

# Interkulturelle Öffnung der Verwaltung – Zuwanderungsland Deutschland in der Praxis

Dokumentation einer Fachkonferenz

# **Interkulturelles Wissen und Handeln**

Neue Ansätze zur Öffnung sozialer Dienste

Tatiana Lima Curvello / Margret Pelkhofer-Stamm

Dokumentation des Modellprojektes  
„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



<b>Seite 4</b>	<b>Vorwort</b>
<b>Seite 7</b>	<b>1 Projekthintergrund und konzeptionelle Einordnung</b>
Seite 7	1.1 Interkulturelle Öffnung ist unumgänglich
Seite 8	1.2 Das Projekt
Seite 11	1.3 Perspektiven
<b>Seite 13</b>	<b>2 Projektaufgaben und Projektstruktur</b>
<b>Seite 17</b>	<b>3 Ziele, Lernformen und Bewertung der Weiterbildung</b>
Seite 17	3.1 Einführung
Seite 18	3.2 Grundlagen, Ziele und Lernformen der Weiterbildung
Seite 25	3.3. Verständnis von interkultureller Kompetenz
Seite 27	3.4 Lernerfahrungen
Seite 31	3.5 Bewertung der Weiterbildung
<b>Seite 35</b>	<b>4 Organisationsberatung, Konzept und Prozesse</b>
Seite 35	4.1 Vorbemerkungen
Seite 36	4.2 Beratungskonzept
Seite 39	4.3 Beteiligte Organisationen
Seite 43	4.4 Beratungsprozesse
Seite 44	4.4.1 Darstellung der einzelnen Prozessschritte
Seite 61	4.4.2 Exemplarische Prozessbeschreibung
Seite 81	4.5 Bewertung der Organisationsberatung
<b>Seite 83</b>	<b>5 Wissenstransfer in die Institutionen – Ein Erfahrungsbericht</b>
Seite 83	5.1 Ausgangssituation
Seite 84	5.2 Problemfelder
Seite 85	5.3 Herausforderungen eines innovativen Projekts
Seite 85	5.4 Entwicklung und Umsetzung der neuen Strategien
Seite 86	5.5 Voraussetzungen für einen gelungenen Transfer
Seite 87	5.6 Inhalte der Transfer-Aktivitäten
Seite 89	5.7 Resümee: Ist die Strategie aufgegangen?
<b>Seite 93</b>	<b>6 Empfehlungen für interkulturelle Veränderungsprozesse</b>
<b>Seite 97</b>	<b>Anhang</b>
<b>Seite 123</b>	<b>Literaturliste</b>

## 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)“ 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 Prof. 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 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 unsere 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 Hartmann, 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](http://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.<sup>1</sup> 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 Institutionen zukommen, wird diese Situation allerdings besonders virulent. Während es bei Themen wie Schulreform, Steuerreform oder Gesundheitsreform nicht an fundierten und qualifizierten Konzepten und Expertisen 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.<sup>2</sup> 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 Falblatt 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 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 Das Projekt

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 erfolg-

reich verlaufen war, ließ sich die Kompetenzerweiterung 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.<sup>3</sup>

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“.<sup>4</sup> 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.<sup>5</sup>

## 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.<sup>6</sup> 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.<sup>7</sup>

## 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.<sup>8</sup>

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.<sup>9</sup> 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.<sup>10</sup>

## 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.<sup>11</sup> 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

die Kategorien bereitstellen, mit denen wir unsere Erfahrungen hätten interpretieren können. Wir befragten daher verschiedene Ansätze der Organisationstheorien. Vor allem den Organisationstheorien von Senge und 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.<sup>12</sup>

Die Erfahrungen des Modellprojekts zeigen, dass in einer modernen Einwanderungsgesellschaft das Wissen über die Interventionsmöglichkeiten in interkulturellen Kontexten zur zentralen Qualität sozialer Dienstleistungen wird.<sup>13</sup> 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.“<sup>14</sup> Allerdings braucht die Organisation dafür vor allem eines: „Wissen über die Steuerbarkeit von Wissen. Dazu muss man ‚wissen‘ wie man Wissen erwirbt, verarbeitet<sup>15</sup> [und] sichert, und [man] benötigt auch ‚Wissen‘ darüber, wann und unter welchen Bedingungen welches Wissen nützlich und welches Wissen überflüssig ist“.<sup>16</sup> Nicht zuletzt ist es erforderlich zu wissen, welche Strategien bei Nichtwissen

angebracht sind.<sup>17</sup>

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.<sup>18</sup>

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?*)<sup>19</sup>
- 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.<sup>20</sup> 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.<sup>21</sup> 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.<sup>22</sup> Etablierung und Diffusion neuer Wissensaktivitäten können langfristig nur durch die Eigenleistung der Organisation sichergestellt werden.<sup>23</sup> 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. Das heißt einerseits, dass „interkulturelle Öffnung [...] ein gesamtgesellschaftliches und gesamtstädtisches Anliegen werden [muss, das] einer eindeutigen Option der lokalen Politik und Administration bedarf“.<sup>24</sup> 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 machen.<sup>25</sup> Die im Wirtschaftsbereich bewährten Ansätze auf dem Feld der Weiterbildung, der Personalentwicklung und des Wissensmanagements werden hier noch nicht zur Kenntnis genommen.<sup>26</sup>

Weiterbildung, Personalentwicklung und Organisationsberatung, verstanden als Expertenberatung,<sup>27</sup> werden zwar als Instrumente für die interkulturelle Öffnung begriffen. Es mangelt aber an strategisch eingesetzten, konzertierten Aktionen unter gleichzeitigem Einsatz all dieser Instrumente.<sup>28</sup> Vor diesem Hintergrund ist ein standardisiertes Training zum Erwerb interkultureller Kompetenz wenig effektiv, die Chance, praxisbezogen zu lernen, wird verschenkt.<sup>29</sup> Das Gleiche gilt für Weiterbildungen, die ohne Transfer und ohne Einbeziehung des Arbeitsfeldes stattfinden.<sup>30</sup> 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.<sup>31</sup> 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 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.

## 2. Projektaufgaben und Projektstruktur

Das Modellprojekt war bundesweit ausgerichtet, 14 kommunale Einrichtungen aus sieben Städten beteiligten sich. Aus diesen Institutionen nahmen insgesamt 33 Mitarbeiter an zwei Weiterbildungen in Berlin teil. In den Institutionen selbst führten wir prozessorientierte Organisationsberatungen durch. Die Strategien zur Bewältigung dieser Aufgaben und die Umsetzung der Aktivitäten entwickelte und steuerte das TiK-Team mit drei Vollzeitstellen, die auf fünf Personen aufgeteilt waren. Die Umsetzung meisterten wir zusammen mit Honorarkräften, mit zwei Moderatorinnen für die Durchführung der Workshops im Rahmen der Organisationsberatung und einer Dozentin, die für die Weiterbildung verantwortlich war. Für die Durchführung der Weiterbildung stand uns auch ein Pool von Dozenten zur Verfügung. Das TiK-Team bildete zusammen mit den Organisationsberaterinnen und der für die Weiterbildung verantwortlichen Dozentin eine interdisziplinäre Gruppe, die das für das Modellprojekt notwendige Expertenwissen vollständig abdeckte.

*Schematische Darstellung Projektstruktur (siehe Organigramm Seite 132)*

### Erläuterungen zur Projektstruktur

Der Kern der Projektstruktur war das TiK-Team mit seinen steuernden Beziehungen zur Weiterbildung und zur Organisationsberatung (Workshops und Steuerungsgespräche) sowie zum Wissenstransfer zwischen diesen beiden. Auf dieser Grundstruktur baute ein komplexes Geflecht von steuernden Einflüssen und korrespondie-

renden Rückkoppelungen auf (siehe schematische Darstellung).

### I. Verantwortlichkeit und Steuerungsfunktionen

Das TiK-Team war verantwortlich für Inhalte, Konzepte, Organisation und Sekretariat des gesamten Projekts. Teamsitzungen fanden wöchentlich statt. Dazu kamen weitere Steuerungsfunktionen, an denen nicht immer das gesamte Team beteiligt war.

#### Allgemeine Projektentwicklung

Wöchentliche Besprechungen des gesamten TiK-Teams. Im Turnus von drei Monaten Kommunikation des Projektstandes mit den zwei Organisationsberaterinnen und der verantwortlichen Dozentin der Weiterbildung.

#### Vorbereitung der Weiterbildung

Besprechungen des TiK-Teams, vertreten durch zwei Mitarbeiter, mit der verantwortlichen Dozentin der Weiterbildung im monatlichen Turnus.

#### Weiterbildungs-Blöcke

Das TiK-Team war mit je zwei Mitarbeitern in die Durchführung der Weiterbildungs-Blöcke eingebunden.

#### Vorbereitung der Organisationsberatung

Besprechungen aller fünf Mitglieder des TiK-Teams mit den zwei Organisationsberaterinnen im Turnus von zwei Monaten zur Vorbereitung der Workshops im Pro-

zess der Organisationsentwicklung.

## **Steuerungsgespräche**

des TiK-Teams und die Organisationsberaterinnen mit den Leitern bzw. Abteilungsleitern der einzelnen Institutionen, in denen Workshops im Prozess der Organisationsentwicklung stattfanden (14 Institutionen).

## **Workshops**

Das TiK-Team organisierte gemeinsam mit der Organisationsberatung die Durchführung der verschiedenen Workshops (14 Institutionen).

## **Vorbereitung Transfer**

Das TiK-Team konzipierte mit drei Mitarbeitern im 14-tägigen Turnus die Transfer-Aktivitäten auf der Ebene der Weiterbildung.

## **Kongresse, Fachgespräche, Publikationen**

Das TiK-Team war verantwortlich für Konzepte, Vorbereitung und Durchführung dieser Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit.

## **Dokumentation**

Das TiK-Team dokumentierte und veröffentlichte den Ablauf und die Ergebnisse des Modellprojekts.

## **II. Organisationsberatung**

An den prozessorientierten Organisationsberatungen waren 14 Einrichtungen aus sechs Bundesländern bzw. sieben Städten beteiligt.

## **Workshops**

Zur Vorbereitung des Arbeitsumfeldes für den Transfer fanden je Organisation sieben bis acht Workshops statt. Beteiligt waren mit je einem Mitarbeiter das TiK-Team und die OE-Beraterinnen sowie aus der je-

weiligen Organisation bzw. Institution Abteilungsleiter, Teilnehmer der Weiterbildung und das örtliche Team.

Die Workshops wurden im 2-Monats-Turnus durch das gesamte TiK-Team und die beiden OE-Beraterinnen vorbereitet.

## **Steuerungsgespräche**

Für jede Organisation fanden Steuerungsgespräche statt, an denen die Leitung der jeweiligen Institution bzw. die Abteilungsleiter, ein Mitarbeiter des TiK-Teams und eine der OE-Beraterinnen beteiligt waren.

## **III. Weiterbildung**

Die Weiterbildung im Rahmen des Modellprojekts fand in Berlin statt. Beteiligt waren 33 Teilnehmer aus 14 Einrichtungen über insgesamt 224 Stunden. Dazu kam eine Praxisreise von einer Woche Dauer. Die Veranstaltungen wurden durch zwei Mitarbeiter des TiK-Teams und die verantwortliche Dozentin der Weiterbildung im monatlichen Turnus vorbereitet. Die Transfer-Aktivitäten auf der Ebene der Weiterbildung wurden 14-tägig durch drei Mitarbeiter des TiK-Teams konzipiert und jeweils von zwei Mitarbeitern durchgeführt.

## **Weiterbildungs-Blöcke**

Für die 33 Teilnehmer fanden 2 Kurse mit je 16 Blöcken statt. Die Weiterbildung wurde betreut durch zwei Mitarbeiter des TiK-Teams, die verantwortliche Dozentin und je einen externen Dozenten.

