

# Antennen ausfahren besser verstehen anders reagieren

Diversity-sensible Ansätze in der Beratung  
und Vermittlung von Migrantinnen und  
Migranten in Arbeit



**Herausgeber**

Equal Netzwerk  
Kompetenz und Vielfalt  
Koordinationsstelle  
Multikulturelles Forum Lünen e.V.  
Bahnstr. 31  
44532 Lünen  
Tel.: 02306 9339 0

**Redaktion**

Ingibjörg Pétursdóttir

**Grafik**

Kathrin Hellmann  
DPWV-Kreisgruppe Unna

**Herstellung**

Druckerei Brökelschen  
info@broekelschen.de

Lünen Mai 2007

Alle Rechte sind vorbehalten

An der Broschüre haben folgende MitarbeiterInnen im  
Equal Netzwerk "Kompetenz und Vielfalt" mitgewirkt:  
Adnan Aydemir, Hatice Müller Aras,  
Kirsten Ben Haddou, Martina Bünger,  
Ingibjörg Pétursdóttir, Dr. Barbara Weißbach,  
Nassira Zelmat.

**Fördergeber**

*Das Projekt Kompetenz und Vielfalt wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales ist als Nationale Koordinierungsstelle und Programmverwaltungsbehörde für die inhaltliche und finanzielle Umsetzung des Förderprogramms verantwortlich.*

*Weitere Förderer sind folgende regionale Partner: ARGE Kreis Unna, die Kreisstädte Lünen, Selm, Kamen, Schwerte, Unna und der Kreis Unna, Wirtschaftsförderungsgesellschaft für den Kreis Unna mbH, Landschaftsverband Westfalen-Lippe/Integrationsamt Münster, DPWV Landesverband NRW e.V. sowie die beteiligten Träger der Kernprojekte. Zuwendungsempfänger der Entwicklungspartnerschaft ist das Multikulturelle Forum Lünen e.V.*

<b>Einleitung</b>	<b>4</b>
<b>1. Was ist Diversity-sensible Beratung?</b>	<b>6</b>
1.1 Individualität beachten	6
1.2 Den eigenen Blick für andere Lebenssituationen erweitern	8
1.3 Mit anderen Maßstäben messen	9
<b>2. Warum Diversity-sensible Beratung in der Arbeit mit Menschen mit Migrationshintergrund?</b>	<b>11</b>
2.1 Arbeit und Beruf – überall dasselbe?	12
2.2 Menschen mit Migrationshintergrund – besondere Kompetenzen?	13
<b>3. Beispiele aus der Beratungsarbeit mit MigrantInnen: Inhalte und Methoden</b>	<b>16</b>
3.1 Jobvermittlung für Menschen mit Migrationshintergrund	16
Kompetenzen checken; Aktivierungsstrategien entwickeln; Selbstmarketing fördern; Bewerbungsunterstützung leisten	
3.2 JobvermittlerInnen für Diversity-sensible Beratungsarbeit sensibilisieren	18
BeraterInnen mit Migrationshintergrund	
3.3 MigrantInnen in prekären Beschäftigungsverhältnissen	20
Beschäftigungsfähigkeit verbessern: ein Lern- und berufliches Entwicklungskonzept	
3.4 MigrantInnen mit besonderen Bedürfnissen: Menschen mit Behinderungen	24
3.5 Kultursensible Gründungsberatung: MigrantInnen gründen anders	28
<b>4. Ansprache und Gewinnung von ArbeitgeberInnen</b>	<b>30</b>
4.1 Erfolgreiche Ansprachekonzepte	31
„Türöffner“ finden - Interesse und Bereitschaft wecken	
<b>5. Beispiele aus dem Training für MitarbeiterInnen der öffentlichen Verwaltung</b>	<b>32</b>
5.1 Personalentwicklung als Strategie zur interkulturellen Öffnung	32
5.2 Erfahrungen von MigrantInnen und VerwaltungsmitarbeiterInnen	32
5.3 Sensibilisierungstraining: ein Konzept für VerwaltungsmitarbeiterInnen	33
<b>6. Tipps zur Weiterentwicklung Interkultureller und Diversity-Kompetenz</b>	<b>36</b>
<b>7. Handlungsempfehlungen auf gesellschaftlicher und politischer Ebene</b>	<b>37</b>
<b>AnsprechpartnerInnen</b>	<b>39</b>

Die Teilhabe von Menschen mit Migrationshintergrund an Bildung und Arbeit ist in Deutschland nach wie vor nicht zufriedenstellend. Im Bildungsbereich ist die Zahl der Jugendlichen mit Migrationshintergrund, die keinen Schulabschluss bzw. Ausbildungsabschluss haben, wesentlich höher als die der Einheimischen. Auf dem Arbeitsmarkt ist die Zahl der Arbeitslosen mit Migrationshintergrund im Verhältnis zu den Einheimischen in den meisten Regionen mehr als doppelt so hoch wie die deutschstämmiger Arbeitsloser. Häufig werden die Gründe für diese Situation bei den Migrantinnen und Migranten selbst gesucht: Schlechte Deutschkenntnisse, die Herkunft aus Kulturkreisen, in denen Eltern nicht so viel Wert auf Bildung legen, mangelnde Disziplin in Arbeitsstellen, mangelnde Anpassungsbereitschaft an deutsche Arbeitsstrukturen u.ä. werden gern als Argumente genannt.

Es steht nicht zur Diskussion, dass manche Menschen mit Migrationshintergrund ihre Sprachkenntnisse dringend verbessern müssen, um der Wettbewerbssituation auf dem Arbeitsmarkt standzuhalten. Selten wird jedoch gefragt, ob die Gründe für die schwierige Situation dieser Menschen auch darin liegen könnten, dass das System mit ungeeigneten – weil nicht differenzierenden – Mitteln und Methoden der Unterstützung und Begleitung in Ausbildung und Beruf arbeitet. Häufig werden alle Rat-, Ausbildungs- und Arbeitssuchenden über einen Kamm geschoren, in dem die hier üblichen Beratungsmethoden angewandt werden. Dabei wird leicht übersehen, dass die zu Beratenden einen anderen kulturellen Hintergrund haben, der es ihnen teils schwer macht, die hier existierenden Systeme von Bildung, Ausbildung, Beratung und Arbeitssuche zu verstehen. Für ihre aus dem Herkunftsland mitgebrachten – häufig

nicht zertifizierten oder dokumentierten – Fähigkeiten und ihr Wissen und deren potenziellem Wert fehlt der Blick hierzulande im Allgemeinen.

Bei der Beratung und Vermittlung der arbeitssuchenden Migrantinnen und Migranten werden in der Regel in erster Linie sog. Defizite vermutet und identifiziert. Dann geht es hauptsächlich darum, was die- oder derjenige noch lernen muss, damit die Chance auf Arbeitsaufnahme verbessert wird und kaum, um vorhandene, aber nicht ohne weiteres sichtbare Fähigkeiten, die für eine Arbeitsstelle durchaus von Interesse sein könnten. Das verbreitete Defizitbewusstsein Migrantinnen und Migranten gegenüber kann auch bei Arbeitgebern dazu führen, dass sie in Bewerbungsgesprächen wenig Offenheit für die Stärken und Kompetenzen zeigen, die die Bewerberin oder der Bewerber mitbringt.

Die Entwicklungspartnerschaft "Kompetenz und Vielfalt" beschäftigt sich seit 2005 mit dieser Thematik. In 9 Kernprojekten wird das Ziel verfolgt, mittels innovativer Strategien die Teilhabe von Menschen mit Migrationshintergrund am Arbeitsmarkt zu verbessern und somit einen Beitrag zur Bekämpfung von Chancenungleichheit und Diskriminierung zu leisten. Die einzelnen Projektaktivitäten konzentrieren sich insbesondere auf die individuelle Förderung, das Coaching und die passgenaue Vermittlung von arbeitssuchenden Migrantinnen und Migranten. Weitere Schwerpunkte des Projektes bestehen in der Arbeit mit Unternehmen, die für eine wirksame berufliche Integration von Menschen mit Migrationshintergrund geöffnet werden sollen. Wesentliche Schlüssel zur Erreichung dieses Ziels sind die Vermittlung interkultureller Kompetenzen sowie von Me-

thoden des Diversity Management. Um eine effizientere Beratung und Vermittlung in den Arbeitsmarkt zu gewährleisten, nutzen wir im Rahmen der Entwicklungspartnerschaft "Kompetenz und Vielfalt" die Möglichkeit der Zusammenarbeit mit regionalen Institutionen der Berufsberatung und der Arbeitsvermittlung sowie mit Arbeitgebern, um neue Wege zu erproben. Im Mittelpunkt der Projektarbeit stehen dabei Diversity-sensible Ansätze, die in dieser Broschüre entwickelt und anhand von Beispielen erklärt werden.

Viel Spaß beim Lesen!

*Ingibjörg Pétursdóttir*

*„Unsere Kultur ist gewachsen wie ein kräftiger und vielgestalteter Mischwald. Er leistet seinen Beitrag zur lebensnotwendigen Frischluft.“*

*Richard von Weizsäcker*

# 1. Was ist Diversity-sensible Beratung?

Der aus dem Amerikanischen stammende Begriff "Diversity" bedeutet "Vielfalt". Damit können sowohl die vielen Facetten innerhalb der einzelnen Persönlichkeit gemeint sein als auch die Vielfalt im Vergleich verschiedener Menschen und Gruppen. In welcher Hinsicht können sich Menschen voneinander unterscheiden? Es gibt zunächst Unterschiede, die wir in der Regel nicht ändern können – die sog. internen Faktoren wie

- Hautfarbe,
- Geschlechtszugehörigkeit,
- ethnische Zugehörigkeit,
- Alter,
- Grad der physischen Fähigkeiten (in der deutschen Sprache im allgemeinen als Behinderung bzw. Nichtbehinderung bezeichnet, so problematisch diese pauschalierende Differenzierung auch ist) und
- sexuelle Orientierung.

Dann gibt es Unterschiede, auf die Menschen Einfluss haben und die sie ändern können – die sog. externen Faktoren wie

- persönliche Gewohnheiten,
- Religionszugehörigkeit,
- (Aus-)Bildungshintergrund,
- Zivilstatus, also ledig, verheiratet, geschieden, getrennt lebend oder verwitwet zu sein,
- parentaler Status, also Kinder zu haben oder nicht,
- Wohnort und geographische Lage,
- Position im Arbeits- und Berufsleben,
- Einkommen,
- Freizeitgewohnheiten (Loden / Rosener 1991; Gardenswartz / Rowe 1994 a).

Sensibel gegenüber der Vielfalt der eigenen Klientel im Beratungsprozess zu sein, meint also, Individualität und Unterschiedlichkeit anzuerkennen und auf die-

ser Basis wertneutrale und der ratsuchenden Person angemessene Handlungsstrategien zu entwickeln. Wer diese Sensibilität aufbaut, entwickelt Diversity-Kompetenz. Zu ihr gehören viele soziale und kommunikative Kompetenzen, die Teil des Anforderungsprofils von Beratungsberufen sind: die Fähigkeit zum Zuhören und zur Empathie, zur Orientierung auf das Anliegen des Gegenübers, zur verständlichen Vermittlung von Informationen, zur Kooperation, zur Selbstkontrolle und Frustrationstoleranz.

Zur Diversity-Kompetenz gehört jedoch noch mehr, nämlich

- eine Haltung der Offenheit und des Interesses für den Anderen,
- die Bereitschaft, seine oder ihre Hintergründe (Herkunft, Erfahrungen, Stärken, Lebenskontext) verstehen zu wollen, um sie in der Beratung in Rechnung zu stellen
- fremd anmutende Verhaltensweisen des Anderen nicht gleich zu bewerten und als Hemmnisse zu kategorisieren
- die Entwicklung einer Selbstwahrnehmung, die die eigene Lebensweise und kulturelle Einbindung als eine unter vielen Möglichkeiten (und nicht als einzig mögliche) begreift.

Die Entwicklung von Diversity-Kompetenz gehört also zu einer der ganz großen persönlichen Herausforderungen in der Beratungsarbeit ebenso wie in der Personalführung!

## 1.1 Individualität beachten

Viele in der Beratung tätige Menschen behaupten von sich, dass sie selbstverständlich die Individualität ihrer Klientinnen und Klienten achten und in ihrer

Arbeit in Rechnung stellen. Oft handelt es sich jedoch um ein nur oberflächliches Verständnis von Individualität: Sie wird nur dann akzeptiert, wenn sie sich von der eigenen nicht zu sehr unterscheidet und nicht irritiert. Schauen wir uns am Beispiel der Arbeitsberaterin Silke K. an, wie schnell man mit diesem oberflächlichen Verständnis an seine Grenzen geraten und seinem Arbeitsauftrag nicht mehr gerecht werden kann – aber auch, wie man mehr Sensibilität für den Lebenskontext einer Klientin erlangen kann und welche unterschiedlichen Handlungsstrategien daraus resultieren:

“Früher dachte ich, wenn hier ein Mädchen mit Kopftuch vorbei kam und eine Stelle als Arzthelferin wollte: ‘Oh Gott, warum nimmt sie das Ding nicht ab? Meint sie im Ernst, dass sie damit jemand einstellt?’ Das habe ich diesen Mädchen auch immer sehr schnell gesagt. Das war meine Vorab-Bedingung meiner Beratungs- und Vermittlungsarbeit, ohne die gar nichts lief. Meistens kamen die Mädchen nicht wieder, und ich war ganz froh darüber. Hätte ja doch nichts gebracht – das dachte ich damals jedenfalls. Warum ich heute anders vorgehe? Das ist eine lange Lerngeschichte, die mit einer Fortbildung anfang. Da fiel mir zum ersten Mal auf, wie borniert ich eigentlich vorgegangen bin. Zu mir kamen Ratsuchende, und ich habe Bedingungen gestellt, die nichts mit Zeugnissen, Interessen und Begabungen zu tun hatten. Ich habe ihnen gar keine Chance gelassen, indem ich mich geweigert habe, überhaupt erst in ein wirkliches Gespräch einzusteigen. Inzwischen habe ich gelernt, dass manche Mädchen durchaus bereit sind, das Kopftuch bei der Arbeit wegzulassen. Oder dass es Ärzte gibt, die aus Ländern des Nahen oder Mittleren Ostens kommen und bei denen diese Mädchen arbeiten können. Meine Ausgangsidee früher war: ‘Pass dich unserem Auftreten an, dann kann ich

was für dich tun!’ Heute versuche ich so vorzugehen: ‘Wer bist du, was bringst du mit und wie trittst du auf, welche Auswirkungen könnte das bei potenziellen Arbeitgebern haben, ändert deine Antwort auf diese Frage dein Erscheinungsbild, wenn nicht – wo können wir dann eine Arbeitsumgebung für dich finden, in die du gut hinein passt?’ (Weißbach, B. / Weißbach, H.-J. u.a.: JobPromotor, Modul 6. IUK Institut und Fachhochschule Frankfurt am Main)

Silke K. beschreibt ihr Handeln heute als eine sachliche Überprüfung von Gegebenheiten ihrer diversen Klientel. Dahin zu kommen erfordert ein hohes Maß an Akzeptanz und neutraler Bewertung: Nicht ihre eigenen Vorstellungen über Kopftücher sind für die Beratung vorrangig, sondern das Anliegen der Klientin. Wohl darf sie der Klientin beschreiben, welche Auswirkungen bei potenziellen Arbeitgebern das Tragen des Kopftuchs haben könnte. Dann wird die Klientin ihre Wertigkeiten überprüfen müssen. Daraus können sich neue Suchstrategien im Beratungs- und Vermittlungsprozess ergeben, aber kein Hinauswurf.

Silke K. hat ihren persönlichen Start zur Entwicklung von Diversity-Kompetenz bei einer Fortbildung begonnen. Sie hat begonnen, ihre inneren Bilder über Andere und deren Auswirkungen auf ihre Arbeit und ihr Handeln zu überprüfen. Das hat ihr geholfen, ein anderes Verhalten auszuprobieren, dessen Erfolge sie rasch gemerkt hat – und ihre Klientinnen und Klienten sicher auch. Damit wir Diversity-Kompetenz entwickeln können, brauchen wir

- Lernangebote und –umgebungen, die uns helfen, akzeptierend-sensibel für diverse und damit auch für fremdkulturelle Lebensentwürfe zu werden und in diesem Zusammenhang unsere inneren Bilder über Andere zu überprüfen;

- Material zur Wissensvertiefung über fremde mentale Programme, die Menschen mitbringen und die deren Denken, Fühlen und Handeln prägen und Unterstützung bei Verhaltensänderung.

