

**(K)EINE ANLEITUNG**  
**ZUR INTERKULTURELLEN**  
**ÖFFNUNG**

ANSÄTZE, STRATEGIEN UND ERFOLGSFAKTOREN

  
Multikulturelles  
Forum e.V.

# EINLEITUNG

Die vorliegende Publikation ist im Rahmen des Projektes „Interkulturelle Öffnung von Verwaltungen im Westfälischen Ruhrgebiet und Ostwestfalen“, das aus Mitteln des Asyl-, Migrations- und Integrationsfonds kofinanziert und vom Multikulturellen Forum e. V. durchgeführt wurde, entstanden.

In sieben Kapiteln werden die theoretische bzw. wissenschaftliche Grundlage des Projektes dargestellt, um so die Umsetzung vom Theoretischen zum Konkreten nachvollziehen zu können. Ausgehend vom Ansatz der „Interkulturellen Öffnung“ (Kapitel 1), die oftmals einschränkend mit „Interkultureller Kompetenz“ gleichgesetzt wird (Kapitel 2), wird aufgezeigt, wie unter Berücksichtigung bestimmter Leitlinien mit interkultureller Kompetenzvermittlung der Blickwinkel erweitert werden kann (Kapitel 3–5).

Im ersten Kapitel wird die Frage aufgeworfen, ob „Interkulturelle Öffnung“ oder „Diversity Management“ zielführende Ansätze sind, um zu dem Schluss zu kommen, dass beide Konzepte kombiniert dafür geeignet sind, die jeweils „blinden Flecken“ des anderen Modells zu beseitigen.

Im zweiten Kapitel wird der Begriff „Interkulturelle Kompetenz“ definiert als „die Fähigkeit, effektiv und angemessen in interkulturellen Situationen zu kommunizieren, auf Grundlage eigenen interkulturellen Wissens, eigener Fähigkeiten und Einstellungen“ (Deardorff, 2006, S. 14). Ferner werden verschiedene wissenschaftliche Ansätze und ihre Gemeinsamkeiten in Bezug auf die Definition interkultureller Kompetenz dargestellt.

Im dritten und vierten Kapitel wird aufgezeigt, wie interkulturelle Kompetenzvermittlung gelingen kann, aber auch, welche Gefahren es zu berücksichtigen gilt. Außerdem wird beschrieben, welche Leitlinien in der konkreten Umsetzung wegweisend waren (Kapitel 5). Im sechsten Kapitel wird aufgezeigt, welche Erfolgsfaktoren elementar für eine langfristige Umsetzung interkultureller Öffnung sind.

Das am Ende gezogene Fazit (Kapitel 7), ob die primären Projektziele erreicht wurden, fällt positiv aus, denn die Stärkung von interkulturellen Handlungskompetenzen des Verwaltungspersonals gelang und die vom Geldgeber formulierten Erfolgsindikatoren wurden übertroffen. Selbstkritisch wird jedoch auch angemerkt, dass das Projekt nur einen Teilbeitrag zur interkulturellen Öffnung leistet, da es nur indirekt auf den Abbau von Zugangsbarrieren wirkt.

In sämtlichen Kapiteln finden sich grafisch hervorgehobene Zitate von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Führungskräften der am Projekt beteiligten Verwaltungen. Die Zitate wurden dem Multikulturellen Forum e. V. seitens der Mitarbeitenden schriftlich übermittelt, unsererseits redigiert, jedoch inhaltlich nicht verändert. Manche zeichneten ihre Antworten namentlich, andere wollten anonym bleiben. Diese Wünsche wurden respektiert.

## PROJEKTZIELE

- 1) die Stärkung der interkulturellen Kompetenzen der Mitarbeiter\*Innen aus verschiedenen Ebenen der Verwaltungen; hierbei spielt die Sensibilisierung für Bedarfe von Drittstaatsangehörigen eine übergeordnete Rolle;
- 2) die Vernetzung der teilnehmenden Verwaltungen mit Migrantenorganisationen, „ethnischen“ Unternehmen und weiteren Akteuren der Migrantengemeinschaften sowie die Vernetzung der teilnehmenden Institutionen untereinander.

# INHALTSVERZEICHNIS

Interkulturelle Öffnung – ein zielführender Ansatz?	4 – 9	<b>KAPITEL EINS</b>
Was heißt hier interkulturelle Kompetenz?	10 – 11	<b>KAPITEL ZWEI</b>
Interkulturelle Kompetenzvermittlung: Chancen & Gefahren	12 – 13	<b>KAPITEL DREI</b>
Bewältigungsstrategien: Wie hat das Multikulturelle Forum welche Inhalte vermittelt?	14 – 21	<b>KAPITEL VIER</b>
Leitprinzipien interkultureller Kompetenzvermittlung	22 – 23	<b>KAPITEL FÜNF</b>
Erfolgsfaktoren bei der strategischen Projektumsetzung	24 – 26	<b>KAPITEL SECHS</b>
Fazit: Sind wir jetzt interkulturell geöffnet? Chancen und Grenzen des Projekts für die Verwaltungen	27 – 29	<b>KAPITEL SIEBEN</b>

Die teilnehmenden Verwaltungen:  
Kommunales Jobcenter Hamm, Amt für Bezirksangelegenheiten Stadt Hamm,  
Jobcenter Kreis Gütersloh, Jobcenter Kreis Unna und Jobcenter Dortmund.

LAUFZEIT 30.06.2015 – 29.06.2018



# 1. INTERKULTURELLE ÖFFNUNG – EIN ZIELFÜHRENDE ANSATZ?

„Interkulturelle Öffnung“ – ein Begriff, der es vor wenigen Jahren aus dem wissenschaftlichen Diskurs heraus in die Behörden, Facheinrichtungen, Verbände und größeren Unternehmen der Bundesrepublik geschafft hat.

Ihm voraus geht die Erkenntnis, dass in einer immer vielfältiger werdenden Gesellschaft auch die Sprachen, Lebensentwürfe und kulturellen Deutungsmuster innerhalb der Bevölkerung vielschichtiger werden. Darauf gilt es seitens der Institutionen zu reagieren, denn kulturell wie sprachlich bedingte Missverständnisse, Benachteiligungen oder gar Ausgrenzungen sind weder ökonomisch noch sozialpolitisch wünschenswert. Ob als Bürger\*Innen, Klient\*Innen oder Kund\*Innen, es ist in wechselseitigem Interesse, dass Interaktion und auch Teilhabe möglichst ungehindert stattfinden können.

Durch interkulturelle Öffnung sollen bestehende Barrieren und Abgrenzungsmechanismen abgebaut werden, damit jedes Individuum ungeachtet seiner sozialen oder kulturellen Herkunft gleichberechtigten Zugang zu allen Gütern und Dienstleistungen erhält. Interkulturelle Öffnung ist keine Rechtsnorm, die einfach verordnet werden kann. Vielmehr handelt es sich um einen „bewusst gestalteten Prozess, der (selbst-) reflexive Lern- und Veränderungsprozesse von und zwischen unterschiedlichen Menschen, Lebensweisen und Organisationsformen ermöglicht“ (Schröder 2007: S. 9 f.). Die Umsetzung von interkultureller Öffnung variiert von Organisation zu Organisation sehr stark, je nachdem, welcher Handlungsbedarf wahrgenommen wird, welche finanziellen und personellen Ressourcen zur Verfügung stehen und auf welcher Ebene der Prozess verankert ist.

## WAS IST INTERKULTURELLE ÖFFNUNG ?

UWE RINGELSIEP · GESCHÄFTSFÜHRER DES JOBCENTERS KREIS UNNA

„Der Fachverband „Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement“ (KGSt) formuliert interkulturelle Öffnung als Win-win-Situation, die ich unterstütze: „Ein wesentlicher Beitrag zum Erfolg kommunaler Integrationspolitik ist die interkulturelle Öffnung der Verwaltung.“

Sie hat zum Ziel, den gleichberechtigten und ungehinderten Zugang aller Einwohner, unabhängig von ihrer ethnischen oder kulturellen Zugehörigkeit, zu den Dienstleistungen der Kommune sicherzustellen. Interkulturelle Öffnung ist damit eine notwendige Voraussetzung für eine erfolgreiche Kundenorientierung aller kommunalen Dienstleistungen in Zeiten, in denen sich die Zusammensetzung der Einwohnerschaft einer Kommune wegen Wanderung und demografischer Entwicklung grundlegend verändert.“ (KGSt2008).

FRED KUPCZYK · GESCHÄFTSFÜHRER JOBCENTER KREIS GÜTERSLOH, STELLVERTRETEND BEANTWORTET DURCH DEN LEITER DER ABTEILUNG STEUERUNG (BJÖRN HALLER)

„Die „interkulturelle Öffnung der Verwaltung“ bedeutet für uns, die Organisation „Jobcenter“ mit ihren Mitarbeitenden, ihren Strukturen, Prozessabläufen und Angeboten auf die Bedarfe einer sich auch kulturell zunehmend ausdifferenzierenden Bewerbergruppe vorzubereiten. Dazu zählt die grundlegende Sensibilisierung für das Thema, die Hinterfragung und ggf. Neuausrichtung der Standards in der Personalgewinnung, die gezielte Werbung von Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund, die Qualifizierung von Mitarbeitenden in Bezug auf interkulturelle Kompetenzen und die Bereitstellung von Förderangeboten, die den speziellen Bedarfen von zugewanderten Menschen gerecht werden.“



---

MARIE-LUISE ROBERG · GESCHÄFTSFÜHRERIN KOMMUNALES JOBCENTER HAMM

„Da mehr als 30 Prozent unserer Kundinnen und Kunden über einen Migrationshintergrund verfügen, hat die interkulturelle Öffnung für das Kommunale Jobcenter eine große Bedeutung. Wichtig ist für uns in diesem Zusammenhang eine zielführende und kultursensible Beratungs- und Integrationsarbeit.

Ich bin sicher: Nur das wirkliche Verständnis und Wissen für das, was unsere Klientel bewegt und motiviert, ermöglicht einen erfolgreichen Beratungsprozess und letztendlich eine nachhaltige Integration. Diese erreichen wir einerseits durch qualifizierte Mitarbeitende mit Migrationshintergrund in unseren Teams, aber auch durch eine konsequente Qualifizierung der Arbeitsvermittlerinnen und Arbeitsvermittler im Bereich der interkulturellen Handlungskompetenz.“

---

ANKE MIKOLAJETZ · LEITERIN DES BÜRGERAMTES HAMM-HERRINGEN

„Interkulturelle Öffnung ist für mich zum einen das nach außen gerichtete Handeln in Bezug auf die Kundinnen und Kunden und zum anderen die Öffnung der Verwaltung für Beschäftigte mit Migrationshintergrund.

Gerade die öffentliche Verwaltung hatte in der Vergangenheit vielfach den Ruf, nicht sehr offen für Mitarbeiter/innen mit Migrationshintergrund zu sein, auch wenn die Arbeitgeber, insbesondere auch die Stadt Hamm, verstärkt versuchen, gezielt diesen Personenkreis anzusprechen und zu bewerben. Die letzten Jahre zeigen, dass wir hier als Stadt Hamm auf einem sehr guten Weg sind – aber auch weiter sein müssen.“

So können Zugangsbarrieren auf verschiedene Weisen abgebaut werden, etwa durch die Konzeption zielgruppenspezifischer Angebote (z. B. spezielle Angebote für Geflüchtete) oder durch verbesserte (z. B. mehrsprachige) Informationsformate und -kanäle. Als Kernelemente gelten im Allgemeinen die gezielte Gewinnung von neuem Personal mit Migrationshintergrund sowie die interkulturelle Weiterbildung der eigenen Organisationsmitglieder.

Vor allem auf operativer Ebene ist das Verständnis von interkultureller Öffnung oft einseitig auf interkulturelle Kompetenzen sowie Wissensvermittlung über „andere Kulturen“ beschränkt. Ein professioneller Öffnungsprozess sollte jedoch durch die Leitungsebene zumindest mitgetragen, wenn nicht gar initiiert und eng begleitet werden.

Mit dem Konzept der interkulturellen Öffnung geht ein Paradigmenwechsel einher. Er legt den Fokus nicht mehr primär auf Defizite oder Differenzen bei Migrant\*Innen, die durch integrative Leistungen kompensiert werden sollen, sondern nimmt die Strukturen der Mehrheitsgesellschaft (Ämter, Vereine, Betriebe) zum Ausgangspunkt von Veränderungen. Sie sind es, die auf die steigende kulturelle Vielfalt einer Migrationsgesellschaft reagieren sollen. Sie sind dahingehend zu verändern, dass sie den Bedarfen, Lebensentwürfen und Lebenslagen aller Bürger\*Innen, Klient\*Innen, Kund\*Innen gerecht werden. Dieses Gesellschaftsverständnis ist inzwischen in großen Teilen von Wirtschaft, Verwaltung und Politik angekommen, trägt es doch entscheidend zur Sicherung von Wettbewerbsfähigkeit, Behördeneffizienz und Demokratie bei.

Trotz weitgehender Einigkeit über die Zweckmäßigkeit interkultureller Öffnungsprozesse muss sich der Begriff auch einer kritischen Auseinandersetzung unterziehen. So besteht beispielsweise die Gefahr, dass sich (gut gemeinte) interkulturelle Lernprozesse dahingehend entwickeln, dass bestehende Verhältnisse und wahrgenommene Verhaltensweisen „kulturalisiert“ werden. Individuen werden leichtfertig einer bestimmten vermeintlich unveränderbaren Kultur zugeordnet, welche ihr Denken und Handeln weitgehend determiniert. Diese unbeabsichtigten Folgen „falscher“ interkultureller Öffnung, die auf einem missverstandenen Kulturverständnis basieren, gilt es zu verhindern, denn damit werden Vorurteile und Schubladendenken in Organisationen nur noch weiter verstärkt und andere Dimensionen zur Erklärung bestimmter Deutungs- und Verhaltensmuster komplett ignoriert.

# 1. INTERKULTURELLE ÖFFNUNG – EIN ZIELFÜHRENDER ANSATZ ?

## WAS IST INTERKULTURELLE ÖFFNUNG ?

### TEAMLEITER · ARBEITSVERMITTLUNG/FALLMANAGEMENT IM JOBCENTER DORTMUND

„Unter interkultureller Öffnung verstehe ich, dass Mitarbeiter in interkultureller Kompetenz qualifiziert sind bzw. werden, die Verwaltung in der Lage ist, die unterschiedlichen Bedürfnisse und Bedarfe abzudecken.“

### ZWEI TEAMLEITER IM JOBCENTER KREIS UNNA

„In einer immer volatiler werdenden Welt und vor allem einer immer volatiler werdenden modernen Dienstleistungsbehörde gehört die Veränderungsbereitschaft zu einer der herausragenden Kernkompetenzen eines Mitarbeiters.“

Ein weiterer Kritikpunkt betrifft die nach wie vor von defizitären Ausgangspunkten geleitete Perspektive von interkultureller Öffnung. Auch wenn nicht mehr das Individuum als solches, sondern die Strukturen und Prozesse einer Organisation im Fokus stehen, zielt das Konzept doch in erster Linie darauf ab, bestehende Ungleichheiten abzubauen, wobei die konkrete Ungleichheit nach wie vor auf der Wahrnehmung fußt, dass bestimmte Menschen, in diesem Fall solche aus anderen Kulturkreisen, wie auch immer ausgeprägte Defizite aufweisen.

Immer mehr Organisationen, v. a. aus dem Privatsektor, lassen sich in ihrer unternehmerischen Personalpolitik von Konzepten wie dem „Diversity Management“ leiten. Hierbei handelt es sich keineswegs um ein Konkurrenzmodell zum Konzept der interkulturellen Öffnung, denn beide Konzepte zielen auf die Förderung von Vielfalt ab und haben auch in ihrer Umsetzung große Überschneidungen. Gleichwohl steht angesichts der genannten vermeintlichen Schwachstellen des ersten Konzepts die berechtigte Frage im Raum, inwiefern Diversity Management möglicherweise ein zielführenderer Ansatz für Organisationen darstellt.

