruck von Problemlösungsferne und Expertokratie, sondern als Zeichen für Erfolg und qualitätssichernde Arbeit. Die Arbeit von Selbsthilfeorganisationen wird zunehmend an Kriterien wie Kundenorientierung, rationelle Mittelbeschaffung und Mittelbewirtschaftung, verlässliche Qualitätssicherung usw. gemessen, also ein Versorgungs- und Zuverlässigkeitsniveau erwartet, das es schwierig macht, diese Leistungen wieder gänzlich zu entberuflichen und in unentgeltliche karitative Dienste zurückzuverwandeln. Die Grenze zwischen Selbsthilfe und professionellen Diensten scheint sich aufzulösen. In einem Forschungsprojekt der Universität Bremen wird festgestellt, dass auch von Selbsthilfegruppen und Selbsthilfeorganisationen die Ausbildung von Professionalität auf breiter Front gefordert wird und zwar umso stärker, je näher sie dem Idealbegriff Selbsthilfegruppe oder Selbsthilfeinitiative kommen“ (Wohlfahrt 1998, S. 10). Nicht zuletzt wer-

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

den neue Formen des Managements durch die institutionellen und ökonomischen Rahmenbedingungen öffentlich geförderter Projekte erzwungen. Die „reine Lehre“ zu verfolgen und Professionalisierung und Hauptamtlichkeit als Ausschlusskriterium für die Gattung Migrantenselbstorganisation zu definieren, geht meines Erachtens an den gewandelten Bedingungen für Selbsthilfe und selbstorganisierte Interessenartikulation vorbei.

Dennoch dürfen die Gefahren nicht übersehen werden: Abkoppelung von Basisstrukturen, mangelnde Authentizität der Interessensvertretung, Verlust von Eigenständigkeit und Innovationsfähigkeit, Bürokratisierung. Dieser Balanceakt zwischen der Anpassung an Strukturen öffentlicher Förderung und dem Beharren auf unterscheidbarer Interessenvertretung erfordert ständige Selbstreflexion über Motive, Ziele und Entwicklungen der Vereine.

Meine These ist, dass Professionalisierung, ob mit oder ohne Hauptamtlichkeit, diese Reflexionsfähigkeit fördert. Professionalisierung trägt m.E. tendenziell zur Demokratisierung nach innen und außen bei, also zur Entwicklung eines wesentlichen Elements von Selbstorganisationen als zivilgesellschaftlicher Faktor. Das Syndrom des „Vorsitzenden-Vereins“, also der Organisationen, die von unermüdlichen, überaus aktiven, dadurch zentralen und unersetzlich wirkenden, gleichzeitig überlasteten Einzelnen getragen werden, ist gerade bei wenig professionell arbeitenden Vereinen bekannt. Dies liegt zum großen Teil an fehlendem Wissen und am Unvermögen von Vorstand und Mitgliedern, z.B. Entscheidungen vereinsintern transparent zu fällen, Verantwortlichkeiten zu delegieren bzw. zu übernehmen, Projekte arbeitsteilig zu entwickeln. Ziel von Qualifizierungen (generell von Nichtregierungsorganisationen und Selbsthilfevereinen) sollte es sein, zu einer Professionalisierung der Vereinsarbeit beizutragen, die gleichermaßen die fachliche Arbeit und die demokratischen Potenziale besser zur Entfaltung bringt.

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

Epilog

Matilde Grünhage-Monetti

Heike Dedenbach, Absolventin des Weiterbildungsangebots „Interkulturelle Trainer/innen Kompetenz“, hat einen Tag lang bei einer Kreisverwaltung hospitiert und ihre Eindrücke zu Papier gebracht.

Die Verwaltung der Sorge – Eindrücke aus der Ausländerbehörde
Heike Dedenbach

Türklinken gibt es seit einem Vorfall in einer benachbarten Großstadt nur noch innen an den Türen. Damals stürmten mehrere bewaffnete Männer die Ausländerbehörde der Nachbarstadt und bedrohten dort die Mitarbeiter. Das hat einen nachhaltigen Eindruck hinterlassen. Die Polizei empfahl allen Ausländerbehörden der Umgebung, die Außenklinken an den Türen der Zimmer mit Publikumsverkehr entfernen zu lassen. Und so ist es geblieben.

Ein „klassischer“ Ansatz: Symptom- statt Ursachenbekämpfung. Aber wer hat schon die Zeit oder die Nerven, eine langwierige Langzeitbehandlung einzuleiten, die Ursachen zu suchen und dann auch noch gezielt zu bekämpfen.