## 1.2 Den eigenen Blick für andere Lebenssituationen erweitern

Wie wir unser Verständnis für andere Lebensentwürfe und damit verbundene andere mentale Programme erweitern können, wird am Beispiel kultureller Unterschiedlichkeit erklärt, die für die Arbeit unserer Entwicklungspartnerschaft von besonderer Bedeutung ist.

Ebenso wie ein Job in anderen Teilen dieser Welt ganz Unterschiedliches bedeuten kann, so werden Menschen aus anderen Kulturen häufig auch von ganz anderen Motiven ihres Handelns gesteuert als dies bei uns der Fall ist. So kann man davon ausgehen, dass in Deutschland der junge Erwachsene, der eine berufliche oder Studienentscheidung treffen soll, dies vorrangig auf Basis seiner Interessen und Begabungen macht. Seine Eltern werden ihn zwar möglicherweise beraten oder auch zu beeinflussen versuchen – verantwortlich für die Entscheidung ist er jedoch selbst. Er hat Handlungsspielräume, die er nutzen kann und soll. Ist er dann in der Lage, seinen Lebensunterhalt selbst zu verdienen, muss er in der Regel nur für sich selbst sorgen. Er hat auch hier die Freiheit zu entscheiden, ob er sein Geld zuerst für ein Auto oder für eine eigene Wohnung ausgeben will. Für die Folgen seiner Entscheidungen muss er auch individuell gerade stehen: Erweist sie sich als falsch oder kann der junge Erwachsene die erwarteten Anforderungen nicht erfüllen, wird er sich korrigieren müssen. Zwar zahlen manche Eltern auch ein zweites Studium, wenn sich das erste Fach als Fehl-

entscheidung erweist. Jedoch kann er sich darauf nicht verlassen und muss selbst dafür sorgen, wie er seine Korrektur finanzieren will. Scheitert er komplett mit der Realisierung seiner ursprünglichen Pläne, muss seine Familie dafür nicht gerade stehen, indem sie ihn ernährt. Ähnliche Handlungsfreiheiten haben junge Erwachsene auch z.B. in Großbritannien, den Niederlanden oder in den USA – wenn dieses Land ihr Herkunftsland ist.

Derartige Entscheidungssituationen stellen sich in vielen Kulturen deutlich anders dar: Junge Menschen aus sehr vielen Teilen dieser Welt sind so stark in kollektive und beziehungsorientierte soziale Systeme eingebunden, dass individuelle Entscheidungen unserer Lesart gar nicht möglich scheinen. Es handelt sich um Verpflichtungssysteme, die in gleicher Weise fordern und schützen. Die und der Einzelne ist niemals nur Mitglied einer kleinen Kernfamilie bestehend aus Vater, Mutter und Kind(ern), sondern sehr häufig Mitglied eines Clans, der aus mehreren hundert Menschen bestehen kann. In Abhängigkeit von Geschlecht, Alter und Status ist ein Mensch den verschiedenen Mitgliedern seines Clans verpflichtet. Aus dieser Verpflichtung kann er kaum ausbrechen. Gleichzeitig wird ihn der Clan nicht allein lassen, wenn er sich in einer Notsituation befindet.

Wird ein junger Mensch in einer solchen Kultur erwachsen – und das wird er dort sozial viel früher als bei uns oder in unseren Nachbarländern –, trifft er in der Regel keine Einzelentscheidung über sein zukünftiges Leben. Dieses Leben und insbesondere auch die Berufstätigkeit hängen stark mit der Familien- und Clantradition zusammen, mit Berufen, die dort üblicherweise ausgeübt werden, oder mit Ambitionen, die der Clan für einzelne Mitglieder hat, um Ansehen und Status zu stärken. Entscheidungen stel-



len in kollektiven beziehungsorientierten Kulturen also eher eine gemeinschaftliche Aktion dar als eine individuelle. Das trifft in jeweils unterschiedlicher Weise auf Jungen und Mädchen, junge Frauen und junge Männer zu. Für beide Geschlechter werden viele Entscheidungen kollektiv getroffen – aber häufig in sehr unterschiedlicher Weise, was das zukünftige Leben betrifft.

### 1.3 Mit anderen Maßstäben messen

Eine kulturell diverse Klientel kompetent beraten zu wollen, stellt Beratende vor vielfältige Herausforderungen: Auf der einen Seite sollten sie z.B. mit kulturell unterschiedlichen Begrüßungsformen korrekt und taktvoll umgehen. Sie sollten wissen, dass in manchen Kulturen das Handgeben ganz unüblich ist und vor allem, dass sie als Mann nicht einer Frau aus jeder anderen Kultur ohne weiteres die Hand geben dürfen. Sie sollten wissen, dass Menschen aus manchen Kulturen Blickkontakt vermeiden. Das hilft, sich im Kontakt mit KlientInnen aus diesen Kulturen nicht irritieren zu lassen.

Aber die wesentliche Kompetenz des Umgangs mit einer diversen Klientel erfordert noch mehr: nämlich, dass wir im ersten Schritt schauen, welche fremden Verhaltensweisen und Vorstellungen uns irritieren oder ärgern. Irritation und Ärger führen rasch zum Abbruch von Beratungen, obwohl das Ziel noch gar nicht erreicht ist – genau so wie Silke K. ihr früheres Handeln beschrieben hat. Wir können mit Hilfe von Checklisten feststellen, welche Verhaltensweisen das sind, mit denen wir konfrontiert werden. Hier sind einige Beispiele aus Diversity-Trainingsbüchern (Gardenswartz / Rowe 1994 b, S. 40/41, übersetzt und angepasst von Weißbach, B. / Kipp 2006)

- Herabsetzung von Frauen oder Weigerung, mit Frauen zu arbeiten
- In einer anderen Sprache als Deutsch zu sprechen
- Die ganze Familie oder Kinder zur Beratung mitbringen
- Weigerung, mir als Frau die Hand zu schütteln
- Als Frau den Ehemann zur Beratung mitbringen
- Kein nonverbales Feedback (Fehlen von Gesichtsausdruck)
- Kein Augenkontakt
- Schlaffer Händedruck
- Mir zu nahe kommen während des Gesprächs
- Ein Kopftuch tragen
- Schwerer Akzent oder schwer verständliches Deutsch
- Zu spät zum Beratungstermin kommen
- Zurückhalten von Informationen
- Von selbst keine Fragen stellen
- Mich einfach duzen

Wenn man herausgefunden hat, um welche Verhaltensweisen es sich handelt, überlegt man, welche kulturellen Programme diesen Verhaltensweisen zugrunde liegen könnten. Dabei hilft es, sich entsprechendes Wissen beispielsweise in interkulturellen Trainings anzueignen, wie sie im Kap. 3.6 beschrieben werden. Man kann prüfen, ob die eigene Reaktion sich verändert – also weniger Irritation, Ärger oder Ungeduld verspürt wird –, wenn man weiß, dass diesen Verhaltensweisen tiefsitzende mentale Programme zugrunde liegen. Den meisten Beratern und auch Führungskräften von multikulturellen Teams hilft dieses Wissen! Schließlich kann man schauen, welche der fremden Verhaltensweisen, die man bisher nur schwer akzeptieren konnte, jetzt verständlicher und damit auch eher akzeptabel scheinen. Gleichzeitig sollte man überlegen, an welche

unserer Normen sich Ratsuchende anpassen sollten, um im Bewerbungsverfahren und im Arbeitsleben erfolgreich zu sein, und wie man diese Normen vermitteln möchte.

Wenn Beratende auf diese Weise für fremdkulturelle Verhaltensweisen sensibilisiert worden sind, ist die Chance recht groß, dass sie Menschen mit Migrationshintergrund, in diversen Lebenssituationen, mit diversen Lebensentwürfen und Motivationen, mit unterschiedlichem Bildungs- und Ausbildungshintergrund und mit vielfältigen Erwartungen geduldiger und ausdauernder beraten. Gleichzeitig haben sie ihren eigenen Handlungshorizont erheblich erweitert und gelernt, mit verschiedenen Maßstäben zu messen! Das zeigt auch das Beispiel von Silke K.

Ein Stichwort ist nun gefallen, dass bei der Entwicklung von Diversity-Kompetenz von großer Bedeutung ist: "Anpassung". Sehr viele Beratende haben implizite Anpassungsforderungen an ihre KlientInnen im Kopf, die sie daran hindern, kultursensibel und Diversity-sensibel zu reagieren. Was ist damit gemeint, und warum ist das so wichtig? Fast alle Mitglieder der Mehrheitskultur eines Landes – hier in Deutschland also die Deutschen, die hier geboren sind und deren Muttersprache Deutsch ist – haben Vorstellungen darüber, wie modern und fortschrittlich ihr Land und alles, was es zu bieten hat, ist. Sie stellen sich vor, dass es attraktiv für Menschen aus anderen Ländern ist, hier zu leben und zu arbeiten. Sonst würden ja nicht so viele versuchen, in unser Land zu kommen. Diese Vorstellungen hinterfragen wir kaum, sie sind einfach vorhanden. Dass wir sie haben, merken wir an unseren Reaktionen, wenn andere Menschen sich den üblichen Erwartungen und Bedingungen in unserem Land nicht anpassen wollen.

"Warum soll ich mich auf Menschen aus anderen Ländern einstellen und was über ihre Kultur lernen? Sie sind doch hierher gekommen und sollten sich unseren Normen anpassen!" oder "Wieso bemühen wir Deutsche uns immer nur um Verständnis, und die Anderen tun nichts in dieser Richtung?" oder "Wir passen uns doch auch an, wenn wir im Ausland arbeiten!" sind die am häufigsten gehörten Argumente in entsprechenden Fortbildungen für Beratende. Dabei wird unterschätzt, wie hoch die Anpassungsleistungen von Menschen mit Migrationshintergrund tatsächlich sind – nur nehmen Einheimische sie in der Regel nicht wahr und sehen viel mehr das Andere, Irritierende und Trennende. Auch wird unterschätzt, welche Kraft und Nachhaltigkeit kulturell geprägte mentale Programme haben und dass man sie nicht einfach abschalten kann, auch wenn man motiviert ist, sich anzupassen. Und schließlich: Wenn Deutsche im Ausland arbeiten, mögen sie zwar von sich selbst den Eindruck haben, dass sie enorme Anpassungsleistungen erbringen – sie fallen in einer fremden Arbeitsumgebung aber mit ihren dort fremden Vorgehens- und Verhaltensweisen auf jeden Fall auf.

Das heißt: Wechselseitige Toleranz und das Bemühen um Verständnis sind in jedem Fall angesagt. Beides zu entwickeln ist ein langer Weg, der viele kleine Schritte und Aha-Erlebnisse beinhaltet und für den wir uns und Andere ermuntern sollten!

*Dr. Barbara Weißbach*

#### Literatur

Gardenswartz, L. / Rowe, A. (1994 a): From Diverse Teams at Work.  
Irwin Gardenswartz, L. / Rowe, A. (1994 b): The Managing Diversity Survival Guide. Boston u.a.; Loden, M. / Rosener, J. (1991): Workforce America! Business One Irwin; Weißbach, B. / Kipp, A. (2006): Managing Diversity: Konzepte – Fälle – Tools. Ein Trainingshandbuch. Update. Dortmund; Weißbach, B./ Weißbach, H.-J. u.a. (2006): JobPromotor. Modul 6. IUK Institut Dortmund und Fachhochschule Frankfurt am Main

## 2. Warum Diversity-sensible Beratung in der Arbeit mit Menschen mit Migrationshintergrund?

Hochwertige Berufs-, Job- und Karriereberatung sollte Lebenszusammenhänge und Lebensphasen ihrer Klientel gründlich in den Blick nehmen, um wirksam zu werden. Angesichts massiver globaler Wanderungsbewegungen gilt dies ganz besonders für die Beratung von Menschen fremdkultureller Herkunft. Warum ist das so? Menschen mit Migrationshintergrund können in den allermeisten Fällen nicht nahtlos an vergangene Arbeitstätigkeiten und berufliche Erfahrungen anknüpfen: Häufig werden Zertifikate aus dem Herkunftsland nicht anerkannt, Schul- und Ausbildungsabschluss fehlen, gleichlautende Tätigkeiten haben im Herkunfts- und im Zielland unterschiedliche Bedeutung oder sie wurden unter nicht vergleichbaren Bedingungen ausgeübt. Beraterinnen und Beratern fehlt es häufig an der Kompetenz, übertragbare Fähigkeiten und besondere Stärken von Menschen zu identifizieren, die ihre Abschlüsse und beruflichen Erfahrungen außerhalb Deutschlands erworben haben und in eine ganz andere Arbeitskultur sozialisiert worden sind. Auch fehlt es zuweilen an Bereitschaft und Geduld, Menschen mit unzureichender deutscher Sprachkompetenz zuzuhören und das eigene Kommunikationsverhalten darauf einzustellen.

Der Beziehungsaufbau im Beratungsprozess selbst – Grundlage erfolgreicher Beratungs- und Vermittlungstätigkeit – ist in vielfacher Hinsicht von kultureller Unterschiedlichkeit geprägt: Menschen mit Migrationshintergrund bringen in ihrem Koffer Erfahrungen und Prägungen ins Zielland Deutschland mit, die sie von Deutschstämmigen deutlich unterscheiden. Da ist zunächst der kulturelle Hintergrund, der sich in der Kommunikation gegenüber der eigenen Familie, Freunden und Fremden wie der Beratungsperson zeigen kann; in der Art Respekt auszudrücken und

zu erwarten; in der Art Gefühle zu zeigen; in der Einbindung in familiäre und soziale Verpflichtungssysteme; im Umgang mit Behörden und offiziellen Stellen und schließlich in der Art, wie berufliche und private Entscheidungen getroffen werden. Da ist aber auch die Migrationserfahrung selbst mit ihren erfüllten oder enttäuschten Hoffnungen und ihren identitätsbedrohenden Erlebnissen. Schließlich steht immer eine konkrete Lebenssituation der Ratsuchenden im Hintergrund: Schulabschluss und Berufseinmündung des jungen Erwachsenen stehen an; ein körperbehindertes Familienmitglied soll eine Arbeit aufnehmen, obwohl doch die Familie gut für es sorgen könnte; der hochwertige Ausbildungsabschluss aus dem Herkunftsland wird in Deutschland nicht anerkannt; das Tragen religiöser Symbole erschwert den Eintritt in den Arbeitsmarkt oder das Rentenalter ist bald erreicht und die Rückkehr ins Herkunftsland keine Alternative mehr.

Das heißt: In der beruflichen Beratung und Jobvermittlung von Menschen mit Migrationshintergrund sind viele Missverständnisse möglich, die der unterschiedlichen kulturellen Zugehörigkeit und Herkunft geschuldet sein können. Wenn der Eintritt auf den Arbeitsmarkt gelingen soll, müssen nicht nur Rat- und Arbeitsuchende erhebliche Anstrengungen wie etwa den Spracherwerb auf sich nehmen. Auch die Beratenden müssen sich öffnen für andere Perspektiven und dafür das notwendige Rüstzeug erhalten: Der defizitorientierte Blick auf das halb leere Glas ist bei Beratenden in Deutschland noch weit verbreitet und mündet häufig in der Feststellung sog. Vermittlungshemmnisse bei den Rat- und Arbeitsuchenden mit Migrationshintergrund. Die Folgen einer derart ignoranten Beratungsstrategie: Erwartungen und Interessen werden nicht wirklich erkannt, vorhandene und

vor allem übertragbare Kompetenzen und Erfahrungen nicht hinreichend erfasst, unpassende Empfehlungen ausgesprochen. Eine von Beginn an wenig kultursensible Vorgehensweise führt häufiger zum Abbruch der Beratung. Ein ressourcenorientierter Blick auf übertragbare und besondere Fähigkeiten, die auch außerhalb von Arbeit und Beruf erworben worden sein können oder aus der fremdkulturellen Herkunft resultieren, eröffnet gerade bei Menschen mit Migrationshintergrund weiterführende Möglichkeiten.

