

# Vielfalt als Erfolgsgeheimnis

Zur interkulturellen Öffnung von Verwaltung und Sozialwesen

*Dokumentation einer Studienkonferenz in Bensberg vom 18. bis 19. Mai 2004, veranstaltet vom Internationaler Jugendaustausch- und Besucherdienst der Bundesrepublik Deutschland (IJAB) e.V., dem Frankfurter Jugendring und der Thomas-Morus-Akademie Bensberg*

**ijab**

**FJR**  
FRANKFURTER  
JUGENDRING

**THOMAS  
MORUS  
AKADEMIE**  
Bensberg

*Vielfalt als Erfolgsgeheimnis? Zur interkulturellen Öffnung von Verwaltung und Sozialwesen. Dokumentation einer Studienkonferenz in Bensberg vom 18. bis 19. Mai 2004*  
Herausgegeben von Internationaler Jugendaustausch- und Besucherdienst der Bundesrepublik Deutschland (IJAB) e.V.  
Redaktion: Christiane Reinholz-Asolli, Gregor Taxacher  
Gestaltung: Stephan Lennartz

## Inhaltsverzeichnis

<b>Vielfalt als Erfolgsgeheimnis</b>	<b>4</b>
Eine Einführung ins Thema <i>Christiane Reinholz-Asolli – Gregor Taxacher – Turgut Yüksel</i>	
<b>Migration als Erfolgsgeheimnis</b>	<b>10</b>
Lebenswege und Karrieren in Deutschland Notizen aus einer Talkrunde mit Turgut Yüksel, Nilgün Yüce, Leyla Ekici	
<b>Diversity Management</b>	<b>13</b>
Vielfalt als Wettbewerbsvorteil <i>Hans W. Jablonski</i>	
<b>Chance zur Veränderung</b>	<b>22</b>
Verwaltung (in) einer multikulturellen Stadt <i>Barbara Laue</i>	
<b>Bildung und Wissenschaft international</b>	<b>35</b>
Konsequenzen aus der Hochschulentwicklung <i>Åyla Neusel</i>	
<b>Wo liegt der Vorteil interkultureller Teams?</b>	<b>46</b>
Antworten aus der Team- und Unternehmensberatung <i>Siegfried Stumpf</i>	
<b>Sind Standards aus der internationalen Jugendbegegnung übertragbar auf Verwaltung und Sozialwesen?</b>	<b>55</b>
Antworten aus der interkulturellen Pädagogik <i>Günther Friesenhahn</i>	
<b>Kompetenzen und Potenziale nutzen</b>	<b>72</b>
Notizen aus der Diskussion <i>Stamatis Assimenios – Günter Friesenhahn – Siegfried Stumpf</i>	
<b>Was muss sich ändern – was können wir verbessern?</b>	<b>76</b>
Ergebnisse aus den Arbeitsgruppen	
<b>Verzeichnis der AutorInnen und Autoren</b>	<b>79</b>

## Vielfalt als Erfolgsgeheimnis? Eine Einführung ins Thema

*Christiane Reinholz-Asolli/Gregor Taxacher/  
Turgut Yüksel*



Migration und Integration gehören zu den gesellschaftspolitisch wichtigsten Themen unserer Zeit. Der Zuwanderungsprozess ist unumkehrbar. Weitgehend wird mittlerweile anerkannt, dass Deutschland ein Einwanderungsland ist. Seit die Zuwanderungskommission unter Rita Süßmuth ihre Arbeit aufnahm, fällt auch immer wieder der Begriff des Paradigmenwechsels. Aber worin soll der bestehen?

Es wird über Deutschland als Einwanderungsland diskutiert, das aus demographischen und ökonomischen Gründen Zuwanderung braucht. Parallel dazu hat die Pisa-Studie das Augenmerk auf die anhaltende Benachteiligung junger MigrantInnen der zweiten und dritten Generation gerichtet, deren nachholende Integration eine dringende Notwendigkeit ist.

### **Ausländer in Deutschland**

In Deutschland leben gut 7,3 Mio. AusländerInnen (8,9% der Gesamtbevölkerung). 2.670.000 von ihnen sind Jugendliche unter 25 Jahren. In westdeutschen Großstädten und Ballungsgebieten steigt der Anteil der AusländerInnen an der Gesamtbevölkerung überproportional: Frankfurt 27,8%, München 22,8%, Stuttgart 22,7%. 20,9% der AusländerInnen sind in Deutschland geboren, von diesen sind 68% unter 18 Jahren. Jedes Jahr kommen in Deutschland ca. 100.000 Kinder ohne deutschen Pass zur Welt. Die größte Gruppe der AusländerInnen (28% von ihnen) stellen die türkischen Staatsangehörigen mit etwa 2 Mio.

Ausländermetro-  
pole Frankfurt

### **Ausländische Kinder und Jugendliche**

Besonders die Zahl der Kinder und Jugendlichen ausländischer Herkunft steigt in den Großstädten: Ein Drittel der Stuttgarter Kinder und Jugendlichen unter 18 Jahren ist nichtdeutscher Herkunft. In Frankfurt sind annähernd 47% der Jugendlichen in der Altersgruppe 15 bis 25 ohne deutschen Pass. Wenn man die eingebürgerten Kinder und Jugendlichen dazurechnet, stellt man fest, dass der Anteil Jugendlicher nichtdeutscher Herkunft in dieser Altersgruppe schon mehr als die Hälfte ausmacht.

47% ohne  
deutschen Pass

### **Benachteiligung trotz langjähriger Hilfsprojekte**

Die sogenannte „Ausländerarbeit“ hat in Deutschland durchaus eine lange Tradition. Doch trotz etlicher speziell auf bestimmte MigrantInnengruppen zugeschnittener Sonderprogramme und Hilfen blieb der gewünschte Erfolg aus. So konstatiert der AWO-Sozialbericht 2002, dass „Migrantinnen und Migranten vielfach noch keinen Zugang zu den sozialen Versorgungssystemen“ haben. Die Benachteiligung der MigrantInnen im Bildungs- und Ausbildungsbereich benennt nicht nur die Pisa-Studie. Nach dem Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung besuchen nur 65% der ausländischen Jugendlichen zwischen 15 und 20 Jahren eine Schule oder Ausbildungseinrichtung. In NRW machen nur 47% der ausländischen Jugendlichen Mittlere Reife oder Abitur – im Gegensatz zu 72% ihrer deutschen Altersgenossen. Und nach dem Bericht der Integrationsbeauftragten der Bundesregierung sind ein Fünftel der Jugendlichen ohne Hauptschulabschluss MigrantInnen, umgekehrt machen jedoch nur 3,5% der Kinder aus Einwandererfamilien Abitur.

Nur 3,5% machen  
Abitur

### **Integration nicht geglückt**

Auch der Kontakt mit Gleichaltrigen lässt zu wünschen übrig. Laut Shell-Studie haben fast ein Viertel aller deutschen Jugendlichen außerhalb der Schule überhaupt keinen Kontakt zu ausländischen Jugendlichen, weitere 46% nur „weniger häufig“. 62% der deutschen Jugendlichen meinen, daß in Deutschland zu viele Ausländer leben. Und nur 20% der vom Zentrum für Türkeistudien befragten türkischen MigrantInnen gaben an, keine Diskriminierungserfahrung zu haben.

80 % haben Erfahrung mit Diskriminierung

### **Perspektivwechsel: Integration vs. interkulturelle Öffnung**

In jüngerer Zeit hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, daß die klassischen Hilfsprogramme mit einer Blickrichtung auf die Defizite der ausländischen Bevölkerung nicht zu einer wirklichen Integration im Sinne der gleichberechtigten Teilhabe an der deutschen Gesellschaft beitragen. Zunehmend wird daher ein Perspektivwechsel vorgenommen, der nicht nur die MigrantInnen, sondern auch die Institutionen der Mehrheitsgesellschaft in den Blick nimmt und ihre interkulturelle Öffnung einfordert. Auch der Begriff Integration wird als uneinheitlich und missverständlich verworfen und durch den Begriff der interkulturellen Öffnung ersetzt: Nicht eine Anpassungsleistung der MigrantInnen steht mehr als Ziel im Vordergrund, sondern eine aktive Veränderung der deutschen Institutionen und Verbände. Hierzu sagt der AWO-Sozialbericht: „Insofern kommen beispielsweise die Träger von Pflichtleistungen z.B. nach BSHG oder KJHG ihren Rechtsverpflichtungen nicht nach, wenn sie ihre Angebote nicht bedarfsgerecht gestalten und für die MigrantInnenbevölkerung zugänglich machen.“

Veränderung der deutschen Institutionen

Der Integrationsbeauftragte von NRW, Klaus Lefringhausen, beschreibt dieses neue Verständnis im Basistext für sein Konsultationsprogramm „Integration mit aufrechtem Gang“ folgendermaßen: „Niemand kann integriert werden, es sei denn, er integriere sich selbst. Deshalb sind die Zugewanderten daran zu beteiligen, die Ziele der Integrationsreise zu bestimmen. Solche Ziele lassen sich nicht verordnen, sondern nur gemeinsam ermitteln – im Dialog auf gleicher Augenhöhe.“

Gleiche  
Augenhöhe

### **Interkulturelle Öffnung der Verwaltung**

Die interkulturelle Öffnung von Verwaltung und sozialen Diensten steht im Zusammenhang des Qualitätsmanagements. Sie bedeutet einen Prozess innerhalb der Strukturen, der zum Ziel hat, dass alle Menschen unabhängig von Aufenthaltsstatus oder Herkunft die Angebote der Regeldienste in Anspruch nehmen können. Die beiden zentralen Komponenten eines solchen Öffnungsprozesses bestehen i.d.R. aus Schulungen der MitarbeiterInnen im Bereich Interkulturalität und einer veränderten Personalpolitik, die es MigrantInnen ermöglicht, als MitarbeiterInnen entsprechend ihrem Anteil an der Bevölkerung vertreten zu sein. Viele Städte in Deutschland haben mittlerweile unterschiedlich umfassende Schritte zur interkulturellen Öffnung unternommen. Nach einer Studie (Soziale Arbeit 1/2004) verfügen die Städte Essen, Bremen, Solingen und Stuttgart über Gesamtkonzepte zur Integration von MigrantInnen, etliche andere Städte verfolgen Projekte in Einzelbereichen. Im Bereich Jugend setzten das Sozialreferat der Stadt München mit seinen „Leitlinien für interkulturell orientierte Kinder- und Jugendhilfe“ und die Stadt Frankfurt mit einem Hearing zur Entwicklung von interkulturellen Leitlinien Standards.

Interkulturelle  
Standards



### **Interkulturelle Öffnung in der Kinder- und Jugendhilfe**

Allgemein ist zu bemerken, daß gerade in der Kinder- und Jugendhilfe in Bezug auf eine interkulturelle Öffnung noch viel zu tun bleibt. Der Bericht der Beauftragten der Bundesregierung für Ausländerfragen (9/2002) formuliert hierzu: „Nach Forderungen des 11. Kinder- und Jugendberichts ist insbesondere dafür zu sorgen, dass nicht durch die Kinder- und Jugendhilfe selbst neue zusätzliche Schwierigkeiten und Risiken für Kinder und Jugendliche mit Migrationshintergrund geschaffen werden, z.B. durch Beibehaltung des noch verbreiteten Ansatzes, in erster Linie Defizite von Jugendlichen im Blick zu haben... Leider ist aber die interkulturelle Öffnung, wie viele Experten bestätigen, gerade im Jugendbereich noch kaum vorhanden.“

„Partizipation verbindet“

Bei dieser notwendigen interkulturellen Öffnung der Kinder- und Jugendhilfe könnten die Erfahrungen aus der internationalen Jugendarbeit wertvolle Anregungen liefern. In jüngster Zeit bemühen sich die Jugendverbände, dieses Defizit aufzuholen. Als Beispiel seien hier nur die Konferenz des Bundesjugendringes „Partizipation verbindet: Kinder und Jugendliche aus Zuwandererfamilien in Jugendverbänden“ oder die Fachtagung des Landesentrums für Zuwanderung NRW „Migrantenorganisationen – Ergänzung oder Konkurrenz für die Jugendhilfe“ genannt. Hinzu kommen etliche, vielfach vom BMFSFJ geförderte Aktionsprogramme und Projekte.

### **Ziele der Tagung**

Vor diesem Hintergrund verfolgte die von IJAB, Thomas-Morus-Akademie und Frankfurter Jugendring gemeinsam konzipierte Tagung folgende Ziele:



- **Bündelung der existierenden Konzepte zur interkulturellen Öffnung aus verschiedenen Bereichen (Wirtschaft, Verwaltung, Jugendarbeit u.a.) und Prüfung ihrer Anwendbarkeit im Jugendbereich**

Außerhalb der Kinder- und Jugendhilfe gibt es vielfach schon Erfahrungen mit einer interkulturellen Öffnung. Inwieweit können diese von der Jugendhilfe genutzt werden, inwieweit kann aus Fehlern gelernt werden?



- **Ressourcenorientierter Blick**  
Die Tagung wollte sich nicht auf eine Bearbeitung der Defizite konzentrieren, sondern nach den nötigen Bedingungen für die optimalere Förderung, Ausbildung und Nutzung der Kompetenzen und Potentiale von MigrantInnen fragen.

- **Einbeziehung von Erfahrungen aus der internationalen Jugendarbeit**  
Interkulturelles Lernen ist das Grundprinzip internationaler Jugendarbeit. Ein Transfer von Know-how aus diesem Bereich kann auch für die interkulturelle Öffnung etablierter Institutionen von Nutzen sein.

- **Nutzung des Expertenwissens von MigrantInnen**  
Projekte zur interkulturellen Öffnung werden nach wie vor überwiegend von Deutschen konzipiert und durchgeführt; die gleichberechtigte Beteiligung von Zuwanderern ist noch nicht selbstverständlich. Demgegenüber fußte das Konzept der Tagung darauf, dass TagungsteilnehmerInnen bzw. ReferentInnen mit Migrationshintergrund sie aktiv mitgestalteten.

## Migration als Erfolgsgeheimnis Talkrunde über Lebenswege und Karrieren in Deutschland

*Nach der Einführung gibt eine Talkrunde dem Thema Migration ein Gesicht – bzw. drei Gesichter: Leyla Ekici, Nilgün Yüce und Turgut Yüksel sprachen über Erfahrungen, Erlebnisse und Einschätzungen ihres „Migrantendaseins“.*



**Leyla Ekici** wollte „nie in die Migrantenecke geschoben werden“. Die Verwaltungsreferendarin bei der Bezirksregierung Arnsberg wird im hessischen Biedenkopf geboren, wo sie auch ihr Abitur macht. Sie studiert Wirtschaftswissenschaften an der Universität Kassel und ist parallel in der Jugendarbeit aktiv – für die Dienstleistungsgewerkschaft Verdi und den DGB. Für ihren derzeitige Tätigkeit spielen ihr Migrationshintergrund keine Rolle, glaubt Ekici, da werde nur auf die Qualifikation geachtet. Kenntnisse und Qualifikationen der Migranten vermisst sie zuweilen in den deutschen Institutionen, wie ihr bei der Kopftuch-Debatte wieder deutlich geworden sei. Vielleicht könne sie einen kleinen Beitrag leisten, Wissensdefizite auszugleichen oder als Vorbild für andere Migranten zu dienen, meint die 29-Jährige, deren Eltern vor 35 Jahren nach Deutschland kamen.