Zumal sich die öffentliche Verwaltung heute mit zahlreichen Herausforderungen konfrontiert sieht: Veränderungen auf allen Ebenen, neue Systeme, neue Gesetze, Haushaltssperren, Personalmangel. Oft dauert es Monate, bis eine frei gewordene Position in der Ausländerbehörde neu besetzt werden kann. Derweil übernehmen die Kollegen die Arbeit der fehlenden Person. Und das geht nicht so ganz nebenbei.

Wer möchte und kann sich also ernsthaft mit diesen Türklinken beschäftigen? Viel aktueller und drängender sind die täglich neu auftretenden Zweifelsfälle, die das neue Zuwanderungsgesetz mit sich gebracht hat. Nicht selten steht da in einem Paragraphen zumindest auf den ersten Blick das glatte Gegenteil von einem anderen Paragraphen. Da weiß man oft gar nicht alleine weiter, fragt sich so durch bei den Kolleginnen und Kollegen und sucht nach dokumentierten Entscheidungen. Das erzeugt Unsicherheit. Wer will und kann sich schon einen dicken Fehler leisten? Schließlich kann das schwerwiegende Konsequenzen für die Kunden haben – oft geht es um bleiben oder nicht bleiben können. Um arbeiten oder nicht arbeiten dürfen.

Eine junge Albanerin kommt, um ihre beantragte Arbeitserlaubnis abzuholen. Sie hat eine Lehrstelle als Rechtsanwaltsgehilfin bekommen. Auch dafür braucht sie eine reguläre Arbeitserlaubnis. Die Sache eilt, wie so oft, und das Arbeitsamt hat sich bei der Ausländerbehörde auf die schriftliche Anfrage immer noch nicht zurückgemeldet. Der freundliche Sachbearbeiter versucht dem Mädchen zu helfen. Er ruft beim Arbeitsamt an und kann die Sache schließlich telefonisch klären. Währenddessen sitzt sie, begleitet von ihrer älteren Schwester, scheinbar selbstsicher und gelassen auf dem Stuhl auf der anderen Seite des Schreibtischs. Der aufmerksamen Beobachterin entgehen allerdings weder das nervöse Fußwippen, die leisen Bemerkungen in der Muttersprache zur Schwester hin noch der hellwache Blick, der alle Bewegungen und das Gespräch des Sachbearbeiters genauestens sondiert, immer mit Komplikationen rechnend, angespannt, besorgt.

Als der bemühte Beamte schließlich im rheinischen Singsang das positive Ergebnis bekannt gibt, entspannt sich die junge Frau, lehnt sich kurz auf ihrem Stuhl zurück, sogar ein Lächeln huscht über ihr Gesicht. Der Sachbearbeiter wünscht ihr alles Gute zum Ausbildungsbeginn, und erleichtert verlassen die beiden Frauen den Raum. „Bitte die Türe zuziehen“, ruft der Herr hinter dem Schreibtisch noch hinter ihnen her. Der nächste, der anklopft, wird erst durch den Türspion begut-

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

achtet, bevor geöffnet wird. Man weiß ja nie, wer da hinter der Tür steht. Welches Kriterium wohl dazu führen könnte, die Tür nicht zu öffnen? Und was würde dann passieren? Ruft man die Polizei, wenn einer gefährlich aussieht? Und wann sieht einer eigentlich gefährlich aus?

Raum 314. Bei einer Kollegin klopft ein Familienvater an die Tür. Seine drei Kinder hat er mitgebracht. Der Vater bleibt stehen, während die Kinder sich unsicher auf den Stühlen verteilen. Sie bilden eine Art Schutzwall um ihn, er kramt drei blaue Pässe hervor. Der Kleinste hat keinen eigenen Pass, weil er im Pass der Mutter mit aufgeführt wird. Und das ist das Problem. Die Mutter hat überraschend doch keinen Urlaub bekommen, und nun möchte der Vater mit den drei Kindern allein in die Heimat fahren. Ein bisschen Ferien machen im eigenen Haus in den Bergen. Die Augen der Kinder leuchten. Aber wie kann der Kleinste nun mitfahren ohne Pass? Und vor allem: Wie kommt er dann wieder rein nach Deutschland? Die sehr junge und etwas schüchterne Sachbearbeiterin schlägt vor, dass er den Pass der Mutter mitnehmen solle, aber das findet der Mann zu gefährlich. Sorgen, Sorgen.

Die Sachbearbeiterin könne seiner Frau für die Zeit eine Bescheinigung ausstellen, nur eben für das Kind nicht. Den Pass der Mutter könnte man dann, wie gesagt, für das Kind mitnehmen. Der Vater scheint zu resignieren. Irgendwie hat er sich wohl gleich gedacht, dass es nicht klappt. Dass es doch klappt, wenn sie den Pass mitnehmen und die Mutter die Bescheinigung bekommt, dringt nicht zu ihm durch. Die junge Sachbearbeiterin ist sichtlich irritiert, hakt aber nicht nach, denn der Vater fragt schon weiter, wie das eigentlich mit der Staatsbürgerschaft für die Kinder sei. Da müsse er zum Kollegen ins Zimmer 329 gehen, der sei für die Einbürgerung zuständig.

