



Interkulturelles Wissen und Handeln

Neue Ansätze zur Öffnung sozialer Dienste

Tatiana Lima Curvello / Margret Pelkhofer-Stamm

Dokumentation des Modellprojekts
„Transfer interkultureller Kompetenz“



Impressum:

Das Modellprojekt „Transfer interkultureller Kompetenz“ (TiK) wurde durchgeführt vom Verband binationaler Familien und Partnerschaften, iaf Berlin e.V.

TiK wurde gefördert vom Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, ehemals BMA.

Transfer interkultureller Kompetenz (TiK)

Tatiana Lima Curvello
Oranienstraße 34
10999 Berlin
FAX 030 616 515 98
info@tik-iaf-berlin.de
www.tik-iaf-berlin.de

Grafik: bleifrei Texte + Grafik
info@bleifrei-berlin.de
Druck: Druckerei Bloch

Berlin, Dezember 2003



Seite 4		Vorwort
Seite 7	1	Projekthintergrund und konzeptionelle Einordnung
Seite 7	1.1	Interkulturelle Öffnung ist unumgänglich
Seite 8	1.2	Aufbau des Projekts
Seite 11	1.3	Perspektiven
Seite 13	2	Projektaufgaben und Projektstruktur
Seite 19	3	Ziele, Lernformen und Bewertung der Weiterbildung
Seite 19	3.1	Einführung
Seite 20	3.2	Weiterbildung – Ziele und Lernformen
Seite 27	3.3.	Verständnis von interkultureller Kompetenz
Seite 29	3.4	Lernerfahrungen
Seite 33	3.5	Bewertung der Weiterbildung
Seite 37	4	Organisationsberatung – Konzept und Prozesse
Seite 37	4.1	Vorbemerkungen
Seite 38	4.2	Beratungskonzept
Seite 41	4.3	Beteiligte Organisationen
Seite 45	4.4	Beratungsprozesse
Seite 46	4.4.1	Darstellung der einzelnen Prozessschritte
Seite 63	4.4.2	Exemplarische Prozessbeschreibung
Seite 82	4.5	Bewertung der Organisationsberatung
Seite 85	5	Wissenstransfer in die Institutionen – Ein Erfahrungsbericht
Seite 85	5.1	Ausgangssituation
Seite 86	5.2	Problemfelder
Seite 87	5.3	Herausforderungen eines innovativen Projekts
Seite 87	5.4	Entwicklung und Umsetzung der neuen Strategien
Seite 88	5.5	Voraussetzungen für einen gelungenen Transfer
Seite 89	5.6	Inhalte der Transfer-Aktivitäten
Seite 91	5.7	Resümee: Ist die Strategie aufgegangen?
Seite 95	6	Empfehlungen für interkulturelle Veränderungsprozesse
Seite 99		Anmerkungen
Seite 105		Anhang
Seite 131		Literaturliste

Vorwort

In den Schlüsselinstitutionen der sozialen Integration entwickelt sich langsam das Bewusstsein, dass nicht nur eine „nachholende Integration“ der Einwanderer auf der Tagesordnung steht, sondern auch eine nachholende Beschäftigung von öffentlichen Institutionen mit dem Phänomen der Einwanderung. Die Anpassung öffentlicher Institutionen an die Einwanderungsgesellschaft ist mit dem nicht sehr glücklichen Begriff der „interkulturellen Öffnung“ versehen worden. Die konzeptionelle Entwicklung auf diesem Feld ist noch neu, und es kann erwartet werden, dass auch die Begriffsentwicklung in den nächsten Jahren „pragmatischer“ und angemessener ausfallen wird.

Die vorliegende Dokumentation des Modellprojekts „Transfer interkultureller Kompetenz (TiK)“¹ versucht eine Lücke in der konzeptionellen Entwicklung zu schließen, indem sie ein bundesweit erprobtes Konzept vorstellt, das die Rolle eines breitgefächerten Wissens für interkulturelle Öffnung und die bisher kaum thematisierte Verknüpfung von Weiterbildung, prozessorientierter Organisationsberatung und Wissenstransfer in den Vordergrund stellt.