### ARBEITSVERMITTLER IM JOBCENTER KREIS GÜTERSLOH

„Interkulturelle Öffnung beschreibt die Bereitschaft, sich z. B. über kulturelle Besonderheiten im Verhalten, in der Arbeitswelt usw. zu informieren und diese so weit wie möglich zu berücksichtigen. Voraussetzung für den Versuch der Änderung bzw. Anpassung ist jedoch das Kennen.“

### FÜHRUNGSKRAFT · KOMMUNALES JOBCENTER HAMM

„Analog zu den kontinuierlich steigenden Zahlen der Kunden mit Migrations- bzw. Fluchthintergrund und den Zugewanderten aus Südosteuropa hat die Bedeutung des Themas ebenfalls zugenommen. Einen raschen Zugang zu den Menschen zu finden erfordert – neben einer gemeinsamen Sprache – auch Verständnis für kulturelle Hintergründe und Lebensbedingungen in den Herkunftsländern. Dazu sind Kenntnisse notwendig, die über die rein professionelle Befähigung hinausgehen.“

Die Vorteile liegen auf der Hand: Diversity Management bildet alle Dimensionen menschlicher Vielfalt ab, so etwa Geschlecht, Ethnie, Alter, physische und psychische Verfassung, sexuelle oder religiöse Orientierung. Anders als interkulturelle Öffnung fokussiert Diversity Management nicht ein bestimmtes Merkmal und trägt somit zu einer differenzierteren Wahrnehmung individueller Unterschiede bei. Zum anderen basiert das Konzept auf einer positiven Grundhaltung gegenüber Vielfalt, indem es deren Vorhandensein in Organisationen weniger als Problem, sondern als Vorteil gegenüber anderen monistisch strukturierten Organisationen betrachtet.

Vielfältig zusammengesetzte Teams sind demnach leistungsstärker, weil beispielsweise unterschiedliche Betrachtungsweisen zur Ideenentwicklung bzw. Problemlösung beitragen. Es geht also nicht primär um den Abbau vermeintlicher Ungleichheiten oder die Tolerierung von Andersartigkeit, sondern um deren verstärkte Nutzung für den (unternehmerischen) Erfolg.

## „INTERKULTURELLE ÖFFNUNG“ UND „DIVERSITY MANAGEMENT“ IM VERGLEICH

	INTERKULTURELLE ÖFFNUNG	DIVERSITY MANAGEMENT
FÖRDERUNG VON VIELFALT	✓	✓
FOKUS AUF STRUKTUREN	✓	✓
ABBAU VON UNGLEICHHEITEN	✓	
MEHRDIMENSIONALER ANSATZ		✓
GEFAHR DER ÜBERBETONUNG VON KULTUR	✓	
GEFAHR DER VERNACHLÄSSIGUNG VON KULTUR		✓

So sieht das Konzept die Herausforderung darin, durch adäquate Strategien und Instrumente den produktiven Umgang mit Vielfalt zum Wohle der Organisation zu steuern.

Aber auch das Konzept des „Diversity Managements“ ist nicht frei von kritischen Einwänden. Gerade wegen seiner positiven Grundhaltung gegenüber Vielfalt neigt es in der Praxis dazu, bestehende Ungleichheiten auszublenden. Solange es empirisch nachweisbare Ungerechtigkeiten auf gesellschaftlicher Ebene gibt, vor allem mit Blick auf Unterrepräsentanzen und Diskriminierungstatbestände, sollten Organisationen, auch und gerade des öffentlichen Sektors, diese auch proaktiv angehen.

Anderenfalls besteht die berechtigte Sorge, dass Diversity Management ausschließlich auf die Förderung einer gewissen vielfältig geprägten Elite (im Sinne eines Kampfes um die besten Köpfe im Land) ausgerichtet ist und nicht

der gesamtgesellschaftlichen Vielfalt zugutekommt, was gesellschaftspolitisch äußerst bedenklich wäre.

Eine weitere nicht zu unterschätzende Schwachstelle des Konzepts besteht in seiner mehrdimensionalen Ausrichtung. Gerade weil es verschiedenste Merkmale (z. B. Alter, Behinderung, Geschlecht, Ethnie) gleichwertig zu berücksichtigen versucht, werden bestimmte Dimensionen mehr, andere hingegen weniger stark gefördert. Organisationale Lernprozesse verlaufen in der Praxis immer im Spannungsfeld zwischen neuen Impulsen und vorhandenen Strukturen und Prozessen. Zu Letzteren gehören u. a. mit Blick auf Vielfaltsförderung positive Errungenschaften wie Gleichstellungsbüros, Behindertenbeauftragte oder familienfreundliche Arbeitszeitmodelle. Andere Vielfaltsdimensionen weisen jedoch kaum adäquate Strukturen auf und drohen bei merkmalsübergreifenden Lernprozessen deutlich weniger Beachtung zu finden als „etablierte Merkmale“.

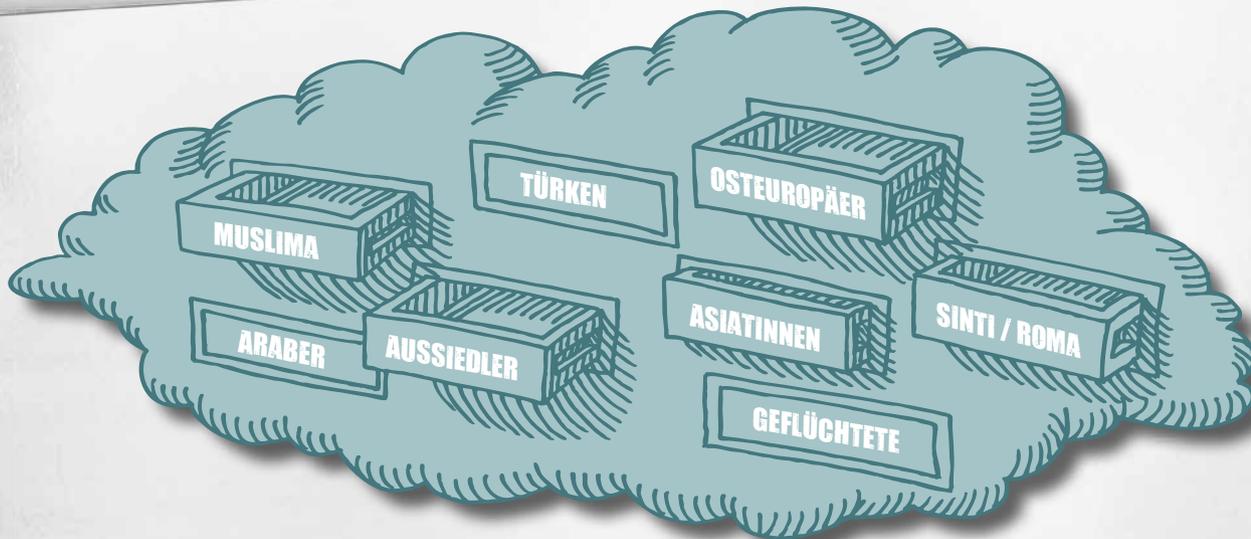


## 1. INTERKULTURELLE ÖFFNUNG – EIN ZIELFÜHRENDER ANSATZ ?

Das MfK legte besonderen Wert auf ein dynamisches, vieldimensionales Kulturverständnis. Geschlechterfragen, gesundheitliche ebenso wie soziale Aspekte wurden bei der interkulturellen Kompetenzvermittlung stets mitgedacht, um eine differenzierte Perspektive auf gesellschaftliche Phänomene vorzunehmen und Schubladendenken zu minimieren. Der Erwerb interkultureller Kompetenzen wurde primär als

selbstreflexiver Lernprozess verstanden und nicht als Weitergabe einer wie auch immer gearteten „Dos & Don'ts-Liste“ für den Umgang mit bestimmten Stereotypen. Dieser Ansatz, interkulturelle Öffnung unter Berücksichtigung weiterer Vielfaltsdimensionen zu verfolgen, erweist sich nach Ansicht aller Beteiligten als äußerst zielführend, gerade für Organisationen des öffentlichen Sektors.

### SELBSTREFLEXION STATT SCHUBLADENDENKEN



WIR ALLE DENKEN IN SCHUBLADEN, DOCH MÜSSEN WIR LERNEN SIE ZU REFLEKTIEREN UND ZU ÜBERWINDEN.



## WARUM AM PROJEKT TEILNEHMEN ?

### FRANK NEUKIRCHEN-FÜSERS · GESCHÄFTSFÜHRER IM JOBCENTER DORTMUND

„Der Bedarf nach Wissen und Information über Zuwandererkulturen ist in den Belegschaften groß und orientiert sich oftmals an aktuellen politischen Fragestellungen von der Zuwanderung aus Osteuropa, den Problemen der Roma, der Flüchtlingssituation bis hin zu aktuellen Fragestellungen zur politischen Situation in der Türkei. Dies ist nicht verwunderlich, denn allein das Jobcenter Dortmund begleitet Personen aus 113 Nationen. Dabei ist der Anteil aus- und osteuropäischer Zuwanderer in der Vergangenheit deutlich angestiegen und natürlich sind die Flüchtlingsbewegungen der letzten zwei Jahre entsprechend relevant. Aktuell erhalten im Jobcenter Dortmund rd. 34.000 ausländische Menschen Unterstützungsleistungen nach dem SGB II. Dies entspricht einem Anteil von rd. 39 %. Im Schwerpunkt sind es Menschen aus EU-Staaten, der Türkei und den Hauptherkunftsländern von Asylbewerbern.

Diese Entwicklung spiegelt sich auch am Arbeitsmarkt wider. In den letzten fünf Jahren stieg der Anteil der ausländischen Beschäftigten in Dortmund überdurchschnittlich um 38 %, während insgesamt ein Anstieg von rd. 9 % zu beobachten war. Unsere ausländischen Mitbürgerinnen und Mitbürger konnten insofern überdurchschnittlich von der positiven Beschäftigungsentwicklung der letzten Jahre profitieren. Auch der Anteil der selbstständigen Migrantinnen und Migranten stieg überdurchschnittlich. Jede sechste unternehmerisch aktive Person in Deutschland besitzt ausländische Wurzeln und in Dortmund sind rd. 12.000 Migrantenunternehmen tätig. Diese schaffen Arbeits-, aber auch Ausbildungsplätze. Waren dies in früheren Jahrzehnten überwiegend Gründungen im Gastgewerbe und im Handel, finden sich insbesondere unter den Migranten der 2. und 3. Generation Ärzte, Rechtsanwälte, Steuerberater, Firmen im produzierenden Gewerbe und im Baugewerbe. Ob Flucht, Armut, die Hoffnung auf ein besseres Leben, Arbeit oder Vertreibung und politische Verfolgung: Aus- und Zuwanderungen waren immer Bestandteil menschlicher und gesellschaftlicher Entwicklungen. Und häufig sind gerade die erfolgreichen Gesellschaften durch eine vielfältige und über Jahrzehnte und Jahrhunderte währende Zuwanderungsgeschichte gekennzeichnet. Es wird also nicht nur anhand der aktuellen Zahlen und Entwicklungen, sondern auch durch einen geschichtlichen Rückblick deutlich, dass Zuwanderung und Migration keine singuläre Erscheinung oder Ausnahmesituation darstellen, sondern sie zum Regelfall gesellschaftlicher Entwicklungen gehören. In gleicher Weise betrifft dies den Diskurs über sinnvolle Integrations- und/oder Inklusionsstrategien.“

### FRED KUPCZYK · GESCHÄFTSFÜHRER JOBCENTER KREIS GÜTERSLOH, STELLVERTRETTEND BEANTWORTET DURCH DEN LEITER DER ABTEILUNG STEUERUNG (BJÖRN HALLER)

„Die Motivation, sich an dem Projekt zu beteiligen, bestand vor allem darin, sich proaktiv auf aktuelle Entwicklungen einzustellen. Dazu gehört das Thema Zuwanderung ebenso wie der Fachkräftemangel, der in zunehmendem Maße auch im Öffentlichen Dienst spürbar wird. Zudem sollten in der Mitarbeiterschaft einer Verwaltung im Allgemeinen und einem Jobcenter im Besonderen Angehörige aller Bevölkerungsgruppen repräsentiert sein, wenn eine breite Akzeptanz des Verwaltungshandelns gewährleistet sein soll.

Kolleginnen und Kollegen mit Migrationshintergrund waren in der Vergangenheit deutlich unterrepräsentiert. Sie als Fachkräfte zu gewinnen und von ihren kulturellen Kompetenzen in der beruflichen Integrationsarbeit zu profitieren, ist ein erklärtes Ziel des Jobcenters. Zum anderen soll aber auch bei Mitarbeitenden ohne Migrationshintergrund der Erwerb und der Ausbau interkultureller Kompetenzen gefördert werden. Erfolgreich bewältigen lassen sich diese Aufgaben nur mit einem gut qualifizierten Personal, das über ein breites Kompetenzspektrum – auch in kultureller Hinsicht – verfügt. Mit der Teilnahme am Projekt will das Jobcenter Kreis Gütersloh dafür sensibilisieren und Grundlagen schaffen.“

### MARIE-LUISE ROBERG · GESCHÄFTSFÜHRERIN KOMMUNALES JOBCENTER HAMM

„Die Kombination der unterschiedlichen Angebote bietet nicht nur die Chance, sich theoretisch zu qualifizieren. Ein großer Pluspunkt ist, dass unsere Mitarbeitenden die verschiedenen Kulturen kennenlernen und Einblicke in die Lebensweise der Menschen unterschiedlichster Herkunftsländer und Religionen erhalten.

Die Möglichkeit, abseits des Tagesgeschäftes und der interkulturellen Spannungsfelder Kontakte zu Menschen mit Migrationshintergrund aufzunehmen und sich auf Augenhöhe auszutauschen, fördert das Verständnis, die Toleranz und den Abbau von Vorurteilen. Zudem wird durch den Austausch der Jobcentermitarbeitenden mit Migrantenunternehmen und -organisationen ganz praktisch eine für die Beratungs- und Integrationsarbeit nutzbare Netzwerkbildung gefördert.“

## 2. WAS HEISST HIER INTERKULTURELLE KOMPETENZ ?

Unsere Gesellschaft ist kulturell heterogen und so arbeiten heute in fast jeder Organisation Menschen ganz unterschiedlicher Herkunft zusammen: Menschen aus vielen Nationen, Menschen mit unterschiedlicher ethnischer und religiöser Zugehörigkeit.

Die heutige Vielfalt in der Gesellschaft öffnet uns neue Türen und birgt Chancen; doch stellen uns ihre Auswirkungen insbesondere auf der Kommunikationsebene vor Herausforderungen. Um die Potenziale der kulturellen Vielfalt auch erlebbar zu machen, bedarf es einer Kompetenzentwicklung, denn nur so können Ausgrenzungserfahrungen und die Reproduktion von Ungleichheiten vermieden werden. Im Hinblick auf das Erstarken und die gestiegene Legitimation von nationalistischen, populistischen und fremdenfeindlichen Einstellungen in den medialen und gesellschaftlichen Diskursen in ganz Europa gewinnt die interkulturelle Kompetenzentwicklung an Relevanz.