**Nilgün Yüce** ist die erste Frau in ihrer Familie, die studiert hat. Migration, Remigration und Re-Remigration haben ihr, so sieht sie es, nicht nur das Studium ermöglicht, sondern auch gleichsam zwei Muttersprachen beschert. An der türkischen Westküste geboren, zieht Nilgün Yüce im Alter von fünf Jahren nach Süddeutschland, besucht bis zur 12. Klasse ein deutsches Gymnasium. Nach ihrer Rückkehr in die Türkei macht sie

dort ihr Abitur und studiert in Izmir Germanistik, Türkisch und Geschichte, arbeitet als Reiseleiterin, Übersetzerin, Dolmetscherin. Nach der erneuten Übersiedlung in die Bundesrepublik arbeitet sie als wissenschaftliche Angestellte, promoviert 1998 „summa cum laude“ und engagiert sich in zahlreichen interkulturellen Initiativen. Bei den Universitäten, so ihr Eindruck, wird vor allem in der Verwaltung das Potenzial der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund nicht ausgeschöpft. Für die 38-jährige promovierte Philologin ist die „Arbeit an den kleinen Dingen“ bei interkulturellen Begegnungen bedeutsam. Austausch ermöglichen, Wege offen halten möchte sie, wie sie es als Reiseleiterin getan hat. Schmunzelnd erzählt Yüce, wie sie kurz nach der Wende in Schottland Brücken zwischen den ost- und westdeutschen Teilnehmern ihrer Reisegruppe baute.

**Turgut Yüksel** ist Bildungsreferent beim Stadtjugendring in Frankfurt a.M. Vor 25 Jahren kommt der im Osten der Türkei geborene Yüksel nach Deutschland. Zuvor hat er in Istanbul studiert und sich für die Demokratisierung der Türkei engagiert. In Frankfurt studiert er Volkswirtschaft und Soziologie, arbeitet 20 Stunden pro Woche in einem Kinderhaus und beginnt sein politisches Engagement in der neuen Heimat. „Am Anfang hatte ich die Füße in Deutschland, den Kopf aber noch in der Türkei“, erzählt er. Er habe sich deshalb entschlossen, beide Körperteile wieder zusammen zu führen. Der nach eigenen Angaben vom Radikal- zum Reformsozialisten gewandelte Yüksel sitzt seit 1997 für die Frankfurter SPD in der Stadtverordnetenversammlung und kümmert sich - auch - um Fragen der Migrationspolitik. Yüksel ist einer von zwei





hauptamtlichen  
Jugending-Beschäftigten mit Migrations-  
hintergrund. „Es kostet viel Zeit und  
Kraft, sich in einer  
deutschen Institution

durchzusetzen“, berichtet der 47-Jährige.  
Als Beispiele nennt er die Anti-Diskriminierungs-Richtlinien, die in Frankfurt gelten, und die Ausstellung „Geschichte der Migration“. Den Vorteil seines Migrationshintergrunds sieht Yüksel darin, dass er oftmals die Wahl zwischen verschiedenen Optionen habe.

## Diversity Management Vielfalt als Wettbewerbsvorteil

*Hans W. Jablonski*

Das Motto des Diversity Management bei Ford lautet: „Vielfalt als Stärke“. Dieses Motto beherrscht seit einigen Jahren die Firmenstrategie. Um seine Bedeutung er-messen zu können, sollte man sich kurz die Geschichte der Ford Motor Company anse-hen. Sie lässt sich grob in folgende Perioden einteilen:

*1903 bis 1920:*

Automobilproduktion in den USA

*1925 bis 1950:*

Gründung von Niederlassungen und Werken außerhalb der USA (z.B. 1925 in Berlin)

*1960 bis 1990:*

Regionalisierung nach Märkten (Europa, Nord- und Südamerika, Asien)

*1993 bis 2000:*

Globalisierung unter dem Motto „Ford 2000“

*seit 2001:*

Ford als „Consumer Oriented Company“.

In diese Ausrichtung an der Vielfalt der möglichen Kunden schreibt sich auch das Diversity Management ein. Denn die Kunden-Orientierung setzt ja eine Orientierung an der Vielfalt der Mitarbeiter voraus. Das hat Ford begriffen – und wurde 2004 nicht zufällig vom Wirtschaftsmagazin Capital unter „Deutschlands beste Arbeitgeber“ ge-zählt.

Die Dimension des Diversity Managements bei Ford wird deutlich, wenn Sie bedenken, dass sich diese Strategie auf die Gestaltung des Gesamtunternehmens bezieht, dh. auf



- ca. 335.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in
- 105 Werken, weltweit verteilt auf 38 Länder,
- tätig im Handel in über 200 Märkten
- mit über \$ 160 Milliarden Umsatz pro Jahr.

### Diversity-Definition

Diversity bedeutet Vielfalt und schließt alle Unterschiede ein, die wir als Individuen in das Arbeitsleben einbringen.

Unterschiede als Bereicherung

Diversity umfasst die Akzeptanz, den Respekt und die Wertschätzung der unterschiedlichen Menschen, versteht also Unterschiede als Bereicherung.

Unterschiede, die unsere Individualität ausmachen, sind:

- Geschlecht
- Religion
- Alter
- Nationalität & Kultur
- Behinderung
- Sexuelle Orientierung/Identität
- Ausbildung & Berufserfahrung
- Ansichten & persönliche Werte
- Soziale, ethnische & geografische Herkunft ...

### Ford hat eine Vision zu Diversity

Diversity Management hat als Ziel:

Die Schaffung eines Arbeitsumfeldes, das ...

... eine Kultur fördert, in der Jede/Jeder zum Erfolg von Ford beitragen kann (Inclusion),

... die Unterschiede und Fähigkeiten aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wertschätzt,

... den Vorteil von vielfältig zusammengesetzten Arbeitsteams nutzt.

Visionen

Wertschätzung von Menschen mit ihren Unterschiedlichkeiten kann nicht von oben verordnet werden. Diversity bei Ford bedeutet nicht Akzeptanz von Richtlinien. Diversity verlangt innere Überzeugung. Denn nur so entwickelt sich ein von Wert-



schätzung geprägtes Umfeld, in dem sich Persönlichkeiten entwickeln und Außergewöhnliches leisten. In diesem Bewusstsein fördert Ford seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihren individuellen Fähigkeiten und schätzt ihre persönlichen Eigenschaften und Besonderheiten als wichtige Werte für das Unternehmen, für sich selbst und für die Gesellschaft, in der wir arbeiten. Der Begriff Diversity steht für den ganzheitlichen Ansatz, die Unterschiedlichkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Chance und Potenzial für diese selbst, aber auch das Unternehmen zu verstehen.

### **Die Bedeutung von Diversity bei Ford hat unterschiedliche Dimensionen**

- Für die Ford Geschäftsstrategie: Diversity unterstützt die europäische Transformations- und Markenstrategie von Ford.
- Für die Unternehmenskultur: Diversity wirkt sich positiv auf die Motivation und Produktivität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus.
- Für die Beachtung gesellschaftlicher Veränderungen: Diversity schafft Offenheit für kulturelle und demografische Veränderungen im Unternehmen.

Diversity Management bezieht gesellschaftliche Veränderungen im Umfeld (bei Belegschaft, Kunden, Geschäftspartnern) in die Unternehmenskultur ein. Solche Veränderungen sind etwa:

Gesellschaftliche  
Veränderungen

○ **Kultureller Wandel:**

- Veränderte Lebensziele, „Lifestyles“ und Biographien
- Werte- und Einstellungswandel
- Veränderter Umgang, neue Kommunikationsformen

○ **Demographische Veränderung:**

- Kultur/Nationalitäten-Mix
- Geschlechter- und Alters-Mix
- Vielfalt der Befähigungen, sexuellen Orientierungen, Glaubensprägungen

○ **Ratings für Unternehmen**

(z.B. Basel II und EU-Richtlinien in ihrer Umsetzung in Deutsches Recht)

Diversity schafft insgesamt eine andere Qualität von Beziehungen im Unternehmen. Das bedeutet:

- Keine Gleichbehandlung aller, sondern möglichst die Berücksichtigung der individuellen Situation;
- Offene Auseinandersetzung mit Unterschieden und Konflikten;
- Hinterfragen von Klischees und Vorurteilen.

Wirtschaftlicher  
Nutzen

**Der Business Case**

Was ist der wirtschaftliche Nutzen von Diversity Management? Der Business Case leitet sich an verschiedenen Entwicklungen ab:



- Die Ethnisch-kulturelle Vielfalt nimmt zu.
- In Deutschland wird besonders der türkische Markt besser erschlossen.
- Geschlechter-Vielfalt wird wichtiger. Frauen werden als Kauf-Entscheidende- & als Mitarbeiterinnen besser einbezogen.
- Die Vielfalt sexueller Identität/Orientierung ist normal geworden. Ein Ausdruck davon ist z.B. das „Lebenspartnerschaftsgesetz“.
- Die Vielfalt der Generationen wird markant. Wir haben gleichzeitig eine „Überalterung“ der Bevölkerung und sehr viele „jünger bleibende Alte“.
- Menschen mit Behinderung sind (potenzielle) MitarbeiterInnen und KundInnen

### Umsetzung von Diversity bei Ford

Die Umsetzung von Diversity bei Ford geschieht vor allem durch sogenannte Employee Resource Groups. Das sind Ford Mitarbeiternetzwerke in Deutschland als Sponsoren und Aktivisten. Wir haben folgende Gruppen:

- Turkish Resource Group – TRG
- Women’s Engineering Panel – WEP
- Women’s Marketing Panel – WMP
- Elternnetzwerk
- Gay, Lesbian Or Bisexual Employees – GLOBE
- Women in IT – WiIT
- Women in Human Resources – WiHR
- Pflege von Angehörigen (Arbeiten & Pflegen) – [iG]

Netzwerke

Ich will die Aktivitäten dieser Gruppen und ihre Auswirkungen im Unternehmen an einigen Beispielen deutlich machen:

- Im Rahmen der Worklife Aktivitäten bei Ford steht allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern seit Februar 2001 mit „Ford

Pänz“ ein Kindergarten im Bedarfsfall zur Verfügung. Ein Elternnetzwerk initiiert und unterstützt weitergehende Aktivitäten. Zur Vereinbarkeit zwischen Freizeit und Arbeitszeit werden verschiedene Teilzeit- und Telearbeitmodelle angeboten. Job Sharing ist, auch im Management, möglich. Einmal pro Jahr richtet Ford für alle Mitarbeiter eine spezielle Worklife-Woche aus, um auf die Bedeutung des Themas anhand einer Vielzahl von Projekten (z.B. Stress- und Zeitmanagement, Umgang mit Gesundheitsrisiken, usw.) hinzuweisen. Ferner hält die betriebseigene Ford-Freizeitorganisation (FFO) ein umfangreiches Angebot aus Sport, Kultur und Unterhaltung bereit.

Ingenieur-  
nachwuchs

- „Frauen in technischen Berufen – FiT“ ist ein Kooperationsprojekt zwischen dem Schulamt der Stadt Köln und der Ford Werke AG. Ziel dieses Projektes ist die Erweiterung des Berufswahlspektrums von Mädchen, die Steigerung der Zahl von weiblichen Auszubildenden in der gewerblich-technischen Ausbildung sowie die Motivation von Schülerinnen zur Aufnahme eines ingenieurwissenschaftlichen Studiums. In Zusammenarbeit mit Schulen werden Mädchen Infotage (z.B. Girls Day, Schnupper-Einstellungstests) und Praktika angeboten. Darüber hinaus werden Mädchen mit türkischem Migrationshintergrund gezielt für diese Projekte beworben.
- Seit Anfang 2002 führt die Ford-Werke AG noch bis zum Jahr 2004 mit der Fachhochschule Köln (FH) das Projekt „Interkulturelle Kommunikation und Konfliktlösung am Arbeitsplatz“ durch. Gefördert wird diese Zusammenarbeit durch das

Xenos-Programm der Bundesregierung und der EU, das als Modellprojekt gilt, wenn es darum geht, neue Wege und Methoden zur Bekämpfung von Rassismus und Fremdenfeindlichkeit zu entwickeln. Im Rahmen des Projektes nehmen Meister, Kolonnenführer und Manager sowie Mitarbeiter der Personalabteilung, des Bereichs Aus- und Weiterbildung und des Betriebsrates bei Ford an dem Programm teil.

- ❑ Im März 2002 gründete sich die „Turkish Resource Group – TRG“ bei Ford. Die TRG versteht sich als Netzwerk für türkische aber auch nicht-türkische Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und steht für Projekte und Aktivitäten zum Thema Integration zur Verfügung. Die Gruppe hat sich zum Ziel gesetzt, Ford als „Employer of Choice“ bei türkischen und deutschen Mitarbeitern zu positionieren. Darüber hinaus strebt die Gruppe an, Ford als „Brand of Choice“ bei Kunden mit Migrationshintergrund noch attraktiver zu machen.
- ❑ Als eines der ersten Großunternehmen in Deutschland bietet die Ford-Werke AG Hinterbliebenen von Mitarbeitern, die in gleichgeschlechtlichen Lebenspartnerschaften nach dem Lebenspartnerschaftsgesetz (LPartG) registriert sind, seit Beginn des Jahres 2003 eine Betriebsrente. Damit sind eingetragene gleichgeschlechtliche Lebenspartnerschaften verheirateten Paaren bei Ford gleichgestellt.
- ❑ Geschäftsleitung und Gesamtbetriebsrat der Ford-Werke AG haben im Februar 2002 eine Betriebsvereinbarung ge-

Integrations-  
Netzwerk

Betriebsrente für  
Lebenspartner

schlossen, die ein Arbeitsklima garantieren soll, das von partnerschaftlichem Verhalten geprägt ist. Gemeinsam fordern sie darin alle Beschäftigten auf, Wertschätzung und Toleranz gegenüber allen Mitarbeitern zu zeigen. Verstöße gegen diese Grundsätze gelten nach der Vereinbarung als ernsthafte Verletzung des Betriebsfriedens, die disziplinarische Maßnahmen nach sich ziehen können, bis hin zur Auflösung des Arbeitsverhältnisses.

- Unter dem Motto „Behinderung & Befähigung“ ist die Integration von Menschen mit Behinderung ein zentraler Bestandteil des Diversity Managements. Das Schau-



bild verdeutlicht, wie die Integration Behinderter in das gesamte Betriebsgeschehen eingebettet ist, d.h. es wird beim Einkauf genauso berücksichtigt wie bei Einstellungen, bei der Produktentwicklung im Blick auf behinderte Kunden ebenso wie im Marketing.

### Herausforderungen

Natürlich stößt Diversity Management auch bei Ford auf interne Widerstände und Probleme. Ich kann sie hier nur kurz aufzählen, aber Sie werden aufgrund von Erfahrungen in Ihren Arbeitsbereichen mit diesen Stichworten sicher etwas anfangen können. Zu arbeiten haben wir mit

- der Quotenphobie mancher Kolleginnen und Kollegen, wie man sie insbesondere aus der Gleichstellungsdebatte kennt;
- der Schwierigkeit, Instrumente zur klaren Erfolgsmessung (Evaluation) des Diversity Managements zu entwickeln;
- der Gefahr „positiver Diskriminierung“, in der bestimmte Gruppen und Individuen auch wieder in eine Ecke gedrängt werden;
- der Furcht vor Bedrohungen durch Minderheiten;
- übersteigertem Anspruchsdenken, das sich auf Diversity beruft;
- der erhöhten Konfliktbereitschaft, die das Zusammenarbeiten nicht immer leichter macht;
- mit der manchmal mangelnden Kompatibilität mit dem gesellschaftlichen Umfeld, dass nicht jede Öffnung auf Diversity hin mitträgt.