Die Idee ist, Führungskräften öffentlicher psychosozialer Einrichtungen vor allem auf kommunaler Ebene Konzepte und Werkzeuge zur Verfügung zu stellen, durch die

eine Anpassung ihrer Einrichtungen an die Anforderungen einer Einwanderungsgesellschaft erfolgen kann.

Ein solches Projekt kommt nicht von allein zustande. An vorderster Stelle gebührt unser Dank all denjenigen Personen und öffentlichen Institutionen, die uns in den vergangenen Jahren mit Fragen, Ideen und Engagement in unserer Suche nach Strategien zur interkulturellen Öffnung sozialer Dienste unterstützt haben. Sie waren entscheidend für den Aufbau des Wissensgerüsts, das uns letzten Endes zu der Konzeption des Modellprojekts geführt hat, vor allem Hartmut Caemmerer vom Büro des Integrationsbeauftragten in Berlin, Klaudia Jacobs, José Povedano vom Paritätischen Wohlfahrtsverband und Brigitte Wießmeier.

Wir bedanken uns beim Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA), ehemals BMA, das das Projekt finanziell gefördert hat, besonders bei Jessica Pabst, und bei allen Kollegen aus dem Modellprojektverbund, der vom BMWA gefördert wurde, besonders bei Franz Dormann von Social Consult.

Wir bedanken uns auch bei der Leitung und den Mitarbeitern aller Institutionen, die sich an dem Modellprojekt beteiligt haben. Nur durch ihre Mitwirkung war es möglich,



Einblick in die Dynamik sozialer Dienste bei ihrem Anpassungsprozess an eine Einwanderungsgesellschaft zu gewinnen. Ohne diese Erfahrungen wäre eine konzeptionelle Weiterentwicklung nicht möglich gewesen. Besonders bedanken wir uns bei Irma Klausch vom Jugendamt Nürnberg und Sylvia Baringer vom Jugendamt München. Wir bewundern ihr strategisches Fingerspitzengefühl.

Ohne das Engagement der Teilnehmer der Weiterbildung für ihre Rolle als Transfer-Agenten wären alle anderen Bemühungen umsonst gewesen. Wir bedanken uns besonders bei ihnen.

Die Kooperation mit Johannes Kandel von der Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) und Christoph Müller-Hofstede von der Bundeszentrale für Politische Bildung (bpb) und der fachliche Austausch, den wir mit beiden geführt haben, waren sehr wichtig für die Kommunikation über die Erfahrungen, die wir im Verlauf des Modellprojekts machten.

Alle, die bei TiK mitarbeiteten, haben mit Leidenschaft die Strapazen eines experimentellen Projektdesigns auf sich genommen, besonders das Projektteam natürlich: Elke Braun, die jederzeit die Logistik im Griff hatte, Hartmut Davin, Thomas Hart-

mann, Margret Pelkhofer-Stamm, und auch die nicht direkt involvierten Mitarbeiter der iaf haben das Projekt unterstützt, vor allem Carmen Klein ist da zu nennen.

Wir bedanken uns für die Arbeit und die konzeptionellen Anregungen von Silke Riesner und Andrea Braun, die die Prozesse in den Institutionen moderierten, bei Brigitte Wießmeier, die für die Weiterbildung verantwortlich war, und bei allen Dozenten, die mitgewirkt haben, ganz besonders bei Siang Be und Savita Dharwan.

Eine besondere Würdigung verdient Heidemarie Donner. Sie hat unsere Kompetenz bei der Entwicklung und der Durchführung innovativer Modellprojekte erkannt und sich für uns eingesetzt. Wir widmen ihr diese Broschüre.