Treffen zwei oder mehrere Kulturen aufeinander, so werden Gemeinsamkeiten oder aber auch Unterschiede sichtbar. Laut Queis (2009, S. 32) entsteht dabei ein neues Gebilde, was „Transkultur“ genannt wird und als „interkulturell“ bezeichnet werden kann. Die interkulturelle Kompetenz beschreibt die Fähigkeit, mit dieser Situation handlungssicher umzugehen; das „Andere“ zu respektieren und je nach Situation kulturadäquat zu handeln. Wichtige Bedingungen dafür sind: Eine grundlegende Offenheit, der Wille, auf Menschen zuzugehen und sich für das „Andere“ zu interessieren. Des Weiteren beinhaltet sie das Erkennen und Verstehen von eigenen und fremden Werten und die Fähigkeit, Einstellungen zu anderen Kulturen zu prüfen, zu hinterfragen und bei Bedarf anzupassen (vgl. Haller/Nägele 2013, S. 12). Der Erwerb dieser Kompetenz kommt am besten durch Kontaktaufnahme mit Mitgliedern aus anderen Kulturen zustande und setzt ein lebenslanges Lernen voraus (vgl. Ertl/Gymnich 2015, S. 14).

### VERSTÄNDNIS VON INTERKULTURELLER ÖFFNUNG & BEDEUTUNG VON INTERKULTURELLER KOMPETENZ

ANKE MIKOLAJETZ · LEITERIN DES BÜRGERAMTES HAMM-HERRINGEN

„Mir als Führungskraft ist es wichtig, dass meine Mitarbeiter/innen neben Fachfortbildungen auch Fortbildungen besuchen, die ihre Persönlichkeit stärken und weiterentwickeln. Kundengespräche, die durch die gewonnenen interkulturellen Kompetenzen konfliktfrei ablaufen, sind ein großer Erfolg und ein Gewinn.“

Ein Mitarbeiter mit solchen Fähigkeiten kann effektiver arbeiten und seine Ressourcen sinnvoller einbringen als in fruchtlose Diskussionen und Auseinandersetzungen. Daher ist die Wertigkeit für mich ebenso hoch anzusehen wie bei einem fachlichen Seminar.“

TEAMLEITERIN · JOBCENTER KREIS UNNA

„Mehr Wissen über andere Kulturen/Traditionen, Umgangsformen und Werte zu erlangen; Toleranz, Respekt und gegenseitiges Verständnis entwickeln und leben.“

FÜHRUNGSKRAFT · KOMMUNALES JOBCENTER HAMM

„Gesellschaftliche Vielfalt als öffentliche Einrichtung (Verwaltung) sowohl für Mitarbeiter als auch für die entsprechenden Zielgruppen aktiv mitzugestalten. Dieser Zielgruppe tolerant und aufgeschlossen, jedoch immer unter Einbeziehung unserer gesellschaftlichen Normen und Gesetze gegenüberzutreten.“



Die mehrheitlich akzeptierte Begriffsbestimmung der interkulturellen Kompetenz lautet: „Die Fähigkeit, effektiv und angemessen in interkulturellen Situationen zu kommunizieren, auf Grundlage eigenen interkulturellen Wissens, eigener Fähigkeiten und Einstellungen“ (Deardorff, 2006, S. 14). Nicht nur laut dieser Definition setzt sich interkulturelle Kompetenz aus Teilkompetenzen zusammen. Nach Erll und Gymnich (2015) z. B. besteht interkulturelle Kompetenz aus (1) kognitiver, (2) affektiver, und (3) pragmatisch-kommunikativer Kompetenz. Kognitive Kompetenz beschreibt das kulturtheoretische Wissen und seine Funktionsweise. Die affektive Kompetenz ist die Offenheit eines Menschen gegenüber Menschen, die aus einer anderen Kultur stammen. Die Bereitschaft, sich in die Lage des Gegenübers zu versetzen, und die Fähigkeit, mit Widersprüchen umzugehen, ist Teil dieser Kompetenz. Die pragmatisch-kommunikative Kompetenz beschreibt Konfliktlösungsstrategien, die für eine erfolgreiche Kommunikation erforderlich sind. Die Teilkompetenzen ergänzen sich gegenseitig und sind eng miteinander verzahnt. Es gibt weitere wissenschaftliche Ansätze, interkulturelle Kompetenz zu definieren und zu verstehen. Eine Handreichung ist nicht die geeignete Form, diese in Gänze wiederzugeben. Doch haben die Ansätze grundsätzliche Gemeinsamkeiten, die wir hier aufführen können.

- 1) Soziale und kommunikative Kompetenzen: In den allermeisten Ansätzen sind soziale und kommunikative Kompetenzen die Voraussetzung für interkulturelle Kompetenz (vgl. Müller 1993, S. 68, in: Schneider/Hirt, 2007, S. 136).
- 2) Perspektivwechsel: Um „interkulturell kompetent“ zu sein, ist es wichtig, sich der „eigenen“ und der „anderen“ Perspektive bewusst zu werden und zu lernen, dementsprechend zu handeln. Dabei gilt es zu berücksichtigen, dass wir „zuschreiben“, und zu hinterfragen, welches Bild der „Anderen“ uns dabei beeinflusst.
- 3) Empathie: die Fähigkeit, einfühlsam zu sein und Verständnis für Verschiedenheit zu zeigen.
- 4) Ambiguitätstoleranz: Das Konzept beschreibt den Umgang mit widersprüchlichen Situationen. Die Ambiguitätstoleranz bezieht sich darauf, das Spannungsverhältnis zwischen den unvereinbaren Mehrdeutigkeiten und Gegensätzen „auszuhalten“ und eine Interaktion trotz allem wohlwollend fortführen zu können, ohne sich dabei unwohl zu fühlen oder aggressiv zu reagieren (vgl. Reis 1997, Krappmann 2000).

Mit Ambiguitätstoleranz wird die Fähigkeit bezeichnet, Ambiguitäten – also Widersprüchlichkeiten oder mehrdeutige Informationen, die im ersten Moment als inakzeptabel erscheinen, nicht negativ zu bewerten.

- 5) Konstruktiver Umgang mit Differenzen: Hier geht es darum, lösungsorientiert zu sein und die Differenzen dementsprechend zu strukturieren, um sich und das System nicht unvorbereitet davon lenken zu lassen.

Eine gesteigerte interkulturelle Kompetenz sorgt in der Organisation für bessere Verständigung und somit auch effizientere Kommunikationswege und erhöht somit den Erfolg. So können Konflikte in der Organisation besser gelöst und Abstimmungsprozesse vereinfacht werden. Nicht nur die interne Kommunikation gestaltet sich effizienter, sondern auch die Außenwirkung der Organisation. Der Wirkungskreis kann vergrößert und die Ansprache von diversen Zielgruppen kann verbessert werden. Nicht zuletzt führen diese Effekte auch zu Kostenreduktionen innerhalb der Organisation.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Etablierung interkultureller Kompetenzen im eigenen Unternehmen nicht nur unter Gerechtigkeitsaspekten gesellschaftspolitisch notwendig erscheint, sondern auch ökonomisch sinnvoll ist. Diese Erkenntnis wird von immer mehr Betrieben und öffentlichen Verwaltungen geteilt, sodass sich ein wachsender Markt für die Vermittlung interkultureller Kompetenzen entwickelt hat.

Die methodischen Ansätze der verschiedenen Dienstleister aus dem Bildungs- und Beratungssektor differieren dabei jedoch sehr deutlich. Auf Basis des erläuterten Selbstverständnisses von interkultureller Kompetenz verfolgt das Multikulturelle Forum e. V. (MkF) keinen eindimensionalen, auf die Aneignung von kulturspezifischem Wissen beschränkten Kompetenzvermittlungsansatz, wie es einige private Anbieter favorisieren, die sich auf internationale Geschäftsbeziehungen spezialisiert haben. Vielmehr basiert der Ansatz des MkFs auf einem deutlich differenzierteren Kulturbegriff und einer stärker auf (Selbst-) Reflexion und der Analyse von (Macht-)Ungleichheiten fokussierenden Methodik, die im Folgenden erläutert wird.

### 3. INTERKULTURELLE KOMPETENZVERMITTLUNG: CHANCEN & GEFAHREN

Die Ziele des Projekts sind Wissensvermittlung in Bezug auf Lebensbedingungen und Bedürfnisse von ‚Drittstaatsangehörigen‘ und eine Verbesserung der Angebote, Dienstleistungen und Beratungskompetenzen für die Bedürfnisse von Migrant\*Innen. Die Projektumsetzung erfolgt durch Fort- und Weiterbildungen für die Mitarbeitenden zur Vermittlung interkultureller Kompetenzen. Interkulturelle Kompetenzvermittlung geht häufig mit der Erwartung einher, mit einer bestimmten Klientel (i. e. Migrant\*Innen) zurechtzukommen und markiert diese Gruppen demnach als anders. Damit befindet sich das Projekt inmitten eines Dilemmas: Der Gefahr, die mögliche Annahme zu begünstigen, dass sich zwei unterschiedliche Gruppen begegnen – „Wir & die Anderen“ – und es sich dabei um homogene und geschlossene Gruppen handele; sowie andererseits der Chance, Unsicherheiten, Missverständnisse und Zugangsbarrieren abzubauen (vgl. Galati 2010, Kalpaka 2011, Mecheril 2004).

Die Gefahr des Othering<sup>1</sup> spiegelt sich in den Veranstaltungen oft bei der Erwartungsabfrage wieder, wenn der Wunsch nach Handlungsanleitungen und Checklisten für bestimmte Gruppen geäußert wird. Ein krisen- und problemfokussierter Ansatz interkultureller Schulungen verfügt jedoch nur über eine Perspektive – die der Mehrheitsgesellschaft –, welche Betrachtungsweisen kulturalisiert<sup>2</sup>, die Vielfaltigkeit (kultureller) Identitäten vernachlässigt und daher nicht zu einer Verbesserung von Begegnungen, sondern unter Umständen zum Prozess des Othering beiträgt. Kulturelle Zugehörigkeiten lassen sich jedoch nicht eindeutig kategorisieren, kulturelle Identitäten sind vielfältig und heterogen. Zudem spielt die eigene Wahrnehmung und Verortung der subjektiven Perspektive eine bedeutende Rolle in interkulturellen Beziehungen (vgl. Diakonie Württemberg 2016; Attia, Foitzik 2009, Bolton 2016).

#### CHANCEN & GEFAHREN IN DER ERWARTUNGSHALTUNG DER TN

THOMAS KÖSTER · LEITER DES AMTES FÜR BEZIRKSANGELEGENHEITEN STADT HAMM

„Im Kundengespräch besteht dabei die Herausforderung, sich ständig auf die Situation des Menschen vor dem Schreibtisch einzustellen, die Perspektive zu wechseln. Dabei ist es nicht nur wünschenswert, sondern unverzichtbar, Kenntnisse über die Bedürfnisse und Wünsche sowie den kulturellen und sozialen Kontext der Besucherinnen und Besucher zu haben. Nur so lassen sich für beide Seiten geeignete Lösungen finden und Konflikte vermeiden.“

ARBEITSVERMITTLER FÜR DIE PERSONENGRUPPE DER UNTER 25-JÄHRIGEN  
IM JOBCENTER KREIS UNNA

„Ich versuche grundsätzlich, aus meiner Sicht und vor dem Hintergrund meiner Sozialisierung unterschiedliche, teils unbekannte Verhaltensstrukturen unserer Kunden aufgrund neu gewonnener Erkenntnisse/Erfahrungen zu bewerten.“

TEAMLEITER · ARBEITSVERMITTLUNG/FALLMANAGEMENT  
IM JOBCENTER DORTMUND

„Ein respektvoller Umgang und gemeinsames Leben/Arbeiten miteinander. Dieses kann nur erreicht werden, wenn wir voneinander lernen können und unsere Kulturen kennen, verstehen und respektieren. Man muss miteinander reden und die einzelnen Kulturen kennen, um entsprechende Erfolge (z. B. Integration in Arbeit) erzielen zu können.“

<sup>1</sup>Othring („Andern“) meint die Differenzierung und Distanzierung der Gruppe, der man sich zugehörig fühlt, von anderen Gruppen, was regelmäßig mit der Aufwertung der eigenen Gruppe einhergeht (vgl. Galati 2010, Kalpaka 2011, Mecheril 2004).



Um diese Gefahren zu vermeiden, fokussiert sich das Multikulturelle Forum im Projekt daher darauf, Unsicherheiten und Missverständnisse abzubauen, und nicht, Sicherheit im Umgang mit einer vermeintlichen „Kultur A“ zu gewinnen. Es geht es vor allem darum, Berührungspunkte abzubauen, Ambiguität in interkulturellen Situationen auszuhalten, die eigene individuelle Haltung zu hinterfragen, für Machtasymmetrien zu sensibilisieren und durch einen Perspektivwechsel Handlungsalternativen zu entwickeln. So sollen Respekt und Empathie der Schulungsteilnehmer\*Innen gestärkt werden. Die Aspekte Selbstreflexion, Machtungleichheiten und Diskriminierung in interkulturellen Trainings einzubinden, stößt jedoch häufig auf Widerstände und Irritationen bei Teilnehmer\*Innen, nicht zuletzt, weil der Wunsch nach Kulturwissen und Erwartungen nach richtigen bzw. falschen Handlungsanleitungen unerfüllt bleibt und neue Unsicherheiten zutage treten (vgl. Attia, Foitzik 2009; Bolton 2013, Kerber/Strosch 2008, Scharathow 2009a, Broden 2009). Damit stellte sich die Frage, wie das Multikulturelle Forum interkulturelle Kompetenz vermitteln kann. Eine theoretische Grundlage hierfür ist bei Bolton (2016) zu finden:

Bolton (2016) beschreibt drei übergeordnete Leitaspekte für interkulturelle Trainings: (1) Mehrwertigkeit, (2) Relationalität und (3) Perspektivenreflexivität – und ergänzt zudem den wichtigen Aspekt der Nachhaltigkeit. Mehrwertigkeit zeichnet sich nach Bolton (2016) durch kulturelle Mehrfachzugehörigkeit und wechselnde Kontextbezüge aus, darunter fällt z. B. das Hinterfragen von dichotomen Bildern, wie z. B. Fremdes vs. Eigenes. Relationales Denken versteht es, kulturelle Identitäten als ein Resultat vielfältiger Beziehungspflege und Interkulturalität aus einer Chancenperspektive heraus zu betrachten. Eine detaillierte Betrachtung von Akteuren ermöglicht es, „Strukturen als fragil, durchlässig, flüchtig“ (Bolton 2016: 76) zu erfahren. Eine vertiefende Reflexion der eigenen Vielfaltsaspekte oder der eigenen Werte ermöglicht es, die eigene Identität als Resultat verschiedener Aspekte zu erkennen. Ein wichtiger Aspekt interkultureller Kompetenz hierbei ist die Ambiguitätstoleranz<sup>2</sup>, ohne jedoch blind für Kultur in Relation zu Macht zu werden.

<sup>2</sup> So wird häufig Rasse durch den Begriff der Kultur ersetzt, um rassistische Theorien zu kaschieren – „Rassismus ohne Rassen“, vgl. Hall (1989): „Das vornehme Wort Kultur tritt anstelle des verpönten Ausdrucks Rasse, bleibt aber ein bloßes Deckbild für den brutalen Herrschaftsanspruch“ (Adorno 1975, S. 276 f.).

Die Perspektivenreflexivität verbindet relativierende Formen des Kulturverstehens (d. h. mehrwertige Betrachtungsweisen) mit einer kontinuierlichen Selbst-Positionierung.

Die eigene Verortung ermöglicht es auch, Machtungleichheiten sichtbar zu machen und einen wertschätzenden Umgang miteinander zu fördern. Eine selbstreflexive interkulturelle Kompetenz beinhaltet sowohl, Kulturalisierungen zu vermeiden als auch Handlungskompetenz zu gewinnen, um strukturelle Zugangsbarrieren und Diskriminierung abzubauen (Gaitanides 2006).