Beratende sind also gut beraten, zunächst zwei Dinge zu beachten und in Rechnung zu stellen, wenn sie Menschen mit Migrationshintergrund bei der Arbeitssuche unterstützen sollen:

**1.** das Verständnis der angestrebten Arbeits- und Berufstätigkeit zu erforschen: Was steht für die/den Ratsuchenden dahinter? Was bedeutete diese Tätigkeit im Herkunftsland? Unter welchen Bedingungen und in welchem Umfeld fand sie statt? Ist sie überhaupt kompatibel mit einer vergleichbaren Tätigkeit in Deutschland? Ist sie für die/den Ratsuchenden noch erstrebenswert, wenn es schwerwiegende Unterschiede gibt? Was muss beachtet werden, wenn diese Tätigkeit unter den Bedingungen des Ziellandes ausgeübt werden soll?

**2.** die Suche nach übertragbaren Fähigkeiten zu forcieren: Welche könnten das sein? Wo wurden sie auch außerhalb von Beruf und Arbeit erworben? Welche Hinweise geben Freizeitaktivitäten und Interessen hierfür? Welche Hinweise z.B. auf Organisationsstalent und Planungsfähigkeit resultieren aus dem Migrationsprozess selbst? In welchen Arbeitsbereichen könnten diese Kompetenzen genutzt werden? Welche Instrumente könnten bei der Identifizierung

übertragbarer Fähigkeiten helfen? Wo sind sie verfügbar? Wie können übertragbare Fähigkeiten im Bewerbungsverfahren so transportiert werden, dass sie beim Arbeitgeber Interesse wecken? Über welche Sprachkompetenzen verfügt die/der Ratsuchende? In welchen Branchen besteht vermutlich ein erhöhter Bedarf an diesen Sprachkompetenzen?

## 2.1 Arbeit und Beruf - überall dasselbe?

Dass Berufstätigkeiten in Deutschland und in anderen Ländern ganz unterschiedlich verstanden werden können, zeigt ein Beispiel, das ein Jobberater berichtet:

“Zu mir kam eines Tages ein junger Mann aus Afghanistan, der zu dem Zeitpunkt wohl vier Jahre in Deutschland lebte und das Gymnasium nach der 12. Jahrgangsstufe verlassen wollte. Das Abitur würde er hier seiner Meinung nach niemals schaffen. Er hatte die Idee, eine Ausbildung als Einzelhandelskaufmann in einem Möbelgeschäft anzufangen und erzählte mir, dass er an seinem Herkunftsort schon als Junge im Geschäft seines Vaters gearbeitet hat – in den Ferien und auch täglich nach der Schule. Auf mich machte er den Eindruck, dass ihm das Spaß gemacht hat, dass er gut verkaufen konnte und dass er hier in seinem Zielland endlich mal erfolgreich sein wollte, weil er ja mit der Schule nicht so gut zurecht kam. Lange danach habe ich ihn mal wieder getroffen. Da hatte er zwar seine Ausbildung abgeschlossen und er hatte auch kurz in zwei Möbelgeschäften gearbeitet. Aber er konnte die Umsatzvorgaben in beiden Geschäften überhaupt nicht erfüllen. Wir kamen ins Gespräch, und er sagte mir dann: ‘In Afgha-

nistan war Verkaufen ganz was Anderes. Wir haben eigentlich nur Dinge, die knapp waren, möglichst günstig eingekauft und möglichst gut verkauft. Da musste ich nicht auf Leute zugehen und sie aktiv ansprechen, damit sie unsere Waren kaufen. Die wollten sie sowieso haben, weil die so schwer zu bekommen waren. Ich glaube, ich kann gar nicht verkaufen so wie das hier erwartet wird. – Was mir das Beispiel gezeigt hat: Verkaufen scheint nicht überall in der Welt dasselbe zu sein. Ich habe mich damals auf sein starkes Interesse am Beruf des Verkäufers und seine Erfahrung aus dem Laden seines Vaters verlassen. Aber das hätte ich viel stärker hinterfragen müssen: Wie verkauft man denn da, wo du herkommst, und was heißt verkaufen hier? Das wären die Dinge, die ich hätte erkunden müssen. Eine Tätigkeit mit demselben Namen bedeutet nicht überall in der Welt das Gleiche. Ich hätte ihm eventuell viel Frust ersparen können.” (Weißbach, B./Weißbach, H.-J. u.a.: Job Promotor, Modul 6, IUK Institut und Fachhochschule Frankfurt am Main: S. 3f)

Ein ähnliches Beispiel aus der Existenzgründungsberatung berichtet ein Experte russischer Herkunft: Ihm zufolge weisen viele Menschen aus der früheren UdSSR – seit Jahren die größte Einwanderergruppe in Deutschland – einige gemeinsame Merkmale auf, die auch ihr Gründungsverhalten prägen. Insbesondere die Herkunft aus einem planwirtschaftlichen System sowie Leben und Arbeiten unter Bedingungen von Mangelwirtschaft führen dazu, dass es russischsprachigen Gründungsinteressierten oft schwer fällt, die Rolle des Marketing im Zielland zu verstehen: Über Jahrzehnte haben sie die Erfahrung gemacht, dass grundsätzlich alles, was es gab, auch verkauft wurde, einfach weil es immer zu wenig von allem gab. Deshalb scheint ihnen die Entwick-

lung einer Verkaufs- und Vertriebsstrategie für ihre Produkte und Dienstleistungen oft nicht einsichtig. Auch betrachten viele russischsprachige Gründungsinteressierte Behörden mit Misstrauen. Dazu gehören aus ihrer Sicht auch Wirtschaftsförderungen und Beratungseinrichtungen, die aus unserer deutschen Perspektive dabei helfen sollen, aus Gründungsideen “wasserdichte” Konzepte zu machen. Da man in der Vergangenheit den Kontakt mit Behörden wenn irgend möglich vermieden hat, fällt es schwer zu glauben, dass man von dort brauchbare Dienstleistungen beziehen könne. Die im Kontext der Gründung erhobene Forderung nach Offenlegung von Plänen und Finanzen wird deshalb mit Misstrauen betrachtet: Im alten System war man gut beraten, Transparenz zu vermeiden und vor allem Besitz- und finanzielle Verhältnisse zu vernebeln. Das macht es schwierig, den potenziellen Nutzen von Gründungsberatung zu kommunizieren.

Beide Beispiele legen nahe, sehr genau nachzuforschen, was sich in den Köpfen der Ratsuchenden hinter den angestrebten Berufen verbirgt. Damit auch die Ratsuchenden ihre Vorstellungen von bestimmten Tätigkeiten mit der in Deutschland vorfindlichen Realität abgleichen können, empfehlen sich Praktika, Arbeit auf Zeit oder auch ein begleitendes Jobcoaching in der Einarbeitungszeit.

## 2.2 Menschen mit Migrationshintergrund – besondere Kompetenzen?

Ob Menschen mit Migrationshintergrund besondere Kompetenzen mitbringen hängt in erster Linie von ihrer Bildung und Ausbildung ab. Sie können beson-

dere Kompetenzen mitbringen, die bei Arbeitgebern gefragt sind: An erster Stelle steht die Sprachkompetenz in der eigenen Muttersprache. Jedoch ist diese Kompetenz nicht automatisch vorhanden und auch nicht in jedem Fall stark ausgeprägt, wenn beispielsweise die schriftliche Beherrschung der Muttersprache weitgehend fehlt. Dies ist häufig bei Angehörigen der sog. zweiten Generation der Fall, die bereits in Deutschland aufgewachsen sind und die Muttersprache nur noch mündlich oder gar nur rudimentär beherrschen. Jedoch gibt es auch Arbeitsmöglichkeiten, in denen die mündliche Sprachbeherrschung ausreicht, so z.B. im pädagogischen Bereich.

Einen wirklichen Vorteil auf dem Arbeitsmarkt bringt die muttersprachliche Kompetenz für Menschen mit einer guten und hochwertigen Ausbildung. Für sie sind Verkaufs- und Vertriebstätigkeiten in international agierenden Unternehmen denkbar, in denen sie für die Bearbeitung der entsprechenden Märkte eingesetzt werden. Wer beispielsweise über einen in Deutschland oder in einem EU-Land erworbenen Ingenieursabschluss oder über ein naturwissenschaftliches Diplom verfügt, dürfte vergleichsweise wenig Schwierigkeiten bei der Jobsuche haben. Auch eine kaufmännische Ausbildung bietet in Kombination mit muttersprachlicher Kompetenz Chancen beispielsweise im Backoffice international agierender Firmen.

In verschiedenen Dienstleistungsbereichen haben Menschen mit Migrationshintergrund die Chance, aufgrund ihrer muttersprachlichen Kompetenz beschäftigt zu werden, ohne eine besondere Berufsausbildung vorweisen zu müssen. Es handelt sich dabei etwa um die Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen an spezifische Kundengruppen z.B.

einer bestimmten kulturellen Herkunft. Die Vermarktungsstrategien basieren darauf, dass die angezielten Kundengruppen von Menschen der gleichen kulturellen Herkunft angesprochen werden. Die Firmen bieten häufig eigene Einarbeitungsprogramme an. Beispiele hierfür sind die sog. Immigrant Call Centers, in denen Menschen mit Migrationshintergrund und insbesondere mit türkischer oder russischer Sprachkompetenz etwa Strom, Flatrates etc. an potenzielle Interessentengruppen mit dem gleichen kulturellen Background verkaufen.

Das heißt: Der Sachverhalt einer zunehmend multikulturellen Gesellschaft bietet für Menschen mit Migrationshintergrund auch potenzielle Beschäftigungsmöglichkeiten in allen Sektoren. Dazu zählt die Verkaufstätigkeit im türkischen Einzelhandelsgeschäft ebenso wie die pädagogische Tätigkeit in der offenen Jugendarbeit eines gemeinnützigen Trägers, der Jugendliche mit spezifischem Migrationshintergrund gezielt anspricht. Die ethnische Ökonomie mit ihrem Beschäftigungspotenzial ist nicht zu unterschätzen, da sie in immer neue Nischen vordringt.

Zuweilen werden von Arbeitgebern besondere Kompetenzen bei Menschen mit einem bestimmten kulturellen Hintergrund entdeckt: Aus Frankfurt werden Beispiele berichtet, dass Männer marokkanischer Herkunft gern als Kaufhausdetektive eingesetzt werden – sie haben den panoramatischen konzentrierten Blick des Basars und ihnen entgeht nichts. Außerdem sagt man ihnen den Mut nach, Kaufhausdiebe entschlossen zu verfolgen und zu stellen.

Besondere soziale und kommunikative Kompetenzen haben Menschen aus den sog. kollektivistischen und beziehungsorientierten Kulturen häufig entwickelt,

indem sie in frühem Alter bereits Verantwortung für sich und andere Familienmitglieder übernommen haben. In etlichen Kulturen dieser Welt wird man früher erwachsen als in Deutschland und viele Familien sind auf die Mithilfe ihrer Kinder im eigenen Geschäft angewiesen. In diesen Kulturen übernehmen junge Männer schon früh Verantwortung innerhalb eines ausgeprägten Schutz- und Verpflichtungssystems, in das sie eingebunden sind. Junge Frauen aus diesen Kulturen beschreiben ihre diplomatischen und mediatorischen Kompetenzen innerhalb ihrer Großfamilien und Clans als sehr viel ausgeprägter im Vergleich zu ihren deutschen Kolleginnen oder Kommilitoninnen, die sich allenfalls im Vater-Mutter-Kind-Dreieck bzw. im Partner-Setting bewegen müssen. In beziehungsorientierten Kulturen haben Menschen gelernt, sehr viel aufwändiger am Erhalt funktionierender Beziehungen zu arbeiten, während diese hierzulande eher abgebrochen werden. Die intensive Arbeit am Beziehungserhalt setzt besondere kommunikative Kompetenz voraus.

Die eigene Migration zu organisieren bedeutet oft, sehr vorausschauend und zielstrebig zu handeln, finanzielle Mittel für die Auswanderung zu organisieren, Risiken und Unwägbarkeiten mitzudenken, soziale Netzwerke zu schaffen und zu nutzen, sich im Zielland richtig zu platzieren und Frustrationen bewältigen zu lernen. Der Migrationsprozess mobilisiert Energien und Kompetenzen, die auch in anderen Kontexten sinnvoll nutzbar sind.

Zu behaupten, dass Menschen mit Migrationshintergrund per se besondere Kompetenzen mitbringen, wäre naiv. Zugang zu (Aus-)Bildung stellt eine entscheidende Voraussetzung für die Herausbildung besonderer Kompetenzen der Wanderer und Wan-

derinnen zwischen den Welten dar. Jedoch bleibt vor allem noch viel in die Kompetenzentwicklung von Beratenden zu investieren, besondere Stärken und Fähigkeiten von Rat- und Arbeitssuchenden mit fremdkulturellem Hintergrund zu erkennen. Gegenwärtig jedenfalls – dies zeigen eigene Erfahrungen mit einem entsprechenden Fortbildungsprogramm der Autorin in ganz Deutschland – besteht noch ein eklatanter Mangel bei Beratenden, übertragbare Fähigkeiten und präferierte Arbeitsumgebungen gerade bei Menschen mit Migrationshintergrund zu erkennen.

*Dr. Barbara Weißbach*



## 3. Beispiele aus der Beratungsarbeit mit MigrantInnen: Inhalte und Methoden

### 3.1 Jobvermittlung für Menschen mit Migrationshintergrund

#### Kompetenzen checken

Die Beratungs- und Vermittlungsarbeit des Teilprojektes "Interkulturelle Arbeitsvermittlung (InA)" beruht auf einem ressourcen-orientierten Ansatz und stellt das Individuum mit seinen Fähigkeiten, Kenntnissen, Erfahrungen und Interessen in den Vordergrund. Die Potenzialermittlung erfolgt durch intensive Beratungsgespräche, die auf die individuellen Bedürfnisse der Menschen mit Migrationshintergrund abgestimmt wird. Migranten und Migrantinnen fällt es oft schwer, über eigene Stärken, Fähigkeiten und Kenntnisse zu sprechen. Andere neigen eher zu einer Selbstüberschätzung. In beiden Fällen liegt das Scheitern auf dem Arbeitsmarkt nicht unbedingt an den gerne in den Vordergrund gerückten unzureichenden deutschen Sprachkenntnissen, sondern an Defiziten in der Selbstdarstellung ihrer persönlichen Kompetenzen.

Wichtiger Bestandteil der ersten Beratungen ist die Erfassung der gesamten persönlichen und berufsspezifischen Biographie der Menschen. Es werden nicht nur die Aspekte aus dem Leben der Menschen erfasst, die sich seit ihrem Aufenthalt in Deutschland ergeben haben, sondern auch die Erlebnisse aus den Herkunftsländern.

- Alle arbeitsmarktrelevanten Daten werden anhand eines eigens entwickelten Erfassungsbogens erhoben.
- Die Feststellung der aus der individuellen Sozialisation erlebten persönlichen und beruflichen Fähigkeiten, Kenntnisse und Erfahrungen bildet die Grundlage für die weiteren Schritte im Vermittlungsprozess.

- Daraus kann die Beratungsfachkraft zusätzliche Ressourcen erkennen und diese bei der beruflichen Orientierung nutzen.

- Neben den fachlichen Kompetenzen spielen die persönlichen Kompetenzen, die sogenannten "soft skills" eine große Rolle. Diese Schlüsselqualifikationen werden bei der Erstellung des Bewerbungs-Profiles mit berücksichtigt.

Alle gesammelten Informationen werden zu einem persönlichen Bewerberprofil zusammengefasst und mit den Ratsuchenden ausgearbeitet.

Durch die Konzentration auf den oder die Rat- und Jobsuchende(n) wirkt sich dieser Beratungsansatz unterstützend bei der Bewusstmachung eigener Stärken und der Sichtbarmachung mitgebrachter beruflicher Kompetenzen nach außen hin und auf ihren Einsatz im hiesigen Arbeitsmarkt aus. Den Menschen wird eine "Sprache" vermittelt, in der sie ihre Stärken äußern können. Somit erwacht in ihnen das Bewusstsein der eigenen Fähigkeiten und Erfahrungen. Bei der Potenzialermittlung werden auch eventuelle migrationsbedingte, individuelle Vermittlungshemmnisse berücksichtigt und Möglichkeiten für den Abbau von spezifischen Hindernissen oder Weiterbildungsmöglichkeiten aufgezeigt.