Wir hoffen, dass wir unserer Leserschaft neue Perspektiven aufzeigen können. Für Rückmeldungen sind wir stets aufgeschlossen und verweisen auf die Projekt-Homepage: www.tik-iaf-berlin.de

Berlin, 12. Dezember 2003

Tatiana Lima Curvello
Geschäftsführerin iaf Berlin/Projektleiterin TiK

1. Projekthintergrund und konzeptionelle Einordnung

1.1 Interkulturelle Öffnung ist unumgänglich

Interkulturelle Öffnung ist inzwischen ein anerkanntes Paradigma.¹ Dabei geht es im Wesentlichen um eine nachholende Beschäftigung öffentlicher Institutionen mit dem Phänomen der Einwanderung. Vor allem in Schlüsselinstitutionen der gesellschaftlichen Integration wie Schule, soziale und Gesundheitsdienste, Polizei oder Justiz lassen sich die Begleiterscheinungen der Einwanderungsgesellschaft nicht mehr verdrängen. Fehlende Sprachkenntnisse, fehlende Schulabschlüsse, hohe Arbeitslosigkeit, Segregation und Armut unter Migranten stellen neue Anforderungen an öffentliche Institutionen und ihre Mitarbeiter. Die interkulturelle Öffnung soll die Lösung bringen. Immer häufiger ergreifen Institutionen Maßnahmen zur interkulturellen Öffnung, vor allem der sozialen Dienste, teilweise eingebunden in gesamtkommunale Integrationskonzepte wie in Essen, Stuttgart oder Solingen.

Nicht nur bezogen auf die Zuwanderung stehen öffentliche Institutionen unter Zugzwang. Sie müssen sich auf gesellschaftliche Veränderungen einstellen. Neue Lösungen für neue Herausforderungen müssen gefunden werden. Aber die institutionalisierten Problemlösungsmuster, nach denen die öffentliche Verwaltung bisher gewohnt war zu handeln, sind mit zunehmender Komplexität der Gesellschaft in die Krise geraten. Das betrifft fast alle Bereiche: Arbeitsmarkt, Bildung, Gesundheit usw. Bei der Handhabung der Themen, die im Kontext von Zuwanderung auf die öffentlichen In-

stitutionen zukommen, wird diese Situation allerdings besonders virulent. Während es bei Themen wie Schulreform, Steuerreform oder Gesundheitsreform nicht an fundierten und qualifizierten Konzepten und Experten mangelt, sondern an Umsetzungskompetenz, haben Politik und Gesellschaft bis vor kurzem das Thema Einwanderung entweder verdrängt oder instrumentalisiert, um politische Grabenkämpfe zu inszenieren.

Qualifizierte Konzepte zur interkulturellen Öffnung sind daher noch Mangelware. Welches handlungsrelevante Wissen öffentliche Institutionen und ihre Mitarbeiter brauchen, um den Anforderungen der Integration kompetent und lösungsorientiert zu begegnen, ist so gut wie nicht erarbeitet.² Hier versagen nicht nur Standardisierung und Routine der Arbeitsvorgänge, die ideologische Besetzung des Themas erhöht zusätzlich die Verunsicherung im beruflichen Handeln.

Innerhalb der Verwaltung sind verschiedene Berufsgruppen, Arbeitsfelder und Organisationsebenen mit dem Thema konfrontiert: die Krankenschwester, die in einem Dreibettzimmer ständig den Besuch von Großfamilien managen muss; der Mitarbeiter eines Jugendamts, der eine Zielgruppe informieren will, die über ein Faltblatt nicht zu erreichen ist; der Therapeut, der die Erfahrung macht, dass Jugendliche mit Migrationshintergrund die Drogentherapie überdurchschnittlich oft abbrechen; ein Referent im Kultusministerium, der die Entscheidung vorzubereiten hat, ob, wie

Projekt

und von wem Islam-Unterricht an deutschen Schulen durchgeführt werden soll; die Bauverwaltung, die sich der politischen Brisanz bewusst sein muss, die eine Baugenehmigung für eine Moschee auslösen kann. Oder es tauchen Fragen auf, wie man Kindern mit Migrationshintergrund am effektivsten die deutsche Sprache beibringt; wie Eltern in die Verantwortung für die Sprachkompetenz ihrer Kinder mit eingebunden werden können; wie die Ressourcen einer Einwanderungsbiographie entdeckt und gefördert werden können.

Die zentrale Frage ist also, wie sich öffentliche Institutionen vorbereiten können, auf diese neuen Herausforderungen kompetent zu reagieren. Diese Frage für die sozialen Dienste zu beantworten, war die Aufgabe des Modellprojekts „Transfer interkultureller Kompetenz“ (TiK).