## **Dozentenpool**

Für die Weiterbildung standen 16 externe Dozenten zur Verfügung.

Obwohl das für das Modellprojekt erforderliche Expertenwissen abgedeckt war, gestaltete sich die konzeptionelle Entwick-

lung und Umsetzung unseres Vorhabens nicht einfach. Wir gingen mit dem Modellprojekt – gerade was die Transformation von individuellem Wissen zum Wissen der gesamten Organisation betraf – ein Experiment ein, für das es auf dem Feld der interkulturellen Öffnung kein Beispiel gab. Die Theorien und Ansätze, die uns bei der Projektentwicklung weiterhalfen, mussten wir größtenteils erst ausfindig machen. Der Schlüssel zum Erfolg aber war vor allem unser experimentelles Projektdesign: Wir führten eine kontinuierliche Beobachtung und Evaluation aller Aktivitäten und Erfahrungen ein, um gegebenenfalls Ziele und Strategien an veränderte Verhältnisse oder unvorhergesehene Bedingungen anpassen zu können. Dazu brauchten die Projektleitung und das Projektteam die Möglichkeit, Beratung und Projektsupervision in Anspruch zu nehmen. Es war dabei Sache des Projektteams, situationsbedingt den Beratungsbedarf einzuschätzen und festzulegen, welche Art von Beratung jeweils angemessen war.

Das Modellprojekt war zwar Teil eines Projektverbundes von fünf Projekten, die allerdings alle mit sehr unterschiedlichen Projektdesigns arbeiteten. Während die anderen Projekte bereits 1998 begonnen hatten, wurde TiK erst Ende 2000 in den zweimal im Jahr stattfindenden Projektaustausch eingebunden. Die wissenschaftliche Begleitung, die gleichzeitig die Funktion hatte, die Projekte zu evaluieren, unterstützte dabei das Modellprojekt bei der Präzisierung seiner Ziele.<sup>1</sup>

Unsere Aufgabe bestand auch darin, die Prozesse zu beobachten, die sich im Rahmen des Modellprojekts in der Weiterbildung, bei der Organisationsberatung und beim Transfer abspielten, ihre Relevanz für die interkulturelle Öffnung sozialer Dienste

einzuschätzen und daraus Konzepte und Methoden abzuleiten, mit deren Hilfe diese Dienste die Herausforderungen der Einwanderungsgesellschaft besser bewältigen können. Wir waren sowohl Teilnehmer als auch Beobachter des Projekts und bewegten uns in unterschiedlichen Referenzsystemen. In unserer Rolle als Beobachter waren wir damit beschäftigt, zu „analysieren, zu verstehen, zu erklären, zu deuten und zu verallgemeinern“.<sup>2</sup> Die Rolle des Beobachters verfolgt das Ziel, „möglichst explizites, übertragbares und damit de-kontextualisiertes Wissen zu schaffen“.<sup>3</sup> In der Rolle des Beraters brachten wir unser praktisches Können in konkreten Fällen zur Anwendung, und in der Rolle der Projektmacher waren wir Lobbyisten für die Sache der interkulturellen Öffnung. Wir haben „Mainstreaming“ betrieben, intern bei den Institutionen, mit denen wir zusammenarbeiteten, und extern durch unsere Veranstaltungen und Publikationen. Um diesen divergierenden Anforderungen gerecht zu werden und die professionellen Erfordernisse dieser unterschiedlichen Referenzsysteme einzuhalten, waren das Coaching und die Projektsupervision ebenfalls von großer Bedeutung.

## 3. Ziele, Lernformen und Bewertung der Weiterbildung

Die Weiterbildung fand in zwei parallel laufenden Kursen von Februar 2001 bis Juli 2002 statt. Zur Weiterbildung gehörte eine einwöchige Praxisreise nach London bzw. Amsterdam.<sup>1</sup>

### 3.1 Einführung

Das Modellprojekt hatte die interkulturelle Öffnung von Einrichtungen der sozialen Dienste zum Ziel. Veränderungsprozesse zur interkulturellen Öffnung von Einrichtungen können ohne interkulturell kompetente Mitarbeiter nicht erfolgreich gestaltet werden. Zur interkulturellen Fortbildung von Mitarbeitern wurden bisher interkulturelle Trainings bevorzugt, die zum Teil aus dem internationalen Management,<sup>2</sup> von Sensibilisierungsansätzen aus den USA<sup>3</sup> oder Antirassismus-, bzw. Demokratie- und Toleranztrainings<sup>4</sup> abgeleitet wurden. Dabei geht es immer auch um die Reflexion und Relativierung des eigenen Standpunkts, um die Vermittlung von Kulturstandards und die Wahrnehmung von Unterschieden zwischen ihnen. Diese Trainingsansätze sind ein möglicher Baustein bei der interkulturellen Fortbildung von Mitarbeitern. Sie allein reichen jedoch nicht aus, um professionelle interkulturelle Kompetenz zu fördern. Zum einen muss sorgfältig geprüft werden, ob diese Trainings tatsächlich Stereotypisierungen abbauen und Differenzierungen bewirken. Zum anderen müssen praxisrelevante methodische Arbeitsansätze einbezogen oder entwickelt werden. Dies hat TiK in seinem Modellprojekt aufgegriffen und das Konzept „Trans-

fer interkultureller Kompetenz“ auf zwei Säulen gestellt: die Weiterbildung und die Organisationsberatung. In der Weiterbildung ging es um Selbsterfahrung, Praxisreflexion und den Erwerb von Wissen im Umgang mit neuen Fragestellungen aus dem Leben in einer Einwanderungsgesellschaft. Der Transfer dieses Erfahrungswissens in die eigene Organisation und die Begleitung eines interkulturellen Öffnungsprozesses vor Ort stellte Verknüpfungen her, die professionelle interkulturelle Handlungskompetenz ermöglichen.

Weiterbildung muss am bisherigen Wissen und dem Arbeitsalltag der Teilnehmer anknüpfen, dies belegen auch die Erfahrungen der iaf mit der ersten Weiterbildung „Interkulturelle Beratungskompetenz“.<sup>5</sup> Nur dann kann das „Wissen Halt finden“.<sup>6</sup> Wie aber kann interkulturelle Kompetenz gelernt werden? Welches Wissen müssen Mitarbeiter von Institutionen haben, wenn sie erfolgreich professionelle interkulturelle Beratung praktizieren wollen? Was müssen sie neu lernen und in ihre vorhandene professionelle Kompetenz integrieren?

„Interkulturelle Kompetenz erfordert paradoxerweise, gerade sehr genau über die Bereiche Bescheid zu wissen, zu denen man Fragen stellen muss, und sie erfordert über Werkzeuge und Erfahrungen zu verfügen, Prozesse zu steuern, die sich aus diesen Fragen ergeben.“<sup>7</sup>

Dabei kann es nicht um eine abstrakte Wissensvermittlung gehen, nicht um Fakten, die ich „getrost nach Hause tragen“

kann. Es kommt darauf an, differenzieren zu lernen, ob es in der konkreten Situation, dem konkreten Fall um die Bearbeitung eines interkulturellen Themas geht oder nicht. Interkulturelles Wissen muss, wie anderes Fachwissen auch, immer wieder neu erarbeitet und reflektiert werden, damit es den aktuellen Lebenssituationen entspricht. Es geht z.B. nicht darum, kultur- und landeskundliches Wissen zu (ehemaligen) Herkunftsländern von Zuwanderern anzusammeln, sondern die komplexe Lebenssituation von Menschen mit Migrationsbiografien in den Blick zu nehmen. Dafür ist soziologisches und rechtliches Grundlagenwissen zu den Themen Zuwanderung, Migrationsbiografien, Integration und Lebensentwürfe von Einzelnen, Zuwanderergruppen und Minderheiten nötig und auch die Vermittlung von kommunikationstheoretischem und methodischem Know-how.

Offenheit und Reflexion des eigenen Standpunkts sind wichtige Voraussetzungen für interkulturelle Handlungskompetenz. Durch Übungen kann die Selbstreflexion und damit die eigene Wahrnehmung im Umgang mit Menschen anderer kultureller Herkunft geschult werden. Die Selbstreflexion stellt den Bezug zur eigenen Biografie und Erfahrung her und ist ein Weiterbildungselement, das Fachleuten aus Beratungsberufen vertraut ist.

Die für soziale Berufe notwendigen Schlüsselkompetenzen für die Bereiche Wahrnehmung, Kommunikation, Interaktion und Reflexion bilden die Grundlagen für interkulturelle Kompetenz: Einfühlungsvermögen, Flexibilität, Wahrnehmungs- und Reflexionsfähigkeit, kommunikative und interaktive Fähigkeiten, Ich-Stärke und Abgrenzungsvermögen sowie methodische Kompetenzen.<sup>8</sup>

Bei den Lernprozessen in der Weiterbildung wurden die Teilnehmer angeregt, Fragen zu stellen, bestehende professionelle Kompetenzen für die interkulturelle Beratung zu nutzen oder zu modifizieren und neue theoretische und methodische Ansätze kennen zu lernen. Wissensvermittlung, Selbstreflexion und Praxisanwendung sind unabdingbar für kompetente interkulturelle Beratung.

Im Folgenden werden die theoretischen Grundlagen, die Ziele, Lernformen und Lernerfahrungen dieser Weiterbildung exemplarisch beschrieben. Eine ausführliche Darstellung der einzelnen Inhalte ist von der iaf, dem Träger des Modellprojekts, bereits mit der Dokumentation „Beratung im interkulturellen Kontext“ vorgelegt worden.<sup>9</sup>

## **3.2 Grundlagen, Ziele, und Lernformen der Weiterbildung**

Eine Weiterbildung zur Förderung professioneller interkultureller Beratungskompetenz muss eine Vorstellung von interkultureller Beratungskompetenz vermitteln. Dies ist jedoch nicht durch eine Definition zu Beginn der Weiterbildung möglich, sondern hängt von dem Lernprozess ab, den jeder Teilnehmer in der Weiterbildung durchläuft.

Grundlagen, Ziele und Lernformen der Weiterbildung waren an den Erfahrungen der genannten iaf-Weiterbildung aus den Jahren 1998/99 orientiert.<sup>10</sup> Auch die Durchführung einer Praxisreise ins europäische Ausland gehört zu der von der iaf konzipierten Weiterbildung. Neu wurde der Themenblock „Organisationsentwicklung – Transfer des Wissens in die Institution“ aufgenommen. Das Curriculum ließ jedoch auch Anregungen der beteiligten Institu-

tionen und Teilnehmer zu, wie die Themenbereiche Islam, Antisemitismus, Antirassismus.

## Theoretische Grundlagen der Weiterbildung

In der Weiterbildung ging es nicht um ein bestimmtes theoretisches Modell oder Training für interkulturelle Beratung. Durch Methodenvielfalt und Dozenten mit unterschiedlichen konzeptionellen Ansätzen sollte ein breites Spektrum professioneller Beratung im Hinblick auf interkulturelle Konstellationen und Problemlagen vorgestellt und für die Praxis überprüft werden. Erkenntnisse des „Radikalen Konstruktivismus“<sup>11</sup> scheinen jedoch besonders geeignet, den eigenen Standort zu reflektieren und „Bilder vom Anderen“ zu konstruieren. Die Beschäftigung mit diesem Ansatz ermöglichte in der Weiterbildung sehr positive Lernerfahrungen für die Entwicklung interkultureller Kompetenz. Dabei gingen wir von folgenden Grundthesen aus:

- „Alles Wissen, wie man es auch definieren mag, existiert nur in den Köpfen von Menschen. Das denkende Subjekt kann sein Wissen nur auf der Grundlage eigener Erfahrungen konstruieren. Auch wenn man gute Gründe dafür finden kann, dass Erfahrungen unterschiedlicher Individuen nicht ganz unähnlich sind, gibt es keinerlei Möglichkeit zu überprüfen, ob sie identisch sind.“
- „Die Behauptung von der Unmöglichkeit objektiver Erkenntnis bedeutet letztlich den Abschied von der Wahrheit und eröffnet die Möglichkeit verschiedener Sichtweisen von Wirklichkeit als legitimem Ausdruck von unterschiedlich möglichen, gleichwertigen Konstruktionen von Wirklichkeiten, die

nicht für jedermann gleichermaßen wünschenswert sein müssen.“<sup>12</sup>

Mit einer Einführung in den Radikalen Konstruktivismus wurden theoretische Grundlagen zum Umgang mit Beobachtung, Wahrnehmung, Bewertung, Vorurteilen und Stereotypen erarbeitet und durch Übungen die Selbsterfahrung der Teilnehmer zu diesen Themen ermöglicht. Ein Beispiel kann dies verdeutlichen.