Widerstände und Probleme

---

## Chancen zur Veränderung

### Verwaltung in einer multikulturellen Stadt; am Beispiel der Stadt Frankfurt am Main

*Barbara Laue*

Zunächst möchte ich mich im Namen des Magistrats der Stadt Frankfurt am Main für die Einladung zu einem Vortrag bei den Initiatorinnen und Initiatoren der Studienkonferenz „Vielfalt als Erfolgsgeheimnis“ herzlich bedanken.

Wie Ihnen als Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Veranstaltung vielleicht schon bekannt ist, gilt Frankfurt am Main nicht nur europaweit, sondern weltweit als eine weltweite und internationale Stadt. In Frankfurt mit seiner 1200 Jahr alten Geschichte war die Zuwanderung von jeher der Normalfall. Heute haben ca. 172.000 Frankfurterinnen und Frankfurter eine ausländische Staatsangehörigkeit. Das sind etwa 26,7% der rund 646.000 Einwohner unserer Stadt. Damit liegt Frankfurt mit an der Spitze im Vergleich deutscher Großstädte.

Frankfurt: hat prozentual die meisten Ausländer

Hinzu kommen viele tausende Menschen ausländischer Herkunft, die die deutsche Staatsbürgerschaft besitzen. In Frankfurt leben Menschen aus rund 170 Nationen mit weit über 200 Kultur-, Religions- und Sprachtraditionen.

Frankfurt ist eine internationale Banken- und Kulturstadt, eben eine europäische Dienstleistungsmetropole. Die Europäische Zentralbank und andere internationale Banken, Messe, Börse, der Rhein-Main-Flughafen, Agenturen und Verlage, Industrie- und Handwerksbetriebe verdanken ihren attrak-

tiven Standort nicht zuletzt der offenen Stadtpolitik und der zentralen Lage im Rhein-Main-Gebiet.

In Frankfurt am Main leben neben Repräsentanten und Angestellten der großen internationalen Dienstleistungsunternehmen, Künstlerinnen und Künstler, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, Studentinnen und Studenten mehrerer Hochschulen und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der zahlreichen diplomatischen Vertretungen auch viele Menschen aus aller Welt, die im gewerblichen Bereich, im Handwerk, im Einzelhandel, in Hotels und Restaurants beschäftigt sind. Auch Flüchtlinge haben in Frankfurt am Main Aufnahme gefunden. Im Spannungsfeld dieser Vielfalt hat Frankfurt am Main deshalb eine Vorreiterrolle in der Frage der multikulturellen Integration. Die Stadt Frankfurt bietet seit zwei Jahren als erste Kommune in Deutschland allen auf Dauer neu zuziehenden Ausländerinnen und Ausländern Deutsch- und Orientierungskurse an.

Deutsch und Orientierungskurse

Die Öffnung zu anderen Kulturen und die Toleranz gegenüber Fremden einerseits und die Idee des Zusammenlebens auf der Basis einer zivilen Gesellschaft andererseits gehören von jeher zur Bürgerstadt Frankfurt am Main.

Integration bedeutet für den Magistrat der Stadt Frankfurt am Main eine Politik des friedlichen Zusammenlebens der hier beherrschten unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen. Leitlinie dieser Politik ist der Artikel 3 des Grundgesetzes, Abs. 1.

Integration ist eine gesamtgesellschaftliche und gesamtstädtische Aufgabe und betrifft alle Bürgerinnen und Bürger Frankfurts. Ba-

Gleiche Startchancen, gleichberechtigte Teilhabe

sis der Integrationspolitik sind die vorhandenen Potenziale, die Erfahrungen und Fähigkeiten aller Beteiligten. Die schließt den bewussten Umgang mit Differenz ein und prägt entscheidende Ziele und Methoden. Gegenwärtige und zukünftige Integrationspolitik betrifft alle Politikbereiche und setzt die Rahmenbedingungen zur Herstellung gleicher Startchancen und gleichberechtigter Teilhabe.

Die Zielgruppen dieser Politik bestimmen sich nicht primär nach ihrer nationalen oder ethnischen Herkunft, sondern nach dem Grad ihres Bedarfs an gezielter Unterstützung und Förderung, um gleichberechtigt am gesellschaftlichen und sozialen Leben teilnehmen zu können.

Dieser Zugang wird noch einmal durch die Ergebnisse der 2001 vorgelegten Untersuchung des Europäischen Forums für Migrationsstudien zur Evaluation von Integrationsprozessen in Frankfurt am Main unterstrichen. Dort wird empfohlen, die Integration von Zuwanderern nicht entlang nationaler, sondern entlang sozialer Unterscheidungskategorien (wie Geschlecht, Migrantengeneration, Bildungsniveau, Sozialisationsdauer in Deutschland) zu evaluieren, um Integrationserfolge und -defizite differenziert analysieren und geeignete Strategien entwickeln zu können.

Integration entscheidet sich vor Ort

Die Rahmenbedingungen von Integrationspolitik sind durch bundes- und die landespolitischen Regelungen vorgegeben. Erfolg oder Misserfolg von Integrationsprozessen entscheiden sich jedoch im lokalen Kontext. Dies hat die Stadt Frankfurt am Main früher als viele andere Kommunen erkannt und so diese Prozesse pragmatisch gestaltet und in vielfältige Maßnahmen übersetzt.



Die Tatsache, dass die Themen Zuwanderung, Sprache und Bildungsbenachteiligung von Migrantenkindern aus dem Ghetto der Fachliteratur herausgetreten sind und inzwischen bundesweit – nicht zuletzt auch als Folge des PISA-Schocks – den öffentlichen Diskurs bestimmen, verleiht auch der städtischen Politik eine andere Dynamik. Die Schwerpunkte der städtischen Integrationspolitik liegen aus nachvollziehbaren Gründen derzeit auf bildungs- und sozialpolitischem Gebiet. Gleichwohl beschränkt sich Integrationspolitik nicht auf diese Bereiche.

Im Rahmen der Integrationspolitik der Stadt Frankfurt am Main leistet das 1989 gegründete Amt für multikulturelle Angelegenheiten (kurz „AmkA“ genannt) einen wichtigen Beitrag für ein friedliches Zusammenleben und Zusammenwachsen der in Frankfurt lebenden unterschiedlichen nationalen, sozialen, ethnischen und kulturellen Bevölkerungsgruppen.

1989: Geburt des „AmkA“

Ziel der Arbeit des Amtes war es und wird es in der Zukunft sein, dafür zu sorgen und sich dafür einzusetzen, dass alle Einwohner dieser Stadt, deutsche wie ausländische, gleichberechtigt Möglichkeiten erhalten, sich im beruflichen wie im privaten Lebensbereich entfalten zu können.

Das Amt für multikulturelle Angelegenheiten wird auch zukünftig ein Amt für alle Frankfurter Bürgerinnen und Bürger sein. Diese umfassende Aufgabenstellung spiegelt sich in der Vielfalt der Aktivitäten und Projekte, die in den letzten 15 Jahren durchgeführt wurden.

Das Amt wird inzwischen als normales Fachamt wahrgenommen und seine Service-

leistungen werden rege in Anspruch genommen.

#### Leere Kassen

Damit verbunden ist in Zeiten leerer Kassen eine deutlich gestiegene Belastung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Amtes, da zusätzliche Stellen für neue Integrationsaufgaben – wenn überhaupt – leider nur in begrenztem Umfang geschaffen werden können.

Das Amt wird darüber hinaus noch immer als Ausdruck der besonderen Integrationspolitik der Stadt Frankfurt am Main verstanden und findet bei Sachverständigen im Migrationsbereich, bei den Medien und bei interessierten Bürgerinnen und Bürgern hohes Interesse.

Ein sicheres Zeichen dafür sind die große Anzahl der Besucherinnen und Besucher, die Zahl der Anfragen nach Darstellung der speziellen Frankfurter Integrationspolitik und die Tatsache, dass seine Projekte zunehmend auch von anderen Städten als Modell übernommen werden.

#### Modell Frankfurt

Das Amt für multikulturelle Angelegenheiten ist in diesem Zusammenhang zu verstehen als Teil der integrationspolitischen Instrumente bzw. Strukturen der Stadt. In seiner Rolle als Amt mit Querschnittsfunktion ist es Prozessmanager, Koordinator und Initiator.

Die Vielfalt und Vielzahl der regelmäßigen Tagesaufgaben illustriert der folgende kurze Überblick: Das Amt für multikulturelle Angelegenheiten informiert und berät zu Fragen des interkulturellen Zusammenlebens in mehr als zehn Herkunftssprachen, es führt Seminare durch, gibt Publikationen heraus

und wirkt bei der Planung und Durchführung von Fortbildungsveranstaltungen für städtische Mitarbeiter/-innen mit. Es führt zahlreiche Integrationsprojekte für Kinder und Jugendliche, für Eltern, Senioren, Künstler und Frauen durch mit Partnern aus Schulen, Migrantenvereinen und dem europäischen Ausland.

Häufig entstehen auch erfolgreiche Programme durch Kontakte und Zusammenarbeit mit Institutionen aus klassischen Einwanderungsländern.

Wichtig sind dabei wirkungsvolle früh ansetzende Bildungs- und Erziehungsprojekte, die eine mehrdimensionale Wirkung haben und auf „empowerment“ statt Fürsorge setzen.

Empowerment  
statt Fürsorge

Neben der Initiierung und Moderation von Projekten vernetzt das AmkA bestehende Maßnahmen, um sie wirkungsvoller zu machen, vermittelt Kontakte und Kooperationen innerhalb und außerhalb der Stadtverwaltung und unterstützt die Planung interkultureller Projekte, unter bestimmten Voraussetzungen auch finanziell. Es bietet Informationen zu allgemeinen Fragen des Ausländerrechts, der Familienzusammenführung, der Einbürgerung, bei Fragen zur schulischen und beruflichen Integration und vermittelt den Kontakt zu den zuständigen Ämtern und Institutionen.

Bei Konflikten im Stadtteil, in der Nachbarschaft bietet es den Einsatz speziell geschulter Vermittlerinnen und Vermittler, die helfen, die Konflikte zu entschärfen und zu lösen. Das Amt ist Antidiskriminierungsstelle und Ansprechpartner sowie Vermittler bei Diskriminierung jeder Art.

Vermittler entschärfen Konflikte

Förderung von  
Migrantenorgani-  
sationen

Es fördert die Arbeit von Migrantenorganisationen durch Beratung und finanzielle und organisatorische Unterstützung.

In den letzten drei Jahren prägten folgende Handlungsfelder die Arbeit des Amtes für multikulturelle Angelegenheiten:

- ❑ Erprobung neuer Ansprachewege zum frühzeitigen Erlernen der deutschen Sprache für auf Dauer neu Zuwandernde und Aufbau eines Trägernetzwerks zur Durchführung der Kurse im Rahmen des Projekts Sprach- und Orientierungskurse (SOK)
- ❑ Qualitativer und quantitativer Ausbau der Projekte zur Förderung der interkulturellen Elternarbeit wie z.B. die Modellprojekte „Mama lernt Deutsch“, Ausbildungsorientierte Elternarbeit (AOE), „HIPPY“ und „mitSprache“
- ❑ Aktive Einbeziehung von Multiplikatoren aus Migrantenorganisationen in operative Maßnahmen des Amtes (z.B. AOE, S+O, Vermittlung der Rentenberatung für ältere Migranten)
- ❑ Regelmäßige Durchführung von Seminareinheiten zum Thema „Interkulturelle Kommunikation“ im Rahmen der Grundlehrgänge „Serviceorientierung“ für städtische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- ❑ Weiterführung des Projekts „Polizei und Migrantinnen und Migranten im Dialog“
- ❑ Beteiligung bei der Entwicklungspartnerschaft „Migration und Arbeit Rhein Main“ mit dem Teilprojekt „Inter-

kulturelle Kompetenz“ für Führungskräfte in Kommunal- und Kreisverwaltungen, der Arbeits- und Beschäftigungsförderung sowie der Aus- und Weiterbildung

- ❑ Intensivierung der Antidiskriminierungsarbeit und systematische Dokumentation der Diskriminierungsmeldungen
- ❑ Konzeptionelle und praktische Weiterentwicklung des Arbeitsfeldes Stadtteilvermittlung durch Vernetzung mit den Projekten Soziale Stadt und Quartiersmanagement und verstärkte Öffentlichkeitsarbeit
- ❑ Planung und Durchführung von Tagungen und Veranstaltungen zu unterschiedlichen Themen (z.B. Mehrsprachigkeit, Islam etc.)

2004 steht als weiterer Schwerpunkt die Intensivierung der Zusammenarbeit mit Migrantenvereinen und die Qualifizierung von Aktiven der Migrantenvereine auf dem Programm.

Qualifizierung der Aktiven in Migrantenvereinen

Gemeinsam mit dem Fachbereich „Soziale Arbeit und Gesundheit“ der Fachhochschule Frankfurt am Main ist eine Fortbildungsreihe für Vereine in Planung. Der Ausbau und die Konsolidierung der in 2003 begonnenen Projekte und Vorhaben wird im Jahr 2004 fortgesetzt.

Das *EQUAL-Projekt „M.A.R.E - Migration und Arbeit Rhein-Main – Regionale Entwicklungspartnerschaft“* ist ein durch den Europäischen Sozialfonds gefördertes Projekt der Städte Frankfurt am Main, Offenbach am Main und der Landkreise Offenbach und

Projekt Inter-  
kulturelle Kompe-  
tenz

Main-Taunus, an dem 16 Partner beteiligt sind. Ziel ist es, die Herstellung bzw. Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit von Migrantinnen und Migranten in der Region nachhaltig zu fördern. Zielgruppen sind neben Jugendlichen mit geringer Ausbildungsperspektive auch Fach- und Führungskräfte in der Kommunal- und Kreisverwaltung, in Ämtern und Einrichtungen der Arbeitsförderung und der Aus- und Weiterbildung.

Das Amt für multikulturelle Angelegenheiten übernimmt für die Projektlaufzeit (15.01.2002 bis 30.06.2005) in der Entwicklungspartnerschaft das Teilprojekt „Interkulturelle Kompetenz“ und ist gleichzeitig als Amt mit Querschnittsfunktion Mitglied der Lenkungsgruppe zur Steuerung des Gesamtprojekts.

Zur Durchführung des Teilprojekts entwickelte das AmkA hierzu eine Konzeption und ein Curriculum zur Durchführung von Fachtagen, in denen Führungskräfte in der Kommunal- und Kreisverwaltung, in Ämtern und Einrichtungen der Arbeitsförderung und der Aus- und Weiterbildung ein speziell für ihre Belange zugeschnittenes Konzept „Interkulturelle Kompetenz“ entwickeln und für den Transfer in die Praxis vorbereiten können.

Im Projektverlauf wird ein Trainingshandbuch mit einem Leitfaden zur Implementierung interkultureller Kompetenz in der Kommunal- und Kreisverwaltung, in Ämtern und Einrichtungen der Arbeitsförderung und der Aus- und Weiterbildung erarbeitet und durch die gewonnenen Erfahrungen innerbetrieblicher Kompetenzträger weiterentwickelt werden. Derzeit ist das Projekt mit der Durchführung der vorgese-

henen Fachtage und der Erprobung des Curriculums intensiv beschäftigt.