1.2 Aufbau des Projekts

Der „Verband binationaler Familien und Partnerschaften, iaf Berlin“, Träger des Modellprojekts, beschäftigt sich seit 1993 mit derartigen Fragestellungen. Wir führten für Mitarbeiter der genannten Dienste mehrere Weiterbildungen in interkultureller Beratungskompetenz durch, mit dem Ziel, so auch eine interkulturelle Öffnung der Institution zu erreichen. Von 1996 bis 1998 hatten wir die Gelegenheit, eine 18-monatige Weiterbildung in interkultureller Beratungskompetenz in den sozialen Diensten als Modellprojekt durchzuführen. Wir konnten dabei ein Curriculum erproben, das wir aus den Erfahrungen mit der Weiterbildung bei den sozialen Diensten und mit der Beratung binationaler Familien in unserer eigenen Einrichtung entwickelt hatten. Obwohl dieses Projekt sehr erfolgreich verlaufen war, ließ sich die Kompe-

tenzerweiterung der Teilnehmer an ihrem Arbeitsplatz schwer umsetzen. Mitarbeiter und Leitung der jeweiligen Institutionen interessierten sich kaum oder gar nicht für die neuen Impulse und schoben alle Fälle, die einem interkulturellen Kontext zuzuordnen waren, an die Teilnehmer der Weiterbildung ab.³

Hier mussten wir unser Konzept weiterentwickeln und entwarfen daher das Modellprojekt „Transfer interkultureller Kompetenz“ (TiK) als eine Strategie, die nicht nur einzelnen Mitarbeitern helfen soll, kompetent mit den Schwierigkeiten einer Einwanderungsbiographie umzugehen, sondern auch die gesamte Organisation animiert, die nötigen Kompetenzen zu erwerben. Am Anfang hatten wir noch keine exakte Vorstellung davon, worin die Kompetenz auf der Organisationsebene bestehen sollte. Wir waren uns allerdings darüber im Klaren, dass neben den Inhalten der Weiterbildung unser grundsätzlicher Ansatz darin bestehen musste, die Organisation in die Lage zu versetzen, das Wissen der Mitarbeiter über interkulturelle Beratungskompetenz in der Institution zu verbreiten.

Das Modellprojekt verfolgte daher mit einer Koppelung von Weiterbildung und Organisationsberatung das Ziel, „einen innovativen Ansatz zu entwickeln, mit dem die interkulturelle Öffnung sozialer Dienste im gesamten Bundesgebiet vorangetrieben werden kann“.⁴ Dieses Ziel wollten wir durch den Transfer des erworbenen Wissens in die Institution erreichen, die dann als Ganzes den Bedürfnissen einer Einwanderungsgesellschaft Rechnung tragen könnte. Weitere Teilziele sollten diesen Prozess unterstützen: die Verbreitung der gewonnenen Erkenntnisse durch Konferenzen, Fachgespräche und Publikationen sowie die Vernetzung mit Multiplikatoren, mit dem

Ziel, den Prozess der interkulturellen Öffnung zu beschleunigen und zu optimieren.⁵

Das Konzept

Der Transfer des Wissens in die Institutionen geht über eine bloße Koppelung von Weiterbildung und Organisationsberatung hinaus. Die Teilnehmer der Weiterbildung müssen in die Lage versetzt werden, die Rolle von Transfer-Agenten einzunehmen. Das Umfeld dafür wurde durch Workshops in den Institutionen vorbereitet, deren Ziel es war, eine auf interkulturelle Öffnung fokussierte Organisationsentwicklung einzuleiten. An ihnen beteiligten sich die Teilnehmer der Weiterbildung, das Team, zu dem sie gehörten, andere Mitarbeiter der Einrichtung, die Abteilungsleitung und in einigen Fällen die Leitung der Institution. Hier wurden Projektvorhaben initiiert, die den Boden für das in der Weiterbildung erworbene Wissen vorbereiten konnten.