Zudem stellt sich die Frage, wie bei der interkulturellen Kompetenzvermittlung eine nachhaltige Gestaltung interkultureller Beziehungen gewährleistet werden kann. Hier spielt insbesondere die Vernetzung unter- und miteinander eine besondere Rolle, um einen Beziehungsaufbau zu fördern und den gegenseitigen Austausch zu stärken. Die Vermittlung von interkultureller Kompetenz ist zudem nicht losgelöst von der strategischen Einbindung in den Prozess der interkulturellen Öffnung der Verwaltungen.

Der Besuch eines Grundlagenseminars bedeutet nicht automatisch, dass die Teilnehmenden nun interkulturell kompetent sind. Eine fehlende Begleitung des Öffnungsprozesses verhindert auch eine nachhaltige Vermittlung interkultureller Kompetenzen. Daher ist die Einbindung in eine Gesamtstrategie, bestehend aus Fortbildungen, Begegnungen, Vernetzungen und strategischer Fortführung des interkulturellen Öffnungsprozesses, zwingend notwendig.

<sup>3</sup> Fähigkeit, „Vieldeutigkeit und Unsicherheit zur Kenntnis zu nehmen und ertragen zu können“ (Häcker/Stapf 2004, S. 33).



## 4. BEWÄLTIGUNGSSTRATEGIEN: WIE HAT DAS MULTIKULTURELLE FORUM WELCHE INHALTE VERMITTELT ?

Im Laufe des Projekts hat das Multikulturelle Forum (MkF) vielfältige Fortbildungsangebote zu unterschiedlichsten interkulturellen Themen entwickelt. Von Seminaren/Workshops zu interkultureller Kompetenz, Umgang mit Vorurteilen, über spezialisierte Seminare zu verschiedenen Themen aus dem Bereich Migration/Integration (z. B. Fluchtursachen, Geschlechterfragen, Antisemitismus, länderspezifische Seminare, z. B. über politische Entwicklungen in der Türkei, psychische Erkrankungen, Anerkennung von Berufsabschlüssen) bis zu Exkursionen und Begegnungen mit religiösen Einrichtungen/Gemeinden, Vereinen, Museumsbesuche sowie gemeinsames Kochen u. ä.

Den Leitaspekten Boltons folgend (2013, 2016), verfolgt das MkF für die Seminare/Workshops den Anspruch, dass die Teilnehmer\*Innen die eigene individuelle Haltung reflektieren, für Vorurteile/Stereotype und Kulturalisierungen sensibilisiert werden, um einen offenen und respektvollen Umgang miteinander zu erreichen und die Auseinandersetzung mit Macht und Diskriminierung zu ermöglichen.

Als zentrales Element in den Workshops und Begegnungen legt das MkF besonderen Wert auf partizipative Methoden, die es ermöglichen, Empathie zu entwickeln und emotionales Verständnis zu fördern. Grundlegende Prinzipien sind Verstehen, Handeln und Beteiligung; diese zielen darauf ab, dass die Teilnehmer\*Innen sich einlassen können.

Insbesondere Begegnungen schaffen diese Lernerfahrung, da Migrantenorganisationen als Fachpartner auftreten und nachhaltig als Ansprechpartner gewonnen werden (Kollberg 2005). Rathje (2012) sieht die interkulturellen Herausforderungen nicht in Unwissenheit (fehlendes Verständnis über Kulturen); Identitätsbedrohung (als Bewältigung einer Ausnahmesituation) und Konfrontation (fehlende Möglichkeit zum Konsens), sondern in fehlender Vertrautheit (Situation wird als unbekannt erfahren), fehlendem Zusammengehörigkeitsgefühl (man empfindet sich nicht als Mitglieder der gleichen Gruppe) und fehlenden gemeinsamen Gewohnheiten (es gibt noch keine bekannten Verhaltens- oder Denkroutinen). Der partizipative, selbstreflexive Charakter der Seminare und der Fokus auf dem Austausch und der Begegnung in den Exkursionen unterstützt eine interkulturelle Kompetenzvermittlung im Sinne der Fähigkeit, Vertrautheit zu fördern (Herstellung von Normalität), die Bereitschaft, Macht und Ressourcen zu teilen (Inklusion), und die Fähigkeit, gemeinsame Gewohnheiten zu gestalten (Kulturproduktion) (Rathje 2012).

Für interkulturelle Trainings gibt es eine Vielzahl an Methoden<sup>4</sup> und unterschiedliche Theorien, die jedoch teilweise überholt sind und kritisch reflektiert werden müssen. Einige Übungen bieten lediglich kulturelle und eindimensionale Erklärungsansätze. Das Angebot des MkFs an interkulturellen Kompetenztrainings hat sich zum Ziel gesetzt, die Gefahren der Kulturalisierung und Stereotypisierung zu vermeiden.

<sup>4</sup>Methodenbeispiele: Ein Schritt vor, Powerflower, Barnaga, mehrdimensionale Brillen, vgl. z. B. Benbrahim 2014; Ich/Ich Nicht, Vielfaltsaspekte, vgl. z. B. Diakonie Württemberg 2016; Bilder im Kopf, Weltverteilungsspiel, vgl. z. B. Engagement Global 2017.



## O-TÖNE ZUR SELBSTREFLEXIVITÄT

### ARBEITSVERMITTLERIN · JOBCENTER DORTMUND

„Die Veranstaltung hat dazu beigetragen, das Bewusstsein dafür zu schärfen, dass das Konstrukt Familie sowie Geschlechterrollen/Geschlechterordnungen im Allgemeinen kulturell und gesellschaftlich wandelbar und unterschiedlich ausgeprägt sind.

(...) In diesem Sinne wurden die Teilnehmer dazu ermuntert, die eigenen persönlichen Einstellungen und Verhaltensweisen ebenfalls kritisch zu reflektieren. Ferner wurde ich erneut daran erinnert, dass sich das Verständnis von Familie und Geschlecht kulturell stark unterscheiden kann und weit über die üblichen, meist eingeschränkten eurozentristischen Ansätze hinausgeht.“

### FALLMANAGER · JOBCENTER DORTMUND

„Mitgenommen habe ich für mich selbst, dass es in vielen Ländern und Kulturkreisen eine andere Einstellung zum Stellenwert von Arbeit, Familie, Krankheit, Absprachen etc. gibt. Wenn man dies weiß und entsprechend damit in der eigenen Arbeit umgeht, eröffnet einem dies mehr Möglichkeiten in der Zusammenarbeit.

Das Verständnis für bestimmte Handlungsweisen wurde bei mir erweitert. Von einigen Erklärungsmustern meinerseits musste ich Abschied nehmen bzw. differenzieren (auch eine Art von Selbsterfahrung ..., aber hilfreich).“

## DIE ROLLE DER TRAINER\*INNEN/DOZENT\*INNEN

### DIE ROLLE DER TRAINER\*INNEN/DOZENT\*INNEN

Der überwiegende Teil der Veranstaltungen wird an externe Trainer\*Innen/Dozent\*Innen vergeben, je nach Fachgebiet und Expertise. Im Laufe des Projekts sind dabei immer wieder Schwierigkeiten aufgetreten, da die Erwartungen an eine differenzierte Sichtweise zur Vermeidung von Kulturalisierungen nicht erfüllt wurden. Teilweise wurde „Kulturwissen“ vermittelt und ganzen Regionen bestimmten Verhaltensweisen zugewiesen, spezifische Rollenbilder kulturell bzw. religiös begründet oder sogar diskriminierende Sprache verwendet. Geeignete Trainer\*Innen/Dozent\*Innen auszuwählen bedeutet vor allem, intensive Gespräche bzgl. der Inhalte, Methoden und Prinzipien vorab zu führen und für die Seminare relevante Kompetenzen abzufragen. Neben den themenspezifischen Kompetenzen werden im Allgemeinen vor allem Kompetenzen in den Bereichen (Anti-)Rassismus, Anti-Bias, Macht und Diskriminierung, Intersektionalität, Diversity und Gender sowie partizipative Methodenkompetenz erwartet.

## WELCHEN EINDRUCK HINTERLASSEN „EINSEITIGE“ VERANSTALTUNGEN ? (BSP. SEMINAR „EHRENKULTUREN“)

### ARBEITSVERMITTLERIN · JOBCENTER KREIS UNNA

„Mir ist die Veranstaltung eher negativ in Erinnerung geblieben, da es sich hier um Zwangsheirat und den auf Frauen ausgeübten Druck drehte. Es war sehr bedrückend und die Kultur wurde für mich sehr negativ dargestellt.“

## 4. BEWÄLTIGUNGSSTRATEGIEN

Im Folgenden zeigen wir einige Methoden auf, die das MKF in den Trainings als hilfreich für diesen Lernprozess gesehen hat.

Bei der Definition von Kultur ist es notwendig, die Erweiterung des Kulturbegriffs als etwas Veränderliches zu sehen (z. B. fuzzy sandberg Modell: Bolten 2013) oder als kohäsives Netzwerk zu verstehen (Rathje 2009). Die Mechanismen von Vorurteilen und der Zusammenhang zu Kulturalisierung sollte verstanden werden (hilfreich sind hierbei z. B. die Zitronenübung, Montagsmaler, vgl. Informationsbüro Nicaragua 2015). Verhaltensweisen und Kommunikationsverhalten sollten nicht alleinig durch kulturelle Zuschreibungen erklärt werden, sondern z. B. im wechselseitigen Verhältnis von Kultur, Person und Situation (KPS-Modell, vgl. Leenen/Groß/Grosch/Scheitza 2014) oder mittels der Methode der mehrdimensionalen Brillen als Reflexionsansatz (vgl. Benbrahim 2014, Reindlmeier 2010, Kalpaka 2006).

Wichtiges Element eines Trainings ist die Reflexion der eigenen Wahrnehmung, z. B. mithilfe des Modells der inneren Landkarte, das den Teilnehmer\*Innen die Verzerrung der eigenen Wahrnehmung verdeutlicht. Verschiedene Kommunikationsstile werden ebenfalls häufig kulturalisiert. Übungen, die die eigenen (nonverbalen) Kommunikationsstrategien verdeutlichen, sollen diese Auffassungen relativieren (z. B. Bilder im Kopf, Barnaga Kartenspiel, Redundanzia).

Um mehrwertige Betrachtungsweisen von Kultur und Identität in den Seminaren zu thematisieren, haben sich verschiedene Übungen (z. B. über die eigene Migration in der weiteren Familie, die Geschichte eines Namens, die Identitätsblume, Reflexion eigener Unterschiede von Werten u. Ä.) sehr bewährt, da die eigene Identität als etwas ebenfalls Vielfältiges und Vielschichtiges erkannt wird.

Bei Trainings zu interkulturellen Themen wird allerdings noch häufig argumentiert, dass man alle ja gleich behandle, die Teilnehmenden verkennen dabei jedoch bestehende Machtungleichheiten (Kerber/Strosche 2008). Um diese aufzuzeigen, müssen an dieser Stelle die eigene Verortung in der Gesellschaft, die Reflexion vorhandener Privilegien und die Auseinandersetzung mit Diskriminierung und Machtungleichheit angesprochen werden. Die Methoden Vielfaltsaspekte, Powerflower, „ein Schritt vor“, Ja/Nein-Spiel, Weltverteilungsspiel etc. bieten Gelegenheit, diskriminierende gesellschaftliche Strukturen zu thematisieren.

### THEMATISCHE FALLSTRICKE & BEWÄLTIGUNGSSTRATEGIEN

Bereits themenspezifische Anfragen über bestimmte Länder, Religionen oder Rollenbilder in „unterschiedlichen Kulturen“ verdeutlichen die Fallstricke, die ein Projekt zur interkulturellen Öffnung mitunter befördert. Gewisse Stereotype und Vorurteile unterliegen bei diesen Anfragen einer bestimmten Grundannahme von dichotomen Denkmustern. Konzeptionell ist es bei der Seminargestaltung daher besonders wichtig, die eigene Verortung in diesem Themenfeld zu konkretisieren, Gemeinsamkeiten zu betonen sowie Ambivalenzen innerhalb einer Community darzustellen (Attia, Foitzek 2009).

FOLGENDE BEISPIELE ZEIGEN, WIE DAS MKF MIT EINIGEN DIESER THEMENSPEZIFISCHEN ANFRAGEN KONZEPTIONELL UMGEGANGEN IST:

Das Interesse am Thema Geschlechterfragen und -rollen hat im Laufe des Projekts vor dem Hintergrund aktueller politischer Entwicklungen in Deutschland deutlich zugenommen. In den jeweiligen Seminaren wurden daher vor allem auch die Rollenbilder in Deutschland reflektiert und die traditionellen Rollenbilder vor dem Hintergrund von Bildung und sozialem Status relativiert.

Schwieriger erwies es sich, das Thema Geschlechterrollen im Islam aufzubereiten. Traditionelle Rollenmuster, Unterdrückung von Frauen und dominante Männer oder machistisches Verhalten werden dem Islam als Religion und als Kultur insgesamt sehr häufig als immanent zugeschrieben (vgl. Scharathow 2009b). Daher kann es in einem solchen Seminar nicht allein um eine theologische Relativierung und geschichtliche Einordnung gehen. Vielmehr muss die Auseinandersetzung mit Vorurteilen über den Islam und antimuslimischer Rassismus als Thema aufgegriffen werden. Die stereotypen Erklärungsmuster, dass diese Rollenverteilung eine „islamische“ sei, werden einem fortschrittlichen deutsch/christlichen Rollenverständnis gegenübergestellt (vgl. Othing; Attia, Foitzek 2009, Glokal 2012, Scharathow 2009b). Eine mögliche Aufarbeitung in diesen Seminaren muss daher die eigene Verortung umfassen (Rollenverständnis in Deutschland, z. B. Sinus-Studie, Einbindung von ökonomischen, politischen und historischen Umständen & eigene Ungleichheit in Deutschland), die eigene Reflexion der Wahrnehmung ermöglichen, mehrwertige Perspektiven eröffnen und alternative Handlungsstrategien entwickeln, die auf einem ressourcenorientierten Ansatz beruhen (z. B. Brillenmodell, Perspektivwechsel, alternative Interpretationen und Handlungsstrategien entwickeln).