Innerhalb der regionalen Entwicklungspartnerschaft (EP) übernahm das Amt für multikulturelle Angelegenheiten zusätzlich das Thema „Interkulturelle Kompetenz“ als Querschnittsaufgabe und führte für alle Beteiligten der EP im November 2002 und Januar 2003 einen Impulsworkshop zum Thema „Interkulturelle Kompetenz“ für die Entwicklungspartner/-innen durch. Im Rahmen dieser Querschnittsaufgabe bietet das Amt für multikulturelle Angelegenheiten allen Teilprojekten Fachberatung an.

### **Zur Bedeutung der Sprache(n) im Integrationsprozess**

Gesellschaftliche Integration und Partizipation von Zuwanderern sind zwingend an die Beschäftigung mit der Sprache des Aufnahmelandes gebunden. Sich verständigen zu können und sich zu verstehen, braucht eine gemeinsame Sprache. Diese Feststellung erscheint trivial. Ähnlich trivial und nachvollziehbar ist die Feststellung, dass erfolgreiches Lernen nur da geschieht, wo seine Sinnhaftigkeit erfahrbar wird.

Linguistische und migrationssoziologische Studien, die den Zusammenhang von gesellschaftlicher Integration und Zweitspracherwerb untersuchen, zeichnen dazu ein widersprüchliches Bild und spiegeln so getreu die in der Vergangenheit politisch und gesellschaftlich uneinheitlichen Diskurse. Umso wichtiger ist es deshalb, dass inzwischen weitreichend Konsens über den akuten sprachpolitischen Handlungsbedarf besteht. Dies findet nicht nur seinen Ausdruck im Bericht der Unabhängigen Kommission

Sprachpolitischer Handlungsbedarf

„Zuwanderung“ von 2001, sondern ist auch Bestandteil der Integrationspläne zahlreicher Bundesländer.

Die Sprache ist nicht nur das entscheidende Medium der Verständigung zwischen Mehrheit und Minderheiten, sondern auch zentrales Kommunikationsinstrument innerhalb der jeweiligen kulturellen und sprachlichen Systeme. Im Medium der Sprache vollzieht sich wesentlich auch der interaktive Prozess von Integration und Akkulturation.

Kinder und Jugendliche sprachlich fördern

Insbesondere bedarf es dazu intensiver sprachlicher Fördermaßnahmen für Kinder und Jugendliche, um ihre Chancengleichheit im Bildungs- und Ausbildungssystem zu erreichen.

multilinguale Schülerschaft

Das Projekt „mitSprache“ setzt genau dort an. Zielgruppen sind Pädagogen, Eltern und Schüler/-innen. Deutsch ist im Unterrichtsgeschehen Zielsprache, Unterrichtssprache und Kommunikationsmittel gleichermaßen. Hohes Sprachbewusstsein ist in diesem Kontext sowohl ein Qualifikationsmerkmal der Pädagogen als auch Lernziel für die multilinguale Schülerschaft.

Dass in Frankfurter Programmen und Maßnahmen nicht erst mit Beginn der bundesweiten Debatte dieses Handlungsfeld als ein Schwerpunkt gewählt wurde, ist uneingeschränkt positiv zu bewerten. Nicht zuletzt verbindet sich hier – auch bezogen auf die finanzielle Förderung – die städtische mit der Bundes- und Landespolitik.

Zukünftige Herausforderungen und Handlungsfelder europäischer Stadtverwaltungen, die größtenteils im AmkA realisiert wurden, werden sein:



- ❑ Die bedarfsorientierte Entwicklung und Realisierung von Bildungs- und Integrationsprojekten für Neuzuwanderinnen und Neuzuwanderer, aber auch derjenigen, die schon längere Zeit in der Kommune leben. (z.B. Modellprojekte zur sprachlichen und soziokulturellen Integration von zugewanderten Frankfurter Bürgerinnen und Bürger aller Altersstufen, ausbildungsorientierte Elternarbeit, Frühförderprogramme für Vorschulkinder etc.)
- ❑ EU-Projekte, die das Leben und Arbeiten in Vielfalt fördern
- ❑ Die innovative Entwicklung von Projekten zur sozialen Integration älterer Migrantinnen und Migranten
- ❑ Projekte zum Thema Alter und Migration (z.B. eine interkulturelle Rentenberatung, Informationsreihen für ältere Migrantinnen und Migranten über die Angebote der kommunalen Altenhilfe)
- ❑ Die Entwicklung von Koordinations- und Steuerungsstellen zur interreligiösen Beratung (zu den Religionsgemeinschaften der Welt und deren Gemeinden und Aktivitäten in der Kommune)
- ❑ Internationale Kunst und Kulturprojekte (Z.B. inter.art – eine Kulturbörse für internationale Künstlerinnen und Künstler)
- ❑ Projekte zur Prävention: Konfliktvermittlung und Antidiskriminierung (Z.B. Antidiskriminierungsarbeit durch Schaffung einer kommunalen Antidiskriminierungsstelle, Konfliktvermittlungsarbeit

interkulturelle  
Rentenberatung

im Stadtteil durch eine kommunale Stadtteilvermittlungsstelle, interkulturelle Workshops und Begegnungsseminare wie z.B. das AmkA-Projekt „Polizei und Migrant/-innen im Dialog“)

- Gesundheitliche Versorgung der Migrantinnen und Migranten
- Telefondolmetscherdienst für andere kommunale Ämter
- (interkulturelle) Fortbildung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern innerhalb und außerhalb der Stadtverwaltung
- Förderung von Vereinen

internationale Teams

Zur Realisierung all dieser Handlungsfelder sind enge Vernetzungen der Ämter untereinander, der Einsatz von internationalen und mehrsprachigen Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterteams, die den Anforderungen gewachsen sind, die multikulturelle Bürgerinnen und Bürger an eine moderne Stadtverwaltung stellen.

## **Bildung und Wissenschaft international**

### **Konsequenzen aus der Hochschul- entwicklung**

Aylâ Neusel

Das Thema der heutigen Tagung „Vielfalt als Erfolgsgeheimnis“ hat mich angezogen, versuche ich doch seit einigen Jahren dieses Gedankengut in die Hochschulpolitik hinein-zutragen. Meist vergebens. Das Thema: Vielfalt (oder wie im amerikanischen Kontext: Diversity) ist für unsere Hochschulen und in der Hochschulpolitik leider noch ein Fremdwort.

#### **I. Themen der Hochschulentwicklung**

Unsere Hochschulentwicklung hat einen anderen Weg genommen. In den letzten 30 Jahren wurden drei Projekte voneinander getrennt und isoliert diskutiert. Und was noch wichtiger ist: Sie sind mit dem Makel des Defizitären behaftet.

1. Bei dem ersten Diskussionsstrang, der in den 1970er Jahren begann und sich seitdem wandelte, geht es um die Marginalisierung von Frauen im Verlauf ihrer wissenschaftlichen Karriere. Frauen sind Gewinnerinnen der Hochschulexpansion und Studienreform der 70er Jahre. Der Anteil der Studentinnen hat sich innerhalb einer Generation vervielfacht, heute studieren in vielen Universitäten mehr Frauen als Männer. Andererseits: Das Hochschulsystem hat dieser hoch qualifizierten Frauengeneration – auch nach dreißig Jahren – kaum Chancen eröffnet, in der Hochschule und Wissenschaft Verantwortung zu tragen. Dabei ist unmittelbar einsichtig, dass ein Zusammenhang

Kaum Chancen für  
Frauen

zwischen der Verfasstheit der Wissenschaft und der hierarchischen Struktur im Geschlechterverhältnis besteht.

*„Nicht nur Frauen werden ausgegrenzt, sondern mit ihnen auch Sichtweisen und Kritikpunkte.(...) Die Wissenschaft) trägt offensichtlich zur Reproduktion des bestehenden Geschlechterverhältnisses bei. Umgekehrt wird diesen Wissenschaften durch Ungleichheiten in der Geschlechterordnung [...] ein Potential entzogen, in dem Impulse zu Innovation und produktiver Kritik stecken könnten“* (Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur 1997:315-316).

Genau darum geht es bei dem Diversity-Konzept: um den Gewinn für die Wissenschaft und die Hochschule!

2. Seit den 1990er Jahren wird verstärkt die vermeintliche oder reale Bildungsmisere der Migrantenkinder beklagt. Dabei hat sich hier – während wir in Deutschland darüber debattieren, ob die Migrantenkinder unsere Bildungsstandards untergraben (siehe die Diskussion um die PISA Studie) – eine „stille Revolution“ ereignet.

Ich möchte im Bezug auf die Hochschule sogar von einer Erfolgsgeschichte sprechen: Seit der Migration 1975 hat sich etwa die Zahl der Studierenden mit einem türkischen Pass an unseren Hochschulen rasant entwickelt, sie ist innerhalb einer Generation um das Vielfache gestiegen, und die Struktur der Studierenden (ihre soziale Herkunft, ihr Geschlecht, ihre Fächerwahl) hat sich stark verändert.

In diesem Zusammenhang können wir durchaus von einem Elitenwechsel sprechen. (Vgl. Studien Bildung Wissenschaft, Nr.113 Bonn 1994):



- Die türkischen Studenten in Deutschland rekrutieren sich nicht mehr aus den bildungsorientierten Schichten der Türkei. (72% von ihnen sind Bildungsinländer, über 3/4 haben heute ihren ständigen Wohnsitz in Deutschland.)
- An deutschen Hochschulen studieren mehr türkische als deutsche Arbeiterkinder. (30% der Mütter und 25% der Väter der türkischen Studierenden sind ungelernete Arbeiter.)
- Es hat ein enormer Bildungsaufstieg unter der türkischen Bevölkerung in Deutschland stattgefunden. (50% der Eltern türkischer Studierenden haben lediglich einen Grundschulabschluss, lediglich 1% sind Akademiker.)
- Und schließlich: Die Töchter der Migrantenfamilien aus der Türkei haben in viel höherem Maße als die Söhne die Chance ergriffen, eine akademische Ausbildung zu genießen. (Innerhalb von 5 Jahren hat ihr Anteil an den türkischen Studierenden um das Dreifache zugenommen, während in derselben Zeit die Gesamtzahl der türkischen Studenten um 50% stieg.)



Wichtig ist, dass sie neue Motive, neue Perspektiven, neue Themen in die Hochschule und Wissenschaft hineinbringen, so zur inhaltlichen und sozialen Modernisierung beitragen.

3. Mein dritter Aspekt ist eins der meist diskutierten Themen der Hochschulpolitik der letzten 15 Jahre: Internationalisierung der deutschen Hochschule – inzwischen ein weitgehend positiv konnotierter Begriff in der Hochschulpolitik. Doch: Die Diskussion wird eng geführt.

Eingeschränkte Internationalisierung

So konzentrieren sich die Bemühungen um die Internationalisierung der deutschen Hochschulen eher um die strukturellen und kommunikativen Aspekte und die „Rezepte“ gehen in der Regel von der Zentralität des westlichen Wissensangebots aus. Wissenschaftlicher Austausch vorzugsweise mit dem Norden, Werbung um ausländische Studierende aus den Drittländern, internationale Akkreditierung der Studiengänge, Hochschulmarketing im Ausland, Ausbau von Akademischen Auslandsämtern sind Vorhaben, die vorwiegend ökonomisch begründet werden.

Entsprechend heißt es in der Bologna-Erklärung zur Europäischen Hochschulentwicklung: „Europas politischer und kommerzieller Erfolg in der Welt (hängt) davon ab, ob künftig Entscheidungsträger in Drittländern ein größeres Verständnis und engere Verbindungen zu Europa entwickeln können“.

## II. Diversity an der Hochschule

Diese drei Themen stehen in einem engen Zusammenhang zum Diversity-Ansatz. Denn es geht ja jedesmal darum, Heterogenität, Diversität, Vielfalt als einen Gewinn für unsere Hochschulen positiv zu besetzen. Zwar beschränke ich mich auf die Hochschulen, aber wir könnten unschwer versuchen, dies auch auf das gesamte Bildungswesen zu übertragen.

Konzept aus den USA

Das Diversity-Konzept kommt aus dem US-amerikanischen Hochschulkontext. Dort wurde es in den 1990er Jahren intensiv und mehrheitlich positiv diskutiert. Heute gerät es unter einen kritischeren Blick. Während bei uns die bildungspolitische Debatte über die Diversität, die Wertschätzung

des Anderen/Fremden und die Vorteile des heterogenen Lernens in der Schule und Hochschule erst in jüngster Zeit entfacht ist und es eine wissenschaftliche Diskussion dazu kaum gibt – oder mir nicht bekannt ist – , gehört Diversity in den USA gewissermaßen zum „Standard“. Aisha Blackshire-Belay, Direktorin des Department für Afrikanische und Afroamerikanische Studien an der Indiana State University, sagt: „Diversität im Bildungsbereich bedeutet die Schaffung und Beibehaltung von Lehrplänen, wissenschaftlichen Aktivitäten, Programmen und Projekten, die aktiv die Achtung vor allen menschlichen Kulturen fördern“. „Die Bemühungen um eine kulturell diversifizierte Hochschule führen nicht etwa zur Aufspaltung Amerikas.“ (Das ist ein Argument, das wir auch in Deutschland oft hören.) „Sie legen im Gegenteil die Vermutung nahe, dass eine Vielfalt von Kulturen, die sich selbst und andere respektieren, zu einem Zusammenleben in einer gerade dadurch vollkommeneren Gemeinschaft führen könnte“. Und weiter: „Unterschiedliche Kulturen können auf Dauer tatsächlich nur auf der Basis von solch gegenseitiger Wertschätzung und Respektierung miteinander leben. Deshalb ist Diversität als Bestandteil des Lehrplans ein Weg, dem Ziel einer effizienten Bildung für das 21. Jahrhundert näher zu kommen.“

Diversity als Standard

Die repräsentativen Befragungen zur Diversität des Hochschulwesens Ende der 90er Jahre (1998) bringen durchgehend positive Stellungnahmen:

- dass die Diversity-Programme das wissenschaftliche Niveau in der Hochschule heben,
- einen positiven Effekt auf die Ausbildung der Studenten haben,

- die junge Generation auf die kulturelle Vielfalt vorbereiten,
- dass sie dazu beitragen, die Gesellschaft zu einen (nicht zu spalten!),
- dass Diversität im Campus positive Auswirkungen auf das soziale Klima hat.

In der letzten Zeit sind aber auch kritische Stimmen zu hören. Während die Universitäten im Osten (Michigan Ann Arbor) an dem klassischen Modell des „Affirmative Action“ festhalten, wurde es im Westen (in California und Texas) wieder abgeschafft. Die Kritik



entzündete sich vor allem daran,

- dass die Vorstellung, dass Weiße davon profitieren würden, wenn die Welt der Universität bunter ist, rassistisch sei;
- dass die Aufforderung, Schwarze sollten ihren Standpunkt in die Universität hineinbringen, von

einer rassistischen Denkweise geprägt sei.