Vielleicht wäre der Vater einige Sorgen los, wenn seine drei Kinder auch auf dem Papier Deutsche würden, denkt sich die stille Beobachterin. Als der Mann und die drei Kinder sichtlich enttäuscht den Raum verlassen, besteht Klärungsbedarf. Hat er nun eigentlich verstanden, dass er ein Angebot abgelehnt hat? Hat er überhaupt verstanden, dass sein Urlaub mit der Bescheinigung für seine Frau doch möglich gewesen wäre. Der Mann sprach fließend Deutsch.

Zur Abwechslung sorgt sich nun einmal die Beobachterin. Auf ihre Bitte hin ruft die junge, nun gänzlich verunsicherte Sachbearbeiterin beim Kollegen von der Einbürgerungsstelle an. Ob da ein Mann mit drei Kindern angekommen sei? Nein. Sie schauen noch im Treppenhaus nach, aber keine Spur mehr von den Vieren. Dieses Jahr gibt es keinen Bergurlaub auf dem Balkan mehr. Die Sorgen um den Pass waren zu groß. So groß, dass der Mann nicht richtig zuhören konnte, er hatte einfach zu fest damit gerechnet, dass es nicht klappen würde.

„Dass es doch klappt“, ist eines der Ziele unserer Arbeit und dieser Publikation. Sie hat uns die Möglichkeit gegeben, Bilanz zu ziehen und die Erfahrungen und Erkenntnisse eines dreijährigen Projekts kritisch zu betrachten und zu überprüfen. Die hier vorgestellten Angebote haben in den Kommunen und Kreisen, in denen sie durchgeführt wurden, Anstöße zur interkulturellen Öffnung gegeben, die begleitet und weiterentwickelt werden müssen, um richtig zu greifen.

Unser Fazit heißt daher: Weitermachen und das EICP-Konzept weiterentwickeln. Wir würden uns freuen, wenn wir durch diese Publikation viele Mitstreiterinnen und Mitstreiter aus der Erwachsenenbildung, aus Migrantenorganisationen und kommunalen Verwaltungen für diese und weitere interkulturelle Arbeit gewinnen könnten.

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

Literatur

Alfred, G. R. (1995): Heeding the Voices of our Ancestors. Kahnawake Mohawk Politics and the Rise of Native Nationalism. Toronto u.a.

Arnold, R. (1995): Neuere Systemtheorien und Erwachsenenpädagogik. In: Derichs-Kunstmann, K./Faulstich, P./Tippelt, R. (Hrsg.): Theorien und forschungsleitende Konzepte der Erwachsenenbildung (Beiheft zum Report). Frankfurt a.M. (DIE), S. 31–37

Barwig, K./Hinz-Rommel, W. (1995): Interkulturelle Öffnung sozialer Dienste. Freiburg i.Br.

Baumert, J. u.a. (Hrsg.) (2001): PISA 2000: Basiskompetenzen von Schülerinnen und Schülern im internationalen Vergleich. Opladen

Beauftragte der Bundesregierung für Ausländerfragen (Hrsg.) (2000): Integration in Städten und Gemeinden. Berlin/Bonn

Beauftragte der Bundesregierung für Ausländerfragen (Hrsg.) (2002): Bericht der Beauftragten der Bundesregierung für Ausländerfragen über die Lage der Ausländer in der Bundesrepublik Deutschland. Berlin/Bonn

Beauftragte der Bundesregierung für Ausländerfragen/Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (BAGFW) (2003): Anforderungen an eine moderne Integrationspolitik (Positionspapier). Berlin/Bonn

Belbin, R.M. (1996): Management Teams. Erfolg und Mißerfolg. Oxford

Berth, H./Esser, U. (1997): Miteinander reden: Kommunikationsprobleme von Ausländern und deutschen Behörden (Forschungsbericht). Dresden (Technische Universität)

Bhabha, H. K. (1994): The Location of Culture. London/New York

Bianchi Schaeffer, M. (2005): Kultur und interkulturelle Begegnung in der Supervision. In: Hubl, R. (Hrsg.): Gruppenanalytische Supervision. Gießen, S. 171–193

Birg, H. (1999): Bevölkerung und Gesellschaft. Welche Konsequenzen hat die demographische Herausforderung für Nordrhein-Westfalen? Vortrag vor dem Forum „Migrations- und Integrationsforschung des Landeszentrums für Zuwanderung Nordrhein-Westfalen“ (Redemanuskript). Solingen