## SPEZIELLE THEMEN

### ANKE MIKOLAJETZ · LEITERIN DES BÜRGERAMTES HAMM-HERRINGEN

„Viele meiner Mitarbeiter/innen haben an Fortbildungen teilgenommen und haben durchweg positiv über die verschiedenen Fortbildungen und Exkursionen berichtet. Sie berichteten über verschiedene „Aha-Effekte“, die sie während der Seminare erlebten. Sei es die Erkenntnis, wie schnell Vorurteile entstehen können und man selbst nicht davor gefeit ist. Oder wie subtil Salafisten vorgehen, um junge Menschen zu rekrutieren, und wie vergleichbar Neonazis agieren. Oder dass Antisemitismus wieder eine größere Rolle spielt. Aber gerade das Grundlagenseminar „Interkulturelle Kompetenz“ scheint viele Anregungen und Hinweise für den Umgang mit Bürger/innen mit Migrationshintergrund gegeben zu haben. Es gibt nun mehr Verständnis u. a. bei der nonverbalen Kommunikation, die früher für Missverständnisse und Verärgerung auf beiden Seiten des Schreibtisches gesorgt hat.“

### ARBEITSVERMITTLER FÜR DIE PERSONENGRUPPE DER UNTER 25-JÄHRIGEN IM JOBCENTER KREIS UNNA

„Hintergrundinformationen zu verschiedenen Gruppen von Menschen mit Migrationshintergrund zu erhalten, war für mich wichtig. Die Ausführungen von Dr. Keskin zum Thema „Wie beschreiben russische und türkische Migranten ihre Erkrankungen und Beschränkungen ambulanter Psychotherapie außerhalb der Mittelschicht“ waren daher besonders interessant und aufschlussreich.“

### ARBEITSVERMITTLERIN · JOBCENTER GÜTERSLOH

„Inhaltlich haben sich viele Dinge aus Gesprächen mit den Menschen mit Fluchterfahrung bestätigt, es gab neue Denkansätze zum Thema Motivation zur Flucht, Traumatisierung und Umgang.“

### ARBEITSVERMITTLER FÜR DIE PERSONENGRUPPE DER ÜBER 24-JÄHRIGEN IM JOBCENTER KREIS UNNA

„Ich erinnere mich an eine Veranstaltung zum Thema Türkei, in der mir die Konflikte in dem Land auf ganz besondere Weise klar geworden sind.“

### SACHBEARBEITERIN · BÜRGERAMT HAMM-HERRINGEN

„Insbesondere hat mir hier der Besuch im jüdischen Museum und in der Synagoge in Gelsenkirchen gefallen. Ich musste feststellen, dass ich über das Judentum eigentlich nichts wusste.“

### ARBEITSVERMITTLERIN · JOBCENTER DORTMUND

„Die Veranstaltung hat meine eigene soziale Genderkompetenz sowie interkulturelle Kompetenz gestärkt. Das neu erlangte und aufgefrischte Wissen zu dem Thema baue ich nun verstärkt in meinen beruflichen und privaten Alltag ein.“



## 4. BEWÄLTIGUNGSSTRATEGIEN

Eines der regelmäßigen Seminarangebote ist das Thema ‚psychische Erkrankungen und fluchtbedingte Traumata‘. Um das Thema ganzheitlich aufzubereiten, wurden die Themen Vorurteile/Diskriminierung und Migrations-/Fluchtgeschichte sowie das Thema Islam miteinander in Beziehung gesetzt, sodass den Teilnehmer\*Innen neben der Wissensvermittlung eine Sensibilisierung über Vorurteile/Hemmnisse und ein Erfahrungsaustausch ermöglicht wurden. Die politischen Entwicklungen in der Türkei im Nachgang des Putschversuches wurden in Deutschland oft sehr abwertend und einseitig betrachtet (als rückständig und antidemokratisch).

Das Thema wurde in einem Seminar aufgegriffen, wobei es nicht darum ging, die Kritik an den Entwicklungen in der Türkei kleinzureden, sondern auch im Zusammenhang mit den politischen Entscheidungen in Deutschland und der EU in der Kooperation mit der Türkei zu sehen. Um die Vielschichtigkeit und die Ambivalenzen innerhalb der Türkei darzustellen, wurde der türkische Feminismus thematisiert und die Entwicklung der türkischen Frauenrechtsbewegungen bis in die Zeit vor der Republikgründung (vgl. Aksoy 2014).

Auch das Thema Antisemitismus unter Migrant\*Innen, das aktuell wieder Aufmerksamkeit erlangt, wurde als gewünschtes Seminarthema an das MkF herangetragen. Bei der Konzeption des Seminars war es daher auch wichtig, das Thema in seiner Vielschichtigkeit aufzugreifen und im Zusammenhang mit zunehmendem Antisemitismus in Deutschland und seiner Verantwortung zu sehen.

Im Zuge der gestiegenen Flüchtlingszahlen sind auch insbesondere Anfragen zum Thema Fluchtursachen in den verschiedenen Ländern hinzugekommen. Auch bei diesem Thema muss die eigene Verortung in globale Machtungleichheiten und politische Verantwortung Teil der Wissensvermittlung sein, da Fluchtursachen vor allem im globalen Handelssystem, (kolonialem) Wirtschaftserbe und Klimawandel begründet sind.

Die Aktualität des Themas ‚gewaltbereiter Salafismus‘ spiegelte sich ebenfalls in vermehrten Anfragen dazu wieder. Besonders wichtig ist es bei diesem Thema, die Abgrenzung zum Islam und Radikalisierungsursachen zu benennen sowie die Folgen von Ausgrenzung und radikalisierungsfördernde gesellschaftliche Bedingungen in Deutschland zu erörtern.

### VERNETZUNG

Eine besondere Rolle bei der Kompetenzvermittlung spielt die Vernetzung der Verwaltungsmitarbeiter\*Innen untereinander sowie der Verwaltungen mit Vereinen, Migrantenorganisationen, Netzwerken, Institutionen und Einrichtungen. Der Austausch innerhalb der Seminare und Exkursionen untereinander wird insbesondere angeregt durch die Diskussion in Kleingruppen und partizipative Arbeitsmethoden. Der Austausch zu konkreten Erfahrungen aus dem Arbeitsalltag eröffnet den Teilnehmenden häufig neue Perspektiven und ermöglicht statt einer problemorientierten Sichtweise neue ressourcenorientierte Handlungsansätze.



## ERFOLGE VERNETZUNG UND DEN ERFAHRUNGS- AUSTAUSCH UNTEREINANDER

### UWE RINGELSIEP · GESCHÄFTSFÜHRER DES JOBCENTERS KREIS UNNA

„Zudem spielt die Vernetzung zu beteiligten Akteuren (so z. B. die Jobcenter Dortmund oder Hamm) eine weitere wichtige Rolle für die Beteiligung an dem Projekt. Das Kennenlernen, wie andere mit einer multikulturellen Belegschaft oder Bewerber\*innen mit Migrations- und/oder Fluchthintergrund umgehen, ist oft spannend und hilfreich. Das Lernen voneinander innerhalb der lernenden Organisation ist von immenser Bedeutung.“

### ARBEITSVERMITTLERIN · INTEGRATION POINT IM JOBCENTER KREIS UNNA

„Von den Veranstaltungen empfand ich vor allem den konstruktiven Austausch mit Kollegen und den Fachreferenten als sehr hilfreich. Durch die Teilnahme bin ich auf das eine oder andere Projekt gestoßen, das ich meinen Kunden in der Beratung nahebringen kann, und habe mein berufliches Netzwerk weiter ausbauen können.“

### ARBEITSVERMITTLERIN · JOBCENTER DORTMUND

„Besonders in Erinnerung geblieben sind mir die Diskussionen mit den Kollegen, welche teilweise doch sehr andere Sichtweisen haben als ich selbst. Schön ist, dass man jenseits von Stammtischparolen mit Argumenten und zielorientiert diskutieren kann und dass das Programm AMIF/ XENOS die Plattform dafür zur Verfügung gestellt hat.“

## EXKURSIONEN/BEGEGNUNGEN

Besonders Exkursionen und Begegnungen schaffen die Möglichkeiten, die oben genannten Leitprinzipien zu erfüllen. Die angebotenen Veranstaltungen im Projekt umfassen religiöse Begegnungen, länderspezifische Begegnungen und auch Stadtführungen. So können die Teilnehmer\*innen spezifisches Wissen erwerben, Gemeinsamkeiten entdecken, Vorurteile abbauen, Empathie entwickeln und gemeinsame Aktivitäten gestalten.

Damit entwickeln die Teilnehmer\*innen interkulturelle Kompetenzen im Sinne von „Herstellung von Normalität“, „Inklusion“ und „Kulturproduktion“ (Rathje 2012). Die Rückmeldungen von Teilnehmer\*innen bei Moscheeführungen verdeutlichen, dass es z. B. unbekannt war, dass die Moschee jederzeit offen für Besucher\*innen ist und dass man einem Gebet beiwohnen kann; solche Erfahrungen wirken möglichen Vorurteilen über eine vermeintliche Verslossenheit der Gemeinden entgegen.

Bei länderspezifischen Begegnungen, z. B. über Eritrea, Syrien oder den Iran, berichteten die Teilnehmer\*innen, dass sie Ihnen unbekannte Einblicke in diese Länder und unbekannte Informationen über die aktuelle Situation der Bevölkerung erhalten haben. Der Austausch mit einer jesidischen Gemeinde weckte bei den Teilnehmenden Empathie für die aktuelle Situation der Jesiden im Irak, insbesondere, da es einen persönlichen und für alle Seiten berührenden Austausch gab.

Die unmittelbare Begegnung, der direkte Kontakt, die unterschiedlichen Biographien der Menschen und persönliche Geschichten in den Exkursionen werden von den Teilnehmenden besonders gewürdigt.

Häufig gibt es Rückmeldungen, dass die Teilnehmenden überrascht über die Offenheit und Gastfreundlichkeit der Beteiligten gewesen sind. Persönliche Begegnungen und Exkursionen bieten somit sicherlich eine Grundlage, Vertrautheit zu fördern und gemeinsame Gewohnheiten zu gestalten (Rathje 2012). Diese Lernerfahrungen, der Aufbau von Verständnis füreinander, das gemeinsame Miteinander sowie die positive Zusammenarbeit mit Gemeinden, Migrantenselbstorganisationen als kompetenten Fachpartnern sind Ziele einer nachhaltigen Begegnung zur interkulturellen Kompetenzvermittlung.

## 4. BEWÄLTIGUNGSSTRATEGIEN

### THEMEN DER VERANSTALTUNGEN

#### SEMINARE

Interkulturelle Kompetenz (Grundlagentraining oder für Fortgeschrittene) für Mitarbeitende und/oder Führungskräfte: unterschiedliche Inhalte (u. a. Beratung, Kommunikation, Konfliktlösungsstrategien, Handlungskompetenzen, Gender & Migration, Teamarbeit, Anti-Diskriminierung)

#### THEMENSPEZIFISCHE SEMINARE

- Anerkennungsberatung ausländischer Berufs-/Bildungsabschlüsse
- Asyl- und Aufenthaltsrecht
- Kultursensible Wohlfahrtspflege
- Politische Turbulenzen in der Türkei
- Psychische Erkrankungen bei Menschen mit Migrationshintergrund und fluchtbedingte Traumata
- Rassismus und Stammtischparolen gegen Geflüchtete entgegentreten
- Stereotype und Vorurteile in der Beratung
- Globale Fluchtbewegungen und Ihre Ursachen
- Geschlechterreflektierte Beratung von Frauen & Männern mit Migrationshintergrund
- Geschlechterrollen, z. B. Geschlechterrollen im Islam
- Antimuslimischer Rassismus/Islamfeindlichkeit in Deutschland
- Antisemitismus
- Religiöse Radikalisierung: Aufklärung, Prävention und Ansprechpartner; Jugendkulturen zwischen Islam und Islamismus; Vielfalt Islam, Zeichen und Symbole religiöser Radikalisierung und Präventionsstrategien; Extremistischer Salafismus in NRW, Islamischer Staat
- Rechtsextremismus

#### EXKURSIONEN

(Begegnungen, Vorträge, Messen, Lesungen, Theater, Führungen etc.):

- Interkulturelles Kochen
- Migrantenunternehmen als Arbeitgeber und Ausbildungsbetriebe
- Glaubensvielfalt & interreligiöse Begegnungen (Islam, Alevitentum, Hinduismus, syrisch-orthodox, Judentum, Jesidentum etc.): Einführungen, Besichtigung der Gemeindehäuser, Glaubensinhalte, Alltagspraxis, Geschichte
- Stadtteilführungen & Migrationsgeschichte
- Länder-/themenspezifische Begegnungen/Vorträge: z. B. politische Situation, Bildungssystem, Fluchtursachen, Fluchtwege etc. (u. a. Eritrea, Iran, Syrien, Afghanistan, Südosteuropa)
- Besuch und Führung in Erinnerungs- und Gedenkstätten zur Thematisierung von Rassismus

#### RUNDE TISCHE

zur Förderung des Erfahrungsaustauschs mit dem Ziel des „Voneinanderlernens“ sowie den Zielen, Standards der interkulturellen Öffnung anzugleichen und eine nachhaltige Umsetzung der interkulturellen Öffnung zu erreichen.

#### FACHTAGUNG

zum Erfahrungsaustausch über Ansätze zur Implementation, Qualitätssicherung sowie zum Monitoring interkultureller Öffnungsprozesse in Behörden und Unternehmen

## BEGEGNUNGEN

### FRANK NEUKIRCHEN-FÜSERS · JOBCENTER DORTMUND

„Als ich vor Jahren von Herrn Küçük gefragt wurde, ob das Jobcenter Dortmund bei einem entsprechenden Programm mitmachen wolle, habe ich eindringlich dafür plädiert und es auch für uns zur Bedingung gemacht, dass neben der theoretischen Wissensvermittlung in Seminaren auch ein deutlicher Schwerpunkt auf Exkursionen und den persönlichen Austausch gelegt wird.“

Inzwischen blicken wir auf eine Vielzahl von interessanten Exkursionen zurück. Viele orientierten sich an aktuellen Fragestellungen und politischen Diskussionen. So gab es z. B. 2013 eine Filmvorführung zur Situation vieler Roma in Serbien und Mazedonien mit anschließender Diskussionsrunde im Zuge der Zuwanderungsdebatte „Südosteuropa“. Bei den Besuchen des Jüdischen Museums Westfalen und der Jüdischen Kultusgemeinde Groß-Dortmund wurden neben den Themen des jüdischen Glaubens, der Feste, des Zionismus und der nationalsozialistischen Verfolgung auch aktuelle Fragen zur heutigen jüdischen Einwanderung behandelt. 2015, im Jahr der Zuwanderung der Flüchtlinge aus Syrien, gab es den „Syrien-Tag“ mit Gesprächen und Diskussionen zur aktuellen Lage in Syrien, aber auch mit kulinarischen Spezialitäten. 2017 wurden die politischen Turbulenzen in der Türkei thematisiert und die leider immer notwendigen Themen zur Bekämpfung des alltäglichen Stammtischrassismus.

Der Austausch und die persönlichen Kontakte fördern das gegenseitige Verständnis füreinander, veranschaulichen Situationen und erklären Hintergründe. Dadurch wird einem oftmals erst wirklich bewusst, dass hinter vielen Zahlen und Fakten menschliche Schicksale und Hoffnungen stehen.

Nur weltoffene Gesellschaften – und damit natürlich auch Verwaltungen – können die innovative Kraft beständiger Veränderungen auch gesellschaftlich sinnvoll nutzen. Gerade in Zeiten, in denen Angst, Vereinfachung und Abschottung als vermeintlich einfache Lösungen für komplexe Herausforderungen in komplexen Gesellschaften angepriesen werden, tun Aufklärung, sachlicher Diskurs, persönlicher Kontakt und Hintergrundinformation not.“

### THOMAS KÖSTER · LEITER DES AMTES FÜR BEZIRKSANGELEGENHEITEN

„Insbesondere die Exkursionen und Begegnungen haben dazu beigetragen, dass seitens der Bürgerämter und des Standesamtes der Stadt Hamm ein positives Fazit gezogen werden kann. Die von einigen Beschäftigten zu Beginn geäußerte Befürchtung, dass „wir uns anpassen sollen“, konnte nachhaltig ausgeräumt werden. Vielmehr ging es darum, das Verhalten, die Bedürfnisse und Wünsche von Migranten und Flüchtlingen zu verstehen und das eigene Verhalten zu reflektieren. Dies ist im besonderen Maße gelungen.“

### FÜHRUNGSKRAFT · KOMMUNALES JOBCENTER HAMM

„Natürlich finden Fortbildungen im Kontext des Arbeitsumfeldes statt und sollen im besten Fall dazu beitragen, dass die Mitarbeiter/innen ihren Arbeitsauftrag effizienter erfüllen können. Doch gerade im Bereich der „Interkulturellen Öffnung“ spielen Themen wie das Verständnis für kulturelle Hintergründe eine Rolle, die sich in klassischen Fortbildungsformaten nur schwer vermitteln lassen. Hier können Formate, die einen anderen Ansatz (z. B. „syrisch kochen“) haben, weitaus hilfreicher sein.“



## 5. LEITPRINZIPIEN INTERKULTURELLER KOMPETENZVERMITTLUNG

Das Projekt ermöglichte es, während der Laufzeit aktuelle Bedarfe und gesellschaftspolitische Themen aufzugreifen. Dabei sind jedoch eventuelle Fallstricke zu beachten: Entsprechen die gewünschten Themen auch den relevanten Themen im Sinne einer interkulturellen Öffnung? Bieten interkulturelle/gesellschaftspolitische Fortbildungen einen Nutzen für den beruflichen Alltag? Und wer definiert dann den Nutzen im beruflichen Kontext? Welche Leitlinien können aufgestellt werden, um ein erneutes Reproduzieren von Vorurteilen und Kulturalisierungen zu verhindern?