Eine ähnliche Kritik ist inzwischen auch in Deutschland zu hören: „Managing Diversity hat nichts zu tun mit Gleichheit und Gleichstellung (...). Es geht zudem von einem Differenzverständnis aus, das sich gerade nicht auf strukturelle Ungleichheiten bezieht, sondern auf geschlechtstypisch unterschiedliche Potentiale und sozialisierte Eigenschaften“. (Wetterer, 2002, S.143)

In der Wirtschaft wird auch in Deutschland über das Diversity-Konzept diskutiert – wir haben Herrn Jablonski gehört. In der Hochschule leider nur vereinzelt.



### III. Best Practice: Die Internationale Frauenuniversität

Mich haben die Themen Frauenförderung, Internationalisierung der Hochschule und Migrantenkinder schon immer beschäftigt. Daraus entstand das Konzept einer *wirklich* internationalen Hochschule, die Internationale Frauenuniversität, die mich auf ganz neue Wege bringen sollte.

Die ifu 2000 – während der EXPO in Hannover durchgeführt – war ein heterogenes System. Sie war zwar monogeschlechtlich, aber gleichzeitig extrem polykulturell. Wir haben Erfahrungen mit der Heterogenität gemacht, die uns in unserem demokratischen Selbstverständnis, jegliche Privilegien in Frage zu stellen, herausgefordert haben. Es geht mir heute um die Politik der Chancengleichheit mit einem neuen Gesicht, die Anleihen aus den Diversity-Konzepten anderer Länder (z.B. Südafrika oder USA) macht. Aus zwei Gründen finde ich das Konzept interessant:

Chancengleichheit  
mit neuem  
Gesicht

1. Es stellt die „Frauenfrage“ in einen größeren Kontext jeglicher Marginalisierung, sei es die der Frauen oder Männer, der Alten, der MigrantInnen, AusländerInnen, Behinderten.
2. Es bedeutet eine neue Wertschätzung des Anderen, des Fremden, der Vielfalt. Das Zulassen der Diversität ist ein Reformimpuls: Sie bringt neue Ideen in die Bildung und Wissenschaft, trägt zur konzeptionellen, institutionellen wie sozialen Modernisierung der Hochschule bei.

Auch in unseren Hochschulen nimmt die Heterogenität (nach Bildungsaspiration, beruflichen Interessen, nach Alter und Vorbil-

beispielhafte  
Frauenuniversität

dung, nach sozialer und ethnischer Herkunft) zu: Umgang mit dem heterogenen Lernen und Forschen wäre eine Herausforderung für die Hochschulen, die bisher beklagenswert monokulturell geblieben sind. Beispielhaft war die Internationale Frauenuniversität in dreifacher Hinsicht:

**Erstens: In der Wahl von weltweit brisanten Themen für die Studiengänge**

An der Internationalen Frauenuniversität wurden sechs Projektbereiche als „post-graduale Studiengänge“ eingerichtet, die weltweit brisante Themen behandelten: ARBEIT, INFORMATION, KÖRPER, MIGRATION, STADT und WASSER. Die Auswahl der Themen wurde durch ihre gesellschaftliche Relevanz begründet.

**Zweitens: Durch die internationale Begegnung der Teilnehmenden**

Die weltweite Rekrutierung der Studentinnen und der Faculty war bei ifu 2000 ein wichtiges Ziel. Als Ergebnis kamen über 1000 junge und etablierte Wissenschaftlerinnen aus 105 Ländern (über die Hälfte aus den Entwicklungsländern) nach Deutschland. Gerade dieser internationale Austausch, besonders mit dem Süden, ist zum „Markenzeichen“ der ifu geworden. Die Internationale Frauenuniversität hat einen „Dritten Ort“ konstituiert – ohne Vergleichsmöglichkeiten mit nationalen Hochschulmodellen. Die Studentinnen waren nicht mehr in ihren Heimathochschulen, auch nicht in Deutschland.

„Dritter Ort“

Der „Third Space“ im Sinne von Homi Bhabha (1994) zeichnet sich „durch die Momente des Unvorhersehbaren und der Verfehlungen aus, die sich jeder kulturellen, strukturellen und kategorialen Festschrei-

bungen widersetzen“ (Stanislaw Paulus 2001, S. 129). Er ist eine transkulturelle Zwischen-Station, die Köpfe frei machen kann, um Neues zu denken.

**Drittens: Durch das Unternehmen einer transkulturellen Wissenschaft**

Ziel bei der Gründung war es, nationale Engführungen der Wissenschaft zu vermeiden und einen globalen Dialog zu initiieren,

- um Verständnis für das jeweils andere zu suchen, die eigenen Werte, Interessen, und Perspektiven in Frage stellen oder verfestigen zu können,
- um Konfliktfähigkeit zu entwickeln und um ein Verständnis von einer Welt vielschichtiger Probleme und komplexer Wechselbeziehungen zu bekommen.

Die *ifu* hatte sich dafür entschieden, der nicht-westlichen Wissenschaftskritik an der Tradition der „unified science“ (Einheit der Wissenschaft) einen entsprechend wichtigen Platz einzuräumen und die kritischen Stimmen aus den verschiedenen kulturellen Traditionen dieser Welt einzuladen. So wurden Kolleginnen aus asiatischen und afrikanischen Ländern mehrheitlich in die Faculties einbezogen. Mit der „Neukonzeptualisierung der Bildungs- und Forschungsinhalte“ war ein weiterer anspruchsvoller Aspekt der Internationalität formuliert, den ich wiederholt als „mit dem Kopf der anderen denken“ beschrieben habe. Man kann das auch mit einem Satz ausdrücken, den Georg Hamann an Immanuel Kant schrieb: „Sie müssen schon mich fragen, nicht sich, wenn Sie mich verstehen wollen!“

Kritische Stimmen einladen

Während das sichtbare Ergebnis der weltweiten Rekrutierung von Teilnehmerinnen zur Profilbildung der IFU 2000 wesentlich

Leitbild trans-  
kulturelle  
Wissenschaft

beitrug, schloss dieser zweite Aspekt der transkulturellen Wissenschaft das leidenschaftliche Ringen um Positionen und Perspektiven ein, ein Prozess, der voller Reibungen und Widersprüche steckte. Wenn es auch berechtigte Kritik daran gab, dass im Vergleich zum eigenen Anspruch das Ziel nicht erreicht werden können, war die Diskussion in seiner Intensität überwältigend, und ist wohl das kostbarste Ergebnis, das die ifu hervorgebracht hat. Das Leitbild „transkulturelle Wissenschaft“ wurde richtungsweisend für das, was anzustreben ist, für die Vision eines nicht hierarchischen wissenschaftlichen Diskurses zwischen den verschiedenen Wissenschaftskulturen dieser Welt.

#### **IV. Folgerungen für den Alltag in unseren Hochschulen**

Kulturalisierung  
des Sozialen über-  
winden

Zur Herstellung der Diversität würde in Deutschland eine Öffnungspolitik für die Kinder aus den Migrantenfamilien gehören, die neuerdings auch in französischen Hochschulen ein wichtiges Politikthema ist, um Potenziale auch für die Wissenschaft – und nicht nur für den Fußball – zu erschließen. Aber dazu müssen wir zunächst die Kulturalisierung des Sozialen in den Bildungsstatistiken überwinden: In ethnisierten Statistiken werden die Türken, die Italiener, die Griechen usw. als homogene Gruppe behandelt, während ihre soziale oder regionale Herkunft, das Geschlecht, das Alter nicht differenziert betrachtet werden.

Die Kulturalisierung des Sozialen hat aber auch eine qualitative Seite: Migranten erfahren oft eine Reduktion ihrer Persönlichkeit auf ihre Nationalität. Jegliche individuelle Äußerung oder Reaktion wird auf ihre natio-

nale Herkunft zurückgeführt. Dies greift wahrhaft zu kurz. Auch dieser qualitative Aspekt erweitert die Diskussion um die demokratische Teilhabe an Bildung und Wissenschaft in unserer Gesellschaft. Die Internationalisierung der Hochschulen wird nur durch eine echte Inter-Kulturalisierung ein sinnvolles, demokratisches Projekt sein.

demokratische  
Teilhabe

## Wo liegt der Vorteil interkultureller Teams?

Antworten aus der Team- und Unternehmensberatung

*Siegfried Stumpf*

### Ziel der Präsentation

Auf der Grundlage der Gruppenforschung...

- Vorteile interkultureller Teamarbeit darstellen
- Risiken interkultureller Teamarbeit darstellen
- Ableitung einiger Empfehlungen zum Management interkultureller Teams

### Gliederung der Präsentation

- Vorteile kulturell bedingter Heterogenität in Teams
- Risiken kulturell bedingter Heterogenität in Teams
- Was ist ein interkulturelles Team?
- Was tun? Hinweise zum Management interkultureller Teams

### Was ist ein interkulturelles Team?

Ein Team ist ...

- ... eine kleinere Anzahl von Personen,
- die eine gemeinsame Aufgabe zu bewältigen haben
- die dabei miteinander kooperieren müssen

Definitionen

Ein Team ist interkulturell ...

... wenn die Personen, aus denen es besteht, aus unterschiedlichen Kulturen bzw. verschiedenartigen sozialen Systemen kommen.

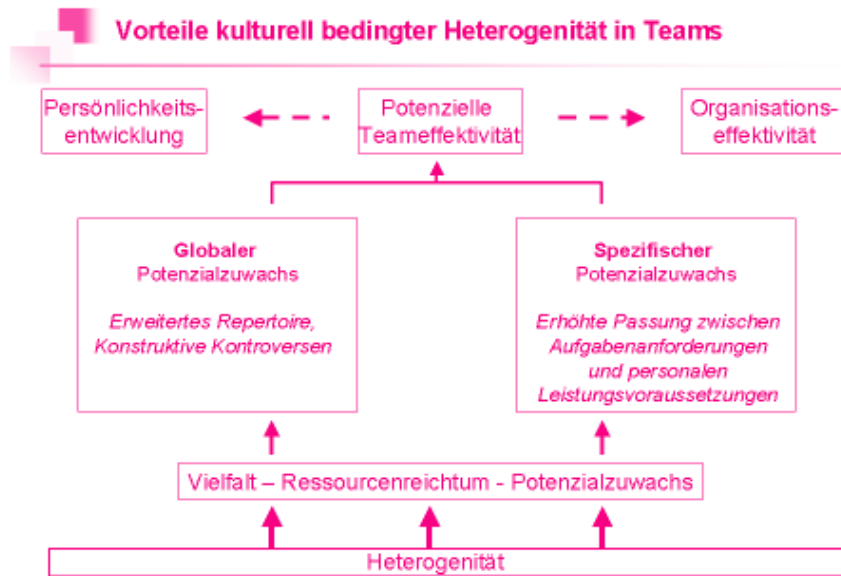
Das wesentliche Merkmal interkultureller Teams ist die Heterogenität der Gruppenmitglieder. Diese bezieht sich auf:



- Erfahrungen und Wissen der Gruppenmitglieder
- Fähigkeiten und Fertigkeiten der Gruppenmitglieder
- Orientierungen, Werte und Normen der Gruppenmitglieder.

Die Verschiedenartigkeit der Gruppenmitglieder hinsichtlich dieser Faktoren ist eine wesentliche Startbedingung interkultureller Teams. Festzuhalten ist hier aber auch, dass Unterschiede zwischen den Gruppenmitgliedern in jeder Gruppe, ganz gleich ob interkulturell oder monokulturell, zu finden sind. Es gibt keine Gruppe, die aus identischen Gruppenmitgliedern besteht. Allerdings ist davon auszugehen, dass das Ausmaß der Verschiedenheit in interkulturellen Gruppen größer als in monokulturellen Gruppen ist, und auch die Qualität der Verschieden-

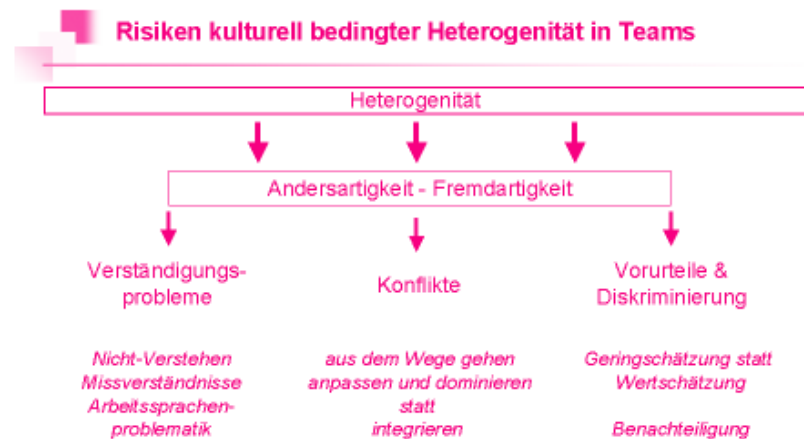
heit kann in interkulturellen Gruppen anders beschaffen sein.



Verschiedenheit in Gruppen ist zunächst ein Aktivposten, der einen Potenzialzuwachs darstellt: Von der Gruppe ist „mehr“ zu erwarten. Dabei unterscheidet man den spezifischen von dem globalen Potenzialzuwachs: Spezifisch ist der Potenzialzuwachs dann, wenn die Verschiedenheit mit einer erhöhten Passung zu den Aufgabenanforderungen einhergeht (Beispiel: Ein Produkt soll in China, USA und Deutschland vertrieben werden. Hierzu ist ein integratives Marketingkonzept zu entwickeln, das den jeweiligen Länderbesonderheiten gerecht wird. Das Team zur Entwicklung dieses Konzeptes besteht aus Marketingexperten mit unterschiedlicher nationaler Herkunft, also z.B.



aus einem Chinesen, einem US-Amerikaner und einem Deutschen). Global ist der Potenzialzuwachs dann, wenn diese spezifische Beziehungen zu den Aufgabenanforderungen nicht besteht, und man lediglich davon ausgeht, dass die Gruppenmitglieder grundsätzlich z.B. unterschiedliche Ansichten oder Werte in die Entscheidungsprozesse einbringen, was die Kreativität und die Güte der Informationsverarbeitung in der Gruppe fördern sollte.



Kulturell bedingte Verschiedenheit bringt auch Risiken mit sich. Einige wichtige Risiken sind:

- Verständigungsprobleme
- Unproduktiver Umgang mit unterschiedlichen Auffassungen (Konflikten) in der Gruppe: Konfliktbewältigung z.B. durch einseitige und starre Anpassungs- und

Dominanzmuster oder durch Konfliktvermeidung („Unter den Teppich kehren“).

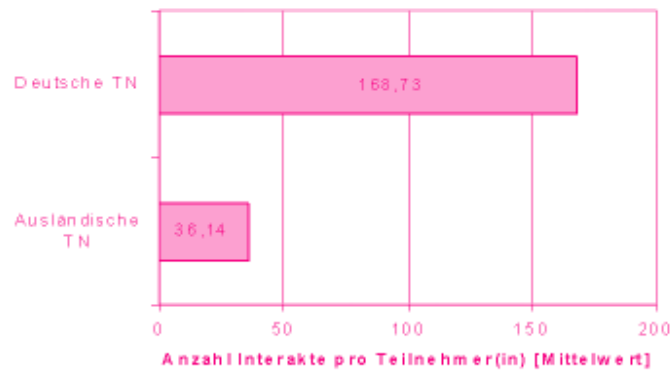
- Vorurteile und Diskriminierung in der Gruppe

Deutsche Teilnehmer, die die Arbeitssprache als Muttersprache beherrschen, beteiligen sich fast fünf Mal so viel an Gruppendiskussionen (Besprechungen zwischen Teams) wie ausländische Gruppenmitglieder.