Brandt, J. C. (2002): Interkulturelle Öffnung als gesellschaftspolitisches Konzept – am Beispiel Duisburg. In: Friedrich-Ebert-Stiftung u.a., a.a.O., S. 87–96

Breitkopf, T./Schweitzer, H. (2000): Was kann interkulturelle Kompetenz in kommunaler Verwaltung und Gemeinwesenarbeit bewirken? Das Beispiel der Stadt Essen. In: Stadt Göttingen (Hrsg.): Kommunaler Workshop „Interkulturelle Kompetenz in Kommunalverwaltung und Gemeinwesenarbeit“ am 30.9. und 1.10.1999. Göttingen, S. 25–60

Bremer, P./Gestring, N. (2004): Migranten – ausgegrenzt? In: Häußermann, H. u.a., a.a.O., S. 258–285

Bronfen, E./Marius, B. (1997): Hybride Kulturen. Einleitung. In: Dies./Steffen, a.a.O., S. 1–31

Bronfen, E./Marius, B./Steffen, T. (Hrsg.): Hybride Kulturen. Beiträge zur anglo-amerikanischen Multikulturalismusdebatte. Tübingen

Brüning, G. (2003): Handreichung: Förderung des Zivilen Dialogs. Bonn (DIE)

Brüning, G. (2005): Konzepte zur Vermittlung interkultureller Kompetenzen in Betrieben in Deutschland. In: Grünhage-Monetti, M./Szablewski-Çavu_, P. (Hrsg.): TRIM CD-ROM accompanying the book: Training for the Integration of Migrant and Ethnic Workers into the Labour Market and the Local Community. Baltmannsweiler

Brüning, G./Engel, M./Grünhage-Monetti M./Jungk, S. (2003): Interkulturelle Kompetenz: Ein

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

Fortbildungs- und Beratungsangebot für den verbesserten Dialog zwischen Verwaltung und MigrantInnen in der Kommune. Bonn

Cakir, S./Jungk, S. (2004): SternStunden. Management-Handbuch für Zuwanderervereine. Essen

Castro Varela, M. d. M. (2002): Interkulturelle Kompetenz – ein Diskurs in der Krise. In: Auernheimer, G. (Hrsg.): Interkulturelle Kompetenz und pädagogische Professionalität. Opladen, S. 35–48

Deutscher Bundestag (2005): Unterrichtung der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration. Sechster Bericht über die Lage der Ausländerinnen und Ausländer in Deutschland. Drucksache 15/5826 vom 22.06.2005. Berlin

Dewulf, J. (2003): Tupi or not tupi. Literatur und Hybridisierung. Plädoyer für eine Zukunft ohne Wurzeln. In: Freitag. Die Ost-West-Wochenzeitung vom 21.3.2003, S. 13

Dornheim, J. (2001): Kultur als Begriff und als Ideologie – historisch und aktuell. In: Domenig, D. (Hrsg.): Professionelle transkulturelle Pflege. Handbuch für Lehre und Praxis in Pflege und Geburtshilfe. Bern, S. 27–45

Dornheim, J. (2003): Konzepte zu „Kultur" und „kultureller Identität" für die Pflegebildung. Synopse – Kritik – Perspektiven. In: Friebe, J./Zalucki, M. (Hrsg.): Interkulturelle Bildung in der Pflege. Bielefeld, S. 61–82

Elwert, G. (1982): Gesellschaftliche Integration durch Binnenintegration? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, H. 4, S. 717–731

Enquete-Kommission „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements" des Deutschen Bundestags (2002): Bericht. Bürgerschaftliches Engagement: auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft (Schriftenreihe Band 4). Opladen

Esser, H. (1986): Ethnische Kolonien: ‚Binnenintegration' oder gesellschaftliche Isolation? In: Hoffmann-Zlotnik, J. H. P. (Hrsg.): Segregation oder Integration. Die Situation von Arbeitsmigranten im Aufnahmeland. Mannheim, S. 106–117

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

Fischer, V. (2005): Gesellschaftliche Rahmenbedingungen für die Entwicklung migrationsbedingter Qualifikationserfordernisse. In: Dies./Springer/Zacharaki, a.a.O., S. 11–30

Fischer, V. (2005): Interkulturelle Kompetenz – ein neues Anforderungsprofil für die pädagogische Profession. In: Dies./Springer/Zacharaki, a.a.O., S. 33–47

Fischer, V. (2005): Vorwort. In: Dies./Springer/Zacharaki, a.a.O., S. 7–10

Fischer, V./Krumpholz, D./Eichener, V. (2005): Evaluation des Zertifikatskurses „Interkulturelle Kompetenz für BeraterInnen und PädagogInnen im Bereich Berufsorientierung". Ein Forschungsprojekt der Fachhochschule Düsseldorf im Rahmen von XENOS – Leben und Arbeiten in Vielfalt. Düsseldorf

Fischer, V./Krumpholz, D./Eichener, V. (2005): Kompetenzentwicklung und Transfer. Ausgewählte Ergebnisse der wissenschaftlichen Evaluation des Zertifikatskurses „Interkulturelle Kompetenz für BeraterInnen und PädagogInnen im Bereich Berufsorientierung". In: Dies., a.a.O. S. 82–133

Fischer, V./Springer, M./Zacharachi I. (Hrsg.) (2005): Interkulturelle Kompetenz. Fortbildung – Transfer – Organisationsentwicklung. Schwalbach/Ts.