Für eine erfolgreiche interkulturelle Kompetenzvermittlung vertritt das Multikulturelle Forum (MkF) daher folgende Leitlinien:

Methodisch und didaktisch muss jede Veranstaltung Aspekte von Mehrwertigkeit, Relationalität, Perspektivenrelativität und Nachhaltigkeit (Bolten) als Zielsetzung beinhalten. Dabei sollten die kognitive, affektive und konative Dimension angesprochen werden, d. h. die Fähigkeit, Vertrautheit zu fördern (Herstellung von Normalität), die Bereitschaft, Macht und Ressourcen zu teilen (Inklusion), und die Fähigkeit, gemeinsame Gewohnheiten zu gestalten (Kulturproduktion) (Rathje 2012). In dem vielfältigen Fortbildungsangebot hat das MkF daher auch bedarfsorientierte Themen aufgegriffen und diesen Leitaspekten entsprechend konzeptionell aufbereitet.

Rathje (2012) beschreibt „Interkulturelle Kompetenz als die Fähigkeit, in Situationen fehlender kollektiver Zugehörigkeit Normalität herzustellen, Inklusion zu ermöglichen und Kultur zu produzieren“. Die eigene persönliche Haltung zu den Themen Migration, interkulturelle Öffnung und Rassismus hat immer einen unmittelbaren Einfluss auf den beruflichen Alltag und insbesondere den Beratungskontext. Die Auseinandersetzung mit interkulturellen und gesellschaftspolitischen Themen ist daher ein wichtiger Teil interkultureller Kompetenzvermittlung und der berufliche Nutzen ist nicht von der persönlichen Entwicklung zu trennen.

### MEHRWERT/ARBEITSBEZUG

MARIE-LUISE ROBERG · GESCHÄFTSFÜHRERIN KOMMUNALES JOBCENTER HAMM

„Das Interesse am Thema „Interkulturelle Öffnung“ ist ungebrochen hoch. Dies werde ich als ein deutliches und erfreuliches Indiz für ein gewachsenes Bewusstsein in diesem Bereich interkulturelle Öffnung aufseiten unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dazu hat das Projekt „AMIF“ einen wesentlichen Beitrag geleistet. Von unseren Mitarbeitenden werden Qualifizierungsbedarfe und -wünsche formuliert und Möglichkeiten der Umsetzung geschaffen. Dennoch führt eine einmalige bzw. alleinige Qualifizierung bzw. der Besuch von Exkursionen noch nicht automatisch zu einer optimalen Beratungsarbeit. Wichtig sind auch verlässliche Strukturen, die den Fokus auf eine ressourcenorientierte Betrachtungsweise unserer Kundinnen und Kunden legen. So schärfen wir langfristig das Bewusstsein für die interkulturelle Öffnung.“

SACHBEARBEITERIN · BÜRGERAMT HAMM-HERRINGEN

„Der Besuch der Seminare hat mich auch in meinem Privatleben bereichert, ich höre genauer zu, was mir ein Gegenüber erzählt, und bewerte Äußerungen anders wie zuvor. Ich versuche, mein Verhalten gegenüber anderen besser zu reflektieren, um nicht in alte Verhaltensmuster zu verfallen.“

TEAMLEITER · ARBEITSVERMITTLUNG/FALLMANAGEMENT IM JOBCENTER DORTMUND

„Den Begriff Arbeitsalltag/Arbeitsmarktbezug sollte aus meiner Sicht weit ausgelegt werden. Auch bestimmte Hintergründe sind wichtig, welche auf den ersten Eindruck nichts mit der Arbeitswelt zu tun haben. Diese können aber wichtig werden und von Nutzen sein! Es zählt aus meiner Sicht für diesen Bereich das „große Ganze“. Die Mitarbeiter waren von den Veranstaltungen begeistert. Es kann eine bessere Einschätzung von der Situation der betroffenen Kunden erfolgen. Auch Situationen in den Beratungsgesprächen erklären sich.“

---

#### TEAMLEITERIN · JOBCENTER KREIS UNNA

---

„Es besteht die Annahme, dass auch eine gewisse Anzahl unserer Mitarbeitenden und Arbeitgeber Vorurteile hegen, die sicherlich im Umgang mit Kundengruppen nicht von Vorteil sind. Die Seminar- und Exkursionsinhalte müssten aus meiner Sicht nicht unbedingt einen starken Bezug zum Arbeitsalltag haben. Das Denken, Fühlen und Erleben prägt uns und somit auch unsere Arbeitsweisen. Je vorurteilsfreier Mitarbeitende mit Menschen umgehen, desto besser ist die Zusammenarbeit.“

---

#### ARBEITSVERMITTLERIN · JOBCENTER DORTMUND

---

„Ferner hat die Veranstaltung dazu beigetragen, dass sich meine beruflichen Kommunikations- und Interaktionsprozesse verbessert haben. Ich bin in der Lage, verstärkt geschlechtergerecht und geschlechtersensibel zu beraten.“

---

#### FALLMANAGER · JOBCENTER DORTMUND

---

„Konflikte haben sich dadurch nach meiner Einschätzung bei mir reduziert, sowohl, was Konflikte mit den Kunden direkt angeht, als auch persönliche innere Konflikte bei mir selbst. Mir persönlich hat es dadurch eine Arbeitserleichterung gebracht.“

---

#### ARBEITSVERMITTLER · JOBCENTER DORTMUND

---

„Zudem hat es meinen persönlichen Horizont erweitert, auch insofern, dass ich bei etwaigen Diskussionen mit Kollegen im Bekanntenkreis sprachfähiger bin, als ich es ohne die Seminare wäre. Beruflich kann man noch hervorheben, dass es mich ein wenig sicherer gemacht hat im Umgang mit anderen Kulturen. Abschließend daher nochmals danke an das Jobcenter, dass die Angebote beworben werden innerhalb der Mitarbeiterschaft, und natürlich an das MkF und die übergeordneten verantwortlichen Instanzen.“

Die Erwartungen an interkulturelle Fortbildungen unterliegen häufig der falschen Annahme, dass es dabei um die Vermittlung von Kulturwissen geht, und verstärken dadurch die Bildung von Vorurteilen und Kulturalisierung. Um dies zu verhindern, sind die Fortbildungsangebote den oben genannten Leitaspekten (Mehrwertigkeit, Relationalität, Perspektivenreflexivität und Nachhaltigkeit) folgend umgesetzt worden.

Dazu gehörte es, die unterschiedlichen Themen entsprechend diesen Aspekten aufzuarbeiten und vorzubereiten, unterschiedlichste partizipative Methoden, die die Selbstreflexion, Relationalität und Mehrwertigkeit fördern, einzusetzen, verschiedenste Formate der Begegnung und des Kennenlernens auszuprobieren, um Vorurteile abzubauen und gemeinsame „Kulturen“ zu produzieren sowie die Vernetzung untereinander zu fördern und für eine nachhaltige Gestaltung interkultureller Beziehungen zu stärken.

Durch die Verzahnung dieser Aspekte, Methoden und Bildungsformate ermöglicht das Projekt es, einen Beitrag zu einem Teil des interkulturellen Öffnungsprozesses der Verwaltungen beizusteuern und somit (selbst-)reflexive Lern- und Veränderungsprozesse anzustoßen.



## 6. ERFOLGSFAKTOREN BEI DER STRATEGISCHEN PROJEKTUMSETZUNG

Folgende Aspekte des Projekts sind für das Multikulturelle Forum (MkF) zentral für eine erfolgreiche Gesamtstrategie, die auf eine langfristige Einbindung von interkultureller Öffnung in die Alltags- und Berufspraxis der Verwaltungen zielt:

- Bildung einer **Steuerungsgruppe**, die das Thema interkulturelle Öffnung inhaltlich, strategisch und perspektivisch begleitet, reflektiert und rückkoppelt;
- die Veranstaltungen haben insbesondere das Ziel, die **Vernetzung** der Verwaltungen untereinander als auch die Vernetzung der Verwaltungen mit Vereinen, Institutionen, Migrant\*innenorganisationen, Netzwerken etc. aus dem Themenbereich Migration, Integration, interkultureller Öffnung zu befördern;
- die Organisation von **Runden Tischen** bietet eine Plattform für die strategische Einbindung in den Prozess der interkulturellen Öffnung der Verwaltungen;
- **Freiwilligkeit und Bedarfsorientierung** der Angebote;
- **Führungskräfte** als Vorbild und Motor einer interkulturellen Öffnung.

### STEUERUNGSGRUPPE

Die Steuerungsgruppe setzte sich aus Vertreter\*Innen der beteiligten Verwaltungen zusammen (Führungskräfte aus unterschiedlichen Bereichen der Personalentwicklung, Projektentwicklung oder Beauftragte\*r für das Thema interkulturelle Öffnung). Die Steuerungsgruppe traf sich regelmäßig, um sich über Bedarfe bei den Mitarbeitenden zu unterschiedlichen interkulturellen Themen auszutauschen, die Evaluation der Veranstaltungen vorzunehmen, aber auch kritisch die strategische Verankerung in der Verwaltung und bei den Führungskräften im eigenen Haus zu thematisieren.

### VERNETZUNG

Für eine mittel- und langfristige Einbindung und Vernetzung hat das MkF in den Veranstaltungen mit zahlreichen Vereinen, Migrant\*innenorganisationen, Netzwerken, Institutionen und Einrichtungen zusammengearbeitet, um auch einen Kontakt über das Projekt hinaus und eine mögliche Weiterführung von Seminaren, Begegnungen und Austausch zu ermöglichen. Der partizipative und interaktive Charakter der Seminare/Workshops, Exkursionen und Begegnungen fördert den Austausch und die Diskussion unter den Verwaltungsmitarbeitenden und ermöglicht dadurch eine nachhaltige Lernerfahrung. Spezielle Seminare im Format ‚Kollegiale Beratung‘ erlaubten einen intensiven Beratungsaustausch, der statt eines Defizitblicks die ressourcenorientierte Beratung als Bestandteil interkultureller Kompetenz im Fokus hatte. Für eine nachhaltige und strategische Einbindung und Vernetzung zum Prozess der interkulturellen Öffnung hat das MkF Runden Tische organisiert, die nicht nur an die Kooperationspartner gerichtet, sondern auch für weitere Kommunen, Verwaltungen, Vereine und Unternehmen (siehe Runder Tisch) geöffnet waren.

### RUNDE TISCHE

Im Rahmen des Projektes wurde zur interkulturellen Kompetenzvermittlung u. a. das Format „Runder Tisch“ initiiert.

Ziel des runden Tisches war die Vernetzung der Verwaltungsmitarbeitenden der mittleren Ebene untereinander sowie mit weiteren relevanten Akteuren. Inhaltlich standen der Austausch über den Fortgang der interkulturellen Öffnung in den am Projekt beteiligten Verwaltungen im Fokus sowie das „Voneinanderlernen“.

Die wechselnden Themen wurden von den Teilnehmenden der Projekt-Steuerungsgruppe als Vertreter\*Innen der Verwaltungen vorgeschlagen. Methodisch wurden die moderierten Tagesveranstaltungen in erster Linie mit Plenumsvorträgen, Workshops/Gruppenarbeiten, World-Cafés und Plenumsdiskussionen bestritten.

Die zwei während der Projektlaufzeit bearbeiteten Themenfelder waren:

1. Der Weg zu einem multikulturellen Team – Was können wir voneinander lernen?
2. Strategie und Nachhaltigkeit in der interkulturellen Öffnung

Aufgrund der Heterogenität des Teilnehmerkreises mit Vertreter\*Innen verschiedener Verwaltungen, aus der Privatwirtschaft sowie aus Migrantencommunities gelang es, Personen miteinander ins Gespräch zu bringen, die im direkten Arbeitsalltag wenige Berührungspunkte haben. Dabei stand immer ein Themenfeld im Fokus (siehe oben), das aus verschiedenen Blickwinkeln beleuchtet und bearbeitet wurde. Alleine die häufig gestellten Fragen: „Was macht euer Betrieb/eure Verwaltung im Bereich interkulturelle Öffnung? Wie ist die Akzeptanz des Themas bei den Mitarbeitenden? Wie lässt sich das Thema nachhaltig verankern?“, illustrieren wechselseitiges Interesse sowie das Bemühen, voneinander zu lernen. Das gegenseitige Interesse verstärkte sich umso mehr, je deutlicher wurde, wie unterschiedlich auch gemeinhin für gleich befundene Institutionen wie Jobcenter funktionieren.

Die im Rahmen der runden Tische behandelten verschiedenen Facetten des Themas interkulturelle Öffnung zeigten, dass multikulturellen Teams in den beteiligten Verwaltungen, anders als bei international tätigen Wirtschaftsunternehmen, kaum Beachtung geschenkt wird, sei es, weil sie teilweise inexistent sind und/oder als „unproblematisch“ betrachtet werden. Dagegen verspricht man sich durch interkulturelle Öffnung in erster Linie eine „bessere“ Kundenbeziehung. Dabei ist die Haltung der einzelnen durchaus ambivalent. Während die einen interkulturelle Öffnung eher utilitaristisch betrachten, begreifen andere sie stärker als Einstellungswandel auf individueller Ebene. Solange jedoch auf die individuelle Ebene fokussiert wird und interkulturelle Öffnung nicht als strategisches Ziel verfolgt wird, gelingt eine nachhaltige Verankerung nur in geringerem Maße.

## FREIWILLIGKEIT UND BEDARFSORIENTIERUNG DER ANGEBOTE

Die Fortbildungsangebote für die Mitarbeitenden sind freiwillig und die Teilnehmezahlen im Laufe des Projekts haben sich sehr positiv entwickelt. Als Erfolgsfaktoren für die Teilnahmehäufigkeit kann die Orientierung an den Bedarfen und dem Arbeitskontext der Mitarbeiter\*Innen genannt werden. Neben der Rücksprache in der Steuerungsgruppe haben die Teilnehmer\*Innen auch die Evaluationsbögen für gewünschte Themen genutzt. Somit konnten stets aktuelle, bedarfsorientierte, aber auch möglicherweise vorurteilsbelastete Themen aufgegriffen werden.

Um das Interesse bei der Mitarbeiterschaft zu wecken und die Motivation zur Teilnahme zu erhöhen, sind konkrete Seminarbeschreibungen und Ausschreibungen wichtig. Dabei ist es stets eine Gratwanderung, die Erwartungen nach kulturellen Erklärungsansätzen nicht zu begünstigen, aber auch die Auseinandersetzung und Diskussion über bestimmte Themen nicht zu tabuisieren, ohne jedoch Rassismus zu reproduzieren oder zu relativieren (vgl. Glokal 2013). Im Austausch mit der Steuerungsgruppe legte das MkF bei den halbjährlichen Veranstaltungsprogrammen daher Wert darauf, einen Bezug zum Arbeitsalltag herzustellen und Möglichkeiten des Austauschs und der Reflexion anzubieten. Wichtig für alle Veranstaltungen war es auch, dass diese in einem geschützten Raum stattfinden, in dem über Verunsicherungen vertraulich gesprochen werden konnte. Das Aufgreifen von vorurteilsbelasteten Themen sollte gerade eine Diskussion ermöglichen, einen offenen Umgang mit möglichen Ängsten und Aggressionen ermöglichen und Raum bieten, um über individuellen, institutionellen und strukturellen Rassismus zu sprechen (ebd).