### Zur Arbeitssprachenproblematik

Durchschnittliche Beteiligung an Gruppendiskussionen im interkulturellen Verhaltensplanspiel Atlanticon (Wenzl, 2004)

Besprechungen zwischen Teams im Verhaltensplanspiel Atlanticon. Deutsche und ausländische Studierende als Teilnehmer. Deutsche stellen Mehrheit der Teilnehmer. Arbeitssprache Deutsch.



Die Arbeitssprachenproblematik ist gerade der Teilnehmergruppe, die die Arbeitssprache fließend beherrscht, oft nicht bewusst: Die Wahl einer Arbeitssprache geht „wie von selbst“ (implizit) vor sich, eine ex-

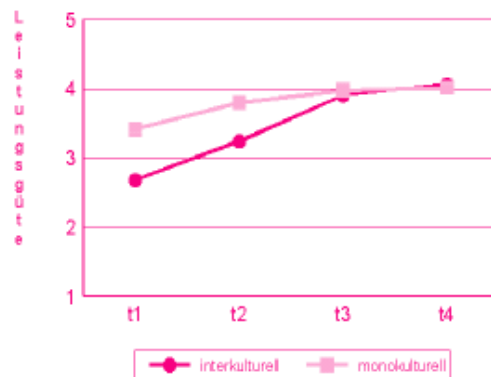
plizite Vereinbarung hierzu fehlt. Probleme im Zusammenhang mit der Arbeitssprache werden kaum explizit in der Gruppe diskutiert und Lösungsmöglichkeiten für diese Probleme werden folglich auch nicht explizit entwickelt.

Die Leistung interkultureller Gruppen ist anfangs durch „Reibungsverluste“ beeinträchtigt. Mit zunehmender Dauer des Gruppenbestehens können diese Reibungsverluste auch abgebaut werden und die interkulturellen Gruppen ziehen leistungsmäßig mit den monokulturellen Gruppen gleich.

#### Interkulturelle Teams als Vorteilsrealisierer oder Risikoopfer?

##### Ein Untersuchungsbeispiel (Watson, Kumar & Michaelsen, 1993)

Vergleich von 17 monokulturellen mit 19 interkulturellen Teams. Aufgabe: Bearbeitung ökonomischer Fallstudien. Längsschnittstudie über 17 Wochen. 4 Messzeitpunkte t1 bis t4. Höhere Werte entsprechen höheren Leistungen. Rückmeldung von Leistungs- und Prozessdaten an Teams nach jeder Messung.



Zwei Randbedingungen dieser Untersuchung sind bei der Interpretation der Befunde aber zu beachten:

- 1) Die Gruppen bekommen nach zu jedem Messzeitpunkt ein leistungs- und gruppenprozessbezogenes Feedback und werden aufgefordert, diese Rückmeldungen zu analysieren und umzusetzen (Schwächen abbauen usw.). Diese förderliche Rahmenbedingung wird in der Praxis oftmals fehlen.
- 2) Zur Frage, warum die interkulturellen Gruppen die monokulturellen Gruppen am Ende des Messzeitraumes nicht sogar überholen, ist anzumerken: Ein spezifischer Potenzialzuwachs, der solch ein „Überholen“ unter günstigen Umständen ermöglichen sollte, ist hier nicht erkennbar; die kulturelle Heterogenität ist nicht direkt verknüpft mit den spezifischen Aufgabenanforderungen.

### Was tun? Hinweise zum Management interkultureller Teams

Forschungen und praktische Erfahrungen zeigen deutlich, dass



Teams keine Selbstläufer sind (vgl. z.B. Stumpf & Thomas, 2003). Vorteile realisieren sich nicht von selbst, Risiken werden nicht ohne weiteres von selbst bewältigt! Dies gilt für Teams grundsätzlich und erst recht für interkulturelle Teams. Die Gestaltung von Teamarbeit in Organi-

sationen ist deswegen eine wichtige Managementaufgabe: Teamarbeit muss bewusst, gezielt und systematisch gestaltet werden.

### Hinweise für das Management interkultureller Teams

Interkulturelle Teams für die hierfür *richtigen* Aufgaben bilden

- Das Team gezielt zusammenstellen: Die *richtigen* Personen ins Team holen
- Ziele und Rahmenbedingungen der Teamarbeit mit dem Team klar vereinbaren
- In die Fähigkeiten des Personals zur Bewältigung interkultureller und teamarbeitsbezogener Anforderungen investieren: Trainings zur Entwicklung interkultureller Kompetenz, Teamfähigkeiten, Teamleitungsfähigkeiten
- Unterstützung anbieten zum Aufbau und zur Weiterentwicklung teaminterner Strukturen: Maßnahmen wie Teambuilding, Teamentwicklung, Coaching

Ziel muss es sein, ein in sich stimmiges und tragfähiges Konzept zum Management interkultureller Teams in der Organisation zu entwickeln und zu implementieren.

Managementkonzept entwickeln

Die oben aufgelisteten Aktionen und Interventionen sind zu integrieren. Ein in sich stimmiges und tragfähiges Konzept zum Management interkultureller Teams in Organisationen ist zu entwickeln und zu implementieren. Dieses Konzept muss Aspekte der Personalauswahl, der Personalentwicklung und der Organisationsentwicklung umfassen.

**Im Vortrag genannte Literatur:**

Stumpf, S. & Thomas, A. (2003). (Hrsg.). *Teamarbeit und Teamentwicklung*. Göttingen: Hogrefe.

Watson, W. E., Kumar, K. & Michaelsen, L. K. (1993). Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of Management Journal*, 36(3): 590-602.

Wenzl, A. (2004). *Eine empirische Analyse über den Zusammenhang zwischen nationaler Diversität und Interaktionsverhalten im Kontext funktionaler Intergruppenbeziehungen*. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Abteilung für Sozial- und Organisationspsychologie, Universität Regensburg.

---

## Sind die Standards aus der internationalen Jugendarbeit übertragbar auf Verwaltung und Sozialwesen?

Antworten aus der interkulturellen Pädagogik

Günter J. Friesenhahn

### O. Vorbemerkung

Ein Vortrag folgt normalerweise dem Schema: Einleitung, Hauptteil, Schluss – und darauf haben sie sich zurecht auch eingestellt. Ich werde es heute etwas anders gestalten und folge einem Schema, das ich bei Fernsehkrimis abgesehen habe: Die Leiche wird zu Beginn präsentiert, der Zuschauer weiß mitunter schon, wer der Täter ist und begleitet voyeuristisch den Kommissar bei dessen Ermittlungen, bis der Täter unter der erdrückenden Beweislast ein Geständnis durch die Lippen presst. Diesem Schema folgend kann ich auf die im Thema enthaltene Frage antworten:

*Die Standards der internationalen Jugendarbeit sind nur sehr begrenzt für die interkulturelle Öffnung deutscher Institutionen nutzbar.*

Wenn Sie die Aufklärung des Falls interessiert, lade ich Sie ein, mir zu den einzelnen Tatorten zu folgen.

begrenzt nutzbare Standards

### 1. Zugänge

Das Thema verweist auf einen Sachverhalt, der in mehrfacher Weise auf nachhaltige Versäumnisse deutet. Diese Versäumnisse betreffen die politische, die wissenschaftliche und die praktische Ebene:

Auf der politischen Ebene gibt es eine unendlich lange Debatte über die öffentlich

viele Versäumnisse

tragfähige Selbstvergewisserung der Bundesrepublik Deutschland: Multikulturelle Gesellschaft, Einwanderungsland, Zuwanderungsgesellschaft, ethnisch homogene Gesellschaft – wir wissen kollektiv nicht, was wir sein sollen oder dürfen.

Deutschland ist ein Einwanderungsland

Deutschland ist (de facto) ein Einwanderungsland, ohne die damit verbundenen Aufgaben von Integration und interkulturellem Zusammenleben konsequent zu verfolgen. Auf der wissenschaftlichen Ebene zeigt die Fragestellung, dass die unterschiedlichen Diskurse, die sich mit Jugend- und Sozialarbeit aus interkultureller Perspektive beschäftigen, nicht hinreichend aufeinander bezogen sind.

Auf der praktischen Ebene deutet sich der Verdacht an, dass nach 50 Jahren Arbeitsmigration die deutschen Institutionen immer noch „keinen Plan“ haben, wie sie mit Menschen aus unterschiedlichen kulturellen Herkunftskontexten, mit unterschiedlichen Wertvorstellungen, Normen und mit unterschiedlichen Lebensentwürfen professionell umgehen sollen.

Die Fragestellung zeigt natürlich auch, dass man dem kleinen Bereich der internationalen Jugendarbeit zutraut, über entsprechende Kompetenzen zu verfügen.

Das Thema interkulturelle Öffnung läuft bisher in kleinen überschaubaren Diskurszirkeln und Arbeitszusammenhängen, zu denen Forschungsinstitute, Hochschulen, Wohlfahrtsverbände und Kommunen gehören. Man muss aber auch herausstellen, dass die Diskussion dort schon seit zehn Jahren läuft. Den Anstoß gab ein Projekt der Akademie der Diözese Rottenburg-Stuttgart und der Robert-Bosch-Stiftung, das von Klaus Barwig und Wolfgang Hinz-



Rommel durchgeführt wurde und dessen Teilergebnisse unter dem Titel „Interkulturelle Öffnung sozialer Dienste“ (Lambertus-Verlag Freiburg, 1995) erschienen sind. Ich zitiere kurz aus den Empfehlungen: „Es gibt für die Bundesrepublik Deutschland keine Alternative zu einem Zusammenleben mit Menschen verschiedenster ethnischer Zugehörigkeit ... Die interkulturelle Öffnung dieser (sozialen) Einrichtungen zielt neben den fachlichen Konsequenzen auf das Bewusstsein ab, dass man sich im beruflichen Alltag darauf einzustellen hat und die Bereitschaft mitbringen muss, sich aktiv mit Interkulturalität, mit einander auch widersprechenden Sichtweisen auseinander zu setzen.“ (S. 129)

Neben der professionellen Fachlichkeit wird hier auch eine Sollensforderung erhoben: Der einzelne Mitarbeiter soll sich mit Interkulturalität auseinander setzen. Unstrittig ist, dass in der letzten Zeit Bemühungen zugenommen haben, „interkulturelle Kompetenz“ bei Fachkräften sozialer Dienste zu fordern und zu fördern. Bisherige Erfahrungen zeigen aber auch, dass es nicht genügt, einzelne Mitarbeiter fortzubilden. Interkulturelle Öffnung sozialer Dienste heißt, die interkulturelle Dimension auch in der Struktur der sozialen Dienste zu verankern. Das Interkulturelle muss also in das Verwaltungshandeln, in die Planung und Steuerung sowie in die Außendarstellung integriert werden.

umfassende Integration des Interkulturellen

Hier ist in Erinnerung zu rufen, dass seit dem Beginn der Arbeitsmigration insbesondere von den Wohlfahrtsverbänden spezielle Versorgungssysteme für Migranten und Migrantinnen entwickelt wurden. Das hat auch dazu geführt, dass die Regeldienste

Spezialdienste  
und Regeldienste

sich nicht aufgefordert fühlten, sich ebenso um diese „Kundengruppe“ zu bemühen. Schon 1988 hat das sog. Tiedt-Gutachten gefordert, dass die Migrationssozialdienste in die Regelversorgung sozialer Dienste überführt werden sollten. Die Kritik an dieser Perspektive lautete: Sonderdienste sollten bestehen bleiben. Dieser Disput kann hier nicht weiter ausgeführt werden. In einer Stellungnahme des Fachbereichstages Soziale Arbeit „AG interkulturelle Soziale Arbeit“ aus dem Jahr heißt es dazu: „Migrationsspezialdienste und interkulturelle Öffnung der Regeldienste bilden keinen Gegensatz. In einer Einwanderungsgesellschaft ist beides notwendig“.

Festzustellen ist, dass sich deutsche Verwaltungen, soziale Dienste und Institutionen in geringem Umfang auf die besonderen Bedürfnisse und Potenziale und Problemlagen von Migranten eingestellt haben (Stichwort Gesundheitswesen, Bildungsveranstaltungen, Gewerkschaften). Soziale Dienstleistungen sollen sich gemäß neuerer Modelle durch Kundenorientierung auszeichnen. Die Angehörigen von Minderheitenkulturen sind Kunden sozialer Dienste, die also in den Aufgabenbeschreibungen der Mitarbeiter berücksichtigt werden müssen.

Ein Beispiel: Eine Studentin berichtet über ihre praktischen Erfahrungen in einem Jugendzentrum. Obwohl es eine gute Konzeption gegeben habe, konnte sie nach eigenem Bekunden eigentlich nicht viel machen, also nicht professionell arbeiten – weil die „falschen Jugendlichen“ ins Haus kamen (Russlanddeutsche statt deutsche Mittelschichtjugend).

Zugangsbarrieren müssen abgebaut werden und die Konzeption der Dienste muss sich konkret den neuen/alten Bevölkerungsgruppen öffnen. Ich zitiere aus dem Internetauftritt des Hessischen Sozialministeriums: „Für die Hessische Landesregierung bedeutet interkulturelle Öffnung, dass die Servicefunktion für Zugewanderte verbessert, die Mitarbeiter qualifiziert und Zugewanderte verstärkt eingestellt werden. Sie unterstützt und fördert in diesem Bereich zahlreiche Maßnahmen und ist auch selbst aktiv z. B. durch Seminare für Beschäftigte der Landesverwaltung oder der Einstellung von Zugewanderten bei der Polizei.“

konzeptionelle  
Öffnung

Hinz-Rommel stellte damals fest, dass die Qualität interkulturell arbeitender sozialer Dienste u.a. von den spezifischen Kenntnissen und Fähigkeiten der darin arbeitenden Mitarbeiterinnen abhängt (S. 135) und stellte gleichzeitig infrage, ob die interkulturelle Kompetenz bei den Mitarbeitern dazu ausreicht. „Interkulturelle Kompetenz, die Fähigkeit effektiv und erfolgreich mit Angehörigen verschiedener ethnischer Gruppen und in fremdkultureller Umgebung zu kommunizieren, gehört nicht zu den professionellen Standards der in den sozialen Diensten Tätigen“ (S. 133). Es ist prinzipiell die Frage, ob die Mitarbeit beim Aufbau einer multikulturellen Gesellschaft zum Profil deutscher Sozialarbeiterinnen gehört. Sicher sind Mitarbeiter in „deutschen Institutionen“ anderen Zielen verpflichtet als die in „interkulturellen Initiativgruppen“.

Haben Mitarbeiter in der internationalen Jugendarbeit andere Standards, lassen die sich übertragen oder sind die Strukturen so verschieden (instrumentelles vs. kommunikatives Handeln), dass ein Transfer kaum

möglich ist? Gibt es eine moralische Verpflichtung für interkulturelle Öffnung oder reicht eine Dienstleistungsorientierung (strategische Interkulturalität), die jeden sozialen Dienst marktgängige Angebote machen lässt?

## 2. Internationale Jugendarbeit

Schauen wir uns jetzt etwas näher das Arbeitsfeld der internationalen Jugendarbeit an.