Freise, J. (2005): Interkulturelle Soziale Arbeit. Theoretische Grundlagen – Handlungsansätze – Übungen zum Erwerb interkultureller Kompetenz. Schwalbach/Ts.

Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.) (2003): Von Förderprogrammen zu Mainstreaming-Strategien. Migrant/inn/en als Kunden und Beschäftigte des öffentlichen Dienstes. Bonn

Friedrich-Ebert-Stiftung u.a. (Hrsg.) (2002): Interkulturelle Öffnung der Verwaltung – Zuwanderungsland Deutschland in der Praxis. Dokumentation einer Fachtagung am 23./24. Mai 2002. o.O.

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

Gaitanides, S. (1999): Zugangsbarrieren von MigrantInnen zu den sozialen und psychosozialen Diensten und Strategien interkultureller Öffnung. In: iza. Zeitschrift für Migration und Soziale Arbeit, H. 3/4, S. 41–45

Geertz, C. (1983): Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme. Frankfurt a.M.

Giddens, A. (1997): Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung. Frankfurt a.M.

Glanzer, E. (2002): Neue Steuerungsmodelle in der Verwaltung als Chance zur interkulturellen Öffnung von Behörden (Diplomarbeit). Wien

Glasl, F. (1987): Motivation durch Mitwirkung. Organisationsentwicklung nach dem Konzept des NPI. Stuttgart

Grimm, G./Micklinghoff, G./Wermker, K. (2001): Erforderlich: Freude am Kontakt mit verschiedenen Bevölkerungsgruppen. Quartiermanagement – das Essener Modell. In: Sozial extra, H. 7, S. 37–41

Grünhage-Monetti, M. (2002): From foreign language speaker to intercultural speaker – Kann der Sprachunterricht einen Beitrag zum interkulturellen Lernen und zum zivilen Dialog leisten? In: HBV, H. 1, S. 41–49

Grünhage-Monetti, M. (2004): Interkulturelle Kompetenz und ziviler Dialog. In: Forum Erwachsenenbildung, H. 2, S. 52

Handschuck, S./Schröer H. (1997): Interkulturelle Kompetenz und Jugendhilfe. In: iza – Zeitschrift für Migration und Soziale Arbeit, H. 3/4, S. 77–86

Handschuck, S./Schröer H. (2000): Interkulturelle Öffnung sozialer Dienste. Ein Strategievorschlag. In: iza – Zeitschrift für Migration und Soziale Arbeit, H. 3/4, S. 86–95

Handschuck, S./Schröer, H. (2003): Qualitätsmanagement in München: Vom instrumentellen Gebrauch zur strategischen Orientierung. In: Landeshauptstadt München/Sozialreferat (Hrsg.): Offen für Qualität. Interkulturell orientiertes Qualitätsmanagement in Einrichtungen der Migrationssozialarbeit. München, S. 5–18

Hannerz, U. (1997): Flows, Boundaries and Hybrids: Keywords in Transnational Anthropology. www.transcomm.ox.ac.uk/working%20papers/jannerz.pdf

Häußermann, H./Kronauer, M./Siebel, W. (Hrsg.) (2004): An den Rändern der Städte. Armut und Ausgrenzung. Frankfurt a.M.

Hinte, W./Dorsch, W. (1984): Stadtteilorientierte soziale Arbeit mit Ausländern und Deutschen. Konzeptionelle Grundlagen und praktische Erfahrungen. In: Stüve, G./Peters, F. (Hrsg.): Lebenszusammenhänge von Ausländern und pädagogische Problematik. Bielefeld

Hinz-Rommel, W. (1998): Interkulturelle Öffnung sozialer Dienste und Einrichtungen. In: iza – Zeitschrift für Migration und Soziale Arbeit, H. 1, S. 36–41

Hinz-Rommel, W. (1998): Interkulturelle Öffnung sozialer Dienste – lästige Pflicht oder neue Qualität? In: Forum für Kinder- und Jugendarbeit, H. 4, S. 17–32

Hinz-Rommel, W. (2000): Die Mühen einer Bergwanderung. Erfahrungen und Anregungen aus Prozessen der Interkulturellen Öffnung. In: iza – Zeitschrift für Migration und Soziale Arbeit, H. 2, S. 52–55