- Im Anschluss an die individuelle Stärken-Schwächen-Analyse folgt die Erfassung der gewünschten Interessens- und Themenschwerpunkte einer Arbeit bzw. der Arbeitsmöglichkeiten. Mit jedem Einzelnen erfolgt eine Analyse im Hinblick auf die Kombination von Fähigkeiten und Interessen und der Formulierung eines beruflichen Zieles. An dieser Stelle erfordert die Beratung und Hilfestellung ein hohes Maß an Sensibilität und Einfühlungsvermögen, da in der Gegenüberstellung eine große Lücke zwischen Wünschen und Möglichkeiten auftauchen kann.



- Im Rahmen der Einzelberatung erfolgt eine “Realisierbarkeitsüberprüfung”, d.h. ein Matching der individuellen Voraussetzungen mit den Anforderungen des örtlichen Arbeitsmarktes, des speziellen Arbeitgebers bzw. der Tätigkeit. Als unterstützendes Instrument haben sich die betrieblichen Trainingsmaßnahmen sehr bewährt. Hier kann der Einzelne in einem realen Betrieb Tätigkeiten und Arbeitsprozesse kennen lernen und seine Interessen und Möglichkeiten erproben.

Die Leistungen des Teilprojekts sind auf die individuellen Bedürfnisse und Potenziale der Menschen ausgerichtet und können bestehen in

- der Erstellung des Bewerberprofils
- einem Check der persönlichen und beruflichen Kompetenzen
- einer Stärken - Schwächen - Analyse
- einer Analyse der Arbeitszeugnisse, mitgebrachter Zertifikate aus den Herkunftsländern, Arbeitspapieren, Bescheinigungen usw.
- dem Aufzeigen von Entwicklungspotenzialen, Weiterbildungsberatung und Vermittlung in eine gewünschte Weiterbildung

### **Aktivierungsstrategien entwickeln**

Migranten und Migrantinnen bedürfen einer besonderen Aktivierungsstrategie:

Zahlreiche negative Erfahrungen und Enttäuschungen in der Lebens- und Arbeitswelt der Zielgruppe haben dazu geführt, dass in ihnen Versagungsängste entstanden sind. Gefühle der Hilflosigkeit und Nutzlosigkeit können stark ausgeprägt sein, so dass sie in eine Passivität und Resignation geraten können.

Dabei können Selbstzweifel und Minderwertigkeitsgefühle entstehen, die zur Isolation und Entwicklung

von Vorbehalten führen und die aktive Teilhabe am gesellschaftlichen und beruflichen Leben massiv erschweren können.

Aktivierungsstrategien bestehen aus unserer Sicht aus

- der Stärken – Schwächen-Analyse und der Bedarfsermittlung
- der Berücksichtigung beruflicher Wünsche und Bedürfnisse der Rat- und Arbeitssuchenden
- dem persönlichem Coaching, das Veränderungen im emotionalen, kognitiven und verhaltensbezogenen Bereich bewirken kann
- der Motivationsförderung durch Sichtbarmachen der eigenen Kompetenzen und Fähigkeiten und der Stärkung des Selbstwertgefühls, wodurch die Arbeitssuchenden mehr Klarheit über die eigene Situation und ihren beruflichen Eingliederungschancen gewinnen können
- dem Aufzeigen von neuen Handlungsmöglichkeiten und der Unterstützung beim Erlernen neuer Verhaltensweisen
- dem Einbetten der Erfahrungswerte der Personen in ihre berufliche Planung
- dem Aufzeigen von alternativen beruflichen Möglichkeiten und der damit verbundenen Erweiterung des eigenen Berufshorizontes
- dem Verständnis gegenüber und der Berücksichtigung des sozialen und familiären Umfeldes
- der Schaffung einer Vertrauensebene zwischen Ratsuchenden und Beratungsfachkraft
- der Mobilisierung der eigenen Netzwerke und Kontakte, die Zugänge zu potenziellen Arbeitgebern erleichtern können.

## Selbstmarketing fördern

Vielen Personen mit Migrationshintergrund fällt es schwer, Werbung für sich zu betreiben. Sie haben Schwierigkeiten in der Selbstdarstellung bzw. Hemmungen, ihr Können und Wissen zu präsentieren. Oftmals fehlt es ihnen aber auch an Informationen über gängige Bewerbungsmodalitäten auf dem hiesigen Arbeitsmarkt, an umfassendem Wissen über die Anforderungen der Firmen und in spezifischen Berufsfeldern. Die Rahmenbedingungen und Vorgehensweisen im Vermittlungsprozess (z.B. bei Vorstellungsgesprächen) können sich zwischen den Arbeitsmärkten in den Herkunftsländern und dem deutschen Arbeitsmarkt unterscheiden. Dies kann zu Missverständnissen und Irritationen bei den Arbeitssuchenden und Personalentscheidern führen. Daher bieten wir Hilfestellung bei der Darstellung und Vermarktung der eigenen Fähigkeiten und Kenntnisse an, z.B. durch ein spezielles Bewerbungstraining. Gerade im Bewerbungsverfahren, in dem die arbeitssuchenden Migranten und Migrantinnen mit vielen anderen Bewerbern um wenige Arbeitsplätze konkurrieren, müssen sie sich aus der Anonymität lösen und ihre individuellen Talente präsentieren. Hier wird ein individuelles Coaching abgestimmt auf die Bedürfnisse und Besonderheiten der einzelnen Personen angeboten.

Die Unterstützungsangebote von InA reichen je nach Voraussetzungen und Bedürfnissen der jeweiligen Rat- und Arbeitssuchenden von einfacher Weitergabe zielgerichteter Informationen (z.B. Firmenkontaktdaten) bis hin zur engmaschigen Betreuung im Vermittlungsverfahren.

## Bewerbungsunterstützung leisten

Aufgrund der Vielzahl von unterschiedlichen Bewerbungsmöglichkeiten, den sich ständig wandelnden

Anforderungen des Arbeitsmarktes und dem unterschiedlichen, kulturell bedingten Verständnis über den Prozess der Arbeitsuche, benötigen Menschen mit Migrationshintergrund eine besondere Bewerbungsunterstützung.

Der Weg in eine Arbeit geht über eine gute Bewerbung. Mit jedem Einzelnen wird eine persönliche Bewerbungsstrategie mit der Auswahl der passenden Instrumente entwickelt und umgesetzt, so beispielsweise

- berufliche Integrations- und Eingliederungsvorschläge
- individuelle Bewerbungsberatung / Coaching
- interkulturelles Bewerbungstraining
- Erstellung und Optimierung individueller Bewerbungsunterlagen
- intensive Vorbereitung auf das Vorstellungsgespräch bei potentiellen Arbeitgebern
- Stellenrecherche über alle Medien
- gezielte Stellenakquise
- Abgleichen von Anforderungs- und Bewerberprofilen (Matching)
- Vorgespräche mit Arbeitgebern
- Aufklären und Gegenüberstellung der in verschiedenen Ländern / Arbeitsmärkten herrschenden Bedingungen

## 3.2 JobvermittlerInnen für Diversity-sensible Beratungsarbeit sensibilisieren

Damit eine erfolgreiche berufliche Beratung und Arbeitsvermittlung geleistet werden kann, ist es notwendig, als Vermittler über interkulturelle Kompetenzen zu verfügen. Darunter verstehen wir:

- das Überdenken eigener Wert- und Normvorstellungen
- die Vermeidung von Stereotypisierung und Vorurteilsbildung
- das Erkennen und Berücksichtigen der individuellen Besonderheiten und des kulturellen Hintergrunds
- empathische Kommunikation, Sprache und Offenheit, Wertschätzung
- die Berücksichtigung der Unterschiede zwischen kollektivistisch und individualistisch geprägten Gesellschaften, da diese Auswirkungen auf die unterschiedlichen Verhaltensweisen und Einstellungen der Individuen haben (unterschiedliche Ausprägung von arbeitsmarktrelevanten Schlüsselqualifikationen, wie z.B. Eigeninitiative, Teamwork, Verantwortungsbewusstsein, Zeitverständnis, etc..

Es ist dringend erforderlich, dass interkulturelle Kompetenz in Beratungsberufen Standard wird, um eine erfolgreiche Arbeit mit Migranten und Migrantinnen zu gewährleisten. Der kulturelle Kontext ist nicht nur bei Menschen mit Migrationshintergrund für einen erfolgreichen Beratungs- und Vermittlungsprozess von Bedeutung. Die im Projekt gewonnenen Erfahrungen und Erkenntnisse sind deshalb auch auf andere Zielgruppen wie beispielsweise ältere Arbeitsuchende oder junge Erwachsene übertragbar.

An der Umsetzung des Projektes sind die JobCenter der Region aktiv beteiligt. Damit war die Absicht verbunden, modellhaft den fachlichen Austausch zu fördern und Verbindlichkeiten bei der Umsetzung zu schaffen sowie eine Vernetzung bestehender Fördermaßnahmen zu gewährleisten. Diese Art der Kooperation ist eine neue Form des Dialogs der wichtigen Akteure im Kreis Unna. Dadurch wird gemeinsam an der Verbesserung der Vermittlungsergebnisse für Menschen mit Migrationshintergrund gearbeitet.

## **Beraterinnen mit Migrationshintergrund**

Welche sind die besonderen Vorteile von BeraterInnen mit Migrationshintergrund? Beratende mit Migrationshintergrund kennen die kulturellen und sozialen Hintergründe der Arbeitsuchenden und können ggf. Beratungen in der Muttersprache der Ratsuchenden durchführen. Des Weiteren haben sie einen leichteren Zugang zu den Ratsuchenden und betrachten kulturelle und persönliche Vielfalt nicht als mögliches Vermittlungshemmnis, sondern primär als Stärke und Ressource. Die Ratsuchenden bauen in Gesprächen mit den Beratenden mit Migrationshintergrund ihre Berührungspunkte und Hemmschwellen schneller ab und fühlen sich angenommen und verstanden. Sie besitzen die notwendige Sensibilität für die Situation der Ratsuchenden mit Migrationshintergrund und das Wissen über migrationspezifische Gegebenheiten wie z.B. Aufenthaltsrecht, Arbeitsrecht, Kultur, Bildungssysteme, Bedeutung von Familie, Wertesysteme usw. Sie leisten neben der fachlich kompetenten Beratungsarbeit auch die Arbeit der Kulturvermittler. Das Einbringen eigener Erlebnisse und Erfahrungen aus beiden Kulturen ermöglicht den Beratenden ohne Missverständnisse einen reibungslosen Austausch zwischen den arbeitsmarktrelevanten Akteuren. Da den Beratenden mit Migrationshintergrund die Denk- und Verhaltensstrukturen verschiedener Kulturen vertraut sind, sind sie eher in der Lage, Hilfeleistungen genau dort anzusetzen, wo es erforderlich ist, und gelangen so besser und schneller zu einem positiven Ergebnis. Somit fühlen sich die Ratsuchenden nicht in eine Rechtfertigungsposition gedrängt, sondern können sich gemeinsam mit der Beratungsfachkraft gezielt auf ihre mögliche berufliche Perspektive konzentrieren. Für Beratungsfachkräfte ohne Migrationshintergrund kann sich der Zugang zu dem genannten Klientel

schwieriger gestalten, da erst eine Verständigungs- und Kommunikationsebene geschaffen werden muss.

Fazit: Die Grundlage einer erfolgreichen Beratungsarbeit und die Akzeptanz von Unterstützungsangeboten ist die Schaffung einer Vertrauensebene zwischen Beratern und Ratsuchenden. Um diese zu erreichen, ist es von Vorteil, wenn beide eine offensichtliche Gemeinsamkeit haben, wie in diesem Fall den Migrationshintergrund,

*Hatice Müller-Aras, Nassira Zelmat*

### **3.3 MigrantInnen in prekären Beschäftigungsverhältnissen** **Beschäftigungsfähigkeit verbessern:** **ein Lern- und berufliches** **Entwicklungskonzept**

Dieses Projekt richtet sich an Beschäftigte, deren Arbeitsplatz akut gefährdet ist.

In Nordrhein Westfalen geraten gerade in der Metallindustrie viele Menschen durch Standortschließungen oder auch durch Unternehmensinsolvenzen unverschuldet in die Notlage, sich um einen neuen Arbeitsplatz bemühen zu müssen. Häufig handelt es sich um so genannte "gering qualifizierte MitarbeiterInnen", zu 50 % mit Migrationshintergrund. Es fehlt an Schul- und Berufsabschlüssen, an aktuellen Qualifizierungen und nicht selten an Sprachkenntnissen.

Die Beschäftigungsfähigkeit dieser Menschen zu verbessern, bevor sie arbeitslos werden, ist die Zielsetzung des Projektes der Werkstatt im Kreis Unna.

Beschäftigungsfähigkeit ist der Schlüssel, der ein gemeinsames Interesse von Beschäftigten und Unternehmen miteinander verbindet. Beschäftigungsfähig ist, wer dauerhaft am wirtschaftlichen und sozialen

Leben aktiv teilhaben kann. Zum Erhalt und zur Steigerung der Beschäftigungsfähigkeit bietet die Werkstatt im Kreis Unna im Rahmen des Equal Projektes "Kompetenz und Vielfalt" eine breite Palette an Beratungs-, Qualifizierungs- und Unterstützungsangeboten an, die kulturelle Verschiedenheiten und Kompetenzen berücksichtigt. Sie sind in sechs Themenfelder eingeordnet und enthalten jeweils in sich abgeschlossene Bausteine, die bedarfsgerecht miteinander kombiniert werden können. Dazu bieten wir eine umfassende betriebs- und mitarbeitendenbezogene Beratung an. Eine Erweiterung des Angebots ist jederzeit möglich.

Ein Beispiel erfolgreicher Unterstützung:

*Natalja Paul aus Kasachstan, 20 Jahre alt*

Mit gezielter Unterstützung und Biss zur Lehrstelle – dank Equal im Berufsleben

Natalja Paul siedelte im März 2002 von Russland nach Deutschland um. Sie absolvierte eine Arbeitsbeschaffungsmaßnahme bei der Werkstatt im Kreis Unna. In verschiedenen Beratungsgesprächen wurde sie im Rahmen des Equal Projektes "Kompetenz und Vielfalt" an Ihrem Schulungsort regelmäßig durch eine Beraterin von der Werkstatt im Kreis Unna unterstützt. Begleitet durch ihre Beraterin absolvierte sie im Floristikbetrieb "FLODEKO" in Holzwickede zwei Praktika und holte an der Abendschule den Abschluss der zehnten Klasse nach. Ihr Ziel steht fest: sie will Floristin werden.

Dank der intensiven Unterstützung ist sie diesem Ziel einen großen Schritt näher gekommen.

Denn das Projekt Equal kam für Frau Paul genau zum richtigen Zeitpunkt. Während der Arbeitsbeschaffungsmaßnahme konnte Frau Paul unter anderem ein vierwöchiges Praktikum absolvieren, es stellte sich

nur die Frage: in welchem Bereich und bei welchem Unternehmen?

In intensiven Profilinggesprächen und einer umfassenden Kompetenzbilanzierung, Sprachschulungen und einem Bewerbungstraining wurden der Berufswunsch und die Eignung zur Floristin erarbeitet und vorbereitet. Nicht zuletzt musste das Selbstwertgefühl von Frau Paul immer wieder aufgebaut werden, zu schwer erschienen ihr die ganzen Hürden, als dass sie sie meistern könnte.

Die geeignete Praktikumsstelle für sie fand sich bei in dem neu gegründeten Betrieb "FLODEKO" der Floristinnen Oesigmann und Michalke in Holzwickede. Beide haben ihren Traumberuf Floristin als Umschülerinnen erlernt und waren bereit, der jungen Frau trotz der erheblichen Sprachschwierigkeiten und der wirtschaftlichen Unsicherheiten des Betriebes eine Chance zu geben.

Ihre Sprachkenntnisse erweitert Frau Paul in einem Sprachkurs. Um ihren Traumberuf erlernen zu können, benötigt sie einen Hauptschulabschluss der Klasse 10. Dafür drückte sie täglich von 18 bis 22 Uhr die Schulbank und paukte Mathe, Englisch, Deutsch und Biologie.

Nach der Arbeitsbeschaffungsmaßnahme hatte Frau Paul die Möglichkeit, in einem weiteren zehnmonatigen Praktikum bei "FLODEKO" ihren Berufswunsch zu festigen und wertvolle Berufserfahrung zu sammeln.

Im Sommer 2006 hat sie ein großes Ziel erreicht: den Hauptschulabschluss in der Tasche und der Beginn ihrer lang ersehnte Ausbildung zur Floristin bei "FLODEKO" in Holzwickede.