### „Andere Welten – was wir sehen und berichten“

Jeder Teilnehmer erinnert sich an eine Situation in einer fremden Umgebung, z.B. bei einer Reise, und beschreibt anhand von drei Beispielen, was in dieser Situation fremd war. Die Beschreibungen werden jeweils auf eine Karte geschrieben und anschließend nach zwei Kategorien sortiert. Welche Karten beschreiben eine fremde Situation, welche Karten bewerten eine fremde Situation?

Die meisten Karten mussten auf die Seite der Bewertung gelegt werden. Damit wurde den Teilnehmern deutlich, dass es sehr schwierig ist, zu beschreiben ohne zu bewerten. Die Erfahrung, wie wichtig die Reflexion von Wahrnehmung und Werthaltungen für die interkulturelle Arbeit sind, konnte mit dieser und anderen Übungen deutlich gemacht werden.<sup>13</sup>

Gleichwohl ist es nötig, sich bei der Erarbeitung interkultureller Kompetenz auch mit den Begriffen von Kultur, Kulturstandards und interkultureller Kommunikation auseinander zu setzen, um mit kulturell bedingten Verhaltensunterschieden umgehen zu können. Als theoretischer Ansatz wurde für diese Lernbereiche die Kulturstandardforschung gewählt. „Unter Kulturstandards

werden alle Arten des Wahrnehmens, Denkens und Handelns verstanden, die von der Mehrzahl der Mitglieder einer bestimmten sozio-kulturellen Gruppe für sich persönlich und andere als normal, selbstverständlich, typisch und verbindlich angesehen werden.“<sup>14</sup> Dabei geht es um Regelungen und Vorstellungen zu sozialen Ereignissen, wie Geburt, Pubertät, Ehe, Krankheit, Tod; um soziale Rollen, wie Mann, Frau, Kind; Vater, Mutter; Lehrer, Freund; Fremder, Chef; um soziale Strukturen wie Individuum versus Familie versus Gruppe versus Gesellschaft; arm versus reich, alt versus jung usw.; um soziale Situationen wie z.B. kennenlernen, sich vorstellen, kommunizieren, entscheiden, richten, Konflikte lösen etc. Die Kulturstandardmethode birgt jedoch auch die Gefahr von Missverständnissen in sich, wenn sie ohne Bezug zu ihrem Entstehungskontext und Gültigkeitsbereich benutzt wird.<sup>15</sup> Darüber hinaus gibt uns ihr begriffliches Instrumentarium nicht die Möglichkeit, die Vielschichtigkeit der Bezüge zu erschließen, in denen Menschen sich bewegen, deren Biografie von Migrationserfahrung geprägt ist. Diese Methode erschließt ebenso wenig die Dynamik von Bewahrung und Veränderung, die Migrationsbiografien kennzeichnet. Das ermöglichte eher der Begriff der Mehrfachzugehörigkeit von Paul Mecheril, der von den Teilnehmern als sehr praxisnah eingeschätzt wurde.<sup>16</sup>

Der Spannungsbogen zwischen der Relativierung des konstruktivistischen Ansatzes und den Festlegungen der Kulturstandardmethode kann in der professionellen interkulturellen Praxis durch die Fokussierung auf den jeweiligen konkreten Fall ausbalanciert werden: Die Fallarbeit ist das Zauberwort für die Praxis.

Die Migrationssoziologie bot weitere theoretische Grundlagen. Migrationsgeschich-

te, -typen und -phasen gehören dazu, auch Themen zu Ausländer- und Asylrecht, die in der interkulturellen Arbeit von Bedeutung sind.

Für die interkulturelle Beratungskompetenz in der Jugendhilfe und Gesundheitsversorgung ist grundlegendes Wissen über psychologische und therapeutische Arbeitsansätze und Methoden nötig. Deshalb wurde in der Weiterbildung mit folgenden Ansätzen gearbeitet:

- mehrdimensionaler, systemischer Ansatz nach Pavkovic/Kunze,
- lösungsorientierter Ansatz,
- verhaltenstherapeutischer Ansatz,
- psychoanalytischer Ansatz,
- ethnomedizinischer Ansatz,
- Mediation.

Für den Transfer interkulturellen Wissens in die Institutionen der Teilnehmer waren Methoden des Wissenstransfers<sup>17</sup> und theoretische Grundlagen zu Veränderungsprozessen in Organisationen gefragt. Hierbei wurde ein handlungsorientierter systemischer Ansatz zugrunde gelegt.<sup>18</sup>

## **Ziele und Lernformen der Weiterbildung<sup>19</sup>**

Die Teilnehmer der Weiterbildung sollten lernen, ihre Haltung gegenüber Mängeln und Möglichkeiten im Umgang mit Klienten zu bewerten. Sie sollten die gesellschaftlichen und rechtlichen Grundlagen zur Migration sowie die sozialpolitischen Perspektiven der Aufnahmegesellschaft kennen und reflektieren lernen. Ihr Blick sollte geschärft werden für die sich verändernden gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und die Auswirkungen auf die sozialen Dienste.

Die Weiterbildung sollte die Fähigkeit steigern, individuell gelebte Mehrfachzugehörigkeit zu erkennen und Mehrdimensionalität zu berücksichtigen. Die Teilnehmer sollten lernen, mit Irritationen umzugehen und zu erkennen, dass hinter Normen Werte stehen. Das ist eine Voraussetzung dafür, Verständnis für die Sinnhaftigkeit von unbekanntem Handlungsmustern zu entwickeln. Die Fähigkeit zur Differenzierung und Klärung der eigenen Position gegenüber fremden Lebensentwürfen sollte gefördert werden.

Die Vertiefung professioneller Beziehungen sollte durch die Reflexion der eigenen Wahrnehmung und die Kommunikation im Beratungsprozess trainiert werden. Darüber hinaus sollte der Einfluss von Menschenbildern, Symbolen, Macht und Rassismus in der Kommunikation reflektiert werden. Die Teilnehmer sollten die Bedeutung von Sprache und Sprachlosigkeit aller Beteiligten im Beratungsprozess kennen und beurteilen lernen. Sie sollten lernen, Beratungssettings mit Sprachmittlern adäquat zu gestalten. Sie sollten auch lernen, die eigene Art der Beratung mit anderen zu vergleichen und erste Modifikationen für ihre Beratungspraxis zu planen.

Durch allgemeine Kenntnisse über Veränderungen in Institutionen sollten die Teilnehmer Grundlagen für ihre Rolle als Moderatoren im heimischen Prozess der interkulturellen Öffnung bekommen. Sie sollten die unterschiedlichen Erwartungen, persönlichen Motivationen und Grenzen reflektieren und sich so darauf vorbereiten, eine eigenständige Position im Transfer-Prozess einzunehmen. Weiterhin sollten sie an Beispielen lernen, wie der Wissenstransfer in ihre Einrichtung organisiert werden kann.<sup>20</sup>

Die einwöchigen Praxisreisen nach London bzw. in die Niederlande sollten den

Teilnehmern Einblicke in fremde Institutionen ermöglichen, alternative Modelle zeigen und Impulse geben. Die Reise bot auch Chancen der interkulturellen Kommunikation und unterstützte damit die Weiterbildungsmotivation. Ziele der Praxisreise waren folgende Einrichtungen:

## Niederlande

- Institut zur Förderung der interkulturellen Entwicklung in Jugendhilfe, Gesundheit, Wohlfahrt, Politik
- das niederländische Integrationsprogramm und die Integrationsbegleitung
- Frauen- und Mädchenprojekte, insbesondere für muslimische Mädchen
- Jugendhilfeprojekte und Kooperationsprojekte zwischen Moscheevereinen und Jugendhilfe
- interkulturelle Arbeit in einem Nachbarschaftszentrum
- Familienbildungsprogramme – Hippy u.a.

## London

- Commission for Racial Equality
- Projekte zum Kinderschutz und für Kinderrechte, Zugangsmöglichkeiten für Migranten
- Beratungsstelle für muslimische Migrantinnen
- Beratungs- und Kommunikationszentrum für Familien
- interkulturelles Therapiezentrum für ethnische Minderheiten
- Beratungsstelle für Mädchen und Frauen zum Thema sexueller Missbrauch

Die Teilnehmer erwarteten von der Weiterbildung Hintergrundinformationen zu rechtlichen Fragen und Grundlagen für staatliche Hilfeleistungen, Informationen zum Thema Migration und seine Einordnung in größere gesellschaftliche und wirtschaftliche Zusammenhänge sowie die Vermittlung von Wissen über Vorurteile, Wer-

te, Religion und Erziehung. Sie wollten in der Weiterbildung ihre eigene Praxis und die eigenen persönlichen Motivationen und Zugänge zum Thema reflektieren, die eigenen Grenzen einschätzen und selbstbewusstes Verhalten und Sicherheit in der interkulturellen Kommunikation lernen. Ihre professionelle Kompetenz sollte durch Interventionsempfehlungen zur Arbeit in sozialen Brennpunkten, zu Beratungssettings und durch adäquate Methoden im interkulturellen Kontakt und bei der Arbeit in interkulturellen Teams gestärkt und durch erfolgreiche Beispiele aus der interkulturellen Praxis anderer angeregt werden. Sie wollten aber auch lernen, wie das „neue Wissen“ weitergegeben werden kann, wie es in ihren eigenen Arbeitszusammenhängen umgesetzt und institutionell verankert werden kann, damit „auch die Verwaltungen beginnen, anders zu denken.“<sup>21</sup>

In den Zielsetzungen der Weiterbildung und den Erwartungen der Teilnehmer gibt es große Übereinstimmungen, so dass die Weiterbildung mit einer hohen Lernmotivation der Teilnehmer starten konnte. Dies nutzten die Dozenten, um mit unterschiedlichen Methoden interkulturelle Lernprozesse zu aktivieren. Durch Vorträge, Filme, Diskussionen, Einzel- und Gruppenarbeit, Erstellung von Spektogrammen, Fragebögen, Textarbeit, Übungen, Rollenspiele, Fallarbeit, kollegiale Dialoge und Exkursionen wurden vielfältige und differenzierte Lernmöglichkeiten geschaffen.

Die eingangs dargestellten drei Lernbereiche – Erarbeitung von Wissen, Selbstreflexion und Praxisanwendung – wurden nicht getrennt voneinander behandelt, sondern methodisch verbunden. Das Bindeglied für Wissenserwerb, Selbstreflexion und Praxisanwendung stellte die Arbeit an konkreten Fällen aus der Praxis dar. Fragestellungen

aus der interkulturellen Beratung, der Konfliktregulierung oder Vernetzung im Sozialraum wurden kontinuierlich in allen Weiterbildungsblöcken an Fallbeispielen aus der Praxis bearbeitet. Die Fallarbeit bildete auch den Transmissionsriemen zwischen Weiterbildung und Organisationsberatung, da mit diesem methodischen Verfahren das interkulturelle Wissen in die Einrichtungen transferiert werden konnte.