Hirschberg, W. (Hrsg.) (1988): Neues Wörterbuch der Völkerkunde. Berlin

Hock, G. (2003): Interkulturelle Kompetenzen: Qualitätsmerkmal kommunaler Verwaltungen. In: Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.), a.a.O., S. 8–14

Ifak – Institut für angewandte Kulturforschung e.V. (2004): Protokoll des Workshops „Transferkompetenzen – eine neue Kategorie interkultureller Kompetenzen speziell für Migranten?“ vom 26.02.2004. Göttingen

Illeris, K. (2003): Towards a contemporary and comprehensive theory of learning. In: International Journal of Lifelong Education, H. 4, S. 396–406

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

Jäger, S. (2001): Reden geht den Taten voran. Rassismus in Politik, Medien und Alltag heute. In: Schwarzweissheiten: Vom Umgang mit fremden Menschen. Katalog zur Sonderausstellung im Landesmuseum für Natur und Mensch, Oldenburg, vom 28.09.2001 bis 27.01.2002. Oldenburg, S. 163–169

Jakubeit, G. (2005): Öffnung von Organisationen oder „Wie lassen sich Ansätze aus der Organisationsentwicklung und des Managements von Veränderungen für interkulturelle Kompetenz von Organisationen nutzen?" In: Fischer/Springer/Zacharaki, a.a.O., S. 237–254

Jungk, S. (1999): Evaluation der von der Landesregierung geförderten Projekte von Migrantenselbstorganisationen. In: Ministerium für Arbeit, Soziales, Stadtentwicklung, Kultur und Sport NRW – MASSKS (Hrsg.): Selbstorganisationen von Migrantinnen und Migranten in NRW. Wissenschaftliche Bestandsaufnahme. Düsseldorf, S. 129–135

Jungk, S. (2001): Interkulturelle Öffnung sozialer Dienste und Ämter – eine Herausforderung für die Einwanderungsgesellschaft. In: Riehle, E. (Hrsg.): Interkulturelle Kompetenz in der Verwaltung? Kommunikationsprobleme zwischen Migranten und Behörden. Wiesbaden, S. 95–115

Jungk, S. (2003): Die zivilgesellschaftliche Rolle von Migrantenorganisationen stärken. Ein Pilotprojekt des LzZ zur Qualifizierung von Nachwuchskräften in Migrantenselbstorganisationen. In: Forum Migrations- und Integrationsforschung 2001. (Zwischen)Bilanz über den Stand der Debatte über den Paradigmenwechsel in der Migrations- und Integrationspolitik. Solingen (Landeszentrum für Zuwanderung NRW), S. 69–80

Kalpaka, A. (1998): Interkulturelle Kompetenz – Kompetentes (sozial-)pädagogisches Handeln in der Einwanderungsgesellschaft. In: iza – Zeitschrift für Migration und Soziale Arbeit, H. 3/4, S. 77–79

KGSt – Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (2000): Strategisches Management, Berichte I – IV, H. 8-11. Köln

KGSt – Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (2001): Strategisches Management, Bericht V, H. 6, Köln

Kolb, D. A. (1990): Experiential Learning: Experience as Source of Learning and Development. Englewood Cliffs, New Jersey

Landeszentrum für Zuwanderung NRW (Hrsg.) (2000): Dokumentation der Werkstatt „Weiterbildung: Interkulturelle Öffnung sozialer Dienste" am 23. und 24.09.1999 in der Akademie Klausenhof. Solingen

Landeszentrum für Zuwanderung NRW (Hrsg.) (2001): Praxisforum: Interkulturelle Öffnung der Jugendhilfe. Solingen

Lefringhausen, K. u.a. (Hrsg.) (2003): Interkulturelle Öffnung der Verwaltung. Visionen – Erfahrungen – Empfehlungen. o.O.

Leiprecht, R. (2001): „Kultur" als Sprachversteck für „Rasse". Die soziale Konstruktion fremder Kultur als ein Element kulturalisierenden Rassismus. In: Schwarzweissheiten: Vom Umgang mit fremden Menschen. Katalog zur Sonderausstellung im Landesmuseum für Natur und Mensch, Oldenburg, vom 28.09.2001 bis 27.01.2002. Oldenburg, S. 170–177

Liedkte, M./Redder, A./Schreiter, S. (2002): Interkulturelles Handeln lehren – Ein diskursanalytischer Trainingsansatz. In: Brünner, G./Fiehler, R./Kindt, W. (Hrsg.): Angewandte Diskursforschung. Band 2: Methoden und Anwendungsbereiche. Radolfzell, S. 149–179

Lima Curvello, T./Pelkhofer-Stamm, M. (2003): Interkulturelles Wissen und Handeln – Neue Ansätze zur Öffnung sozialer Dienste. Berlin