So hat das Equal Projekt das Leben von Frau Paul nachhaltig verändert. Ohne die Unterstützung der Projektmitarbeiterin des Equal Projektes hätte es Frau

Paul nicht geschafft, ihren Berufswunsch in die Tat umzusetzen.

Die beiden Geschäftinhaberinnen sind heute froh, ihren anfänglichen Bedenken nicht nachgegeben zu haben. Heute sind sie dankbar, eine fleißige Auszubildende zu haben, die schnell und zuverlässig Ideen umsetzen kann.

Im Folgenden finden Sie eine Übersicht unserer Beratungs- und Qualifizierungsangebote. Das Besondere an unseren Angeboten ist, dass sie dort angeboten werden, wo die Menschen sind. Wir gehen zum Arbeitsplatz und beraten die Mitarbeiter/-innen am dort, bevor die Arbeitslosigkeit eintritt.

Weitere Unterstützung finden sie im Anschluss in einer so genannten Transfergesellschaft. Hier wird ebenfalls beraten, unterstützt, qualifiziert – auch durch andere namhafte Anbieter – und in neue Arbeit vermittelt. Und auch hier ist es wichtig, dass die Menschen aufgrund von Standortschließungen zwar ihren alten Arbeitsplatz verloren haben, aber die Arbeitslosigkeit in der Transferzeit noch nicht eingetreten ist.

Die Mitarbeiter/-innen sind zu diesem Zeitpunkt in der Regel hoch motiviert. Und hier holen wir sie ab und erarbeiten mit ihnen unterschiedlichste, individuelle Möglichkeiten und Lösungswege.

Die Beratungs- und Seminarangebote im Überblick  
Im Folgenden finden Sie eine Übersicht unserer Beratungs- und Seminarangebote für Migrant/-innen in prekären Beschäftigungsverhältnissen:

### **Modul A** *Ich weiß, was ich kann!*

Kompetenzbilanzierung und Profiling

Nur wer weiß wo er steht, kann Risiken und Chancen für seine persönliche und berufliche Zukunft ein-

schätzen und seine Ziele daraus bestimmen. Selten ist Gelegenheit, sich gründlich mit dem zu beschäftigen, was selbstverständlicher Bestandteil der Arbeits- und Lebensalltags ist, also, die persönlichen Stärken, die Schwächen in den Blick zu nehmen und mit dem abzugleichen, was das Leben und der Arbeitsmarkt benötigen. Kommen ihre ganz persönlichen besonderen Fähigkeiten, Fertigkeiten und ihr Know How zur Geltung? Was fordert Sie besonders, wo fühlen sie sich überfordert? Haben sich die Anforderungen des Arbeitsplatzes verändert, worin genau bestehen diese Veränderungen, was tut sich dort vor allem in den nächsten Jahren?

Gibt es Anforderungsbereiche, für die gerade Migranten/-innen besondere Fähigkeiten, Kenntnisse oder Fertigkeiten mitbringen? Hier gilt es, im Heimatland erworbene Kompetenzen zu formulieren und auch eine Zweisprachigkeit und das Wissen über andere Kulturen als Kompetenz zu benennen und für Unternehmen nutzbar zu machen. Wie können weitere Kompetenzen zur Geltung kommen?

### **Modul B** *Mit Plan zum beruflichen Ziel!* Berufswegplanung und Zielfindung

Ich weiß, was ich kann, ich weiß, was ich nicht kann – ich kenne die Anforderungen. Ergibt sich daraus Handlungsbedarf? Ist etwas zu tun, und – wenn ja – was ist zu tun? Welche Möglichkeiten des beruflichen und lebensweltbezogenen Trainings, des Erwerbs von neuen Kenntnissen und Fertigkeiten, von Einstellungen und Verhaltensweisen gibt es?

Egal ob im privaten oder beruflichen Bereich - mit einem Ziel vor Augen können Ziele gesteckt werden – denn ohne Ziele, lässt sich nichts erreichen. Ohne eigenen Standpunkt ist es schwer abzuschätzen, ob

die angestrebten Ziele nicht zu weit gesteckt sind und nur so ist es möglich sich auch einzelne kleine und damit sicher erreichbare Zwischenziele zu setzen.

### **Modul C** *Beschäftigungsfitness - Beweglichkeit mal ganz anders* Mobilitätsförderung und – entwicklung

“Am liebsten wäre mir, es bleibt alles so wie es ist!” – eine Aussage, die niemand mehr Ernst nimmt. Sie drückt aber eine tiefe innere Hoffnung nach Beständigkeit, nach Sicherheit aus – und dieses Bedürfnis gilt es sehr wohl Ernst zu nehmen. Neues, Innovatives oder Höchstleistungen sind niemals aus Angst oder unter Druck entstanden. Sie sind Ergebnis von Ruhe und Zutrauen. Kondition ist dazu nötig – Fitness!

Wechselnde berufliche Anforderungen – jeden Tag ein anderer Arbeitsplatz, eine andere Tätigkeit, andere Anforderungen, andere Kollegen? In diese Richtung entwickelt sich Arbeit und mit ihr die Anforderungen an die Menschen. Beschäftigungsfitness meint die Fähigkeit der Beschäftigten, Arbeitsanforderungen genauso schnell und präzise einzuschätzen, wie die eigenen zur Bewältigung der Anforderungen verfügbaren Kompetenzen. Dazu gehört auch ein Training der Kondition bezogen auf wechselnde Anforderungen – sowohl ein körperliches als auch ein mentales! Es gilt sich an unterschiedlichen Arbeitsorten, in unterschiedlichen Kolleg/-innengruppen, mit unterschiedlichsten Produkten und Fertigungsverfahren zu Recht zu finden – und dazu ist ein Plan erforderlich. Dieser Plan kann nur entstehen, wenn die unterschiedlichen Anforderungen bewusst angenommen, also akzeptiert und bewusst auf ihre Möglichkeiten aber auch ihre Grenzen abgeklopft werden.

**Modul D** *Sprache, der Schlüssel zur Zusammen  
arbeit!* Überfachliches Lernen: Sprache und  
Kommunikation - neue Medien - Lerntechniken

“Bisher bin ich mit den Sprachkenntnissen zu Recht gekommen, die ich habe. Warum muss ich das nun ändern? Schließlich arbeite ich schon seit 15 Jahren in diesem Unternehmen ... und bisher war das nie ein Problem! Es gibt ja auch Kollegen, die helfen, wenn ich nicht weiter komme.” “Computer, Internet? Brauche ich nicht!” – Angst vor überhöhten Anforderungen, vor Veränderungen und davor, Neues zu lernen, sprechen aus diesen Äußerungen.

Doch gerade so genannte Einfacharbeitsplätze sind bedroht. Mit veränderten Produktivitäts- und Produktionsanforderungen steigen auch Qualifikationsanforderungen. Sprech- und Leseverstehen sind gerade für Menschen mit Migrationshintergrund der Schlüssel für die Bewältigung der Anforderungen. Der Umgang mit dem Computer wird “einfach” vorausgesetzt.

Hohe Kommunikationsfähigkeit verhindert Fehler, optimiert Betriebsabläufe und fördert das Arbeiten in wechselnden Gruppen und Arbeitszusammenhängen.

In diesem Modul kommen verschiedene Lerntechniken und –methoden zum Einsatz. Die Feststellung von Sprachkompetenzen in Bezug auf die betrieblichen Anforderungen oder / und eine geplante Weiterbildung ist dafür Ausgangspunkt. Mehrsprachigkeit als Nutzen für Unternehmen wird ebenso thematisiert. Sprachliche Einzelförderung ist daran anschließend genau so denkbar wie die Verbesserung der schriftsprachlichen Kompetenzen. Heterogene Lerngruppen bieten die Chance, voneinander zu lernen, miteinander zu handeln und somit interkulturelle Kompetenz zu fördern.

Sprachliche Schlüsselqualifikationen bedingen die Arbeitsplatzfindung und -sicherung. EDV Grundlagenkurse in Word sowie erste Kontakte zum Internet, um zukünftig Arbeits-, Ausbildungs- und Weiterbildungsangebote zu finden, runden das Angebot ab.

**Modul E** *Auf Ballhöhe – berufliche Anforderungen  
beherrschen!* Fachqualifizierung

“Das kann ich nicht!” ... und weg ist der Arbeitsplatz? oder “Das kann ich (noch) nicht! ... und was kann ich tun - welche Möglichkeiten habe ich, noch etwas hinzu zu lernen?”

Das eigene “Können” mit Blick auf die arbeitsmarktlichen Anforderungen beurteilen – das ist jedem zu empfehlen. Die eigenen kulturellen Hintergründe dabei nicht außer Acht zu lassen, ebenso. Daraus Schlüsse zu ziehen und vorhandenen Weiterbildungsbedarf zu erkennen und zu benennen ist ein weiterer Schritt in die richtige Richtung. Nach dem “Können” bestimmen sich der Wert der Arbeit und die Sicherheit des Arbeitsplatzes. Eine ständige Anpassung des Wissens an die Anforderungen des Arbeitsmarktes sind Vorsorgeleistungen die gekonnt und gelernt sein wollen. “Was Hänschen nicht lernt, das ...!” – auch dieser Spruch ist längst widerlegt. Also Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten setzen und auf dem aufbauen, was an “Können” da ist. Dann gibt es viele Wege, mit Unterstützung und Lernberatung die zum Berufsbild oder zu den beruflichen Tätigkeiten passenden Fachqualifizierungen zu erwerben. Seminare, Lernen auf Internetplattformen, arbeitsplatznahes Lernen, die Formen und Wege sind so unterschiedlich wie die Lerntypen – wir finden den passenden Weg mit den Mitarbeitenden gemeinsam. Natürlich werden Aspekte, die sich aus Ihrer kulturellen Vielfalt an Erfahrung ergeben, einbezogen.



Beratungs- und Qualifizierungsangebote eigeninitiativ zu recherchieren und zu nutzen und dem eigenen Weiterbildungsbedarf anzupassen ist eine wichtige Investition in die eigene Zukunft und sichert langfristig die eigene Beschäftigungsfähigkeit.

### **Modul F** *Zeigen, was Mann/Frau kann!*

Bewerbung, Selbstvermarktung und  
Empowerment

“Werbung in eigener Sache? Das kann ich nicht!”  
oder “Wofür brauche ich das denn?” –

Vor 30 Jahren war der lebenslange Arbeitsplatz für viele noch Realität – heute ist er eine Illusion. Wechsel gehört mit hoher Wahrscheinlichkeit zur mehrfachen Erfahrung eines Arbeitslebens. Wechsel - das kann die Tätigkeit im eigenen Unternehmen betreffen, aber auch hin zu einem neuen Arbeitgeber oder gar in eine völlig andere berufliche Richtung bedeuten.

Um den Wechsel aktiv beeinflussen und gestalten zu können, benötigt man die Fähigkeit, Stellenanzeigen richtig zu lesen und auszuwerten, einen Telefonkontakt zu potentiellen Arbeitgebern herzustellen und natürlich das Erstellen persönlicher Bewerbungsunterlagen.

Die professionell erstellte Bewerbungsmappe öffnet die Tür! Unternehmen werden mit einer Flut von Bewerbungen “überschüttet” – auch hier tut man sich schwer aus dieser Menge geeignete Bewerber auszuwählen. Sie wollen in der Konkurrenz mit bis zu 300 Mitbewerbern bestehen? Das bedeutet, in Vorstellungsgesprächen und in Einstellungstests das Bild zu vermitteln, das Ihnen und den Unternehmensanforderungen optimal entspricht. Natürlich gehören neben ihren beruflichen Kenntnissen ebenso die

arbeitsplatzübergreifenden Kompetenzen, also auch ihre interkulturelle Kompetenz, dazu.

Es gilt also, den neuen Arbeitgeber von Ihren fachlichen und persönlichen Fähigkeiten zu überzeugen - im Anschreiben, in den Bewerbungsunterlagen, im Vorstellungsgespräch! „Für den ersten Eindruck gibt es keine zweite Chance“.

Darüber hinaus unterstützen wir Sie bei dem Prozess, wünschenswerte Veränderungen zu benennen und hilfreiche Ressourcen der Veränderung zu mobilisieren.

Nutzen Sie diese Gelegenheit! Bereiten Sie sich sehr gut vor: Durch ein individuelles Bewerbungstraining und Stärkung der Fähigkeit, sich aktiv Zugang zu Informationen, Dienstleistungen und Unterstützungsangeboten zu eröffnen, begleiten wir Sie auf Ihrem Weg zu einem neuen Arbeitsplatz.

*Martina Büniger*

### **3.4 MigrantInnen mit besonderen Bedürfnissen: Menschen mit Behinderungen**

Im Rahmen meiner Tätigkeit als Integrationsberater in dem Equal-Projekt Kompetenz und Vielfalt, bei der es um die Arbeitsplatzintegration von MigrantInnen mit Behinderungen geht, konnte ich die Erfahrung machen, dass Behinderung kulturell anders aufgefasst und mit ihr anders umgegangen wird. Das hat natürlich Auswirkungen auf die Beratungspraxis und die Inanspruchnahme von Behindertenhilfe. Hinzu kommt, dass sie auf der Arbeitssuche zweifach benachteiligt sind; sie haben es aufgrund ihres kulturellen Hintergrundes auf dem Arbeitsmarkt schon schwierig, hinzu kommt noch die Behinderung. Die



Lebens- und Arbeitssituation von MigrantInnen mit Behinderungen sind noch - auch in der Migrationsforschung - relativ unergründet.

Was sind die besonderen Schwierigkeiten, mit denen arbeitssuchende MigrantInnen mit Behinderungen zu kämpfen haben und wie kann den besonderen Bedürfnissen dieser Gruppe von Menschen entsprochen werden? Auf diese komplexe Fragestellung werde ich versuchen Antworten zu geben, die sich wiederum in erster Linie auf meine Erkenntnisse während der Projektarbeit stützen.

Zunächst sei gesagt, dass der Begriff der ‚Behinderung‘ von Kultur zu Kultur anders aufgefasst wird. Es gibt keine allgemein gültige Definition davon, was Behinderung ist. Eine vermeintlich ‚natürlich vorhandene‘ Behinderung ist immer gesellschaftlich konstruiert. Kultur ist der Kontext, in dessen Rahmen jede körperliche und geistige Behinderung zu denken ist. Folgendes gesellschaftliches Paradigma bestimmt den Behinderungsbegriff sehr genau: „Behinderung ist nicht als ein naturwüchsig entstandenes Phänomen zu betrachten, sondern diese wird sichtbar und damit als Behinderung erst existent, wenn Merkmale und Merkmalskomplexe eines Individuums aufgrund sozialer Interaktion und Kommunikation in Bezug gesetzt werden zu gesellschaftlichen Minimalvorstellungen über individuelle und soziale Fähigkeiten. Indem festgestellt wird, dass ein Individuum aufgrund seiner Merkmalsausprägung diesen Vorstellungen nicht entspricht, wird Behinderung offensichtlich, sie existiert als sozialer Gegenstand erst von diesem Augenblick an“ (Jantzen nach Speck 1998). Solch eine Auffassung sensibilisiert den Berater in seinem Umgang mit einem behinderten MigrantIn. Der Migrant mag sich möglicherweise gar nicht als einen behinderten Menschen betrachten, trotz der Lern-

behinderung, die ihm attestiert wurde. Von den Institutionen wird er jedoch, sofern er mit ihnen zu tun bekommt, als solcher behandelt. Zahlreiche Eltern mit anderem kulturellen Hintergrund möchten aus diesem Grunde manchmal nicht, dass ihre Kinder in Werkstätten für behinderte Menschen arbeiten, sobald sie die Schule verlassen. Für sie ist das Kind dann nicht behindert. Auch wenn Eltern eine Behinderung bei ihrem Kind feststellen, können die Gründe, warum sie es nicht in eine Werkstatt für behinderte Menschen oder Wohnheime „schicken“ wollen, sehr komplex sein. Für viele Migranten ist die Exklusion von behinderten Menschen vom Rest der Gesellschaft oftmals sehr inhuman. Es wird die Exklusion gesehen, nicht die individuellen Fördermöglichkeiten, die in bestimmten Behinderteneinrichtungen gegeben sind.