Projektbeteiligung

An dem Modellprojekt beteiligten sich 14 kommunale Einrichtungen aus sieben Städten. An der Weiterbildung nahmen 33 Mitarbeiter aus diesen Institutionen teil. In zehn dieser 14 Institutionen wurde eine erfolgreiche Organisationsentwicklung in Gang gesetzt. In den Einrichtungen, in denen dieser Prozess als gescheitert angesehen werden muss, konnte keine verbindliche Mitwirkung der Institution erreicht werden.⁶ Bei den erfolgreich verlaufenen Prozessen kam der Führung der Institutionen eine entscheidende Rolle zu. Entweder beteiligte sie sich direkt oder informierte sich kontinuierlich im Rahmen von Steuerungsgesprächen. So waren die Bedingungen für die Durchführung der Maßnahmen und für die Entwicklung günstiger Lernumgebungen über den gesamten Projektverlauf gegeben. Es entstand eine Atmosphäre der Verantwortung und des Vertrauens, die für das

Gelingen einer Organisationsentwicklung unerlässlich ist.⁷

Realisierung

Wir setzten unsere Ziele mit strategisch aufeinander abgestimmten Aktivitäten in der Weiterbildung, der Organisationsberatung und dem Instrumentarium des Wissenstransfers um. In diesem praxisbezogenen Prozess lernten die genannten Einrichtungen im Verlauf des Modellprojekts, in einer durch Zuwanderung veränderten sozialen Umwelt lösungsorientiert zu handeln und ihre Leistungen und Angebote zielgruppengerecht zu gestalten.⁸

Zusätzlich zu der Weiterbildung konzipierten wir konkrete Umsetzungsmaßnahmen in den Institutionen. Hier wurde relevantes Wissen identifiziert, latentes Wissen bewusst gemacht und vor allem innovatives Wissen im Austausch mit den Transfer-Aktivitäten systematisch generiert.⁹ Außerdem unterstützten zwei Kongresse und zwei Fachgespräche inklusive der zugehörigen Publikationen unser Ziel der Kommunikation und Vernetzung. Diese Maßnahmen, die sich auch in Presseberichten widerspiegeln, spielten für die Motivation aller an dem Modellprojekt Beteiligten eine große Rolle.¹⁰

Konzeptionelle Schlussfolgerungen

Mit der Fokussierung auf den Wissenstransfer betrat das Modellprojekt Neuland. Die geeignete Strategie und die geeigneten Methoden und Instrumente für diese Aufgabe zu finden, erwies sich als äußerst kompliziert.¹¹ Auch für die Dynamik der Erfahrungen, die wir mit den Prozessen interkultureller Öffnung in den Institutionen machten, standen uns keine theoretischen Modelle zu Verfügung. Der aktuelle Stand der konzeptionellen Entwicklung zum Thema interkulturelle Öffnung konnte uns nicht

Projekt

die Kategorien bereitstellen, mit denen wir unsere Erfahrungen hätten interpretieren können. Wir befragten daher verschiedene organisationstheoretische Anlässe. Vor allem den Organisationstheorien von Peter M. Senge und Karl E. Weick, die aus einer Verknüpfung von akademischem Hintergrund und Beratungspraxis entstanden sind, und den Arbeiten zum Themenfeld Wissensmanagement bei Dirk Baecker, Helmut Willke und Rüdiger G. Klimecki konnten wir viele Anregungen entnehmen. Sie lieferten uns das Instrumentarium, um zu verstehen, welche Dynamik unsere Interventionen in den Organisationen auslösten.¹²

Die Erfahrungen des Modellprojekts zeigten, dass in einer modernen Einwanderungsgesellschaft das Wissen über die Interventionsmöglichkeiten in interkulturellen Kontexten zur zentralen Qualität sozialer Dienstleistungen wird.¹³ Das gilt nicht nur für den Umgang mit Problemen der Zuwanderung, sondern auch für alle anderen Aufgaben, mit denen Institutionen unter den Bedingungen einer gestiegenen Diversität und Komplexität der Gesellschaft zu tun haben. „Konkret bedeutet dies, dass die Verwaltung, die Schule, das Krankenhaus [und die sozialen Dienste] nicht um eine neue Aufgabe, die Integration von Zuwanderern bereichert werden müssen, sondern lediglich in die Lage versetzt werden sollen, ihre alten und bewährten Aufgaben unter neuen Bedingungen nach wie vor erfüllen zu können.“¹⁴ Allerdings braucht die Organisation dafür vor allem eines: „Wissen über die Steuerbarkeit von Wissen. Dazu muss man ‚wissen‘ wie man Wissen erwirbt, verarbeitet¹⁵ [und] sichert, und [man] benötigt auch ‚Wissen‘ darüber, wann und unter welchen Bedingungen welches Wissen nützlich und welches Wissen überflüssig ist.“¹⁶ Nicht zuletzt ist es erforderlich zu wissen, welche Strategien bei Nichtwissen angebracht sind.¹⁷