Natürlich gibt es auch Schwierigkeiten durch die Freiwilligkeit der Angebote. Interessierte Mitarbeiter\*Innen, die dem Thema prinzipiell offen gegenüberstehen, nehmen häufiger teil. Andere Mitarbeiter\*Innen, die bis jetzt noch kein interkulturelles Seminar besucht haben oder an dem Thema nicht interessiert sind, nehmen das Angebot seltener oder gar nicht an.



## 6. ERFOLGSFAKTOREN

### FÜHRUNGSKRÄFTE ALS VORBILD UND MOTOR EINER INTERKULTURELLEN ÖFFNUNG

Eine ähnliche Entwicklung ist auch bei Führungskräften zu beobachten, die als Vorbilder und Motor für eine interkulturelle Öffnung besonders wichtig für einen erfolgreichen Öffnungsprozess sind. Spezialisierte Seminare für Führungskräfte zu interkultureller Kompetenz, Gender und Migration haben neben der eigenen Sensibilisierung auch die Reflexion der strategischen Einbindung in die Organisation und Weiterentwicklung organisationaler Ansätze zum Ziel gehabt. Bei der Schulung der Führungskräfte gibt es noch Nachholbedarf bei der strategischen Umsetzung der interkulturellen Öffnung.

Bei den Führungskräften behindern zeitliche Faktoren im Arbeitskontext zusätzlich eine Teilnahme an den Angeboten. Häufig ist das Verständnis von interkultureller Öffnung sehr einseitig auf interkulturelle Kompetenzen sowie Wissen und Verständnis über „andere Kulturen“ beschränkt und berücksichtigt kaum den Abbau von Zugangsbarrieren und Diskriminierungsmechanismen.

Die Akzeptanz von Begegnungsangeboten ist auch nicht selbstverständlich, teilweise aufgrund zeitlicher Faktoren im Arbeitskontext, teilweise weil der Mehrwert von Begegnungsangeboten nicht gesehen wird. Auch die Einschätzung über den Stellenwert und die Bedeutung von interkultureller Öffnung wird sehr unterschiedlich interpretiert und spiegelt sich in der Förderung der Mitarbeitenden bei der Teilnahme an Fort- und Weiterbildungsangeboten wieder.

Die genannten „Erfolgsfaktoren“ sieht das MkF als elementar für eine langfristige Umsetzung interkultureller Öffnung in den Verwaltungen an. Ein intensiver strategischer und inhaltlicher Austausch über Projektziele und -umsetzung mit allen Beteiligten sichert einen nachhaltigen Projekterfolg und erhöht das Interesse und die Motivation der Mitarbeiter\*Innen zur Teilnahme an den Veranstaltungen.

### ROLLE DER FÜHRUNGSKRÄFTE

MARIE-LUISE ROBERG · GESCHÄFTSFÜHRERIN KOMMUNALES JOBCENTER HAMM

„Die interkulturelle Öffnung der Verwaltungen muss definitiv als Managementaufgabe verstanden werden. Ich sehe das Thema auf der Leitungsebene als wichtige Querschnittsaufgabe, sowohl für die operativen als auch für die strategischen Bereiche. Der Leitungsebene kommt hierbei eine Vorbildfunktion zu, indem sie das Thema kontinuierlich auf die Tagesordnung setzt, somit das Bewusstsein schärft und die diesbezüglichen Aktivitäten der Kolleginnen und Kollegen unterstützt. Nur durch die Entwicklung und konsequente Verfolgung einer Gesamtstrategie zwecks Förderung der Zielgruppe ist eine erfolgreiche interkulturelle Öffnung langfristig möglich. Wir verstehen die interkulturelle Öffnung des Jobcenters als kontinuierlichen Prozess, der unter dem Aspekt eines gelebten Qualitätsmanagements ständig optimiert wird. Die Fortführung eines umfangreichen Angebots an Qualifizierung im Bereich interkultureller Kompetenz wie auch die nachdrückliche Unterstützung der Bewerbungen von Menschen mit Migrationshintergrund für eine Ausbildung oder Tätigkeit im öffentlichen Dienst sind nachhaltige Garanten für eine interkulturelle Öffnung.“

Die Vernetzung der Verwaltungen mit verschiedenen Vereinen, Migrantenorganisationen etc., der fachliche Austausch der Mitarbeiter\*Innen untereinander sowie der Austausch und die Vernetzung zwischen den Beteiligten sowie weiteren Verwaltungen als auch Unternehmen und Vereinen im Rahmen der Runden Tische sichert die strategische und nachhaltige Weiterentwicklung des interkulturellen Öffnungsprozesses in den Verwaltungen. Sicherlich gibt es noch weiteren Bedarf, mehr Führungskräfte durch Schulungen für den Öffnungsprozess und die Umsetzung durch Fortbildungen und Begegnungsangebote zu gewinnen, aber durch die spezialisierten Angebote für Führungskräfte und einen weiteren Ausbau dieser Fortbildungsformate kann das Bewusstsein für die Notwendigkeit und den Mehrwert der interkulturellen Öffnung weiter gestärkt und als Querschnittsaufgabe in den Verwaltungen verankert werden.

Zum Ende des Projekts stellt sich das Multikulturelle Forum (MkF) zusammen mit den beteiligten Verwaltungen die Frage: Wie messen wir den Erfolg des Projekts? Sind die Verwaltungen jetzt interkulturell geöffnet?



## 7. FAZIT: SIND WIR JETZT INTERKULTURELL GEÖFFNET ? CHANCEN UND GRENZEN DES PROJEKTS FÜR DIE VERWALTUNGEN

Zur Beantwortung der Frage muss man sich daran messen lassen, ob die Vermittlung interkultureller Kompetenzen erfolgreich abgeschlossen wurde und ob nachhaltig Zugangsbarrieren abgebaut worden sind. Beide Punkte lassen sich jedoch nicht eindeutig beantworten. Der direkte Beitrag des Projekts beschränkt sich auf die Stärkung von interkulturellen Handlungskompetenzen des Verwaltungspersonals und nur indirekt auf den Abbau von Zugangsbarrieren, das Projekt leistet also nur einen Teilbeitrag zur interkulturellen Öffnung. Die primäre Zielsetzung im Projekt war die interkulturelle Kompetenzvermittlung an die Mitarbeitenden, dabei fokussierten sich die unterschiedlichen Bildungs-, Begegnungs- und Vernetzungsformate auf die Selbstreflexion der eigenen Haltung, Abbau von Vorurteilen und Aneignung mehrwertiger Betrachtungsweisen von Kultur. Aber wie kann man eine erfolgreiche interkulturelle Kompetenzvermittlung messen?

Die aus dem Asyl-, Migrations- und Integrationsfonds vorgeschriebenen Indikatoren zur Messung der kurz- und längerfristigen Auswirkungen des Projektes umfassten die Anzahl der durchgeführten Maßnahmen<sup>5</sup> (i. e. Seminare, Workshops, Begegnungen, Exkursionen, Runde Tische etc.) sowie die Anzahl der mit dem Ziel der interkulturellen Öffnung oder Sensibilisierung vernetzten Stellen<sup>6</sup> (Vereine, Institutionen, Verwaltungen, Dozent\*Innen etc.). Demnach hat das Projekt die festgelegten Ziele nicht nur erreicht, sondern sogar übertroffen. Als Ziel wurden 57 Maßnahmen sowie 30 vernetzte Stellen gesetzt, zum Projektende (Stand Mai 2018) wurden 79 Veranstaltungen durchgeführt sowie 79 unterschiedliche Stellen miteinander vernetzt.

Die Erfolge und Chancen des Projekts sieht das MfK sicherlich bei den positiven Teilnahmezahlen (über 1000 Teilnahmen bis Mai 2018!), den positiven Rückmeldungen, in der konstruktiven Kritik der Teilnehmenden aus den Veranstaltungen und den Ergebnissen aus den Evaluationen. So zeigten die Evaluationen ein überwiegend positives Bild in Bezug auf die erfolgreiche Vermittlung interkultureller Kompetenzen und Stärkung des Interesses an interkulturellen Themen.

### ERGEBNISSE AUS DEN EVALUATIONEN

Daten beziehen sich auf den Zeitraum: 30.06.2015 – 31.05.2018

- 79 Veranstaltungen
- 48 Seminare (davon 12 zweitägig)
- 83 % stimmten zu, dass sie interkulturelle Erkenntnisse gewinnen konnten
- 28 Exkursionen, Begegnungen, Führungen, Messen, Theater, Lesungen
- 1 Fachtagung
- 2 Runde Tische
- 1112 Teilnahmen aus Verwaltungen, Unternehmen, Vereinen:  
davon 872 Teilnahmen der beteiligten Verwaltungen  
(ca. 70 % der TN waren weiblich; 30 % männlich)

<sup>5</sup> Zahl der bestehenden lokalen, regionalen und nationalen politischen Rahmenvorgaben/Maßnahmen/Instrumenten für die Eingliederung Drittstaatsangehöriger, an denen auch die Zivilgesellschaft und Zuwanderungsgemeinschaften sowie alle einschlägigen Akteure beteiligt sind und die Ergebnis der aus dem Fonds geförderten Maßnahmen sind.

<sup>6</sup> Hier sind die Stellen zu zählen, die sich mit dem Ziel der interkulturellen Öffnung oder Sensibilisierung vernetzt haben.



### ERGEBNISSE AUS DEN EVALUATIONEN

#### EVALUATION VON 63 VERANSTALTUNGEN MIT INSGESAMT 724 TEILNEHMER\*INNEN

10 % Führungskräfte | 4 % 20–25 Jahre | 55 % 26–45 Jahre | 34 % 46–55 Jahre | 7 % 56+ Jahre

- 94 % würden wieder an einer Veranstaltung teilnehmen wollen
- 95 % stimmten zu, dass Referent\*Innen fachlich qualifiziert waren
- 83 % stimmten zu, dass sie interkulturelle Erkenntnisse gewinnen konnten
- 79 % stimmten zu, dass die Veranstaltung ihr Interesse für das Thema interkulturelle Öffnung/Sensibilisierung geweckt hat
- 68 % stimmten zu, dass sie das erworbene Wissen gut für ihre berufliche Tätigkeit nutzen könnten
- 89 % bewerteten die Veranstaltung mit sehr gut oder gut

Allerdings besteht bei der Vielzahl der angebotenen Bildungs-, Begegnungs- und Vernetzungsformate, die im Lauf des Projekts realisiert wurden, stets auch die Gefahr, Vorurteile und Stereotype zu bestärken sowie Othring-Prozesse als auch Konflikte zu befördern. Die Grenzen des Projekts liegen zudem offenbar darin, wie die (möglicherweise) erworbenen interkulturellen Kompetenzen der Teilnehmer\*Innen nachhaltig zu bewerten und zu bemessen sind. Die Rückmeldungen von den Führungskräften zeigen ein gemischtes Bild, einige kritisieren, dass die erworbenen Kenntnisse nach einer gewissen Zeit im Arbeitsalltag untergehen, andere sehen zwar eine Erweiterung des persönlichen Horizonts der Teilnehmenden, bemängeln aber andererseits einen fehlenden dienstlichen Mehrwert, insbesondere bei den Exkursionen. Für andere Führungskräfte sind die wichtigsten Aspekte der Fortbildungsreihe der Abbau von Vorurteilen und die Möglichkeit des Austauschs untereinander.

Um den Gefahren von Kulturalisierungen und Grenzen der Messbarkeit interkultureller Kompetenz entgegenzuwirken, hat das MkF zwei Strategien verfolgt: Zum einen, die Leitaspekte interkultureller Kompetenzvermittlung in allen Bildungs-, Begegnungs- und Vernetzungsformate zu beachten, um diesen Teil der interkulturellen Öffnung erfolgreich umzusetzen, und zum anderen, den Aspekt der Vernetzung stets mit einzubinden, der ein wichtiger Baustein für eine nachhaltige Verankerung in der Personalentwicklung ist. Die Vermittlung interkultureller Kompetenzen ist jedoch kein abschließbarer Prozess, an dessen Ende die Teilnehmer\*Innen durch den Abschluss einer Fortbildung interkulturell kompetent für jegliche Situation im Arbeitsalltag sind. Es geht vor allem um eine fortwährende (Selbst)Reflexion, um sich bestehender Vorurteile bewusst zu werden, ein mehrwertiges Kulturverständnis zu erarbeiten und sich für den Abbau von Machtungleichheiten zu engagieren. Um diesen Lernprozess anzustoßen, bedarf es eines ganzheitlichen Konzepts von interkulturellen Trainings, nötig sind spezialisierte Seminare sowie Exkursionen und Begegnungen, die das MkF in der gegebenen Projektlaufzeit angeboten hat.

Bezüglich der Frage der Messbarkeit eines Abbaus von Zugangsbarrieren gilt es, sowohl interne als auch externe Indikatoren zu berücksichtigen. Zur Messung von Erfolgen beim Abbau von Zugangsbarrieren müssen insbesondere die Kund\*Innen



und Besucher\*Innen der Verwaltungen befragt werden, und zwar in Bezug zu personellen und strategischen Veränderungen im Rahmen eines interkulturellen Öffnungsprozesses. Solche Erhebungen gehen jedoch über die Grenzen des Projekts hinaus und sind daher in diesem Kontext nicht umsetzbar.

Die Chancen des Projekts für einen Abbau von Zugangsbarrieren sind aber auch die Schulungen der Mitarbeitenden. Insbesondere durch den Abbau von Vorurteilen und das Entdecken von Gemeinsamkeiten, Förderung von Vertrautheit durch positive Begegnungen sowie die kritische Selbstpositionierung hinsichtlich von Machtstrukturen und Diskriminierung können (indirekt) Zugangsbarrieren abgebaut werden. Darüber hinaus bedarf es für eine nachhaltige interkulturelle Öffnung allerdings auch einer strategischen Umsetzung in den Verwaltungen, die das MKF im Rahmen des Projekts bislang nur indirekt beeinflussen und stärken konnte.

Im Rahmen des Projekts konnte einerseits durch die Schulung der Führungskräfte, andererseits durch den Austausch zu strategischen Fragen der interkulturellen Öffnung (Runder Tisch) der Umsetzungsprozess angestoßen werden. Das Verständnis und der Stellenwert von interkultureller Öffnung unter den Führungskräften haben einen bedeutenden Einfluss auf die Teilnahme der Mitarbeitenden an den Fortbildungsangeboten und werden jeweils sehr unterschiedlich gesehen.

Einige Führungskräfte schätzen den Stellenwert der interkulturellen Öffnung nur als sehr gering ein, andere bescheinigen dem Thema einen hohen Stellenwert, insbesondere für eine erfolgreiche Integrationsarbeit. Teilweise bezieht sich das Verständnis von interkultureller Öffnung allein auf den Umgang mit Menschen mit Migrationshintergrund, andere sehen jedoch auch die Aufgabe und Rolle der Verwaltung, Dienstleister für die Bürger\*Innen zu sein, als eine Aufgabe, auf die sich die Verwaltung einstellen muss, und dass die interkulturelle Öffnung nie eine Einbahnstraße sein darf.