## **Für den Bereich der interkulturellen Beratungspraxis wird dies im Folgenden ausführlicher dargestellt.**

Weil Wissen nur Halt findet, wenn es an Bekanntem anknüpft, setzte die Fallarbeit an vorhandenen professionellen Kompetenzen an, hier an den Erfahrungen mit kollegialen Fallbesprechungen, die in Beratungseinrichtungen obligatorisch sind. Das methodische und fachliche Wissen des Teams kann für die Bearbeitung aller Fälle genutzt werden. Fallarbeit bietet für den Berater bzw. Therapeuten die Möglichkeit, den Fall in professioneller Distanz aus mehreren Perspektiven zu analysieren und durch Austausch mit Kollegen die geeigneten Interventionsformen zu finden. Für die interkulturelle Beratungsarbeit bietet dieses methodische Instrument günstige Ansatzpunkte. So können die eigene Wahrnehmungsreflexion und die Bedeutung migrationspezifischer oder interkultureller Dimensionen für die Analyse der Fallgeschichte überprüft werden. Die Weiterbildungsteilnehmer lernen, ihr interkulturelles Wissen in das jeweilige Beratungsteam einzubringen und tragen dadurch zum Transfer ihrer eigenen interkulturellen Kompetenz bei. Im Team können alle Mitglieder ihre Phantasien und Stereotypen aussprechen und bearbeiten. Mit Hilfe von profes-

sionellem Wissen und erprobten Verfahrenstechniken können Hypothesen entwickelt werden, die die Dynamik des konkreten Falls aufgreifen und den weiteren Fallverlauf strukturieren helfen.

In der Weiterbildung wurde von Gari Pavkovic<sup>22</sup> der multiperspektivisch-systemische Ansatz<sup>23</sup> als theoretisches Konzept eingeführt. Dieser Ansatz geht von vier zentralen Einflussgrößen bei der Entstehung von Problemen aus, die sich auch auf die therapeutische Beziehung zwischen Berater und Ratsuchenden auswirken können:

- die individuelle und die familiäre Lebensgeschichte mit ihrer psychologischen Dynamik,
- die soziale Situation der Familie,
- Migration und das Verhältnis Minderheiten – Mehrheitsbevölkerung,
- kulturelle Wertorientierungen.

## **In einem zweiten Schritt wurde der konkrete Fall aus der Beratungspraxis dargestellt.**

Fallbeispiel: Irfan hat Ängste und Kontaktprobleme

„Bosnische Eltern kommen – vom Klassenlehrer vermittelt – mit ihrem 12-jährigen Sohn Irfan zum kroatischen Psychologen. Der Junge leidet unter Ängsten und Kontaktproblemen in der Schule. Irfan besucht die 6. Klasse einer Hauptschule und hat einen zwei Jahre älteren Bruder, der in die Realschule geht. Die Eltern erleben Irfan in der Familie als aufgeschlossen und verstehen nicht die Sorgen des Lehrers. Die Empfehlung, eine Beratungsstelle aufzusuchen, bekamen sie schon von Irfans Grundschullehrerin. Sie seien dieser aber erst gefolgt, als ihre Bekannte ihnen den kroatischen Psychologen empfohlen habe.

Das Gespräch zwischen Berater und Eltern wird in Bosnisch/Kroatisch geführt, mit Irfan je nach Thema in Bosnisch und Deutsch. Die Familie kam 1993 infolge von Krieg und Vertreibung nach Deutschland; als sogenannte Bürgerkriegsflüchtlinge haben die Familienmitglieder keinen geregelten Aufenthaltsstatus in Deutschland. Ihre Duldung muss alle paar Monate verlängert werden. Die Eltern haben bis vor kurzem gearbeitet und sind z. Zt. arbeitslos.“

Anschließend erarbeiteten die Teilnehmer mit Hilfe der in der Weiterbildung eingeführten Methode des Genogramms die Fallgeschichte. Dabei wurde deutlich, dass es in dieser Geschichte eine Reihe von Fragen gibt, die mit der Migrationsgeschichte der Familie in Zusammenhang stehen:

- Wie beeinflusst der Aufenthaltsstatus die Familiendynamik und die einzelnen Familienmitglieder?
- Wo leben weitere Familienangehörige,<sup>25</sup> wer lebt in Deutschland, wer im Herkunftsland?
- Gibt es in der beruflichen Biografie migrationsbedingte Unterbrechungen und Statusverluste, wie sieht die wirtschaftliche Situation der Familie aus?
- Welche Rolle spielte die Religionszugehörigkeit für das Familienleben vor der Migration? Welche Rolle spielt sie heute?
- Welche Sprache ist die Familiensprache? Was sprechen die einzelnen Familienmitglieder wann und mit wem?
- Wie sehen die Kontakte zur Herkunftsgemeinschaft, zu anderen Migranten und zu Deutschen aus?
- Wie ist der Umgang der Familie mit der Schule, den Lehrern jetzt, wie war er früher?
- Haben sich die Geschwister- und Paarbeziehungen in der Familie verändert?

Systematisch wurden dann alle vier Dimensionen des multiperspektivisch-systemischen Ansatzes für die Anamnese genutzt. In diesem Fall wurden insbesondere die Dimensionen Migration und kulturelle Wertorientierungen über Fragestellungen, wie sie von den Weiterbildungsteilnehmern erarbeitet und oben aufgeführt worden sind, bearbeitet. Dann galt es zu klären, inwieweit diese zur Problematik von Irfan und seiner Familie beitragen, welche Rolle sie spielen, ob und wie sie die Beziehung zum Berater beeinflussen.

Geklärt werden kann anhand dieser Informationen aber auch, über welche Ressourcen diese Familie verfügt.<sup>26</sup> Bei der Einschätzung der Familiensituation nutzte Pavkovic Orientierungen der Kulturstandardforschung, wie z.B. kollektivistische versus individualistische soziale Muster.

Von diesem Fallbeispiel ausgehend, entwickelte Pavkovic eine Schrittfolge für interkulturelle Fallbearbeitung im Team und gab damit den Weiterbildungs-Teilnehmern Hilfestellungen für die Übertragung in ihre Praxis:

- Falldarstellung durch den zuständigen Berater (klientenbezogen)

Ein Teammitglied (oder mehrere) stellt Fragen und entwickelt durch die „Brille“ Migration Hypothesen, ein anderes betrachtet kulturelle Orientierungsmuster der Klienten, ein weiteres psychologisches Orientierungsmuster des Klientensystems, ferner werden die sozialen Wirkungsfaktoren berücksichtigt.

- Reflexion: mögliche Auswirkung dieser Dimensionen auf die Beziehung zwischen Berater und Klient (beinhaltet: Selbstreflexion der eigenen Rolle).

Hier werden das Verhältnis Minderheits-/Mehrheitsangehöriger in der Beratungsbeziehung, kulturelle Überschneidungsmuster, Differenzierung zwischen Berater und Klienten sowie psychosoziale Gemeinsamkeiten und Differenzen reflektiert. Besondere Bedeutung für die Beziehungsgestaltung haben die Zugehörigkeit des Therapeuten (Migrant – Nicht-Migrant) und die Kommunikationsfähigkeit des Beraters, die kulturelle Dimension über Sprache, Bildersprache und Humor anzusprechen.

- Hypothesen zu Veränderungsstrategien bezogen auf diese Dimensionen
- Votum für eine konkrete Vorgehensweise
- Vertiefung

Durch die Inszenierung einer Lösung durch Aufstellung, Rollenspiel oder andere Formen können die gewonnenen Erkenntnisse vertieft und im Team nachbesprochen werden. Dabei sollte auch reflektiert werden, welche Aspekte dem Berater bekannt oder neu waren, mit welchen Schwierigkeiten hatte oder welche ihm gefallen haben.

In interkulturellen Beratungssettings sind einige Besonderheiten zu beachten:

- Eine schnelle Terminvergabe – innerhalb von 14 Tagen einen Termin anzubieten – ist notwendig.
- Für das Beratungsgespräch muss ein längerer Zeitraum eingeplant werden (1 bis 2 Stunden).
- Bei der Planung und Zielbestimmung der Beratung und Therapie muss der Aufenthaltsstatus berücksichtigt werden. Ein unsicherer Aufenthaltsstatus hat Einfluss auf die Beratungsmöglichkeiten (bescheidene Ziele setzen!).
- In der Gesprächsführung muss der Berater bei Klienten, die psychologische Bera-

tung nicht kennen, eine stärkere Führungsverantwortung übernehmen als gewohnt.

- Die Bearbeitung alltäglicher Probleme, z.B. die Klärung des Aufenthaltsstatus, die Regelung von Mietzahlungen, Arbeitslosigkeit etc. haben Vorrang vor der Bearbeitung von Familienthemen.
- Die Anerkennung der Leistungen und Belastungen des Klienten, die im Zusammenhang mit der Migrationsgeschichte oder der Minderheitenzugehörigkeit existieren, ist wichtig. Damit verbunden sind die Aufwertung der Kompetenzen und der vorhandenen Ressourcen des Klienten.
- Kulturelle Differenzierung ist wichtig: Achtung vor Fallen und Stereotypenbildung!<sup>27</sup> Familien sind Experten ihrer eigenen Kultur – welche kulturellen Muster sie als Orientierung nutzen, muss im Gespräch geklärt werden. (Der Lebensalltag von Migrantenfamilien enthält eine Mischung aus individualistischen und kollektivistischen Kulturmustern; keine Entweder-oder-Festlegungen anwenden!) Kulturelle Muster wandeln sich!  
Kulturelle Irritationen – vermittelt z.B. über Erzählungen von Familiengeschichten mit ähnlichen oder anderen Mustern können helfen, die vorhandenen kulturellen Muster zu erweitern.

Im Anschluss an die theoretische Einführung, die exemplarische Anwendung und Bearbeitung überprüften die Teilnehmer dieses Konzept für ihre eigene Praxis und stellten eigene Praxisbeispiele vor, die mit dem multiperspektivisch-systemischen Ansatz bearbeitet wurden. Dabei wurde deutlich, dass nicht in jedem „vermeintlich interkulturellen Fall“ die Dimensionen Kultur und Migration den stärksten Einfluss für die Problemgeschichte darstellen und die

Berater nicht vorschnell einordnen dürfen, sondern sehr genau darauf achten müssen, um was es eigentlich geht.

Die Teilnehmer haben dieses Konzept auch in ihre konkrete Praxis übertragen und in Teamberatungen gute Erfahrungen damit gemacht. Es hat zur Klärung komplexer Problemgeschichten beigetragen und dadurch die Akzeptanz bei den Kollegen erhöht, kulturelle und migrationsspezifische Dimensionen in ihre Arbeit einzubeziehen.