Internationale Jugendarbeit ist ein Teil der Jugendhilfe. Sie umfasst die Bereiche Jugendarbeit im engeren Sinne, außerschulische Jugendbildung und Jugendpolitik und vollzieht sich in Maßnahmen für Gruppen und für Einzelpersonen.

nicht nur Begegnung im Ausland

Internationale Arbeit darf nicht verkürzt werden auf kurzfristige internationale Begegnungen im Ausland, sondern wird verstanden als Lernfeld, das nachhaltige Erfahrungen und den Aufbau interkultureller Kompetenzen ermöglicht, die für die Zivilgesellschaft erforderlich und darüber hinaus auch bei der Ausgestaltung der multikulturellen Gesellschaft von Nutzen sind. Internationale Jugendarbeit darf auch nicht reduziert werden auf einen eng gefassten Begriff von pädagogischer Bildungsarbeit, sondern findet auch dort statt, wo Menschen unterschiedlicher Nationalität, kultureller Identität oder nationaler Zugehörigkeit sich begegnen und sich gemeinsam für die Verbesserung der Lebenssituationen engagieren (so z.B. im Rahmen von Entwicklungshilfeprojekten und ähnlichen Formen der internationalen Zusammenarbeit). Als programmspezifische Wirkungen von Austauschmaßnahmen werden Folgende gese-

hen: Fremdsprachenkompetenz, Verständnis internationaler Zusammenhänge, Fertigkeiten im Verständnis anderer Kulturen.

In der aktuellen Politik wird der internationalen Jugendarbeit angesichts unterschiedlicher gesellschaftspolitischer und weltpolitischer Problemfelder eine wichtige Bedeutung zugesprochen. Dies bezieht sich zum einen auf interkulturelles Lernen, interkulturelle Bildung, Toleranz und Antirassismuskonzepte im Kontext der deutschen Einwanderungsgesellschaft und zum anderen auf den interkulturellen, internationalen und interreligiösen Dialog auf internationaler Ebene (siehe Jugendberichte etc.). Um zu prüfen, ob sich Standards internationaler Jugendarbeit auf andere Handlungsfelder übertragen lassen, muss man den Kontext erschließen, in dem sich Standards entwickelt haben. Man kann Konzepte nicht linear von einem sozialen Kontext in den anderen übertragen, man kann höchstens nach „funktionalen Äquivalenten“ Ausschau halten.

keine lineare Übertragung

Auf der Zielebene der internationalen Jugendarbeit lassen sich drei Ebenen bzw. Dimensionen unterscheiden. Erstens stehen in der jugendpädagogischen Dimension die persönlichen Erfahrungen der Teilnehmer(innen) im Kontext der eigenen Identitätsbildung sowie Interaktions-, Kommunikations- und Verstehensprozesse mit den am Lernprozess beteiligten Jugendlichen oder anderen Menschen aus anderen Nationen im Vordergrund. Dabei werden Bildungs- und Lernprozesse über die jeweils als kulturell fremd empfundene Umwelt angestoßen. Die Reflexion bezieht sich auf die eigene Identität und hat die Entwicklung einer interkulturellen Kompetenz als Ziel.

zivilgesellschaftliche Strukturen

Davon zu unterscheiden ist zweitens die jugendpolitische Dimension. Hier geht es um die jugendpolitische Zusammenarbeit, die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Nicht-Regierungsorganisationen in unterschiedlichen europäischen und außereuropäischen Ländern.

Diese Dimension ist im Hinblick auf die Entwicklung und die Kommunikation zivilgesellschaftlicher Strukturen in Europa und der Welt von grundlegender Bedeutung. Bei der internationalen Jugendzusammenarbeit, bei der es um die bi- oder transnationale Kooperation der beteiligten Jugendorganisationen bzw. entsprechender Jugendgruppen geht, erweitern sich die personen- und gruppenbezogenen Ziele auf die zivilgesellschaftliche und transnationale Perspektive. Hier ist auch der Übergang zur dritten Dimension, nämlich der außenpolitischen bzw. der Politik im Sinne einer „globale governance“, fließend.

Gelingende internationale Jugendarbeit bedarf der adäquaten strukturellen und finanziellen Rahmenbedingungen, des qualitätsorientierten Handelns in den Verwaltungsstrukturen und bei den durchführenden Organisationen und schließlich und nicht zuletzt in der pädagogischen und interkulturellen Fachlichkeit der ehrenamtlichen und hauptamtlichen Teamer und Teamerinnen. Dieser Aspekt adäquaten pädagogischen und sozialen Handelns im internationalen Kontext kann als interkulturelle Handlungskompetenz der Teamer und Teamerinnen bezeichnet werden. Da es sich um einen pädagogischen Prozess handelt, können allerdings trotz optimaler Planung und flexiblen pädagogischen Handelns die Wirkungen der Maßnahmen nicht eindeutig bestimmt werden.

### 3. Qualität und Standards

Auch in der internationalen Jugendarbeit wird die Diskussion um Qualitätsmerkmale und Qualitätsstandards in den letzten zehn Jahren intensiv geführt, wenngleich schon Dankwortt in den 50er Jahren entsprechende Forderungen aufgestellt hatte.

Es besteht, so Wilke, eine Bringschuld, deutlich zu machen, zu welchen Leistungen eine Einrichtung mit ihren Angeboten fähig ist. „Voraussetzung für die Bestimmung und Sicherung der ‚Qualität‘ einer internationalen Begegnung ist die Zielbeschreibung in der Konzeptionsphase, sowie das pädagogische Konzept, das mit den Partnern abzustimmen sind.“ (S. 182)

Ich habe hier aus dem Kontext der internationalen Jugendbegegnungen nur ein paar Schlaglichter aus einer Publikation „Forum Jugendarbeit international. Qualitätsentwicklung in der internationalen Jugendarbeit“ (Münster 2002) des Internationaler Jugendaustausch- und Besucherdienst der Bundesrepublik Deutschland (IJAB) zusammengetragen, die deutlich machen, wie ernsthaft dieses Thema diskutiert wird und welche Facetten dabei auftauchen. Wir sind weit davon entfernt, einheitliche Qualitätsstandards zu haben. Wer sich aber den neuen Tendenzen verschließt, „um den wird es recht einsam in der Szene werden“, so die Drohung von Alwin Proost aus dem Bundesjugendministerium (S. 53).

keine einheitlichen  
Qualitätsstan-  
dards

Als „neue“ Tendenzen schillern folgende Aspekte durch die Beiträge:  
Die Partizipation der Jugendlichen und nicht bloß Mitgestaltung an Programmen und Maßnahmen ist wichtig (S. 41). Auslän-

Professionalisierung

dische Partner müssen selbstverständlich einbezogen werden.  
Träger müssen über eine Konzeption für internationale Jugendarbeit verfügen (S. 55), in der Ziele konkret angegeben werden (S. 55). Dabei ist zu berücksichtigen, dass unterschiedliche Zielgruppen in der Regel auch entsprechend abgestimmter Inhalte, Methoden und Programmformen bedürfen. Zu bedenken sei, dass die damit unweigerlich geforderte und notwendige Professionalisierung der internationalen Jugendarbeit nicht zulasten der Breitenprogramme gehen darf. Eine Überforderung von Ehrenamtlichen aus diesen Bereichen wäre der Sache nicht dienlich.

Qualität beginnt bei den Strukturen

Qualität beginnt nicht beim Träger, sondern bei der Gestaltung der Strukturen. Alle Beteiligten sollen sich in dem Ringen um Qualität einbringen und im Ergebnis wiederfinden können. „Qualität ist das effiziente Erreichen von mit den jeweiligen Interessenträgern (Stakeholders) abgestimmten Zielen innerhalb eines Kreislaufes ständigen Lernens und wird auf der Basis einer doppelten Wertorientierung definiert“ (S. 37). Qualitätssicherung bedeutete dann auch, dass das Bedürfnis der beteiligten Mitarbeiter ernst genommen wird, ihre tägliche Arbeit möglichst gut zu machen. (S. 90) Schließlich sei auch Nachdenklichkeit und Reflexionsfähigkeit über interkulturelle Prozesse (die vielleicht gescheitert sind) ein Qualitätsmerkmal (S. 81).

Als Erziehungswissenschaftler frage ich mich natürlich öfter: Was macht das Spezifische des sozialpädagogischen Handelns aus?

Professionelles pädagogisches Handeln zeichnet sich durch einschlägige Wissens-



bestände, spezifische Kompetenzen und eine identifizierbare ethische Haltung aus, die insgesamt die Qualität eines sozialpädagogischen Geschehens ausmachen. Damit sind wir bei den interkulturellen Kompetenzen angekommen.

#### **4. Interkulturelle Kompetenz in der internationalen Jugendarbeit**

Interkultureller Kompetenz in der internationalen Jugendarbeit lässt sich, wie oben beschrieben, in verschiedene Bereiche untergliedern. Zum einen geht es in jugendpädagogischer Hinsicht um einen Lern- und Bildungsprozess der Teilnehmer(innen) und Adressant(inn)en. Sie sollen im Sinne des Erwerbs von Schlüsselqualifikationen interkulturell kompetent werden. Zum anderen bezieht sich interkulturelle Kompetenz auf die Teamerin, den Teamer, die Reiseleiterin, den Reiseleiter. Es geht um eine dauerhafte Kompetenz, sich in kulturell unterschiedlich geprägten Settings angemessen zu verhalten. Und diese Settings gibt es prinzipiell auch in den sozialen Diensten.

interkulturelle  
Kompetenz

Für den Psychologen Gerhard Winter beginnt die Entwicklung interkultureller Kompetenz beim interkulturellen Lernen im Sinne einer Aneignung des für ein relativ kurzzeitiges Zurechtfinden und Zurechtkommen notwendigen Orientierungswissens. Ergänzt wird dies von der Erfassung von kollektiven Normen, Werthaltungen, Einstellungen, Überzeugungen, wie sie dem Handeln der Majorität der Einheimischen (bzw. dem signifikanten, repräsentativen Einheimischen als Vertreter der Majorität) als zugrunde liegend gedacht oder zugeschrieben werden. Interkulturelles Lernen meint also die kontinuierliche Erarbeitung eines empirisch be-

währten Repertoires allgemeiner Regeln, Strategien und Techniken, wie sie für die rasche und flüssige Aneignung eines speziellen Kulturwissens und Handeln-Könnens im jeweiligen fremden Lebenskontext notwendig sind.

## **5. Interkulturelle Kompetenz und die Ausbildung**

Kompetenz ist eine Metapher, eine Zielbestimmung für die Professionalisierung des pädagogischen Praktikers. Kompetenz beinhaltet – ganz allgemein formuliert – die Zuständigkeit und die Befugnis zu einer bestimmten Handlung, geht aber im sozialwissenschaftlichen Verständnis über die Kenntnis bloßer Fakten hinaus. Kompetent ist, wer mit Fakten, mit Wissen umgehen kann, es verantwortungsbewusst und flexibel in unterschiedlichen Kontexten anwenden und interpretieren kann. Mit Kompetenz ist Flexibilität im Umgang mit Wissen gemeint und eine gewisse Habitualisierung angesprochen. Es kommt auf das Tun und das Können an.

### Tun und Können

Insgesamt ist das Spektrum sozialer Dienstleistungen im Bereich der Sozialen Arbeit/ Jugendhilfe breit gefächert. Auch und gerade, wenn man sich auf den Aspekt interkulturellen Lernens als einer zentralen Zielkategorie begrenzt. Denn trotz des gemeinsamen Anliegens, interkulturelles Lernen und interkulturelle Kompetenz bei Kindern und Jugendlichen zu fördern, gibt es zwischen den Arbeitsfeldern der internationalen Jugendbegegnung und der multikulturellen sozialpädagogischen Arbeit mit Jugendlichen in Deutschland kaum einen fachlichen Austausch über Konzepte, Arbeitsweisen und Ziele. Die sozialen Milieus der je-

weiligen Zielgruppe, die fachlichen und beruflichen Hintergründe der Fachkräfte und die (förder-)politischen Rahmenbedingungen sowie die rechtlichen Bezugspunkte sind sehr unterschiedlich.

Unter Berücksichtigung dieses Spannungsfeldes ist davon auszugehen, dass die Ausdifferenzierung der Sozialen Arbeit und damit auch der interkulturellen bzw. internationalen Jugendarbeit zunehmen wird. Außerdem muss man in dieser Qualitätsdebatte noch folgendes berücksichtigen:

Jugendarbeit funktioniert nicht ohne die Ehrenamtler, aber sie kann den Qualitätswettbewerb – auch mit kommerziellen Anbietern – ohne weitere Entwicklung der Fachlichkeit und Professionalisierung nicht gewinnen. Neue Formen der Aus- und Fortbildung – inklusive einer stärkeren Einbindung der Hochschulen – sind aus dieser Sicht erforderlich.

weitere Professionalisierung

In der Debatte um Qualitätsstandards, Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung überlagern sich inhaltliche Aspekte mit strukturellen, organisations- und professionpolitischen Aspekten. Die muss man auseinander halten.

Qualitätsstandards bedeuten nicht Standardisierung, sondern vor allem Offenlegung dessen, was man tut. Konzepte müssen für die Verantwortlichen klar sein.

Qualitätsstandards bringen Transparenz, sie sind für jeden Träger, jede Organisation ausweisbar, sie können auch so etwas wie Sicherheit bei den Adressaten erzeugen. Man weiß, was man geboten bekommt, jedenfalls ungefähr.

Standards sind nur im jeweiligen Land aussagekräftig, nur im jeweiligen kulturellen Kontext verständlich. Im internationalen Kontext müssen sie an die Entwicklung der Jugendhilfe/Sozialen Dienste gekoppelt werden, eine Aufgabe für die international vergleichende Forschung.

### Ein Beispiel

Im Fachbereich Sozialwesen der Fachhochschule Koblenz führen wir gesonderte Veranstaltungen zur Vorbereitung eines Auslandsaufenthaltes (3 bis 12 Monate) nach der Rückkehr durch, in deren Rahmen die Studierenden sich auch mit den gesellschaftlichen, sozialpolitischen und berufs-feldbezogenen Besonderheiten der Ziel-länder auseinandersetzen müssen.

### Erfahrungen bei Auslandsaufenthalten

Nach der Rückkehr können Studierende ihre Erfahrungen präsentieren und Vor- und Nachteile zum Ausdruck bringen. Einige Ergebnisse aus Auswertungsseminaren wollen wir abschließend vorstellen. In der Rubrik *Kompetenzzuwachs* wird u.a. genannt:

- Fremdheit erleben und aushalten
- Kommunikationsfähigkeit ausbauen
- Perspektiven ändern
- eigene Kultur reflektieren und Teile davon abschütteln
- andere Arbeitsfelder/Arbeitsorganisation kennenlernen

Als *positive Erlebnisse* werden genannt:

- aus der bisherigen Rolle springen
- neuer Umgang mit sich selbst
- Krisenbewältigung
- neue interkulturelle Beziehungen
- Zuwachs an Professionalität

Als *negative Erlebnisse* werden bewertet:

- Grenzen der Belastbarkeit werden teil-

- weise überschritten
- ❑ Überforderung aber auch Unterforderung im Studium oder in der Praxisstelle
  - ❑ Fehlen der vertrauten Struktur
  - ❑ Kommunikations-/Kontaktprobleme

Wir müssen aber auch berücksichtigen, dass Studierende zu einer privilegierten Gruppe gehören, dass sie einigermaßen mit finanziellen Mitteln ausgestattet sind, und dass ihr Auslandsaufenthalt zeitlich klar umrissen ist. Für die interkulturelle Arbeit vor Ort gelten andere Rahmenbedingungen. Wir können aber nicht erwarten, dass alle Menschen Multikulti oder Interkulturalismus gut finden. Das heißt, dass wir bei der Beschäftigung mit dem Thema „Interkulturelle Kompetenz“ die Frage im Blick behalten müssen: „Was könnte Interkulturelle Kompetenz aus der Sicht der unterschiedlichen Mitglieder einer Gesellschaft attraktiv machen?“ Für den jungen Studenten sind mit diesem Begriff sicher attraktivere Perspektiven verbunden als für den gleichaltrigen Arbeitslosen, der glaubt, Ausländer nähmen Deutschen die Arbeitsplätze weg.