Mecheril, P. (2002): „Kompetenzlosigkeitskompetenz". Pädagogisches Handeln unter Einwanderungsbedingungen. In: Auernheimer, G. (Hrsg.): Interkulturelle Kompetenz und pädagogische Professionalität. Opladen, S. 15–34

Mehrländer, U. (2003): Vorbemerkung. In: Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.): Von Förderprogrammen zu Mainstreamstrategien. Migrant/inn/en als Kunden und Beschäftigte des öffentlichen Dienstes. Bonn, S. 5

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

Ministerium für Arbeit, Soziales, Familie und Gesundheit des Landes Rheinland-Pfalz (2004): Dienstvereinbarung zur Förderung der personellen Vielfalt und zum Schutz vor Diskriminierung. Mainz (www.inpact-rlp.de\aktuell\dv_masfg.pdf)

Ministerium für Gesundheit, Soziales, Frauen und Familie des Landes NRW – MGSFF (Hrsg.) (2004): Integrationsarbeit – effektiv organisiert. Ein Handbuch für Kommunen. Düsseldorf

Müller-Jacquier, B.-D. (1998): Language Awareness of Cultures. Grundlage eines Trainingsmoduls. In: Bolten, J. (Hrsg.): Studien zur internationalen Unternehmenskommunikation. Leipzig, S. 2–39

Müller-Jacquier, B.-D. (2004): Newcomer in Rotterdam. Trainingsfilme für interkulturelle Kompetenz und Kommunikation. Begleitmaterialien. Culture Comm. Bayreuth

Müller-Neumann, C. (2005): Assessment-Center interkulturell. In: Fischer/Springer/Zacharaki, a.a.O., S. 159–170

Neuwald, R. (2003): Migrantinnen und Migranten als Auszubildende im Öffentlichen Dienst. In: Dokumentation der Tagung „Potenziale stärken – Junge Migrantinnen und Migranten in Ausbildung und Beruf“ am 27.11.2002 in Ludwigshafen. S. 38–39

Prenzel, M. u.a. (Hrsg.) (2004): PISA 2003. Der Bildungsstand der Jugendlichen in Deutschland – Ergebnisse des zweiten internationalen Vergleichs. Münster

Riehle, E./Zeng, M. (1998): Kommunikation und Kommunikationsprobleme zwischen Migranten und Verwaltung in Thüringen. Erfurt (Institut für Devianzforschung und Delinquenzprophylaxe)

Rommelspacher, B. (2000): Zur Vermittlung von interkultureller Kompetenz: Ein Zauberwort für die Lösung aller Probleme? In: Stadt Göttingen (Hrsg.): Kommunaler Workshop „Interkulturelle Kompetenz in Kommunalverwaltung und Gemeinwesenarbeit“ am 30.09. und 01.10.1999. Göttingen, S. 111–119

Said, E. W. (1997): Die Politik der Erkenntnis. In: Bronfen/Marius/Steffen, a.a.O., S. 81–95

Schmidt, B. E. (2002): Karibische Diaspora in New York. Vom „Wilden Denken“ zur „Polyphonen Kultur“. Berlin

Schulz von Thun, F. (2005): Miteinander reden. Reinbek

Schweitzer H. (2005): Interkulturelle Orientierung einer Kommune als Organisationsentwicklung. In: Fischer/Springer/Zacharaki, a.a.O., S. 255–269

Seifert, M. (1996): Verstehen und verstanden werden. Probleme interkultureller Kommunikation in rheinland-pfälzischen Behörden. Mainz (Landesbeauftragte für Ausländerfragen bei der Staatskanzlei Rheinland-Pfalz)

Senge, P. M. (2001): Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart

Stadt Essen (1999): Konzept für die interkulturelle Arbeit in der Stadt Essen (Informationen und Berichte zur Stadtentwicklung 100). Essen

Stadt Essen/RAA/Büro für interkulturelle Arbeit (2001): Interkulturelle Orientierung in der Stadt Essen. Zweiter Umsetzungsbericht zum Handlungskonzept für die interkulturelle Arbeit. Essen

Stadt München (1998): Perspektive München. Leitlinien für eine zukunftsfähige Stadtentwicklung. (http://www.muenchen.de/Stadtleben/Lebenslagen_Soziales/Auslaendische_Mitbuerger/interkulti/122415/stelle.html)

Streck, B. (1997): Fröhliche Wissenschaft Ethnologie. Eine Einführung. Wuppertal

Strohmeier, K. P. (2003): Strukturen des Zusammenlebens in Ballungsgebieten. In: Lefringhausen, a.a.O., S. 16–31

Thomas, A. (1993): Psychologie interkulturellen Lernens und Handelns. In: ders. (Hrsg.): Kulturvergleichende Psychologie. Göttingen, S.