### 3.3 Verständnis von interkultureller Kompetenz

Begriffe sind und waren in den Diskursen zur Integration immer schon eher Anlass für Unklarheit als Ausdruck von Klarheit. Sie transportieren das jeweils geltende gesellschaftliche oder wissenschaftliche Verständnis zum Thema Einwanderung. Wir müssen an dieser Stelle nicht die einzelnen Phasen von der Gastarbeiter- bis zur Einwanderungsdebatte nachzeichnen, um die Implikationen der jeweiligen Begrifflichkeiten zu verstehen. „Im interkulturellen Bereich sind Begriffe nur dann hinderlich, wenn sie absolut gesehen werden, denn Begriffe repräsentieren nicht Wahrheit, sondern stellen Erfindungen ihrer Schöpfer dar, Klärungsversuche auf Zeit.“<sup>28</sup>

Wie in der Einleitung angesprochen, geht es im Verständnis von TiK beim Begriff der interkulturellen Kompetenz um Folgendes: Gesellschaftliche Institutionen und ihre Mitarbeiter müssen über ein Wissen verfügen, das ihnen hilft, sachkundig und kompetent auf das Verhalten in einer komplexen Gesellschaft und die Dimensionen des sozialen Wandels, die durch Einwanderung bedingt sind, reagieren zu können. Der Begriff der interkulturellen Kompetenz birgt je-

doch auch die Gefahr in sich, Menschen mit Migrationshintergrund als Fremde zu konstruieren, selbst wenn sie schon in der dritten Generation in Deutschland leben, und Probleme zu kulturalisieren, anstatt andere, soziale, ökonomische und individuelle Ursachen in den Blick zu nehmen. Im Verständnis von TiK handelt es sich also beim Begriff der interkulturellen Kompetenz um einen Arbeitsbegriff, dessen Inhalt für den Bereich der öffentlichen Institutionen und sozialen Einrichtungen erst noch gefüllt werden muss.<sup>29</sup> Zur Annäherung an eine eigene begriffliche Fassung für diesen Bereich kann auf den Diskussionsstand von Pädagogik, Sozialpsychologie, Migrationsforschung und internationaler Kooperation zurückgegriffen werden.<sup>30</sup>

Im Lernprozess der Weiterbildung erarbeiteten sich die Teilnehmer ein eigenes Verständnis interkultureller Kompetenz.

Brigitte Wießmeier, die verantwortliche Dozentin der Weiterbildung, beschreibt interkulturelle Kompetenz als eine um kulturelle Kompetenz erweiterte Form sozialer Kompetenz. Sie beinhaltet Kommunikations- und Handlungsfähigkeit in kulturellen Überschneidungssituationen, also die Fähigkeit, mit Angehörigen einer anderen Gruppe bzw. Kultur zur wechselseitigen Zufriedenheit unabhängig, kultursensibel und wirkungsvoll interagieren zu können.

Für die Teilnehmer gehören zur interkulturellen Kompetenz folgende Faktoren: gegenseitige Anerkennung, eine Haltung des Respekts und der Achtung im Umgang mit unterschiedlichen Lebenswelten, die Fähigkeit zum konstruktiven Umgang mit Offenheit und Neugier, Reflexionsfähigkeit gegenüber der eigenen Person und dem eigenen Standpunkt, das Einbeziehen von Netzwerken und Sprachen der Klienten,

Fachwissen, aber auch die Fähigkeit, Nicht-Verstehen und Nicht-Wissen aushalten zu können sowie die Fähigkeit, kulturelle Unterschiede zu erkennen, und diese, wenn notwendig zu berücksichtigen, ohne dabei Themen, Fragestellungen und Probleme zu kulturalisieren. Interkulturelle Kompetenz ist ohne eine grundlegende professionelle soziale und methodische Kompetenz in der sozialen Arbeit nicht erfolgreich einsetzbar. Sie stellt demnach eine Dimension der professionellen Kompetenz dar.

Persönliche Aussagen von Teilnehmern können das im Rahmen der Weiterbildung erarbeitete Verständnis von interkultureller Kompetenz verdeutlichen:<sup>31</sup>

„Grundlage für interkulturelle Kompetenz ist soziale Kompetenz. Selbstreflexion, Selbstwahrnehmung, Selbstbewusstsein gehören ebenso dazu, wie sich auf andere einstellen zu können.“

„Interkulturelle Kompetenz ist ein Miteinander verschiedener Kulturen, ohne dass eine Kultur unterdrückt oder vernachlässigt wird. Dass keine Kultur dominiert wird, das bedeutet, interkulturelle Kompetenz ist gegenseitige Anerkennung.“

„Interkulturelle Kompetenz ist wie eine Brücke bauen, die hält.“

„Interkulturelle Kompetenz ist eine Lebenseinstellung: Beweglichkeit, Offenheit, Flexibilität. Die Fähigkeit zum konstruktiven Umgang mit Offenheit und Neugier ... gepaart mit Fachwissen und Reflexion der eigenen Herkunft im Umgang mit Klienten.“

„Interkulturelle Kompetenz beinhaltet, neugierig kulturelle Fremdheit zuzulassen und im Kontakt offen zu sein, für das, was passiert. Sie hat viel mit den eigenen Werten

und den Unterschieden zu anderen Werten zu tun und ist Anerkennung und Wertschätzung des Anderen bzw. des Unbekannten. Die Begegnung mit anderen Menschen in einer Haltung des Respekts, der Achtung und Offenheit, eingebettet in die Fähigkeit, Nicht-Verstehen aushalten zu können.“

„Interkulturelle Kompetenz heißt, kulturelle Unterschiede zu erkennen, sie zu berücksichtigen, ohne sie überzubewerten ... das bedeutet, den Blick für kulturelle Hintergründe zu schärfen, aber im konkreten Fall immer wieder zu überprüfen, ob dieses Wissen wesentlich ist oder nicht. Wissen kann hilfreich sein, muss aber nicht. Wer aus Erfahrung handelt, irrt!“

„Das Wissen um biografische Hintergründe ist für interkulturelle Kompetenz wichtig.“

„Interkulturelle Kompetenz braucht einen klientenbezogenen Blickwinkel, sie nutzt bestehende Netzwerke ... und Sprache als potentes Element, um neue Möglichkeiten in der Beziehung zu den Klienten zu eröffnen.“

### 3.4 Lernerfahrungen

In der Anfangsphase der Weiterbildung reagierten die Teilnehmer manchmal ungeduldig und enttäuscht, weil keine schnellen, fertigen Anleitungen für die interkulturelle Arbeit vermittelt wurden. Im Laufe der Weiterbildung akzeptierten sie jedoch, dass interkulturelle Kompetenz in einem Lernprozess erarbeitet werden muss.

Sie lernten, eigene stereotype Wahrnehmungsmuster im Kontakt mit Menschen anderer kultureller Traditionen und Lebensformen zu reflektieren und die Hetero-

genität dieser Zielgruppen anzuerkennen. Heterogenität ist ein Kennzeichen moderner Gesellschaften und erfordert von den professionell Handelnden die Bereitschaft zu Differenzierung und Offenheit für ungewohnte Prozesse. Die Teilnehmer lernten Fragen zu stellen und eine Beratung nicht mit kulturalisierenden Zuschreibungen zu beginnen, wenn sie mit Klienten aus sprachlich und kulturell anderen Milieus konfrontiert werden. Sie können Irritationen aushalten, wenn sie diese konstruktiv zu nutzen wissen. Sie sind sicherer geworden im Kontakt mit diesen Zielgruppen und bei der Überprüfung der Frage, ob kulturelle bzw. migrationsspezifische Faktoren für die Bearbeitung anstehender Probleme wichtig sind oder vernachlässigt werden können. Sie erfuhren, dass interkulturelle Arbeitsansätze von der Prämisse ausgehen, das Individuum mit all seinen Ressourcen und in seinen Kontexten in den Mittelpunkt zu stellen. Sie lernten neue Methoden oder Instrumente kennen, die ihnen erlauben, erfolgreicher mit Menschen zu arbeiten, deren Lebenswelt von Migrationserfahrungen geprägt ist.

Eine äußerst wichtige Lernerfahrung für alle Teilnehmer war jedoch die Erkenntnis, dass dieses Wissen seinen Weg in die praktische Arbeit nur findet, wenn die Berater eine Haltung einnehmen, die von Neugier, Offenheit, Wertschätzung und Respekt geprägt ist und die von dem Bewusstsein getragen wird, die eigenen Annahmen systematisch zu hinterfragen.

Lernerfahrungen zur Erarbeitung interkultureller Kompetenz setzen ein offenes Klima voraus, in dem die Teilnehmer sich verunsichern lassen können und auch lernen, vermeintliche kulturelle Tabus und „politisch korrektes Verhalten“ in Frage zu stellen. Dazu trugen in der Weiterbildung die unterschiedlichen Dozenten bei, die

durch Methodenvielfalt, persönliche Erfahrungen mit Migration und interkultureller Arbeit vielfältige Varianten interkultureller Lernerfahrungen ermöglichen.

## Berufliche Lernerfahrungen und Veränderungen

Berufliche Lernerfahrungen machten die Teilnehmer hinsichtlich ihrer Beratungshaltung, der Wissenserweiterung, ihrem methodischen Know-how sowie der Erweiterung von Kompetenzen zu Teamarbeit und Kooperation. Damit trug die Weiterbildung insgesamt zur beruflichen Qualifizierung der Teilnehmer bei.

Voraussetzung für jeden Beratungsprozess ist die Kompetenz, sich in den Klienten einfühlen, ihn verstehen und wertschätzen zu können. Bei interkultureller Beratung sind die Einstellung und Haltung gegenüber dem Anderssein wichtige Voraussetzungen für den Aufbau einer Beziehung. Erst dann kann professionelles Wissen und Handlungskompetenz erfolgreich eingesetzt werden. In der Weiterbildung lernten die Teilnehmer, sich nicht von stereotypen Bildern und Zuschreibungen leiten zu lassen. Sie wissen jetzt, dass sie sich auch in interkulturellen Beratungskontexten ganz auf den individuellen Fall einstellen und lernen müssen, diesen im Kontext seiner Lebenszusammenhänge, die anders sind als die ihren, zu begreifen. Sie sind nunmehr bereit, ihre bisherigen Beratungsregeln, beispielsweise bei der Zeitplanung, zu überprüfen. Wichtiger ist es, sich auf den Klienten einzulassen, um in Kontakt zu kommen und zu bleiben. Besonders zu Beratungsbeginn muss mehr Zeit gelassen und eingeplant werden als üblich. Es kann nicht erwartet werden, dass schon in der ersten Sitzung die wichtigen Themen auf den Tisch kommen. Das be-

deutet, dass die Berater gelernt haben, auch andere Kommunikationsstile zu akzeptieren. Durch die Weiterbildung ist insgesamt mehr Offenheit für klientenorientierte Beratungssettings entstanden. Dies bewirkte in der Praxis eine größere emotionale Nähe zu den Klienten. Die Teilnehmer erfuhren bereits während der Weiterbildung, dass eine veränderte Haltung mehr Offenheit und gegenseitige Wertschätzung in ihren interkulturellen Beratungskontakten bewirkt.

Die Teilnehmer konnten in der Weiterbildung ihr Selbstbewusstsein stärken, sind sicherer im interkulturellen Kontakt geworden, können sich eigene Vorurteile leichter eingestehen und haben Ängste vor Begegnungen mit „Fremden“ abgebaut. All das hilft, souveräner zu beraten. Sie haben Sicherheit dabei gewonnen, offen und ohne Voreingenommenheit eine Beratung zu beginnen und Dinge, die sie nicht verstehen, auch einmal stehen zu lassen. Sie haben auch gelernt, psychologisches und therapeutisches Denken, wenn nötig, um die Dimensionen Migration und Kultur<sup>32</sup> zu erweitern, um andere Kontaktmöglichkeiten zum Klienten und seinem Leben zu finden. Alle diese Haltungen führen zu mehr Geduld, Neugier, Offenheit, Gelassenheit und Reflexion, und dies wiederum wirkt sich positiv auf interkulturelle Beratungsprozesse aus.

Die Weiterbildung hat dazu beigetragen, Grundwissen aufzufrischen. Die Beschäftigung mit Themen wie die Bedeutung von Religion, die Einbindung von Netzwerken, z.B. von Moscheevereinen, das Wissen über die Bedeutung des Aufenthaltsstatus, der Migrationsbiografien und der Arbeit mit Sprachmittlern sowie die Auseinandersetzung mit den in der Weiterbildung genutzten theoretischen Ansätzen haben dazu beigetragen, Hintergründe zu erkennen und

wacher für Zusammenhänge zu werden.