Für den Projektraum Kreis Unna konnte ermittelt werden wie hoch der Anteil der nichtdeutschen Behinderten ist; hier war von entsprechenden Stellen oftmals zu hören, dass relativ wenig MigrantInnen Behinderteneinrichtungen besuchen und deren Angebote in Anspruch nehmen. Die Zahlen sind sehr aussagekräftig und lassen Schlüsse zu über die besonderen Probleme von MigrantInnen mit Behinderungen. Ich berufe mich dabei auf den Stand von Februar 2006.

20,5% aller Einwohner im Kreis Unna haben eine anerkannte Behinderung. Von 388.614 deutschen Einwohnern haben 83.692 eine anerkannte Behinderung, das sind ca. 21.5% aller Deutschen (Quellen: Versorgungsamt Dortmund und Einwohnermeldeämter der Städte im Kreis Unna).

Bei den ausländischen Einwohnern ist die Relation behindert – nicht behindert nicht annähernd so hoch. Von insgesamt 32.830 ausländischen Bürgern im

Kreis Unna haben 2834 eine anerkannte Behinderung, das sind ca. 8,6% aller Ausländer.

Und unter den 17.153 türkischen Einwohnern haben 2488 eine anerkannte Behinderung, das sind ca. 15% aller Türken.

Fast 90% aller Ausländer mit Behinderung haben eine Schwerbehinderung, das heißt, sie haben ein Behinderungsgrad von 50% oder mehr. Fast 70% sind es bei den Deutschen mit anerkannter Behinderung. Diese so hohe Quote bei den ausländischen Menschen deutet schon darauf hin, dass bei ihnen erst eine gravierende Behinderung vorliegen muss, (vielleicht besser:) ehe man überhaupt überlegt, die Behinderung anerkennen zu lassen. Erst wenn die Behinderung gravierend ist, setzt man sich mit der oft nicht durchschaubaren Bürokratie auseinander. Möglicherweise vorhandene Sprachschwierigkeiten erschweren für viele die Informationsgewinnung.

Prozentual gesehen sind diesen Zahlen zufolge mehr als doppelt so viele, ja fast dreifach so viele Deutsche von einer Behinderung betroffen als ausländische Einwohner. Der oberflächliche Betrachter könnte meinen, dass ja die ersten Zugewanderten nach gesundheitlichen Kriterien als Arbeitskräfte ins Land geholt wurden und dass daher diese Zahl nichts Ungewöhnliches an sich hat. Deswegen, so könnten einige meinen, sei eine gesonderte Konzentration auf Migranten mit Behinderungen in Projekten nicht nötig. Die Zahlen sagen meines Erachtens aber genau das Gegenteil. Sie lenken unsere Aufmerksamkeit auf ein Problem. Vergessen wird bei einer solchen Überlegung nämlich, wie lange es zurückliegt, dass die 1. Generation hier her kam und unter welchen schwierigen körperlichen Bedingungen die ersten Zugewanderten hier arbeiteten. Zweifellos hatten die schwierigen körperlichen Arbeitsbedingungen, un-

ter denen insbesondere die 1. Generation der Einwanderer hier im Land arbeitete, Folgen für die Gesundheit. Das aber nicht nur die Arbeitsbedingungen Folgen für die Gesundheit haben, sondern auch das Leben in der Fremde Menschen psychisch belastet, kommt hinzu. Deswegen sollte man eigentlich annehmen, dass in Wirklichkeit Menschen mit Migrationshintergrund im Kreis Unna relativ mehr von Behinderung betroffen sein müssten als die deutsche Bevölkerung. Meine Erfahrungen mit schwer behinderten MigrantInnen erhärten diese Annahme und erklären auch, warum die Zahl behinderter MigrantInnen im Vergleich zu der der Deutschen in der Statistik so gering ist. Folgende Schwierigkeiten von MigrantInnen mit Behinderungen könnten zusammenfassend erklärend für die Statistik aufgezählt werden; auch die Schwierigkeiten in der Versorgung von dieser Personengruppe nicht nur in der Berufsberatung, sondern aber auch was ihre sonstigen Angelegenheiten als Menschen mit Behinderungen angeht kann es bedeuten;

- Sprachliche Probleme: Häufig sind vor allem bei Zugewanderten aus der 1. Generation noch Sprachschwierigkeiten festzustellen. Es fällt ihnen schwer, z.B. einen Antrag auf Anerkennung einer Behinderung alleine zu stellen. Finden man einen Berater, der in der Muttersprache berät, ist man sehr erleichtert und lässt sich intensiv beraten. Man stellt Fragen, die in der deutschen Sprache nicht möglich sind. Vor- und evtl. auch Nachteile einer Anerkennung von Behinderungen werden deutlich.
- Probleme mit der deutschen Bürokratie: Fragen wie "Wer fördert eine gefundene Arbeitsstelle?", "Muss ich meinen gefundenen Arbeitsplatz selbst behindertengerecht einrichten?" oder "Was ist die Fürsorgestelle und wie sieht es mit dem allgemeinen Kündi-

gungsschutz aus?“ sind Fragen von Zuständigkeiten, die in den Herkunftsländern alle unterschiedlich beantwortet werden. Das bereitet dieser Personengruppe natürlich gesondert noch einmal Schwierigkeiten.

- Verweigerung von Behinderteneinrichtungen zur interkulturellen Öffnung: Die Anpassung an die Lebenswirklichkeit von dieser Personengruppe erhöht die Erfolgchancen. Zum Beispiel kann es sein, dass eine Frau nicht zu einem Berater alleine kommt, sondern immer mit ihrem Ehemann oder ihrem Kind oder Bekannten. Die zweite Person muss nicht eine Übersetzungshilfe sein. Es kann sein, dass man nicht mit einem fremden Mann unter vier Augen sprechen möchte, auch wenn es der Berater ist. Ist man sich dieses Umstandes bewusst, kann man Beratungen so gestalten, dass trotzdem nicht immer jemand gefunden werden muss für einen Beratungstermin. Man kann mehrere Betroffene gleichzeitig einladen und vieles in der Gruppe klären. Dann erklären die meisten sich dazu bereit. Viele türkische Frauen wollten zu Beginn nicht am Projekt teilnehmen, trotzdem sie einen Berater hatten, der in der Muttersprache berät. Durch die Anpassung an geschlechtsspezifische Verhaltensweisen in fremden Kulturen öffnet man sich nicht nur interkulturell, sondern berücksichtigt dabei gleichzeitig den Gender-Aspekt und verbessert damit die Beratungssituation für Frauen mit Behinderungen aus anderen Kulturen.

- Unterschiedliche Auffassung von Behinderung von Kultur zu Kultur: Zu diesem Punkt wurde bereits Wichtiges gesagt.

- Angst vor weiterer Ausgrenzung: Oft wird in der Beratung von Arbeitsuchenden die Befürchtung geäußert, dass man mit einer anerkannten Behinderung auf dem Arbeitsmarkt, zumal man ja auch einen

Migrationshintergrund hat, gar keine Chance hat. Man möchte wissen, ob das auch so ist. Es nützt niemandem, vorhandene Behinderungen zu verheimlichen. Vielfach verliert man den gefundenen Job, ehe die Probefrist abgelaufen ist. Von daher sollte jeder, der eine Behinderung hat, sie anerkennen lassen und offen damit umgehen. Natürlich gibt es zahlreiche Vorurteile gegen Menschen mit Behinderungen und oft traut man ihnen vieles nicht zu. Gezielter kann man jedoch nach einer geeigneten Arbeitsstelle suchen, wenn die Behinderung anerkannt wird. Da-durch verbessert sich die Chance auf einen langfristigen Arbeitsplatz und ist vor allem aus gesundheitlichen Gründen unerlässlich.

- Scham: Sehr oft hört man, dass insbesondere MigrantInnen große Probleme davor haben, zu ihrer eigenen Behinderung oder der ihrer Kinder zu stehen und die Krankheiten tabuisieren. Das wird fälschlicherweise als der entscheidende Grund dafür angesehen, warum MigrantInnen verhältnismäßig wenig Gebrauch von Behinderteneinrichtungen machen. Das ist schlicht falsch und führt weg von der Erkennung anderer Ursachen (oben aufgeführt). Natürlich gibt es unter ihnen solche mit dieser Einstellung. Und deswegen steht es hier im Text als gesonderter Punkt. Aber im Großen und Ganzen stehen die Menschen zu ihrer Behinderung. Viele aus muslimischen Kulturkreisen –und das sind die meisten- sagen, dass das von Gott so gewollt war und man sich dieser Prüfung zu stellen habe.

Möchte man erfolgreich mit MigrantInnen mit Behinderungen zusammen arbeiten, sollte man ihre spezifischen Probleme/ Besonderheiten neben ihren Behinderungen mit berücksichtigen.

*Adnan Aydemir*

### 3.5 Kultursensible Gründungsberatung: MigrantInnen gründen anders

Wenn wir das Gründungsverhalten von MigrantInnen betrachten, dürfen wir nicht in eine stereotypisierenden Betrachtungsweise verfallen. Viele GründerInnen planen den Aufbau ihrer Existenz Schritt für Schritt. Sie planen und arbeiten die Anforderungen nacheinander ab, womit sie der Vorgehensweise vieler deutscher GründungsberaterInnen folgen. Andere Ratsuchende bevorzugen eher einen "multi-aktiven" Stil: Sie erzählen über ihre Ideen und Erfahrungen, machen viele Dinge gleichzeitig, ohne alle abzuschließen und liefern eine Geschichte, die auf den ersten Blick sprunghaft und wenig geordnet erscheinen mag. Der ausschließlich auf systematisches und strukturiertes Vorgehen eingenordete Gründungsberater hält eine Schritt-für-Schritt-Methode oft für die einzig mögliche und kann mit multi-aktiven Geschichten wenig anfangen. Er dürfte der oder dem Ratsuchenden vermutlich die Hausaufgabe mitgeben, seine Gedanken in eine sequenzielle Abfolge zu bringen: Was ist meine Idee, was will ich vermarkten, wie sieht der Markt für dieses Produkt oder die Dienstleistung aus, wie steht es um den Wettbewerb usw. Möglicherweise gelingt es ihm aber nicht, einen engen Kontakt zum Gründungsinteressierten herzustellen, weil der seine Idee nicht in ein derartiges Gerüst pressen mag. Die kultursensible Beraterin oder der kultursensible Berater dagegen ist bereit, die Geschichte des Ratsuchenden in einen Business-Plan zu übersetzen und sich dann gemeinsam mit ihm zu vergewissern, dass dies immer noch sein Vorhaben ist. Gefragt ist also Übersetzungskompetenz im Sinne einer kultursensiblen und individualisierenden Vorgehensweise.

Kultursensibel zu beraten heißt auch, für andere, nicht lehrbuchgerechte Arten von Kalkulation offen zu sein: So kalkulieren Gründungsinteressierte mit türkischem Hintergrund teils keine Personalkosten ein, weil sie sicher sein können, dass Familienangehörige im zukünftigen Betrieb mitarbeiten werden – auch ohne Entlohnung. Diese Art der Kalkulation dürfte bei Gründern zu finden sein, die aus beziehungsorientierten Kulturen stammen, in denen man auf familiäre Bindungen zählen kann. Auch geht Umsatz vor Deckungsbeitrag. Aus deutscher Perspektive wird dabei eher der Nachteil der Selbstausbeutung gesehen. Aber der Vorteil liegt auch auf der Hand: Die Kalkulation kann sich als risikoarm erweisen, weil sie Kosten niedrig hält, Überschuldung verhindern kann und dennoch das Vorhaben ermöglicht.

Menschen aus der früheren Sowjetunion sind oft noch durch die Herkunft aus einem planwirtschaftlichen System sowie Leben und Arbeiten unter Bedingungen von Mangelwirtschaft geprägt. Da sie über Jahrzehnte die Erfahrung gemacht haben, dass grundsätzlich alles, was es gab, auch verkauft wurde, scheint ihnen die Notwendigkeit der Entwicklung einer Marketing- und Vertriebsstrategie nicht immer gegeben. Auch betrachten viele russischsprachige Gründungsinteressierte Behörden mit Misstrauen – und als Behörden gelten auch Wirtschaftsförderung und Beratungsinstitutionen. Da man in der Vergangenheit den Kontakt mit Behörden wenn irgend möglich vermieden hat, fällt es schwer zu glauben, dass man von dort brauchbare Dienstleistungen beziehen könne. Die im Zuge einer Gründung erhobene Forderung nach Offenlegung von Plänen und Finanzen wird ebenfalls mit Misstrauen betrachtet: Im alten System war man gut beraten, Transparenz zu vermeiden und vor allem Besitz- und finanzielle Verhältnisse

zu vernebeln. Das macht es schwierig, den potenziellen Nutzen von Gründungsberatung zu kommunizieren. Als Stärke der russischsprachigen Gründungsinteressierten darf die Transformationserfahrung (Stichwort: Perestrojka) gelten, ferner der große Nachholbedarf, eine sehr hohe Belastbarkeit und eine gewisse Risikobereitschaft.

Folgende Erkenntnisse über das Gründungsverhalten von MigrantInnen scheinen beraterrelevant zu sein:

- Wissen über kulturelle Herkunft und kulturelle Prägung der Gründungsinteressierten kann dem Berater helfen, sich in deren Denk- und Handlungsstrukturen besser hinein zu versetzen und seine Beratungsstrategien flexibler zu gestalten.
- GründungsberaterInnen brauchen ein breiteres Spektrum an Beratungsstrategien: Die systematische Step-by-Step-Methode wäre zu ergänzen durch die Fähigkeit, sich auf einen multi-aktiven Stil einzulassen und mit ihm zu arbeiten. Der Umgang mit diversen Stilen des Gründens müsste dazu erlernt werden.
- Die Zugehörigkeit zu bestimmten Einwanderergenerationen und der Zugang zu Bildung und Ausbildung scheinen eine besondere Rolle zu spielen: Wer in 2. oder 3. Generation im Zielland Deutschland lebt und über eine solide Ausbildung verfügt, kann dem Stil des Step-by-Step offensichtlich mehr abgewinnen als Menschen, die aufgrund ihrer Herkunft, des Zeitpunkts der Einwanderung und ihrer Sozialisation eher einem multi-aktiven Stil zuneigen. Wer in 1. Generation im Zielland Deutschland arbeiten oder gründen wollte oder will, ist auch mit einer hochwertigen Ausbildung oftmals durch tief-sitzende Erfahrungen seiner Vergangenheit und des kulturellen Systems, aus dem er kommt, so geprägt,

dass er Gründungsberatungsangebote nicht in vollem Umfang nutzen kann.

Fazit: Ein individualisierendes Vorgehen in der Gründungsberatung ist notwendig. Es geht nicht darum, alte oder neue kulturelle Stereotypen den Gründungsinteressierten mit Migrationshintergrund zwanghaft überzustülpen. Wissen über kulturell geprägte Gründungsstile soll vielmehr helfen, individualisierende Beratungsstrategien zu entwickeln. Die diversen Stile des Gründens können kulturell bedingt sein, sie können aber auch Ausdruck der Persönlichkeit sein. Das genaue Hinschauen auf die Person, ihr Vorhaben und die Situation, in der sie sich befindet, ist angesagt!

*Dr. Barbara Weißbach*

## 4. Ansprache und Gewinnung von ArbeitgeberInnen

Für die Kontakte mit Unternehmen gelten andere Grundsätze und Sprachregelungen als in der Ansprache mit TeilnehmerInnen, bei denen pädagogische Kompetenzen im Vordergrund stehen. Gerade Personalvermittlung ist ein sensibles Arbeitsfeld, das kompetente und vertrauenswürdige Partner braucht. Daher ist es ratsam, in der Kooperation mit Unternehmen nicht als Bittsteller, sondern als ein Anbieter einer kompetenten und zuverlässigen Dienstleistung vor Ort aufzutreten, die die Anforderungen und Bedarfe der Arbeitgeber stets berücksichtigt.

Hier bedarf es einer besonderen Akquisestrategie. Diese beinhaltet nicht nur die Form der reinen Kontaktaufnahme und der Ansprache mit dem Arbeitgeber. Im Voraus müssen Kenntnisse und das Know-How über die regionale und überregionale Arbeitsmarktentwicklung und firmenspezifische Informationen angeeignet werden.

Es ist bekannt und statistisch erfasst, dass die Mehrzahl der offenen Arbeitsstellen nicht öffentlich ausgeschrieben ist. Darin, diesen "verdeckten Arbeitsmarkt" zu erschließen, Arbeitsstellen zu akquirieren und diese mit BewerberInnen mit Migrationshintergrund passgenau zu besetzen, liegt unsere besondere Stärke. Dies bedarf einer spezifischen Handlungsstrategie in der Akquisearbeit.