Hier gibt es sicherlich noch Verbesserungspotenzial, ein strategisches Leitziel für Führungskräfte zu entwickeln und entsprechende Fortbildungen anzubieten. Durch die Fokussierung des Projekts auf Fortbildungs- und Vernetzungsangeboten liegen

die Grenzen der interkulturellen Öffnung bei der internen systemischen oder diversitätsorientierten Organisationsentwicklung der Verwaltungen. Das Projekt bietet jedoch keine Strategieberatung, sondern kann nur Impulse und Anregungen für die Verwaltung und die Führungskräfte setzen. Die weitergehende Umsetzung zur interkulturellen Öffnung sollte zukünftig stärker auf beiden Ebenen (interkulturelle Kompetenzvermittlung & Abbau von Zugangsbarrieren) fortgesetzt werden.

Das Projekt konnte sicherlich indirekt zu einem Abbau von Zugangsbarrieren beitragen, dies war jedoch nicht die primäre Zielsetzung. Die geplanten Ziele zur Messung des Projekterfolgs konnten übertroffen werden; die Leitaspekte für eine erfolgreiche interkulturelle Kompetenzvermittlung unterstützen einen (möglichst) nachhaltigen Lernprozess; die Erfolgsfaktoren für die Projektumsetzung (strategische Steuerung, Vernetzung, Runde Tische) förderten das Interesse der Mitarbeitenden an den Schulungen und schlugen sich in der Teilnahmehäufigkeit nieder.

Eine nachhaltige Messbarkeit interkultureller Kompetenzen konnte je doch nicht erzielt werden. Interkulturelle Kompetenz ist vor allem aber auch eine Haltungs- und Einstellungsfrage und ist gekennzeichnet durch einen fortwährenden Reflexionsprozess, den das MKF in Kooperation mit den beteiligten Verwaltungen in der Projektlaufzeit erfolgreich stärken konnte.



## QUELLENANGABEN

Adorno, Theodor W. (1975): Schuld und Abwehr. Gesammelte Schriften Band 9/2. Frankfurt a. M.

Aksoy, Hürcan Aslı (2014): Dossier Türkei – Die türkische Frauenrechtsbewegung. BPB. [Url: http://www.bpb.de/184972](http://www.bpb.de/184972) (Stand: 08.01.2018)

Attia, Iman/Foitzik, Andreas (2009): Zum reflektierten Umgang mit „Kultur“ in der Pädagogik. I: ajs informationen 1/2009, Unter anderen? Interkulturelle Lernprozesse, Stuttgart 2009. [Url: http://www.ajs-bw.de/media/files/ajs-info/ajs-info\\_1\\_2009.pdf#page=9](http://www.ajs-bw.de/media/files/ajs-info/ajs-info_1_2009.pdf#page=9) (Stand: 08.01.2018)

Benbrahim, Karima (Hg.) (2014): Diversität bewusst wahrnehmen und mitdenken, aber wie? IDA e. V., 2. Auflage, Düsseldorf

Brodén, Anne (2009): Verstehen der Anderen? Rassismuskritische Anmerkungen zu einem zentralen Topos interkultureller Bildung. In: Scharathow, Wiebke, Leiprecht, Rudi (Hg.) (2009): Rassismuskritik Band 2. Rassismuskritische Bildungsarbeit. Wochenschau Verlag, Schwalbach

Bolten, Jürgen (2013): Fuzzy Cultures: Konsequenzen eines offenen und mehrwertigen Kulturbegriffs für Konzeptualisierungen interkultureller Personalentwicklungsmaßnahmen. In: Mondial: Sietar Journal für interkulturelle Perspektiven (2013), 4–10

Bolton, Jürgen (2016): Interkulturelle Trainings neu denken. In: *interculture journal* 15/26 (2016), S. 75–92. [Url: http://www.interculture-journal.com/index.php/ici/article/view/293/359](http://www.interculture-journal.com/index.php/ici/article/view/293/359) (Stand: 08.01.2018)

Deardorff, D. K. (2006): Interkulturelle Kompetenz – Schlüsselkompetenz des 21. Jahrhunderts? Thesenpapier der Bertelsmann Stiftung aus Basis der Interkulturellen-Kompetenz-Modelle von Dr. Darla K. Deardorff. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). [Url: https://www.jugendpolitikneuroopa.de/downloads/4-20-2300/bertelsmann\\_intk\\_omp.pdf](https://www.jugendpolitikneuroopa.de/downloads/4-20-2300/bertelsmann_intk_omp.pdf) (Stand: 16.02.2018)

Diakonisches Werk der evangelischen Kirche in Württemberg e. V. (Hg.) (2016): Woher komme ich? Reflexive und methodische Anregungen für eine rassismuskritische Bildungsarbeit – Arbeitshilfe der Diakonie Württemberg. [Url: http://www.diakonie-wuerttemberg.de/fileadmin/Medien/Pdf/Brosch%C3%BCre-Links-klein.pdf](http://www.diakonie-wuerttemberg.de/fileadmin/Medien/Pdf/Brosch%C3%BCre-Links-klein.pdf) (Stand: 08.01.2018)

Engagement Global gGmbH Service für Entwicklungsinitiativen (Hg.) (2017): Globales Lernen – Methoden für die entwicklungspolitische Bildungsarbeit. [Url: https://www.bildung-trifft-entwicklung.de/files/\\_media/content/Dokumente/Didaktische%20Materialien/Mappe\\_Globales\\_Lernen\\_fuenfte\\_Auflage\\_2017\\_gesamt\\_web.pdf](https://www.bildung-trifft-entwicklung.de/files/_media/content/Dokumente/Didaktische%20Materialien/Mappe_Globales_Lernen_fuenfte_Auflage_2017_gesamt_web.pdf) (Stand: 08.01.2018)

Erl, Astrid; Gymnich, Marion (2015): Uni-Wissen Interkulturelle Kompetenzen: Erfolgreich kommunizieren zwischen den Kulturen – Kernkompetenzen. Klett Lerntraining

Gaitanides, Stefan (2006): Interkulturelle Öffnung des sozialen Dienstes. In: Otto, Hans-Uwe/ Schröder, Mark (Hrsg.): Soziale Arbeit in der Migrationsgesellschaft. Multikulturalismus – Neo-Assimilation – Transnationalität. In: Sonderheft neue praxis 8. Verlag neue praxis, Lahnstein, S. 222–234 [seminarreader\\_01.pdf](http://www.neuepraxis.de/seminarreader_01.pdf) (Stand: 08.01.2018)

Galati, Christian (2010): Kritik der Kulturalisierung in der „Interkulturellen Pädagogik“. In: Referat Internationale Studierende, AStA der HAW Hamburg: Erscheinungsformen, Kritik und Analyse des antimuslimischen Rassismus. Seminar-Reader, S. 47–50. [Url: http://wochenendseminar.blogspot.de/images/](http://wochenendseminar.blogspot.de/images/)

Glokal e. V. (2012): Mit kolonialen Grüßen ... Berichte und Erzählungen von Auslandsaufenthalten rassistisch betrachtet. [Url: http://www.glokal.org/?edmc=980](http://www.glokal.org/?edmc=980) (Stand: 08.01.2018)

Glokal e. V. (Hg.) (2013): Bildung für nachhaltige Ungleichheit? Eine postkoloniale Analyse von Materialien der entwicklungspolitischen Bildungsarbeit in Deutschland. [Url: http://www.glokal.org/?edmc=826](http://www.glokal.org/?edmc=826) (Stand: 08.01.2018)

Häcker, H. O./Stapf, K.-H. (Hrsg.) (2004): Dorsch Psychologisches Wörterbuch. 14. Auflage. Huber, Bern

Hall, Stuart (1989): Rassismus als ideologischer Diskurs. In: *Das Argument*, Jg. 31 (1989), Nr. 178, S. 913–921

Haller, Peter M., Nägele, Ulrich (2013): Praxishandbuch Interkulturelles Management – Der andere Weg: Affektives Vermitteln interkultureller Kompetenz – Praxisorientierte Wege zu interkultureller Kompetenz. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Informationsbüro Nicaragua (Hrsg.) (2015): Bildungsmaterialien – Werkheft Kolonialismus und Rassismus. Wuppertal

Kalpaka, Annita (2005): Pädagogische Professionalität in der Kulturalisierungsfalle. Über den Umgang mit „Kultur“ in Verhältnissen von Differenz und Dominanz. In: Leiprecht, Rudolf/Kerber, Anne (Hrsg.): Schule in der Einwanderungsgesellschaft. Ein Handbuch. Wochenschau, Schwalbach, S. 387–405

Kalpaka, Annita (2011): Institutionelle Diskriminierung im Blick – Von der Notwendigkeit Ausblendungen und Verstrickungen in rassismuskritischer Bildungsarbeit zu thematisieren. In: Scharathow, Wiebke, Leiprecht, Rudi (Hg.) (2009): Rassismuskritik Band 2. Rassismuskritische Bildungsarbeit. Wochenschau Verlag, Schwalbach

Kerber, Anne/Strosche Franziska (2008): Interkulturelle Kompetenz: Anmerkungen zur Reflexion bisheriger Ansätze in Theorie und Praxis. Hg. v. RAA Brandenburg Demokratie und Integration Brandenburg e. V.

Potsdam (2008), 24 S. [Url: http://www.raa-brandenburg.de/Portals/4/media/UserDocs/Analyse\\_endf\\_%C3%B6ffentlich.pdf](http://www.raa-brandenburg.de/Portals/4/media/UserDocs/Analyse_endf_%C3%B6ffentlich.pdf) (Stand: 08.01.2018)

KGSt (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement, Köln) (2008): Interkulturelle Öffnung. In sieben Schritten zur interkulturellen Öffnung der Verwaltung

Kollberg, Britta (2005): Interkulturelles Lernen als nachhaltiger Prozess: Herausforderung an Bildungsträger und Kommunen. In: Zeitschrift Migration und Soziale Arbeit (IZA), Heft 1, Frankfurt am Main, S. 32–41

Köppel, Petra; Yan, Junchen; Lüdicke, Jörg (2007): Cultural Diversity Management in Deutschland hinkt hinterher. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh. [Url: https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BS/Presse/imported/downloads/xcms\\_bst\\_dms\\_23804\\_23805\\_2.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BS/Presse/imported/downloads/xcms_bst_dms_23804_23805_2.pdf) (Stand 14.02.2018)

Krappmann, Lothar (2000): Soziologische Dimensionen der Identität: strukturelle Bedingungen für die Teilnahme an Interaktionsprozessen. Stuttgart: Klett-Cotta Verlag

Mecheril, Paul (2004): Einführung in die Migrationspädagogik. Beltz Verlag, Weinheim, Basel

Müller Bernd-Dietrich (1993). Interkulturelle Kompetenz. Annäherung an einen Begriff.  
In: Wielacher, A. (Hrsg.): Jahrbuch Deutsch als Fremdsprache. Iudicum, München. S. 63–76

Leenen, Wolf Rainer; Groß, Andreas; Grosch, Harald; Scheitza, Alexander (2014): Kulturelle Diversität in der Öffentlichen Verwaltung: Konzeptionelle Grundsatzfragen, Strategien und praktische Lösungen am Beispiel der Polizei. Waxmann, Münster

Rathje, Stephanie (2006): Interkulturelle Kompetenz – Zustand und Zukunft eines umstrittenen Konzepts.  
In: Zeitschrift für Interkulturellen Fremdsprachenunterricht II, 3, 2006, 21 S. Url: [http://www2.uni-jena.de/philosophie/iwk/publikationen/interkulturelle\\_kompetenz\\_rathje.pdf](http://www2.uni-jena.de/philosophie/iwk/publikationen/interkulturelle_kompetenz_rathje.pdf) (Stand: 08.01.2018)

Rathje, Stefanie (2009): Der Kulturbegriff – Ein anwendungsorientierter Vorschlag zur Generalüberholung.  
In: Moosmüller, Alois (Hg.): „Konzepte kultureller Differenz“ – Münchener Beiträge zur interkulturellen Kommunikation. Waxmann, München. Url: [http://www.stefanie-rathje.de/fileadmin/Downloads/stefanie\\_rathje\\_kulturbegriff.pdf](http://www.stefanie-rathje.de/fileadmin/Downloads/stefanie_rathje_kulturbegriff.pdf) (Stand: 08.01.2018)

Rathje, Stefanie (2012): Was ist Interkulturelle Kompetenz und Interkulturelle Öffnung? Präsentation am 24. Mai 2012 in Nürnberg. Url: <http://neu.integrationspotenziale.de/wp-content/uploads/2012/04/Pr%C3%A4sentation-Prof.-Stefanie-Rathje-Hochschule-Berlin.pdfm> (Stand: 08.01.2018)

Reindlmeier, Karin (2010): Create your space. Impulse für eine diversitätsbewusste internationale Jugendarbeit. Eine Handreichung für Teamer/innen der internationalen Jugendarbeit. Berlin. Url: [www.karinreindlmeier.de/create%20your%20space.pdf](http://www.karinreindlmeier.de/create%20your%20space.pdf) (Stand: 08.01.2018)

Reis, Jack (1997): Ambiguitätstoleranz. Beiträge zur Entwicklung eines Persönlichkeitskonstruktes. Heidelberg: Roland Asanger

Scharathow, Wiebke (2009a): Zwischen Verstrickung und Handlungsfähigkeit – Zur Komplexität rassistischer Bildungsarbeit. In: Scharathow, Wiebke, Leiprecht, Rudi (Hg.) (2009): Rassismuskritik Band 2. Rassismuskritische Bildungsarbeit. Wochenschau Verlag, Schwalbach

Scharathow, Wiebke (2009b): Der Islam als Thema in der Bildungsarbeit – Reflexionen in rassistischer Perspektive. In: Scharathow, Wiebke, Leiprecht, Rudi (Hg.) (2009): Rassismuskritik Band 2. Rassismuskritische Bildungsarbeit. Wochenschau Verlag, Schwalbach

Schneider, Ursula; Hirt, Christian (2007): Multikulturelles Management. De Gruyter, Oldenbourg

Schröer, Hubertus (2007): Interkulturelle Öffnung und Diversity Management. Konzepte und Handlungsstrategien zur Arbeitsmarktintegration von Migrantinnen und Migranten. Schriftenreihe IQ, München. Url: [http://www.i-iqm.de/dokus/IQ\\_Schriftenreihe\\_BandI.pdf](http://www.i-iqm.de/dokus/IQ_Schriftenreihe_BandI.pdf) (Stand 14.02.2018)

von Queis, Dietrich (2009): Interkulturelle Kompetenz: Praxis-Ratgeber zum Umgang mit internationalen Studierenden. Wissenschaftl. Buchgesell. Darmstadt

## IMPRESSUM

### PROJEKTRÄGER UND HERAUSGEBER

Multikulturelles Forum e.V. (MkF)  
Münsterstraße 46b · 44534 Lünen  
Tel.: 02306 30630-10  
[info@multikulti-forum.de](mailto:info@multikulti-forum.de)  
Geschäftsführer: Kenan Küçük

### GRAFISCHES KONZEPT UND GESTALTUNG

ce:ge:we concept  
[www.cegewe-concept.de](http://www.cegewe-concept.de)

### INHALTLICHES KONZEPT UND REDAKTION

Sabrina Beckmann  
Dominik Donges  
Deniz Greschner  
Petra Leuenberger  
(Multikulturelles Forum e.V.)



**WWW.MULTIKULTI-FORUM.DE**

**KONTAKT**

SABRINA BECKMANN  
Tel.: 0231 2886073-1  
beckmann@multikulti-forum.de

ZWEIGSTELLE DORTMUND  
Friedensplatz 7 - 44135 Dortmund

HAUPTGESCHÄFTSSTELLE  
Multikulturelles Forum e.V.  
Münsterstr. 46b - 44534 Lünen

Tel.: 02306 30630-10  
Fax: 02306 30630-29

info@multikulti-forum.de

Das Projekt *Interkulturelle Öffnung von Verwaltungen im Westfälischen Ruhrgebiet und Ostwestfalen* wurde aus Mitteln des Asyl-, Migrations- und Integrationsfonds kofinanziert.