Die Teilnehmer machten die Erfahrung, dass kognitives Wissen wichtig ist, sie sind sich jedoch auch der Begrenzung ihrer Möglichkeiten bewusst: „Niemand kann alles wissen“. Sie haben erkannt, dass es wichtig ist, das eigene Wissen immer wieder an aktuellen und konkreten Lebensbedingungen zu überprüfen und immer wieder neu zu lernen. Sie erhielten Informationen und knüpften Kontakte, um die dafür notwendigen Quellen und Netzwerke nutzen zu können.

In der Gesamtbewertung stellten die Teilnehmer übereinstimmend fest, dass kognitive Wissensvermittlung nicht ausreicht, um interkulturelle Beratungskompetenz zu erwerben. Offenheit und Neugier für Neues, Interesse und Mut, eigene Haltungen durch Selbsterfahrung und Selbstreflexion zu verändern sowie die Verbindung von Wissen und Selbsterfahrung mit der eigenen beruflichen Praxis müssen hinzukommen.

Die Methodenvielfalt, die in der Weiterbildung durch die Darstellung verschiedener Beratungsansätze vermittelt wurde, hat nach Ansicht der Teilnehmer die fachliche Qualifikation und Professionalität verstärkt. Die verschiedenen methodischen Ansätze, insbesondere der mehrdimensionale systemische Beratungsansatz,<sup>33</sup> bieten ein breites Repertoire für die Bearbeitung interkultureller Themen in der Beratung. Für die interkulturelle Beratung besonders geeignet hielten die Teilnehmer auch den konstruktivistischen Ansatz. Er hilft, nahe am Klienten zu sein, ihn zu Wort kommen zu lassen und führt zur individuellen Betrachtungsweise von Lebensgeschichten.

Vergleichende Betrachtungen von Hilfesystemen, wie z.B. Gesundheitsmodelle, Familiensysteme und daraus resultierend der

Einsatz von Techniken wie dem Genogramm wurden in der Praxis bereits erfolgreich eingesetzt, unter anderem in der Arbeit mit türkischen Klienten. Das in der Beratung übliche Nachfragen ist in der Arbeit mit Klienten aus unbekanntem Lebenskontexten besonders wichtig. Die Erfahrungen und Ressourcen der Klienten zu nutzen, hilft Hintergründe zu klären, die sich dem Berater aus seinen Erfahrungen nicht erschließen. Auch das Setting, insbesondere die Kontaktaufnahme, muss neu überdacht werden und kann so methodisch für die interkulturelle Beratung genutzt werden.<sup>34</sup>

Zum methodischen Arbeiten gehören auch Supervision oder kollegiale Beratung, die dazu beitragen, das eigene Handeln zu reflektieren. Dies wurde in der Weiterbildung durch kollegiale Praxisberatung und Fallbearbeitung geübt.

Unverzichtbar ist in der interkulturellen Beratung die Netzwerkarbeit, bei der soziale Netzwerke der Zielgruppen, wie z. B. Migrantenorganisationen, Moscheevereine, Migrationssozialdienste u.ä. in die Arbeit einbezogen werden. Auch dazu gab die Weiterbildung viele Anregungen, die in die Praxis umgesetzt wurden.

Das Modellprojekt war für die Teilnehmer auch ein Übungsort für kollegialen Austausch und fachliche Zusammenarbeit. Teamarbeit und die Formen der interkulturellen Fallberatung konnten bereits erfolgreich in der Praxis angewandt werden. Die Teilnehmer beobachteten und konkretisierten ihre eigene Rolle im Team im Hinblick auf die Weiterentwicklung interkultureller Beratung. Sie wussten, dass ihnen zu diesem Thema eine Expertenrolle zugewiesen wurde und dass ihnen im Transfer interkultureller Kompetenz Verantwortung zukam. Diese erfüllten sie, indem sie Wissen und

Informationen weitergaben, Empfehlungen aussprachen, kollegiale Teamsupervision anboten, sich an der Vorbereitung interner Fortbildungen beteiligten und auch dafür sorgten, dass das Thema in ihren Einrichtungen auf der Tagesordnung blieb. Sie lehnten jedoch einhellig eine alleinige Verantwortung ab, insbesondere die Teilnehmer mit Migrationshintergrund wollten nicht allein zuständig für dieses Thema sein. Sie lernten durch die Weiterbildung, diese Rollenzuweisung abzulehnen, nicht mehr die Übersetzungswünsche der Kollegen oder alle „türkischen Beratungen“ zu übernehmen, sondern stattdessen die Kollegen zu beraten oder gemeinsam mit ihnen als Ko-Berater tätig zu werden.

Sie erlebten, dass „Migrantenkollegen“ nicht per se kompetenter sind, alle „interkulturellen Fälle“ zu übernehmen, sondern im Team von Fall zu Fall kritisch überprüft werden muss, wer aufgrund seiner professionellen Kompetenz und in welchem Beratungssetting (Alter, Geschlecht, Sprachen etc.) die beste Hilfeleistung anbieten kann. In diesem Zusammenhang machten Teilnehmer mit Migrationshintergrund auch deutlich, dass die Arbeit in interkulturellen Teams auch ein Coaching braucht, in dem zum Beispiel das Thema der Konkurrenz bearbeitet werden kann.

Die Teilnehmer erfuhren durch ihre Transfer-Rolle im Bereich der interkulturellen Beratung große Anerkennung. Sie lernten, besser und sicherer gegenüber der Leitung zu argumentieren, wenn es darum geht, Strukturen für die interkulturelle Arbeit zu schaffen. Sie erreichten auch, dass interkulturelle Öffnung in ihren Einrichtungen als Querschnittsthema verstanden wird. Dadurch fühlten sie sich persönlich

bestätigt und entlastet.

## **Persönliche Lernerfahrungen und Veränderungen**

Selbstreflexion, einer der drei Lernbereiche der Weiterbildung, wurde durch Übungen zur Selbsterfahrung und durch Methoden der Reflexion des Wissens und der Praxis angeregt. Die Teilnehmer reflektierten in diesem Teilbereich ihre eigene Lebensgeschichte und hinterfragten, welche Haltungen, Werte und Normen sie aufgrund ihrer Biografie zu interkulturell relevanten Themen entwickelt haben. Eine Teilnehmerin drückte das so aus: „Ich spüre eine stärkere Präsenz meiner Erfahrungen aus der Herkunftsfamilie, die Vertreibung des Vaters, den Verlust von Heimat ...“.

Durch Selbstreflexion wurden eigene Vorurteile bewusst gemacht, was dazu führte, Wertungen zu verändern. Die Erfahrung, dass die für interkulturelle Prozesse notwendigen Verunsicherungen auszuhalten sind und dass eine reflexive Haltung Distanz schafft und „mir wieder auf die Beine helfen kann, war ein persönlicher Gewinn und eine Bereicherung für den Arbeitsprozess.“

Eine Teilnehmerin hat die Einsicht gewonnen, dass „das Zusammenleben sich nicht selbstverständlich, irgendwie automatisch regeln wird, sondern dass man ‚vorsichtig‘ miteinander umgehen muss, da sonst schnell Verletzungen entstehen können.“ Besonders die Beiträge der Teilnehmer mit einer eigenen Migrationsbiografie haben viele dieser Lernerfahrungen vertieft.

Die Übungen zur Selbsterfahrung trugen dazu bei, den eigenen Standort zu bestimmen und sensibel, aber mit einem größeren Selbstbewusstsein mit Menschen umzuge-

hen, die anders sind als man selbst.

Veränderungen von Haltungen und Einstellungen zum „Anderssein“ beginnen im Persönlichen und Kleinen. Dazu trugen Übungen bei, die zu Schlüsselerlebnissen führten und die Anlass boten, neu hinzugucken, genauer hinzusehen, ohne gleich zu bewerten, gelassen zu reagieren und warten zu können, Geduld für Prozesse zu haben. Die Freiheit zum „Nicht-Wissen“ setzte Neugier und Fragen frei, womit sich der eigene Blickwinkel verändern konnte. Die neuen Einsichten trugen dazu bei, Haltungen zu überprüfen und zu verändern. Sie halfen den Teilnehmern, mit ihren Zielgruppen, die ihnen bisher fremd geblieben waren, anders umzugehen.

Ganz wesentlich gehörte zu diesen Lernerfahrungen die Erkenntnis, dass Akzeptanz, Anerkennung, Toleranz und Respekt in der interkulturellen Arbeit Grundhaltungen sind, welche die Teilnehmer im Lernklima der Weiterbildung selbst erlebten.

Ein wichtiger Indikator für die interkulturelle Öffnung ist das Vorhandensein interkultureller Teams. Die Erfahrungen der Teilnehmer mit eigener Migrationsbiografie wiesen darauf hin, dass die Lernprozesse in der Weiterbildung bei Migranten anders verliefen als bei Nichtmigranten. Teilnehmer mit Mehrfachzugehörigkeit haben erlebt, dass es leichter fällt, Unterschiede zu benennen, wenn auch die Gemeinsamkeiten gesehen werden. Eine Teilnehmerin ist im Hinblick auf die Wahrnehmung ihrer eigenen biografischen Herkunft sensibler geworden: „Wie reagieren Menschen auf mich? Früher war ich mit der Frage beschäftigt, ob die eigene Wahrnehmung falsch ist. Jetzt kläre ich durch Nachfragen die Situation.“ Eine andere Teilnehmerin hält es für einen großen Schritt, „öffentlich zu meinem Nicht-deutsch-Sein zu stehen;

ich habe den Eindruck, dass ich heute besser zu meiner Mehrschichtigkeit stehen kann.“ Sie stellt aber auch fest, dass „...Fremdheit auch für mich ein wichtiges Thema ist.“ Eine Teilnehmerin hat jetzt eher das Gefühl, zur Ruhe kommen zu können und keine Delegationen oder Stellvertreteraufgaben mehr annehmen zu müssen. „Ich bin froh, erleben zu können, dass es immer mehr Deutsche gibt, die sich der Thematik annehmen.“ Der Austausch in der Gruppe war dafür sehr wichtig, „jetzt habe ich verstanden, wo bei Deutschen die Angst vor dem Umgang mit Migranten liegt.“ Sie ist sich als Migrantin aber auch ihrer eigenen Vorurteile bewusst geworden.

Standen am Beginn der Weiterbildung der Wunsch nach gesichertem Wissen und nach Kenntnis der rechtlichen Grundlagen im Vordergrund, veränderte sich mit zunehmender Lernerfahrung der Fokus auf die Wahrnehmung der eigenen Haltung und den persönlichen Umgang mit Situationen des „Nicht-Wissens“. Die „konstruktive Verunsicherung“ wurde ausgehalten und als wesentlicher Lernschritt der Weiterbildung beschrieben, der allerdings schwer in die Institution zu transferieren war, da die Kollegen – ähnlich wie die inzwischen im Lernprozess fortgeschrittenen Weiterbildungsteilnehmer am Anfang – vorrangig handhabbares Wissen für die Alltagspraxis einforderten.

### 3.5 Bewertung der Weiterbildung

An dieser Stelle sollen noch einmal die Inhalte und Lernformen der Weiterbildung aus der Sicht der Teilnehmer kritisch kommentiert werden, um Stärken, aber auch Schwächen dieser Weiterbildung zum Transfer interkultureller Kompetenz hervorzuheben und für zukünftige Fortbildung-

gen nutzbar zu machen.

Nach jedem Weiterbildungsblock hatten die Teilnehmer die Möglichkeit, ihr Feedback zu den Inhalten und Lernformen zu äußern. Im letzten Weiterbildungsblock und durch eine schriftliche Befragung<sup>36</sup> wurde noch einmal eine Gesamtbewertung der Inhalte und der Dozenten von den Teilnehmern erbeten.