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

Uzarewicz, C. (2003): Überlegungen zur Entwicklung transkultureller Kompetenz in der Altenpflege. In: Friebe, J./Zalucki, M. (Hrsg.): Interkulturelle Bildung in der Pflege. Bielefeld, S. 29–46

Veneto Scheib, V. (1998): Öffnung der Regeldienste und interkulturelle Kompetenz in der Beratung von MigrantInnen. In: iza – Zeitschrift für Migration und Soziale Arbeit, H. 1, S. 42–44

von Löffelholz, H. D./Thränhardt, D. (1996): Kosten der Nichtintegration ausländischer Zuwanderer (Gutachten im Auftrag des MAGS NRW).

von Oppen, H. (2002): Förderung der Chancengleichheit ethnischer Minderheiten im öffentlichen Dienst. Eine Studie zu den rechtlichen Grundlagen von Fördermaßnahmen und zur Übertragbarkeit von frauenfördernden Instrumentarien auf ethnische Minderheiten. Erstellt im Auftrag des Landeszentrums für Zuwanderung. Solingen

Waltz, V. (2000): Migration und Urbanität. In: Beauftragte der Bundesregierung …, a.a.O., S. 7–22

Watzlawick, P./Beavin, J. H./Jackson, D. D. (1985): Menschliche Kommunikation. Bern

Welsch, W. (1995): Transkulturalität. Zur veränderten Verfasstheit heutiger Kulturen. In: Zeitschrift für Kulturaustausch, H. 1, S. 39–44 (auch unter http://www.tzw.biz/www./home/article.php?p_id=409)

Wohlfahrt, N. (1998): Auswirkungen von Professionalisierung in Selbsthilfeorganisationen. In: KOSKON (Hrsg.): Koordination für Selbsthilfekontaktstellen in NRW. Verändert die Selbsthilfe das System oder verändert das System die Selbsthilfe? Qualifizierung, Professionalisierung, Selbsthilfe. Dokumentation der Fachtagung am 05.11.1998. Mönchengladbach, S. 8–24

Zalucki, M./Friebe, J./Grünhage-Monetti, M. (2003): Der Wandel der Bedingungen des Lehrens und Lernens: Erfahrungen aus der Praxis der interkulturellen Weiterbildung. In: Grundlagen der Weiterbildung – Praxishilfen, 53. (5.470), S. 1–24

Zentrum für Türkeistudien (2004): 5. Mehrthemenbefragung unter der türkischen Bevölkerung in Nordrhein-Westfalen. Essen

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf

Autorinnen und Autoren des Buches und der CD-ROM

Anne Berg, Studium der Psychologie, Erzieherin, Arbeitsschwerpunkte u.a.: Methoden der Evaluation, Kommunikation und Konflikt, berufliche Kompetenzentwicklung, Vorurteile und Rassismus

Gerhild Brüning, Diplom-Soziologin, Supervisorin (DGSv), freiberuflich tätig in den Bereichen Bildungsforschung, Projekt- und Konzeptentwicklung, berufliche und interkulturelle Weiterbildung, neue Lernkulturen, Personalentwicklung, Supervision, Benachteiligtenförderung.

Sedat Cakir, Organisationsentwickler, Dipl. Betriebsökonom BI

Monika Engel, Historikerin, Referentin für politische Bildung und Frauenbildung, Koordinatorin für Öffentlichkeitsarbeit beim Landesverband der Volkshochschulen von NRW

Dr. Veronika Fischer, Professorin an der Fachhochschule Düsseldorf, Fachbereich Sozial- und Kulturwissenschaften, Fach Erziehungswissenschaften

Matilde Grünhage-Monetti, wissenschaftliche Mitarbeiterin im Deutschen Institut für Erwachsenenbildung in Bonn

Doris Hens, Dipl.-Pädadogin, Fachbereichsleiterin an der VHS in Bochum für den Bereich Politik/Gesellschaft

Dr. Sabine Jungk, Erziehungswissenschaftlerin, Geschäftsführerin des EPIZ e.V. – Entwicklungspolitisches Bildungs- und Informationszentrum Berlin

Annette Wädlich, Literaturwissenschaftlerin, Fachbereichsleiterin der Volkshochschule der Stadt Bielefeld

Birgit Wehrhöfer, Diplom-Sozialwissenschaftlerin, wissenschaftliche Mitarbeiterin im Landeszentrum für Zuwanderung Nordrhein-Westfalen

Michaela Zalucki, Ethnologin M.A., freiberufliche Trainerin für interkulturelle Kompetenz, Lehrbeauftragte der Universität Marburg, Projektleiterin beim Bundesverband Information & Beratung für NS-Verfolgte e.V.

Online: http://www.die-bonn.de/doks/gruenhage-monetti0601.pdf