Die spezifische Handlungsstrategie umfasst eine sorgfältige und auf jedes Unternehmen speziell abgestimmte Vorbereitung der Telefonate und Arbeitsgespräche. Besonders erfolgreich erweist sich die persönliche Kontaktaufnahme der Beratungsfachkräfte mit den Personalentscheidern der jeweiligen Unternehmen. Ebenso spielt die gute Vorbereitung der BewerberInnen auf den ersten persönlichen Kontakt mit dem Personalentscheider einer Firma eine große Rolle.

Damit mögliche Missverständnisse zwischen PersonalentscheiderInnen und BewerberInnen in dieser besonderen Situation nicht entstehen, werden sie zu Vorstellungsgesprächen von den Beratungsfachkräften begleitet. Eine anschließende kontinuierliche Kontaktpflege ist dann die Grundlage für die Erhaltung der Kooperation.

Auch hier ist es notwendig –wie bei den zu beratenden Persönlichkeiten-, eine Vertrauensebene zu den Arbeitgebern aufzubauen.

Über die eigenständigen Betriebsrecherchen per Internet, Zeitungen, Tagespresse, Fachzeitschriften, etc. hinaus, werden bei Betriebsbesuchen detaillierte Informationen über die Firma eingeholt. Diese können beispielsweise die Benennung von Verantwortlichen in Bewerbungsprozessen, die Firmenphilosophie, der hierarchische Aufbau der Firma, eine Betriebsbesichtigung durch die Produktionshallen der Unternehmen, etc. sein.

Gespräche mit Arbeitgebern werden durchgeführt, um sie mehr für die beruflichen Kompetenzen von MigrantInnen zu sensibilisieren und mehr Informationen zu geben. Es ist erkennbar, dass die Arbeitgeber einen hohen Bedarf an Informationen und Wissen haben.

Es ist wichtig, dem Arbeitgeber eine Sicherheit und Verbindlichkeit zu gewähren, indem eine gründliche und dem Stellenprofil entsprechende Vorauswahl der in Frage kommenden BewerberInnen durch die Beratungsfachkräfte getroffen wird.

Nur eine gelungene passgenaue Vermittlung entscheidet über den weiteren Verlauf der Kooperation mit den entsprechenden Betrieben. Durch den persönlichen Dialog zum Arbeitgeber ist es den BeraterInnen möglich, bis zum Abschluss eines Arbeitsvertrages alle anstehenden Fragen bezüglich der

BewerberInnen zu klären. Dies können z.B. die Organisationen von betrieblichen Trainingsmaßnahmen, die Abnahme bürokratischer Vorarbeit, die Aufklärung und Beratung über individuelle Fördermöglichkeiten, Kontaktherstellung zur BA oder ARGE Kreis Unna, usw.

Das Gelingen der Zusammenarbeit mit einem Arbeitgeber wird an seiner hohen Zufriedenheit gemessen. Diese wird insbesondere an der direkten Meldung eines Personalbedarfs des Unternehmens durch den Arbeitgeber bei den Beratungsfachkräften sichtbar.

*Nassira Zelmat, Hatice Müller-Aras*

#### **4.1 Erfolgreiche Ansprachekonzepte “Türöffner” finden – Interesse und Bereitschaft wecken**

##### **Kooperationspartner**

Die gezielte Ansprache von Multiplikatoren, wie von Betriebsräten, der IG Metall oder den Integrationsräten der verschiedenen Kommunen zur Gewinnung von Unternehmen, ist von zentraler Bedeutung, da diese die Vorteile und den Nutzen des Projektes in die Betriebe bzw. deren Arbeitszusammenhänge führen können.

Hier gilt es zwischen Informationen, die für die betroffenen Migrant/-innen interessant sind und denen für Unternehmensverantwortliche, zu unterscheiden. Während ein Mitarbeiter sich eher für die Sicherung seines Arbeitsplatzes und mögliche Qualifizierungsangebote interessiert, stehen für den Unternehmer Themen wie zum Beispiel Produktivitäts- und Flexibilitätsgewinn im Vordergrund.

Neben der Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern wie der B+T aus Minden, mit strategischen Partnern wie der ortsansässigen Arbeitsagentur, wurden die Kooperationsbeziehungen der Werkstatt im Kreis Unna mit der IG Metall ausgeweitet. Es finden regelmäßige Arbeitstreffen statt, um die verschiedenen Angebote zu koordinieren. So gab es Arbeitstreffen zwischen der Werkstatt im Kreis Unna und der IG Metall, um die Beratungsangebote der Werkstatt im Kreis Unna in einem Serviceheft der IG Metall zu implementieren. Die gute und verlässliche Zusammenarbeit zwischen der Werkstatt im Kreis Unna und der IG Metall Unna im Rahmen verschiedener Transfergesellschaften führt unter anderem dazu, dass Vertreter der IG Metall direkt im Unternehmen Werbung für das Angebot “Equal – Kompetenz und Vielfalt” machen können. Dies beinhaltet sowohl den Hinweis auf die Möglichkeit passgenauer Vermittlung von Mitarbeiter/-innen als auch die Möglichkeit verschiedene Beratungs- und Qualifizierungsangebote direkt im Werk zu implementieren.

Viele Arbeitgeber nutzen gern diesen Service.

Im Frühjahr 2007 wird ein gemeinsamer Workshop für Betriebsräte der IG Metall und der Werkstatt im Kreis Unna konzipiert und durchgeführt. So wird über die Betriebsräte aus unterschiedlichen Unternehmen sichergestellt, dass die Projektinformationen einer möglichst breiten Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden.

Weitere gemeinsame Workshops zum Thema “Qualifizierung” sind in Planung. Diese Kooperationsbeziehung ist eine der Säulen für die Nachhaltigkeit des Projektes.

Aus dem gleichen Grund wurde das Equal Projekt darüber hinaus den Ausschussvorsitzenden der IG Metall vorgestellt. Über die Ausschussvorsitzenden der IG Metall und die Mitglieder des Integrationsrates



## 5. Beispiele aus dem Training für MitarbeiterInnen der öffentlichen Verwaltung

ist sichergestellt, dass unser Projekt kreisweit bekannt wird. Die Häufigkeit der Anfragen nach qualifizierten Arbeitnehmern durch verschiedene Unternehmen belegt dies.

### Medienaktivitäten

Um die Thematik "Betriebliche Integration von Migrant/-innen" darüber hinaus einer breiten Öffentlichkeit zugänglich zu machen, wird einmal pro Monat eine Radiosendung in Kooperation mit dem MKF und dem DPVV zu diesem Themengebiet erstellt. Dazu werden neben Erfolgsgeschichten einzelner Migrant/-innen regelmäßig Unternehmer/-innen eingeladen, die sich um die betriebliche Integration von Migrant/-innen oder das Thema "Diversity Management" besonders bemühen und verdient gemacht haben. Regelmäßige Veröffentlichungen in der örtlichen Presse, unter anderem über gute Beispiele aus der Praxis, sowie Informationsveranstaltungen direkt im Unternehmen, runden die Öffentlichkeitsarbeit ab.

*Martina Bünger*

### 5.1 Personalentwicklung als Strategie zur interkulturellen Öffnung

Das Teilprojekt "Interkulturelle Öffnung und Kompetenz in Verwaltungen" erprobt ein Modell zur interkulturellen Öffnung kommunaler Verwaltungen im Kreis Unna. Die Kommunen Kamen, Lünen, Unna, Selm, Schwerte und die Kreisverwaltung wollen mit dem Projekt den ersten Schritt zur dauerhaften interkulturellen Öffnung im öffentlichen Dienst umsetzen. Zwei Jahre lang stehen für circa 500 Beschäftigte und Führungskräfte aller Fachbereiche dreitägige Interkulturelle Trainings zur Verfügung. Diese enthalten Kommunikationsübungen zur Optimierung interkultureller Kundengespräche, bieten kollegialen Austausch und praxisorientierte Lösungen für die spezifischen Bedürfnisse der Schulungsteilnehmer.

Durch gezielte Förderung der Sensibilität für kulturelle Kontexte und die Stärkung der Wahrnehmung für Kompetenzen von Menschen mit Migrationshintergrund soll längerfristig eine Erhöhung ihrer Beschäftigungs- und Ausbildungsquote erreicht werden. Vor diesem Hintergrund sind die Themen vor allem für Führungskräfte bzw. PersonalentscheiderInnen von besonderer Bedeutung, so dass zusätzliche Informationstage für diese Zielgruppe stattfinden

### 5.2 Erfahrungen von MigrantInnen und VerwaltungsmitarbeiterInnen

Die Teilnehmenden der öffentlichen Einrichtungen des Kreises Unna, die an den interkulturellen Schulungen teilnehmen arbeiten überwiegend in Bereichen, in denen Kundenkontakt das tägliche Geschehen bestimmt. Ein erheblicher Teil der Kunden hat einen Migrationshintergrund. Mehrheitlich besuchen Be-



schäftigte aus den Fachbereichen Jugendamt, Bürgerbüro und Straßenverkehr sowie dem Ordnungsamt, das Training. Im Training werden die Teilnehmenden aufgefordert ihre bisherigen Erfahrungen mit Migranten als Kunden zu beschreiben. Im Folgenden soll auf die beschriebenen interkulturellen Behördenkontakte in der Reihenfolge der auftretenden Häufigkeit kurz eingegangen werden:

**1.** Am häufigsten verlaufen die Begegnungen mit Migranten unauffällig und sind geprägt von freundlichem Verhalten und zurückhaltendem Auftreten. Für die Berater sind keine Besonderheiten oder Auffälligkeiten im Vergleich zum Kundenkontakt mit Einheimischen erkennbar.

**2.** Häufig beschreiben MitarbeiterInnen die Beratungssituation ähnlich, wie in Punkt 1., jedoch empfinden sie teilweise Unsicherheit, Irritationen und Unverständnis im Umgang mit den Klienten mit Migrationshintergrund. Dies Alles wird oft durch Vorurteile und/oder Informationsmangel hervorgerufen und dann teilweise verfestigt. Dies erschwert die Zusammenarbeit erheblich und führt zu Reibungsverlusten bei den täglichen Arbeitsabläufen.

**3.** Eher selten beschreiben MitarbeiterInnen spannungs- oder konfliktreiche Verläufe im Kontakt mit Migranten. Diese entstehen nach ihrer Auffassung dann, wenn zwischen, von den Kunden erwarteten Dienstleistungen und dem Amt eine Diskrepanz auftritt. Solche Auseinandersetzungen kommen auch mit den einheimischen Kunden vor, verlaufen aber weniger emotional und werden von den MitarbeiterInnen zumeist als weniger bedrohlich empfunden.

### 5.3 Sensibilisierungstraining: Ein Konzept für VerwaltungsmitarbeiterInnen

Vorgehen und Veränderungen im Behördenalltag Aufgabe des Trainings ist es, die von den Verwaltungsbeschäftigten beschriebenen Kontaktverläufe gemeinsam zu analysieren. Die TeilnehmerInnen werden ermutigt, sich mit der Problematik auseinanderzusetzen:

- sie analysieren die mögliche Ursachen der Unsicherheiten und Irritationen im Umgang mit den Klienten mit Migrationshintergrund,
- sie erarbeiten Handlungs- und Lösungsalternativen, welche für alle Beteiligten gewinnbringend in Gesprächssituationen im Behördenalltag eingesetzt werden und so die Zusammenarbeit verbessern.

Dieses Vorgehen soll hier erläutert werden. Bei genauerer Problemanalyse wird deutlich, dass von den SchulungsteilnehmerInnen die "Unpünktlichkeit als störend oder irritierend empfunden wird. Die Behördenmitarbeiter geben als nähere Erklärung an, dass Klienten mit Migrationshintergrund häufig verspätet zu vereinbarten Terminen erschienen oder versuchen wichtige Anliegen außerhalb der regulären Öffnungszeiten vorzubringen. Dabei besteht auch Irritation oder Unverständnis darüber, warum Migranten, öfter als Deutsche, im Familienverbund erscheinen.

Die Unpünktlichkeit führt zum Ärger und viele Personen im Büro werden als Überforderung erlebt und deshalb negativ beurteilt.

Die hier dargestellten Interpretationen beruhen auf einem monokulturellen Denkmuster, welches sich in einem interkulturellen Kontext als kontraproduktiv erweist. Um die monokulturellen Denkschemata auf-

brechen zu können und stereotype Betrachtungsweisen zu verändern, werden im Training alternative Erklärungsansätze zur Verfügung gestellt. So erfahren die Teilnehmenden zunächst etwas über den anderen Umgang mit Zeit und Zeitstrukturen in vielen Kulturkreisen. Die Hintergrundinformationen über verschiedene gesellschaftliche Systeme ermöglichen zu reflektieren, dass das mit der Familie gemeinsame Auftreten bei Behörden in kollektivistisch geprägten Kulturen tendenziell als Familienpflicht gesehen wird.

So liefern diese Inputs wichtige Erklärungen für das "Auftreten" oder spezifische Verhaltensmuster von Migranten in behördlichen Kontexten. Dadurch verändert sich, bei vielen TeilnehmerInnen die Wahrnehmung der Prozesse mit Klienten mit Migrationshintergrund. Es entsteht eine Sensibilität für die Besonderheiten bzw. Merkmale der Zielgruppe. Eigene Denkmuster und Interpretationen interkulturellen Begegnungen werden kritisch reflektiert. Als regelrechtes "Aha-Erlebnis", beschreiben fast alle Teilnehmenden, die weltweit am häufigsten eingesetzte interkulturelle Simulation: Barnga. Diese Simulation ermöglicht, Aspekte von Fremdheitserfahrung, Ausgrenzung und Assimilationszwang, mit denen Migranten häufig konfrontiert sind, unmittelbar selbst zu erfahren. Durch die Art des Zugangs wird es für Nicht-Migranten leichter, diese Erfahrungen nachzuvollziehen und eine Empathie mit der Zielgruppe zu schaffen.

Ebenso wichtig für das Gelingen des Trainings ist das Verständnis für die Belange und Zwänge, in denen die Teilnehmenden sich selbst befinden. Hier ist es Aufgabe des Leitungsteams, den Verwaltungsbeschäftigten Sicherheit und Bestärkung zu geben, wenn es beispielsweise um die Einhaltung gesetzlicher Vorgaben und Dienstanweisungen geht. Gleich-

zeitig soll das Training dennoch den Blickwinkel für neue Möglichkeiten zur Erfüllung des Kundenwunsches erweitern, die im Arbeitsalltag nicht immer sofort erkannt werden. Der Fokus kann in diesem Rahmen zwar nicht auf der Veränderung der gesetzlichen Rahmenbedingungen liegen, sondern auf der adäquaten und verständlichen Vermittlung einer Ablehnung oder Aufschiebung einer Dienstleistung. Gerade für Kunden mit Migrationshintergrund ist die Art und Weise wie der Kontakt verlaufen ist, sehr wichtig und nicht ausschließlich Erfüllung der Dienstleistung selbst. Ein Kunde mit Migrationshintergrund, der mit dem Gefühl eine Behörde verlässt, der zuständige Sachbearbeiter habe alle seine Möglichkeiten ausgeschöpft um eine Lösung für sein Anliegen zu finden, wird die Gegebenheiten oder eine eventuelle Ablehnung eher akzeptieren können. Die Erfahrung, nicht einfach abgewiesen worden zu sein, wird jede weitere Begegnung mit einer Behörde vereinfachen, die Zugangsbarrieren für die Zielgruppe verringern und das Ansehen öffentlicher Institutionen anwachsen lassen.

Bei vielen Schulungsteilnehmern gelingt es ein Bewusstsein dafür zu erzeugen, dass es sich bei der Beziehung zwischen Behörden und Migranten grundsätzlich um ein ungleiches Machtverhältnis handelt, bei der häufig eine zwangskommunikative Situation vorhanden ist und den Ablauf des Geschehens in hohem Maße beeinflusst.

Der positive oder negative Verlauf der interkulturellen Begegnung hängt besonders davon ab, womit ein MigrantInnen in einer Behörde konfrontiert wird und was dort verlangt wird. So sind die positiv oder negativ erlebten interkulturellen Begegnungen der SchulungsteilnehmerInnen von der beruflichen Funktion, in der der Kontakt stattfindet, bestimmt: Als

Standesbeamtin macht man durchweg positive Erfahrungen, als Mitarbeiterin im Bürgerbüro sehr verschiedene Erfahrungen.