### **Die Bewertung der Inhalte lässt sich in vier Kategorien zusammenfassen:**

- Lerninhalte, die wichtig waren,
- Lerninhalte, die ausgebaut werden sollten,
- Lerninhalte, die in dieser Weiterbildung falsch platziert waren,
- Lerninhalte, die in dieser Weiterbildung gefehlt haben.

### **Zu den wichtigen Lerninhalten der Weiterbildung wurden gezählt:**

- Geschichte der Integrationspolitik,
- Fluchtgründe und Migrationsbiografien,
- Einführung in das Ausländerrecht,
- Einführung in den Konstruktivismus,
- Reflexionen: Werte und Normen,
- Differenzierungen: Mehrfachzugehörigkeit, Hybridität, Anerkennungshandeln,
- Beratungsansätze für die interkulturelle Beratung:
  - 1) lösungsorientierter Beratungsansatz
  - 2) mehrdimensional-systemischer Ansatz
  - 3) verhaltenstherapeutischer Ansatz
- Mediation im interkulturellen Kontext,
- Arbeit mit qualifizierten Sprachmittlern,
- Fallarbeit zu Themen aus der Praxis,
- Praxisreise ins Ausland und anschließender Erfahrungsaustausch.

### **Zu den Lerninhalten, die im Rahmen des Curriculums weiter ausgebaut werden sollten, gehören:**

- das Islam-Thema in Verbindung mit einem Moscheebesuch,

- die Vorstellung interkultureller Projekte zum Beispiel:

- 1) Mädchenzufluchtswohnung
- 2) interkulturelle Familienberatungsstelle
- 3) Flüchtlingsprojekte

- 4) Migrations-Sozialberatung (Ausländer-sozialberatung)
- mehr Training in Bezug auf Vorurteile und Anerkennung,
  - stärkere Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Familienbildern,
  - Transfer interkulturellen Wissens.

Als Lerninhalt, der in dieser Weiterbildung aus Sicht der Teilnehmer falsch platziert war, wurde das Thema „Strömungen und Richtungen des Antisemitismus in verschiedenen historischen Epochen“ bewertet.<sup>37</sup>

### **Lerninhalte, die in dieser Weiterbildung gefehlt haben:**

- aktuelle Politik zur Zuwanderung und Integration,
- Sprachförderung,
- Gewalt in Familien: Wie kann in der Beratung damit umgegangen werden?
- Arbeit mit minderjährigen unbegleiteten Flüchtlingen.

### **Bewertung der Dozenten:<sup>38</sup>**

- Die Persönlichkeit der Trainer bzw. Dozenten, insbesondere bei Mehrfachzugehörigkeit und eigenen interkulturellen biografischen Erfahrungen, wurde besonders positiv bewertet. Als Experten haben viele Teilnehmer Dozenten mit Migrationshintergrund zum ersten Mal erlebt.
- Die persönliche und fachliche Kompetenz der Dozenten und deren Auswahl der Methoden sind von hoher Bedeutung für eine Erarbeitung interkultureller Kompetenz.
- Positiv wurde bewertet, dass die Teilnehmer selbst mit ihrem Expertenwissen in die Weiterbildung einbezogen worden sind. Damit wird deutlich, dass aus Sicht der

Teilnehmer die Stärken dieser Weiterbildung einerseits in dem multikulturell und multiprofessionell zusammengesetzten Dozenten-Team lagen; andererseits in der Vermittlung migrations- und handlungsspezifischen Wissens, in der Bearbeitung eigener Haltungen und Einstellungen, in methodischem Know-how sowie alternativen Beispielen für die praktische Arbeit. Schwachstellen wurden von den Teilnehmern darin gesehen, dass die Weiterbildung aktuelle Integrationsthemen wie Sprachprobleme, Religion oder Gewalt in Migrantenfamilien nicht so intensiv wie gewünscht aufnehmen konnte. Hier liegt ein möglicher Ansatz für neue Fortbildungskonzepte, die sich stärker auf aktuelle Problemstellungen und professionelle Bewältigungsstrategien einlassen sollten. Dies wäre in einem Fortbildungskonzept, das sich auf den konkreten Bedarf einer Organisation einstellt, eventuell leichter zu lösen.

Aussagen zum Transfer interkulturellen Wissens wurden nicht so ausführlich gemacht wie zur Verbesserung der Beratungskompetenz. Dies hängt sicher mit dem Rollenverständnis der Teilnehmer zusammen, aber auch mit dem experimentellen Ansatz des Modellprojekts zu diesem Themenbereich.<sup>39</sup>

## 4. Organisationsberatung, Konzept und Prozesse

### 4.1 Vorbemerkungen

Moderne Verwaltungen verstehen sich heutzutage als Dienstleister und stellen den Kunden in den Mittelpunkt ihrer Arbeit. Dementsprechend lauten die Organisationsziele, den Bedarf der jeweiligen Kunden zu ermitteln und durch angepasste Leistungen die Kundenzufriedenheit sicher zu stellen. Das soziale und kulturelle Gefüge in Deutschland hat sich in der Folge von Globalisierung und Internationalisierung, Migration und demographischem Wandel grundlegend verändert und die Integration von Zuwanderern zu einer zentralen gesellschaftlichen Aufgabe gemacht. Diese Veränderungsprozesse müssen daher auch in einer interkulturellen Öffnung von Organisationen reflektiert und gestaltet werden.

Aufgrund unserer Überzeugung, dass interkulturelle Öffnung nur mit einem institutionellen Veränderungsprozess erreicht werden kann, erschien uns eine Koppelung von Weiterbildung und begleitender Organisationsberatung zwingend notwendig. Anders als bei der Verfahrensweise der meisten anderen Ansätze zur interkulturellen Öffnung, entschied sich das TiK-Team für einen systemischen Ansatz der Organisationsberatung.<sup>1</sup> Die Begleitung der beteiligten Organisationen sollte nicht wie in anderen interkulturellen Modellprojekten durch Fachberatung und Fortbildung<sup>2</sup> zu einzelnen Themen erfolgen, sondern durch eine Prozessberatung zur interkulturellen Öffnung, die sich über einen Zeitraum von ca. 1 1/2 Jahren erstreckte und in die Expertenwissen Diese Entscheidung resultierte vor

allem aus einer strukturellen Affinität zwischen der Verfahrensweise systemischer Organisationsberatung und den Inhalten interkultureller Öffnungsprozesse. Sie entsprach darüber hinaus der systemischen Beratungskompetenz der schließlich ausgewählten Organisationsberaterinnen Silke Riesner und Andrea Braun.<sup>3</sup>

In der Regel sind es die „Verknappung der Ressourcen Zeit und Geld und die dramatische Steigerung der Komplexität“<sup>4</sup> von Entwicklungen und Bedingungsfaktoren, Vernetzungen und Anforderungen, die Organisationen dazu veranlassen, sich grundlegend zu wandeln. Die Entscheidung für ein solches „Change Management“ trifft die Leitung, die sich – in den meisten Fällen mit externer Beratung – in einen Umstrukturierungs- und Veränderungsprozess begibt. Dementsprechend genießen diese Prozesse eine hohe Priorität bei den Führungskräften.

Die Motivation, interkulturelle Öffnung zu initiieren, folgt dagegen einerseits einem politischen Ansatz und entspringt andererseits dem oben beschriebenen neuen Verständnis moderner Verwaltungen. Zwar können Ämter und soziale Einrichtungen durch zielgruppenorientierte Maßnahmen und Angebote im Endeffekt auch Kosten sparen, d.h. wenig effektive, aber teure Maßnahmen durch effektivere, an den realen Bedarf angepasste und daher erfolgreichere Handlungen ersetzen. Ansatzpunkte, interkulturelle Öffnung in allen Bereichen der Gesellschaft zu etablieren, entwickeln sich jedoch eher aus sozialpolitischen Vorstellungen zur Integration von Zuwande-

ren und aus Modellen der Chancengleichheit für alle Bürger. Andererseits müssen Verwaltungen, die kundenorientiert als Dienstleister auftreten wollen, auf neue soziale und kulturelle Entwicklungen in ihren Arbeitsbereichen reagieren. Der politische Veränderungswille allein beinhaltet noch kein interkulturelles Konzept für Administrationen und Organisationen. Hierfür sind professionelle interkulturelle Handlungsformen für den jeweils geltenden Arbeitsbereich erst zu erarbeiten.

Obwohl zu Projektbeginn das politische Klima für das Thema Zuwanderung und Integration aufgrund der Greencard-Diskussion und des Berichts der Zuwanderungskommission positiv schien, gab es nur wenige Organisationen, deren Leitungen interkulturelle Öffnung als notwendiges "Change Management" von sich aus beginnen wollten.<sup>5</sup> TiK als Modellprojekt zur interkulturellen Öffnung ist daher in eigener Initiative an Verwaltungen und soziale Dienste herangetreten und hat sein innovatives Konzept der Verschränkung von Weiterbildung und Organisationsberatung angeboten.

Dabei ließen sich die Projektverantwortlichen von folgenden Vorstellungen zur Arbeit mit Organisationen leiten:

Organisationen verfügen über Wissen, Kompetenzen und Ressourcen zur Umsetzung interkultureller Öffnungsprozesse.

Nicht Expertenwissen über interkulturelle Öffnung (IKÖ) ist die Grundlage der IKÖ-Prozessbegleitung, sondern die gemeinsame Gestaltung mit der Organisation. Interkulturelle Veränderungsprozesse sind offene Prozesse, in denen alle Beteiligten auf der Basis ihrer Praxiserfahrungen den für sie angemessenen Weg suchen.

Nicht moralisierende "Political Correctness" ist die Motivation der gemeinsamen Arbeit, sondern Interesse, Neugier, Pragmatismus und Fachkompetenz.

Die Basis für positive Ansatzpunkte zur Begleitung interkultureller Öffnungsprozesse bieten zum einen interessierte und motivierte Mitarbeiter ("Bottom Up-Strategie") und zum anderen überzeugte Führungskräfte ("Top Down-Strategie"), die neue Handlungskonzepte für die Herausforderungen in der Einwanderungsgesellschaft suchen.

Organisationen lassen sich eher auf einen solchen Veränderungsprozess ein, wenn das Fortbildungskonzept organisationsbezogen, möglichst kostenneutral und in kleinen Schritten umzusetzen ist.

Die Notwendigkeit eines sparsamen Ressourceneinsatzes erfordert von Veränderungskonzepten Nachhaltigkeit.

## 4.2 Beratungskonzept

Auf der Basis dieser Vorannahmen entwickelten das Projektteam und die Organisationsberaterinnen modellhaft die Prozessberatung zur interkulturellen Öffnung von Organisationen. Als theoretische Grundlage stützte sich das TiK-Team dabei auf die systemische Organisationsberatung. „Prozessberatung ist organisierte Hilfe für Entscheidungsprozesse und zielt ab auf die Erweiterung der Wissens- und Handlungskompetenz des Kunden und die Generierung neuer Informationen, Perspektiven, Beobachtungen und Erkenntnisse über die Zusammenhänge im System.“<sup>6</sup>

Im Folgenden sollen die Grundlagen systemischer Organisationsberatung nach El-Lebracht u.a. vorgestellt werden.<sup>7</sup> Sie ma-

chen deutlich, dass ihre Grundannahmen gerade für interkulturelle Öffnungsprozesse vielfältige Lernräume eröffnen:

## **Den Kontext analysieren**

Am Beginn jedes Veränderungsprozesses müssen das Transaktionsfeld, die „Organisations-Landkarte“ und das „Kräftefeld“ des Systems beschrieben werden. Welche Personen, Ereignisse, Reaktionen und deren gegenseitige Beeinflussung spielen im jeweiligen System eine Rolle?