Der bewusste Umgang mit einem für den Kontext der Migration relevanten Wissen wird daher für die Institution zum zentralen Erfolgsfaktor in der psychosozialen Intervention. Die in der Auseinandersetzung um interkulturelle Öffnung viel gepriesene interkulturelle Kompetenz ist nach unseren Erfahrungen aber nur ein Teilaspekt dieses Wissens. Ihre gängigen Begrifflichkeiten und Wahrnehmungskategorien führen außerdem häufig dazu, Einwanderer als Fremde zu konstruieren, auch wenn sie bereits lange im Land leben oder sogar – in der dritten Generation – hier geboren sind.¹⁸

Wissen als Steuerungsmodus öffentlich erbrachter Dienstleistungen ist außer auf der bereits dargestellten Meta-Ebene des Wissens als ein breiter Fächer von arbeitsfeldbezogenen Kompetenzen zu betrachten:

- als hinreichende Kenntnisse über den für das eigene Arbeitsumfeld relevanten Teil der Einwanderungsgesellschaft,
- als eigene Erfahrung (im Sinne einer Handlungseinübung),
- als zielgruppenspezifische Kenntnisse (*Wie sind professionelles Know-how, Methoden und Instrumente an eine neue Zielgruppe anzupassen? Müssen Beratungs- und Therapiemethoden adaptiert werden?*)¹⁹
- und nicht zuletzt als Kenntnisse darüber, wie und woher solche Informationen zu erlangen sind.

Dieses Wissen wird aber nicht nur einmal erworben, sondern muss kontinuierlich aufgebaut und revidiert, neu aufgebaut und durch Erfahrungen wieder verändert werden. Dazu muss eine ständige Kommunikation mit der sozialen Umwelt gewährleistet sein.²⁰ Die zentrale Kompetenz ist also die

Lernfähigkeit der Organisation und ihrer Mitarbeiter. Sozialpädagogische Intervention funktioniert nicht nach den Kriterien statistisch gesicherter Wissenskonzepte, sozialpädagogisches Wissen ist „verbesserungsfähiges“ Wissen.²¹ Die Institution hat die Aufgabe, Rahmenbedingungen zu schaffen, die es ihr und ihren Mitarbeitern ermöglicht, in einer diversifizierten, komplexen und dynamischen sozialen Umwelt, zu der auch die Einwanderung gehört, interventionsrelevantes Wissen generieren zu können, um ein durchdachtes Wissensmanagement zu betreiben.

1.3 Perspektiven

Die Maßnahmen zur interkulturellen Öffnung bleiben Insellösungen, wenn sie nicht in die laufenden Prozesse und Strukturen der Gesamtorganisation eingebettet werden. Einrichtungen, die am Modellprojekt beteiligt waren und bereits in eine erfolgreiche Verwaltungsreform eingebunden sind, haben günstigere Voraussetzungen dafür.²² Etablierung und Diffusion neuer Wissensaktivitäten können langfristig nur durch die Eigenleistung der Organisation sichergestellt werden. Inwieweit das nach dem Ende der TiK-Aktionen der Fall sein wird, ist schwer zu sagen. Nach unseren Informationen sind konkrete Maßnahmen zur Nachhaltigkeit dort erfolgreich, wo sie im Kontext einer interkulturellen Stadtpolitik durchgeführt werden.²³ Das heißt einerseits, dass „interkulturelle Öffnung [...] ein gesamtgesellschaftliches und gesamtstädtisches Anliegen werden [muss, das] einer eindeutigen Option der lokalen Politik und Administration bedarf“.²⁴ Andererseits sind aber die meisten Konzepte noch nicht weit genug ausgearbeitet, um öffentliche Institutionen unterstützen zu können, sich auf den Weg einer lernenden Organisation zu bege-

ben.²⁵ Die im Wirtschaftsbereich bewährten Ansätze auf dem Feld der Weiterbildung, der Personalentwicklung und des Wissensmanagements werden hier noch nicht zur Kenntnis genommen.²⁶