Für viele Verwaltungsbeschäftigte ist es durch die Erlebnisse im Training möglich, früher erlebte Situationen im Kontakt mit Migranten besser einzuordnen. Das führt zu mehr Verständnis und mehr Akzeptanz, die durch den Perspektivwechsel entsteht. Durch die Nachvollziehbarkeit der Lebenssituation von MigrantInnen ist für viele Verwaltungsbeschäftigte mehr Nachsicht im Arbeitsalltag und ein ruhigerer und entspannter Umgang mit Migranten möglich.

Nach Angaben der Schulungsteilnehmer, ist die Bewusstmachung sehr wichtig, da viele Dinge im Arbeitsalltag schlichtweg ausgeblendet werden. Die Fortbildung hat viele TeilnehmerInnen generell sensibler für jedwede Form von Ungleichbehandlung und Diskriminierung gemacht. Sie haben konkrete Ideen entwickelt, wie sie mit dem Erlebten im eigenen Arbeitsfeld umgehen möchten. So wird beispielsweise über andere Formen von Terminvergabe und Öffnungszeiten nachgedacht oder über Veränderungen der Methoden und Beratungsansätze im Bereich des Jugendamtes. Vielfach wurde das Bedürfnis geäußert, weitere Kollegen für das Thema zu sensibilisieren und durch diese Impulse einen Grundstein für erste Veränderungen zu legen.

Zitate von Schulungsteilnehmenden:

*“Ich bemerke eine verstärkte Reflexion meines eigenen Verhaltens: Wenn ich eine Situation zunächst nicht einordnen kann oder ich von ihr “überrollt” werde, hatte ich innerhalb der vergangenen Wochen*

*mehrfach die Gelegenheit im Nachhinein zu reflektieren und besser zu verstehen, warum was wie geschehen ist.”*

*“Ich versuche die ausländischen Mitbürger/“Kunden” besser zu verstehen, wenn sie in meinen Augen unverständlich reagieren.”*

*“ Man ist sensibilisiert worden für unbekannte Verhaltensweisen, man hinterfragt und wird verständnisvoller. Man ist nicht mehr so unsicher im Umgang mit Migranten und geht auf die Mitmenschen zu.”*

*“ Man hat etwas mehr Verständnis für das “Auftreten” ausländischer Mitmenschen” z.B. dafür, warum sie mit mehreren Personen kommen/ oder auch für Unpünktlichkeit.”*

*“ Die Bewusstmachung war wichtig, da dies im Arbeitsalltag oft ausgeblendet ist.”*

Kirsten Ben Haddou

## 6. Tipps zur Weiterentwicklung interkultureller und Diversity-Kompetenz

Die Entwicklung von Diversity-Kompetenz zählt zu den größeren Herausforderungen sowohl auf der persönlichen Lernebene als auch auf der gesellschaftlich-politischen Ebene. Unsere Empfehlungen für die persönliche Entwicklung lauten:

Man lernt interkulturell nie aus! Suchen und nutzen Sie jede Gelegenheit, sich über andere Kulturen und Migration zu informieren. Suchen Sie Kontakt und beginnen Sie Dialoge! Nutzen Sie dazu auch bewusst den Urlaub in fremdkultureller Umgebung.

Interkulturelles Lernen ist keine Einbahnstraße! Erzählen Sie auch von sich, wie Sie aufgewachsen sind, was Ihnen wichtig im Leben ist und was Sie bewegt. Erzählen Sie von Ihren Eindrücken über andere Kulturen und Menschen, die Sie getroffen haben. Fragen Sie Menschen mit Migrationshintergrund nach ihren Erfahrungen.

Machen Sie sich Ihre unterschweligen Anpassungs-forderungen an Menschen bewusst, die nach Deutschland gekommen sind, um hier zu leben und zu arbeiten. Wie oft hören wir in Diskussionen, die sich um Migration drehen, irgendwann den Einwand: "Ja, aber ein bisschen anpassen muss man sich ja wohl, wenn man hier leben will!" Sie können sicher sein, dass Menschen, die im Zielland Deutschland angekommen sind, bereits Anpassungsleistungen erbracht haben. Aber wir können diese Leistungen oft nicht sehen oder erkennen. Überlegen Sie einmal, worin diese Anpassungsleistungen bestehen könnten. Versuchen Sie, diese Leistungen bewusst wertzuschätzen. Fragen Sie sich auch: Was tue ich, um die Anpassungsanstrengungen Anderer zu unterstützen?

Schauen Sie auch auf Unterschiede und Diversität innerhalb Deutschlands: Die Kluft zwischen Ost und

West ist noch nicht überwunden. Vier Jahrzehnte in ganz unterschiedlichen politischen Systemen haben dazu geführt, dass Menschen sehr unterschiedlich denken, handeln und fühlen. Wenn Sie Menschen aus den unterschiedlichen Regionen Deutschlands kennen: Nutzen Sie die Möglichkeit, in Kontakt zu treten.

Entwickeln Sie eine Haltung, die sich als "Look and Learn" beschreiben lässt: Seien Sie neugierig und verbuchen Sie Neues aus anderen Kulturen und über Menschen, die Sie kennen lernen, nicht in "Schubladen".

Seien Sie im interaktiven Austausch geduldig mit sich und Anderen. Geduld ist wohl die interkulturelle Kompetenz, die an erster Stelle im kulturübergreifenden Miteinander steht. Das zeigt sich vor allem auch in der Bereitschaft, Menschen zuzuhören und mit ihnen zu kommunizieren, wenn sie die deutsche Sprache noch nicht so gut beherrschen.

Halten Sie zuweilen inne, um über Ihre dazu gewonnenen persönlichen Erfahrungen nachzudenken: Was ist bei Ihnen anders geworden? Welche Ihrer inneren Bilder über Andere sind berührt worden – inwiefern? Wie haben sich Ihre Kontakte und persönlichen Beziehungen verändert, seit Sie bewusst in Austausch treten? Was gelingt Ihnen jetzt besser als zu Beginn Ihres bewussten Lernprozesses? Welche Einsichten haben Sie gewonnen? Wie würden Sie heute Ihre Reaktionen beschreiben, wenn Sie mit Anderem und Fremdem konfrontiert werden? Was ist für Sie überraschend?

*Dr. Barbara Weißbach*

## 7. Handlungsempfehlungen auf gesellschaftlicher und politischer Ebene

Innerhalb der Europäischen Union gibt es Länder, in denen die Diversität der Bevölkerung bewusst sehr viel stärker ins öffentliche Bewusstsein gerückt wird als in Deutschland. In Großbritannien etwa sind die sog. "black communities" in vielen Städten viel präsenter mit ihren Aktionen, Zentren und Angeboten als dies für vergleichbare Gemeinden in Deutschland der Fall ist. Was man dort geschafft hat – und was in Deutschland noch aussteht – ist die Diversity-sensible Durchdringung sehr vieler Bereiche des Lebens, der Arbeit, der sozialen und kulturellen Angebote.

Ein Beispiel: Im vergangenen Jahrzehnt kam ebenso wie in viele andere europäische Länder eine große Zahl von Flüchtlingen vor allem aus Ländern des Mittleren Ostens, aus Afrika und dem ehemaligen Jugoslawien auch nach Großbritannien. Viele dieser Flüchtlinge waren aufgrund ihrer Erlebnisse durch Kriege und Bürgerkriege traumatisiert. In etlichen Städten Großbritanniens entstanden Beratungs- und Therapieangebote für diese Zielgruppe. Relativ schnell wurden sich die in diesen Beratungszentren Arbeitenden darüber klar, dass sie mit ihren klassischen westlich orientierten Therapieangeboten und –methoden die traumatisierten Menschen oft nicht erreichten. Deshalb wurden Angebote entwickelt, die der besonderen Lebenssituation dieser Menschen, ihren religiös und kulturell geprägten Wertesystemen besser gerecht werden konnten. Das veränderte auch die Arbeit der Therapeutinnen und Berater: Eine umfassende Diskussion über die bisher unhinterfragten Normen und Werte der eigenen Profession begann. Viele "Profis" erkannten, dass ihre Standards weiter entwickelt werden mussten und hielten sie nicht länger für das Nonplusultra von Therapie und Beratung.

Ebenso wurden in Großbritannien sehr professionell aufbereitete Informationen über Essgewohnheiten, -gebote und –verbote, Feiertage und Gebräuche von Menschen anderer Kulturen und Religionen in Einrichtungen des öffentlichen Lebens wie Wohnheimen, Krankenhäusern, Schulen und Betreuungseinrichtungen verbreitet. Sie sollten dazu beitragen, den Grundbedürfnissen der Ankommenden Rechnung zu tragen, um so eine Basis für jede weitere Arbeit mit ihnen zu schaffen. Zur gleichen Zeit wurden in einigen deutschen Bundesländern an Asylsuchende noch Nahrungsmittelpakete anstelle von Geld ausgegeben, deren Inhalte teils aus religiösen Gründen nicht verzehrt werden durften und die häufig gar nicht identifiziert werden konnten, weil die Angaben nur in deutscher Sprache gemacht wurden.

Natürlich hat die in einigen europäischen Ländern größere "Diversity-awareness", die sich dort teils auch in viel früher in Kraft getretenen Antidiskriminierungsgesetzen niedergeschlagen hat, auch mit der bereits viel länger dauernden Einwanderungsgeschichte zu tun. In Deutschland stellen Expertinnen und Experten gegenwärtig und insbesondere auch seit der Umsetzung der europäischen Antidiskriminierungsrichtlinien fest, dass hierzulande viel Nachholbedarf in Sachen "Diversity-awareness" besteht. Handlungsbedarf besteht in vielen Bereichen – angefangen von der gezielten Inwertsetzung nicht zertifizierter Fähigkeiten von Menschen mit Migrationshintergrund und berufsbiographischen Brüchen, die in den ersten Arbeitsmarkt integriert werden sollen bis hin zur gezielten betrieblichen Aufstiegsförderung bisher vernachlässigter Gruppen und der Etablierung kultursensibler Pflegeumgebungen für alte Menschen.

Es scheint an der Zeit, dass Diversity-Kompetenz insbesondere in all jenen Arbeits- und Lebens-

bereichen entwickelt wird, in denen Kontakt zu Kundinnen und Kunden, zu Klientinnen und Klienten besteht. Ausgangspunkt sollte eine bedarfs- und nicht problemorientierte Analyse sein. Die Forderung nach Entwicklung von Diversity-Kompetenz resultiert nicht zwingend aus Problemen mit bestimmten Bevölkerungsgruppen, sondern aus Bedarfen:

Zugang zu (Aus-)Bildung und Arbeitsmarkt zu schaffen oder zu erleichtern, um Menschen in diversen Lebenssituationen und mit diverseм Hintergrund die dauerhafte Teilhabe an Arbeit und Einkommen zu ermöglichen. Achtsamkeit gegenüber der Vielfalt von Lebenssituationen, Erfordernissen und Möglichkeiten kann dabei helfen, geeignete Ansprachestrategien und Maßnahmen zu finden, die den Zugang zum Arbeitsmarkt erleichtern.

Umfangreiche bedürfnisorientierte Angebote in verschiedensten Bereichen des öffentlichen Lebens zu etablieren wie etwa in der Kranken- und Altenpflege oder kulturelle und soziale Angebote, die für Menschen mit diverseм Hintergrund anschlussfähig und interessant sind.

Die Wahl einer bedarfs- statt einer problemorientierten Perspektive ist mehr als ein rhetorischer Trick: Sie ermöglicht den Arbeitenden in öffentlichen Verwaltungen, Arbeitsvermittlung, Kultur, Pflege, Erziehung und Beratung, Diversity-Kompetenz als Bereicherung ihrer Arbeit und Persönlichkeit zu erfahren. Denn der achtsame Umgang mit den Bedürfnissen von Kundinnen und Kunden führt in der Regel zu größeren Erfolgen bei der Zielverfolgung. Diversity-Kompetenz kann also durchaus als Mittel zur Zielerreichung betrachtet werden.

Die Durchdringung vieler Arbeits- und Lebensbereiche mit "Diversity awareness" bedeutet vor allem die Fähigkeit zur Individualisierung: Sie umfasst Hintergrundwissen beispielsweise über fremdkulturelle Muster, Migration, Biographiebrüche, Muster der Berufswahl – dieses Wissen wird jedoch nicht in stereotypisierender Weise genutzt. Es dient als möglicher aber nicht zwingender Interpretationsrahmen für Phänomene, die wir im Kundenkontakt beobachten und erlaubt differenzierte Handlungsstrategien. Die Entwicklung einer so verstandenen "Diversity awareness" halten wir zukünftig für eine unverzichtbare Grundkompetenz vor allem in beratenden Berufen.

*Dr. Barbara Weißbach*

# AnsprechpartnerInnen

- **Ingibjörg Pétursdóttir**

- **Christoph Hohage**

- Koordinationsstelle

- Entwicklungspartnerschaft Kompetenz und Vielfalt*

- Multikulturelles Forum Lünen e.V.*

- eMail: [petursdottir@multikulti-forum.de](mailto:petursdottir@multikulti-forum.de)

- eMail: [hohage@multikulti-forum.de](mailto:hohage@multikulti-forum.de)

- [www.kompetenz-und-vielfalt.de](http://www.kompetenz-und-vielfalt.de)

- [www.multikulti-forum.de](http://www.multikulti-forum.de)

- **Hatice Müller-Aras**

- Projekt: Interkulturelle Arbeitsvermittlung*

- Multikulturelle Forum Lünen e.V.*

- eMail: [aras@multikulti-forum.de](mailto:aras@multikulti-forum.de)

- [www.multikulti-forum.de](http://www.multikulti-forum.de)

- **Adnan Aydemir**

- Projekt: Arbeitsplatzintegration von MigrantInnen mit Behinderungen*

- Integrationsfachdienst im Kreis Unna*

- eMail: [adnan.aydemir@ifd-imkreisunna.de](mailto:adnan.aydemir@ifd-imkreisunna.de)

- [www.shg-schwerte.de](http://www.shg-schwerte.de)

- **Martina Bünger**

- Projekt: Erhalt und Steigerung der*

- Beschäftigungsfähigkeit von MigrantInnen in prekären*

- Beschäftigungsverhältnissen*

- Werkstatt im Kreis Unna*

- eMail: [m.buenger@werkstatt-im-kreis-unna.de](mailto:m.buenger@werkstatt-im-kreis-unna.de)

- [www.werkstatt-im-kreis-unna.de](http://www.werkstatt-im-kreis-unna.de)

- **Kirsten Ben Haddou**

- Projekt: Interkulturelle Öffnung in Verwaltungen*

- Multikulturelles Forum Lünen e.V.*

- eMail: [benhaddou@multikulti-forum.de](mailto:benhaddou@multikulti-forum.de)

- [www.multikulti-forum.de](http://www.multikulti-forum.de)

- **Dr. Barbara Weißbach**

- Projekt: Diversity Management in der*

- Existenzgründungsberatung von MigrantInnen*

- IUK GmbH, Institut für Sozialwissenschaftliche*

- Technikforschung, Dortmund*

- eMail: [b.weissbach@iuk.com](mailto:b.weissbach@iuk.com)

- [www.iuk.com](http://www.iuk.com)

- **Nassira Zemat**

- Projekt: Interkulturelle Arbeitsvermittlung*

- Multikulturelles Forum Lünen e.V.*

- eMail: [zemat@multikulti-forum.de](mailto:zemat@multikulti-forum.de)

- [www.multikulti-forum.de](http://www.multikulti-forum.de)

Weitere Materialien zur Arbeit der Entwicklungspartnerschaft Kompetenz (Projektfilm und eine Konferenzdokumentation) sind unter:

[www.kompetenz-und-vielfalt.de](http://www.kompetenz-und-vielfalt.de) zu bestellen

*Kooperationspartner im Netzwerk Kompetenz und Vielfalt sind:*

*BBZ - Berufsbildungszentrum Hellweg e.V., BEA. Training & Seminare, Unna, DPWV Kreisgruppe - Unna e.V., Gesellschaft für Bildung und Beruf e.V., Dortmund, Integrationsfachdienst im Kreis Unna, IUK GmbH Institut für sozialwissenschaftliche Technikforschung, Dortmund, Multikulturelles Forum Lünen e.V., Werkstatt im Kreis Unna GmbH.*