Professionelle Kompetenz betrifft die Dimensionen Analyse, Erkennen, Deuten und Handeln. Es gilt, die Handlungsebenen auseinander zu halten. Fachkräfte der Sozialen Arbeit benötigen eine andere interkulturelle Kompetenz als die jugendlichen Teilnehmer bzw. Adressaten von internationalen Jugendbegegnungsmaßnahmen. Laut einschlägigen „Kompetenzmodellen“ sollen Fachkräfte Empathie zeigen, offen für die Auseinandersetzung mit eigenen und fremden Gewohnheiten sein, Kreativität im Umgang mit unbekanntem Situationen entwickeln, Verständnis für Unterschiede zwischen Kulturen zeigen, interkulturelle Konflikte erkennen und bewältigen können.

emotionale Ebene

Interkulturelle Kompetenz darf nicht so gedacht werden, dass personalisierte Fähigkeiten alleine die Garantie für konstruktives und zufriedenstellendes gesellschaftliches Handeln seien. Gesellschaftliche Barrieren, strukturelle Hindernisse lassen sich nicht durch persönlichen Einsatz kompensieren. Interkulturelle Kompetenz bündelt also verschiedene Komponenten, allgemeine und spezifische interkulturelle Kenntnisse, die aber nur wirksam werden, wenn sie Zustimmung auf der emotionalen Ebene finden und wenn sie tatsächlich auf die sich stets wandelnden Alltagssituation anwendbar sind.

## 6. Resümee

Das Interkulturelle, also das „Hantieren“ oder Ausbalancieren zwischen verschiedenen kulturell geprägten Vorstellungen und Handlungszielen, ist Bestandteil des Alltags geworden.

Aufgabe für die Fachkräfte der Sozialen Arbeit ist die Aufrechterhaltung der Dialogbereitschaft auf der Grundlage der Verschiedenheit, unter gleichberechtigt Verschiedenen. Dies ist aber alles andere als einfach. Denn oft stehen sich die Adressaten und die Fachkräfte Sozialer Arbeit eben nicht als gleichberechtigte Partner gegenüber, Minderheiten und Mehrheiten haben nicht dieselben Rechte, nicht die gleichen Partizipationschancen und nicht denselben Zugang zu Ressourcen.

keine gleichen Partner

Modelle interkultureller Kompetenz und Vorstellungen interkulturellen Lernens gehen oft von der Gleichheit der Kommunikationspartner aus. Gegenseitige Bereicherung ist dann das schöngeredete Ziel der Kommunikation.

Interkulturelle Kompetenz ist keine spezifisch pädagogische oder sozialwissenschaftliche Kompetenz, sondern betrifft eine Fähigkeit, die von allen Menschen in unserer Gesellschaft verlangt wird, wobei die Vermittlung dieser Fähigkeit sicher als pädagogische Aufgabe gesehen wird. Dafür kann es kein standardisiertes Ausbildungsprogramm geben, denn die Arbeitsfelder interkultureller und internationaler Sozialer Arbeit sind schon auf nationaler Ebene sehr heterogen. Austausch bzw. zeitweise Einsatz von Arbeitskräften im Ausland, Jugend- und Studentenaustausch, Arbeit in internationalen Organisationen, Jugendarbeit in multikulturellen Stadtteilen oder die Arbeit mit Asylbewerbern unterscheiden sich erheblich im Hinblick auf Ziele, gesellschaftliche Akzeptanz, Rollen- und Machtverteilung, Erfolgskriterien, Adressatengruppen, zeitliche Befristung etc.

Anforderung  
an alle

Wie weit man bei der Ausbildung und Vermittlung von angestrebten Kompetenzen tatsächlich kommt, hängt darüber hinaus nicht nur von den didaktischen Fähigkeiten der Ausbilder/innen bzw. der Bereitschaft der Teilnehmer/innen ab. D.h. man muss sich auch klar machen, was ein Einzelner innerhalb einer Organisation und innerhalb gegebener gesellschaftlicher Verhältnisse ausrichten kann. Deshalb muss man in pädagogischen/sozialen Handlungsfeldern die strukturelle Seite der Handlungskompetenz reflektieren.

Wenngleich die strukturellen Aspekte bei interkulturellen Begegnungen eine wichtige Rolle spielen, ist die individuelle Komponente von großer Bedeutung.

Grenzen wahrnehmen

Verantwortungsbewusste Jugend- und Sozialarbeit nimmt ihre Grenzen wahr und hat ihren legitimatorischen Ausgangspunkt nicht in den Idealisierungen der Politik oder der haupt- oder ehrenamtlichen Verantwortlichen, sondern in den Lebenslagen der Adressaten. Nimmt man den Vergleichspunkt Kinder- und Jugendarbeit, so kann man sagen: Kinder und Jugendliche brauchen Räume (Gelegenheitsstrukturen), in denen sie ihre Selbstwirksamkeit erfahren können, in denen sie sich ausprobieren können, in denen sie reale Auswahl- und Entscheidungsmöglichkeiten haben. Verallgemeinernd kann man die Aufgabe der Jugendarbeit mit den Stichwörtern Lebensbewältigung, Lebensgestaltung und Weltverständnis bezeichnen. Dies zu befördern müssten Fachkräfte der Jugend- und Sozialarbeit in der Lage sein, denn sie arbeiten an Schnittstellen der Gesellschaft (kulturelle Überschneidungssituationen). Für Fachkräfte der internationalen Jugendarbeit ist dieser Sachverhalt, diese Einschätzung seit Langem klar und gehört mit unterschiedlichen Konnotationen zum Kerngeschäft. Ohne die Kompetenz zur interkulturellen Kommunikation kann man in diesem Feld nichts werden, keine Punkte machen. Demgegenüber bleiben deutsche Institutionen (Ausnahmen zugegeben) ihrer (überholten) nationalstaatlichen Tradition treu: Wer nicht so ist wie wir, der gehört nicht zu uns. Für internationale Jugendarbeit gilt. Wer anders ist, ist für uns gleich willkommen. Für deutsche Institutionen gilt weiterhin: Willkommen ist, wer nicht gleich anders ist.



## „Kompetenzen und Potenziale nutzen“

Gespräch mit Stamatios Assimenios,  
Günther Friesenhahn und Siegfried  
Stumpf  
Ein Kurzprotokoll

**Frage: Wie kann eine interkulturelle Öffnung konkret umgesetzt und durchgesetzt werden?**

**Friesenhahn:** Noch immer gibt es in Deutschland weitgehend die Perzeption einer monokulturellen Gesellschaft. Infolgedessen ist die Beschäftigung mit interkulturellen Fragestellungen in Institutionen noch nicht die Norm. Eine interkulturelle Komponente wäre jedoch besonders in allen sozialwissenschaftlichen Studiengängen unverzichtbarer Bestandteil. Auch in der Verwaltung sollte interkulturelles Handeln einen selbstverständlichen Teil der „ordentlichen Dienstleistung“ darstellen. Ein Mittel der Durchsetzung interkultureller Kompetenz

wäre die positive Sanktionierung von VerwaltungsmitarbeiterInnen, die in diesem Bereich Fortbildungen besuchen. Im Rahmen eines Projektes zur interkulturellen Fortbildung der Universität Luxemburg beispielsweise wird bei Absolvierung einer bestimmten Anzahl von Stunden die Teilnahme in das persönliche Portfolio der VerwaltungsmitarbeiterInnen eingetragen; ohne einen solchen Eintrag besteht dann keine Chance auf Beförderung.



systematisches  
Personalkonzept  
entwickeln

**Stumpf:** Eine interkulturelle Öffnung kann nur gelingen, wenn dazu auf gesellschaftlicher Ebene die Bereitschaft besteht. Bestandteil dieser Bereitschaft muss auch die Bereitstellung der nötigen finanziellen Mittel sein. Zur Öffnung einer Institution gehört ein systematisches Personalkonzept, im Rahmen dessen konkrete Anforderungsprofile formuliert werden: Bezogen auf die jeweilige zu besetzende Stelle muss im Einzelfall definiert werden, worin sich die interkulturelle Kompetenz für diesen konkreten Arbeitsplatz ausdrückt. Dann können entsprechend qualifizierte Personen ausgewählt werden.

**Frage: Ein interkultureller Öffnungsprozess stellt Anforderungen sowohl an die Mehrheitsgesellschaft als auch an die MigrantInnen. Gibt es Grenzen der Integrierbarkeit? Wie sollte die deutsche Gesellschaft beispielsweise mit extremistischen MigrantInnen umgehen? Welche Anforderungen sind an die Seite der MigrantInnen zu richten?**

Sich einlassen auf  
deutsche Kultur

**Friesenhahn:** Ein Konsens über die Einhaltung bestimmter minimaler Regeln muss gegeben sein; dabei ist jedoch eine Trennung von privater und öffentlicher Person ratsam – die private Person hat einen modernen Staat nicht zu interessieren. Unverzichtbar sind von MigrantInnenseite sicherlich ein gewisser Grad von Kommunikationsfähigkeit (je nach den Umständen beinhaltet dies nicht notwendigerweise die Beherrschung der Schriftsprache) sowie der Wille, sich auf die deutsche Kultur einzulassen.

**Assimenios:** In diesem Prozess haben alle Seiten ihre Hausaufgaben zu erledigen. Allerdings ist festzustellen, dass zur Zeit ein-

deutig die MigrantInnen die größeren Anstrengungen unternehmen. Sprache spielt im Integrationsprozess eine wichtige Rolle; besonders die Beherrschung der Muttersprache ist von größter Bedeutung. In dieser Runde wurde viel von finanziellen Problemen gesprochen. Geld kann und darf kein Argument sein in einem vergleichsweise so reichen Land wie Deutschland. Meiner Ansicht nach gibt es eher eine Verteilungsproblematik als einen tatsächlichen Mangel.

Geld kein  
Argument

---

## Was muss sich ändern – was können wir verbessern?

### Ergebnisse aus den Arbeitsgruppen

#### Arbeitsgruppe 1

- ❑ Die interkulturelle Öffnung der Institutionen sollte mit einer Qualifizierung von Individuen verbunden werden.
- ❑ Voraussetzung ist bei den Mitgliedern der Mehrheitsgesellschaft eine Veränderungsbereitschaft.
- ❑ Dafür gilt es, die politischen Voraussetzungen zu schaffen, auch auf kommunaler Ebene.
- ❑ Interkulturalität ist auch ein Vorteil, eine Chance, keine Last.
- ❑ Interkulturalität ist auch ein Vorteil, eine Chance, keine Last
- ❑ Ihr Mehrwert ist allerdings nicht für alle einfach zu erkennen – und steht auch nicht jedem zur Verfügung.
- ❑ Es gilt, Interkulturalität umzusetzen und die Erfolge der Umsetzung zu kommunizieren.
- ❑ Interkulturalität muss integraler Bestandteil der Ausbildung sein – bei ErzieherInnen, LehrerInnen, SozialarbeiterInnen, ÄrztInnen
- ❑ Die Führungsebene in den Institutionen muss Interkulturalität für sich zum Thema machen, Vorbild sein und über Zielvereinbarungen das Thema weiter tragen.
- ❑ Interkulturalität muss mit Werteschätzung verbunden werden, nicht bloß als Anforderung definiert sein (etwa im Sozialmat).

### **Arbeitsgruppe 2**

- ❑ Interkulturelle Teams müssen entwickelt, gehegt und gepflegt werden. Sie sind nach innen und außen marketingmäßig zu nutzen.
- ❑ Gut laufende Projekte müssen offensiv bekannt gemacht werden.
- ❑ Zur Schulung und Stärkung des vorhandenen Personals ist eine professionelle Begleitung wichtig.
- ❑ Für die Tatsache, dass Deutschland ein Einwanderungsland ist, muss ein Bewusstsein geschaffen werden – durch Gespräche mit KollegInnen am Arbeitsplatz, in Gremien.
- ❑ Notwendig sind ein partizipativ ausgerichtetes Personalentwicklungskonzept, die Weiterqualifizierung des Personals (Ansprechpartner Amt für Personalentwicklung) und die Verankerung der interkulturellen Komponente in der LehrerInnenausbildung.

### **Arbeitsgruppe 3**

- ❑ Initiativen in einzelnen Institutionen müssen politisch unterstützt werden, um ihre Durchsetzungskraft zu stärken.
- ❑ Bei deutschen Erziehungsinstitutionen ist die Wertschätzung der (nicht deutschen) Muttersprache zu fördern.
- ❑ Sinnvoll erscheinen niedrigschwellige Trainings, um den Erstkontakt von Ämtern mit MigrantInnen zu verbessern.
- ❑ Auch an den Universitäten muss die Wichtigkeit interkultureller Öffnung („Diversity“) vermittelt werden.
- ❑ Vorteile und konkrete Ausgestaltung interkultureller Öffnung müssen „nach oben, Entscheidern, Politikern vermittelt werden.

- 
- ❑ In der Leitbildentwicklung von Kommunen ist die interkulturelle Öffnung in konkrete Zielvereinbarungen umzusetzen.
  - ❑ In den Medien ist die interkulturelle Sensibilität zu fördern.
  - ❑ Bei interkulturellen Festen dominieren „Ausländer“ mit manchmal weit über 90 Prozent. Hier gilt es mehr Deutsche zur Teilnahme an solchen Veranstaltungen zu motivieren, und die herrschenden „Bilder“ zu ändern.

---

## AutorInnen

Stamatis Assimenios ist Vorsitzender der Bundesarbeitsgemeinschaft der Immigrant\*innenverbände in Bonn.

Dr. Günter J. Friesenhahn ist Professor an der Fachhochschule Koblenz, Fachbereich Sozialwesen und leitet den Studiengang European Community Education Studies.

Hans W. Jablonski ist Diversity Manager Deutschland bei der Ford Werke AG Köln.

Dr. Barbara Laue ist Referentin im Amt für multikulturelle Angelegenheiten der Stadt Frankfurt am Main.

Prof. Dr. Âyla Neusel ist Professorin am Zentrum für Hochschulforschung der Universität Kassel, Präsidentin der Internationalen Frauenuniversität und Universitätsrätin der Universität Wien.

Christiane Reinholz-Asolli ist Programmreferentin beim IJAB.

Prof. Dr. Siegfried Stumpf lehrt Kommunikationspsychologie an der Fachhochschule Köln/Campus Gummersbach.

Dr. Gregor Taxacher ist Projektreferent für die Thomas-Morus-Akademie.

Turgut Yüksel ist internationaler Referent beim Frankfurter Jugendring.

*Vielfalt als Erfolgsgeheimnis? Zur interkulturellen Öffnung von Verwaltung und Sozialwesen. Dokumentation einer Studienkonferenz in Bensberg vom 18. bis 19. Mai 2004*

Gefördert vom