Weiterbildung, Personalentwicklung und Organisationsberatung, verstanden als Expertenberatung,²⁷ werden zwar als Instrumente für die interkulturelle Öffnung begriffen. Es mangelt aber an strategisch eingesetzten, konzertierten Aktionen unter gleichzeitigem Einsatz all dieser Instrumente.²⁸ Vor diesem Hintergrund ist ein standardisiertes Training zum Erwerb interkultureller Kompetenz wenig effektiv, die Chance, praxisbezogen zu lernen, wird verschenkt.²⁹ Das Gleiche gilt für Weiterbildungen, die ohne Transfer und ohne Einbeziehung des Arbeitsfeldes stattfinden.³⁰ In den Konzepten zur interkulturellen Öffnung nimmt die Personalentwicklung eine prominente Rolle ein, aber sie wird nur unter dem Aspekt diskutiert, dass sich die Institution für Mitarbeiter mit Migrationshintergrund öffnen soll. Personalentwicklung, verstanden als die Fähigkeit von Mitarbeitern, innovativ auf Veränderungen in der sozialen Umwelt zu reagieren, hat dagegen noch keinen Eingang in die Diskussion gefunden.³¹ Wie das professionelle Handwerkszeug der Sozialpädagogik auf die neuen Anforderungen übertragen werden kann, ist kaum gefragt worden.

Um aus dem Paradigma der interkulturellen Öffnung einen effektiven Hebel für die Steuerung von Integrationsprozessen zu machen, reicht es daher nicht, diese auf die politische Agenda zu setzen. Ohne den Anschluss an erprobte und bewährte Konzeptionen organisationalen Lernens, ohne eine Anpassung des arbeitsfeldbezogenen fachlichen Know-hows an die Anforderungen der Einwanderungsgesellschaft können öf-

Projekt

öffentliche Institutionen ihre Aufgabe nicht erfüllen. Zudem finden die Aktivitäten zur interkulturellen Öffnung bis jetzt unkoordiniert statt. Es fehlt ein systematischer Austausch von Erfahrungen und Konzepten. Die eingeleiteten Maßnahmen sind nur selten evaluiert, arbeitsfeldbezogene Qualitätsstandards noch nicht entwickelt worden. Vor allem gibt es keine Stelle, an die sich die Akteure wenden können, um konzeptionelle Unterstützung und Beratung anzufordern.

Diese Defizite machen den Bedarf einer praxisbezogenen Strategie augenscheinlich, wie wir sie in unserem Modellprojekt initiiert haben. Die folgenden Kapitel dokumentieren unsere Methoden und Erfahrungen.

Wir stellen die Projektstruktur an den Anfang, um den funktionalen Zusammenhang von Organisationsberatung, Weiterbildung und Transfer in die Institutionen als unseren innovativen Ansatz deutlich zu machen. Es folgen die Einzeldarstellungen dieser Bereiche: die Weiterbildung, die Organisationsentwicklung, der Transfer des Weiterbildungswissens in die Institutionen sowie die Empfehlungen als Projektergebnis.

In Kapitel 5 dokumentieren wir unseren eigenen Lernprozess, der dazu führte, den Transfer der Weiterbildungsinhalte als kontinuierlichen Feedback-Prozess zwischen Weiterbildung und Organisationsberatung zu fassen. Dies führte zu einer größeren Handlungsorientierung im Curriculum sowie zu einer präziseren Justierung der Schnittstellen zwischen Organisationsentwicklung und Weiterbildung, die den Teilnehmern erlaubte, ihre Rolle als Transfer-Agenten erfolgreich anzunehmen und auszuüben.

Die Interviews im Anhang spiegeln den Prozess aus der Sicht der Teilnehmer wider.