## **Bereits gefundene Problemlösungen anerkennen**

Lösungen der Vergangenheit müssen als sinnvolle Strategien bei der Bearbeitung von Problemen anerkannt werden, um Ressourcen zu nutzen und die Mitarbeiter mit ihren Kompetenzen in den Veränderungsprozess einzubeziehen. Fragen nach früheren Lösungen und Ergebnissen setzen bei dem vorhandenen „Kapital“ an, überprüfen es für die Problembewältigung der Gegenwart und beziehen es ein, sofern es Erfolg versprechend ist. Die Suche nach neuen Lösungen kann über die Phantasie – „Was würden Sie tun, wenn Sie freie Hand hätten?“ – angeregt werden.

## **Den Veränderungsprozess als Dialog gestalten**

Alle Beteiligten, einschließlich der Berater, verstehen sich als Suchende, die ihr Bestes geben. Kreativität und Flexibilität, aber auch Blockierungen sind Teile des Prozesses. Nicht einer übernimmt die Verantwortung für den Prozess, sondern alle Beteiligten. Der Berater gibt nicht die Lösungen vor, sondern erarbeitet und erfragt immer wieder die Meinungen und Ideen der Beteiligten. Dabei gehört die Fähigkeit, die richtigen Fragen zu stellen, zu einer der wichtigsten methodischen Kompetenzen eines systemischen Beraters.

## **Beratung selbstreferenziell organisieren**

Ohne Rückbezüglichkeit bzw. Selbstbeobachtung des Beraters hinsichtlich seiner eigenen Wahrnehmungen und seines Verhaltens ist der Prozess nicht zu gestalten. Der Berater muss mit Zuschreibungen, Bewertungen und Projektionen umgehen können, er muss diese analysieren und durch Metakommunikation von ihnen abstrahieren können. Verhalten muss beschrieben statt etikettiert werden! Die innere Haltung des Beraters, die durch Worte, Gestik, Körperhaltung, Stimmung etc. zum Ausdruck kommt, beeinflusst wesentlich den Erfolg.

## **Visionen entwickeln, Maßnahmen überprüfen, Wandel in Gang halten**

Am Beginn jedes Veränderungsprozesses brauchen Organisationen und ihre Mitarbeiter Ziele und Visionen, die der Organisation und somit auch ihren Kunden nutzen. Visionen geben Kraft für die Leistungsfähigkeit einer Organisation. Eine der zentralen Fragen, die jede Organisation für sich beantworten muss, lautet: Wo wollen wir in fünf Jahren stehen? Maßnahmen, die in einer Organisation beschlossen werden, müssen immer wieder an ihren Zielen überprüft werden. Nur so sind Entwicklung und Wandel möglich, die Organisationen immer wieder erbringen müssen, um ihre Arbeit sich ändernden gesellschaftlichen Anforderungen anzupassen.

## **Anerkennung und Wertschätzung ausdrücken**

Für den Beratungsprozess ist es unerlässlich, herauszuarbeiten, was in der Praxis einer Institution gut läuft. Defizitorientierungen sollten vermieden werden, da sie das Selbstwertgefühl und die Handlungskompetenz der Mitarbeiter vermindern sowie deren Flexibilität und Kreativität einschränken.

## Selbstorganisation stärken

„Alle Beratung nützt nichts, wenn wir als Berater alles besser wissen.“<sup>8</sup> Ein Berater ist verantwortlich für die Prozessorganisation, dabei muss er mit Stabilität, Instabilität und Differenzierungen eines Selbstorganisationsprozesses umgehen können. Die Beteiligten eines solchen Prozesses können Neues nur lernen, wenn sie eigene Erfahrungen machen können.

Die diesem Ansatz zu Grunde liegende Haltung von Akzeptanz, Wertschätzung, Dialog und Selbstreferenz begünstigt ein offenes Lernklima, das die unabdingbare Voraussetzung für die Entwicklung interkultureller Kompetenz in Organisationen bildet. Die Methoden der systemischen Organisationsberatung bieten dabei auch durch Fragetechniken, Rückkoppelungen, Kommentare sowie Feedback Unterstützung und verdeutlichen die Erkenntnisprozesse. Systemische Prozessberatung schafft Offenheit für die aktuelle Situation und vorrangige Themen. Sie mobilisiert das eigene Wissen und erhöht damit die Motivation der Beteiligten. Dieser Ansatz garantiert jedoch nicht, dass das neue Wissen auch professionell genutzt wird. Neues interkulturelles Wissen wurde in die Workshops vor Ort durch die „Transfer-Agenten“ eingebracht. Deren Kompetenzen forderten die Organisationsberaterinnen im Laufe des Prozesses auch immer stärker ein.

Beide im Modellprojekt eingesetzten Organisationsberaterinnen verfügten über eine ausgesprochen hohe Methodenkompetenz systemischer Prozessberatung, durch die es gelang, ein positives Lernklima herzustellen. Darüber hinaus ist es für die IKÖ unerlässlich, in die Steuerung eines solchen Prozesses auch Wissen über die dynamischen Prozesse in einer Einwanderungsgesellschaft sowie sehr gute Kenntnisse des fach-

lichen Diskussionsstands zu diesem Thema einfließen zu lassen – ohne jedoch als „Besserwisser“ aufzutreten und damit die Prinzipien der systemischen Herangehensweise aufzugeben. Daher setzten wir in unserem Modellprojekt neben den Organisationsberaterinnen immer auch einen interkulturell erfahrenen Mitarbeiter aus dem Projektteam ein, der dafür verantwortlich war, den Prozess im Workshop zu beobachten.

Sowohl der Projektträger als auch das Projektteam verfügten vor Beginn des Modellprojektes über langjährige Erfahrungen in der interkulturellen Arbeit. Diese Erfahrungen nicht von vornherein als Expertenwissen in die Organisationsprozesse einzubringen, sondern sich auf den gemeinsamen Prozess zur interkulturellen Öffnung einzulassen, war eine Herausforderung für das Projektteam, die in Kooperation mit den Organisationsberaterinnen und durch externe Beratung bewältigt werden konnte.

Die Projektmitarbeiter waren in der Funktion von Dokumentatoren der Workshops im Rahmen der Organisationsberatung an den Prozessen in den Organisationen beteiligt und konnten in Absprache mit den Organisationsberaterinnen ihr interkulturelles Know-how einbringen. Darüber hinaus integrierten sie ihr interkulturelles Wissen in die Weiterbildung. Sie begleiteten die Gruppen und gestalteten die Transfer-Einheiten.<sup>9</sup>

Dieses Setting garantierte sowohl die Prozesskompetenz für die Organisationsberatung als auch die Fachkompetenz für die interkulturelle Arbeit. Die Schwächen einer rein systemischen Organisationsberatung<sup>10</sup> für interkulturelle Öffnungsprozesse sollten durch die Kombination mit einer integrierten, punktuellen Expertenberatung ausgeglichen werden.

Unter Einsatz systemischer Methoden und maßgeschneiderter Tools plant und gestaltet die Organisationsberaterinnen die Workshops, deren einzelne Schritte in Kapitel 4.4 ausführlich dargestellt werden.

### 4.3 Beteiligte Organisationen

Am Modellprojekt nahmen 14 Organisationen aus sieben Städten, d.h. soziale Dienste aus sechs Bundesländern teil. Ausgewählt wurden Organisationen,<sup>11</sup>

- die im Rahmen der öffentlichen Jugendhilfe und sozialen Dienste Hilfeprozesse für Familien und Jugendliche umsetzen, z.B. in Erziehungsberatungsstellen, sozialpädagogischen Diensten, allgemeinen sozialen Diensten, Einrichtungen der Suchthilfe, der Kinder- und Jugendpsychiatrie oder der Gesundheitsförderung;
- im Sozialraum mit freien Trägern vernetzt sind;
- aufgrund des hohen Ausländeranteils in der Bevölkerung bereits Erfahrungen in der Arbeit mit sprachlich und kulturell heterogenen Zielgruppen haben und die nach effektiveren Angebotsformen für diese Zielgruppen suchen;
- ein starkes Interesse an der interkulturellen Öffnung ihrer Institution haben bzw. die bereits begonnen haben, an solchen Prozessen zu arbeiten.

Im Folgenden werden die am Modellprojekt beteiligten Organisationen und Einrichtungen vorgestellt. Ihre Erfahrungen mit interkultureller Arbeit und Integration sollen deutlich machen, mit welchen Fragestellungen und welcher Motivation sie sich am Modellprojekt beteiligten. Erläuterungen zu Erfahrungen mit Verwaltungsreform oder Umstrukturierungen zeigen die Chancen und Möglichkeiten für weitere Veränderungsprozesse.

#### Berlin

Mit 13% nicht deutschen Bewohnern aus mehr als 180 Nationen, einem hohen Anteil von Aussiedlern und Spätaussiedlern, Asylbewerbern und eingebürgerten Deutschen versteht sich Berlin als internationale Stadt und „Integrationswerkstatt“.<sup>12</sup> Die Vielfalt der Lebensformen gehört hier zum Alltag, eine interkulturelle Öffnung hat begonnen, ist aber noch keineswegs Alltagshandeln öffentlicher Organisationen und Einrichtungen.

#### Bezirksamt Friedrichshain-Kreuzberg/ Amt für Jugend und Familie

Berlin-Friedrichshain-Kreuzberg hatte zu Projektbeginn 249.000<sup>13</sup> Einwohner, 56.523 (22,7%) davon Ausländer. Insbesondere in dem ehemaligen West-Berliner Bezirk Kreuzberg, wo die Mehrheit der Nicht-Deutschen wohnt, hatten die Ausländerbeauftragten Konzepte zur Integration und interkulturellen Öffnung erarbeitet und im Rahmen der Jugendhilfe vor allem im Bereich der Kindertagesstätten in Gang gesetzt. In den Erziehungs- und Familienberatungsstellen arbeiteten eine Einrichtung des Bezirks sowie die Einrichtung eines freien Trägers bereits mit interkulturellen Konzepten. Die Teilnahme am Modellprojekt sollte diese Arbeit fortsetzen. Interessiert war das Jugendamt vor allem an einer Verbesserung der Elternarbeit und der Jugendsozialarbeit in Sozialräumen, die zu mehr als 50% von Zuwanderern bewohnt werden.

Zwischen Akquisition und Projektbeginn lag die Fusion zweier ehemals selbständiger Bezirke und damit verbunden ein Wechsel in der Führungsspitze des Jugendamts. Dadurch traten die oben genannten Motivationen für die Teilnahme am Modellprojekt etwas in den Hintergrund. Das Zusammenwachsen dieses neuen Ost-West-Bezirks mit sehr unterschiedlichen Erfahrungen und

Strukturen stellte die Verwaltung vor Aufgaben, die zu Projektbeginn nicht abgeschlossen waren. Erschwerend kamen hinzu: eine noch nicht beendete Verwaltungsreform und die Umstrukturierung innerhalb der Jugendhilfe, die Regionalisierung und Ausgliederung von Diensten beinhaltete.

Trotz dieser laufenden Veränderungsprozesse beteiligten sich folgende Fachbereiche und Einrichtungen des Amts für Jugend und Familie am Modellprojekt:

- Fachbereich 3/Psychologische Dienste
- Elternzentrum (zwei in der Weiterbildung tätige Mitarbeiterinnen, einige Beratungstermine/Workshops in der Einrichtung)
- Erziehungs- und Familienberatungsstelle Friedrichshain (eine Mitarbeiterin in der Weiterbildung, keine Organisationsberatung)
- Fachbereich 1/Allgemeine Förderung von jungen Menschen
- Jugendsozialarbeit §13 KJHG (eine Mitarbeiterin in der Weiterbildung, einige Beratungen/Workshops in der Einrichtung)

## **Berliner Gesellschaft Türkischer Mediziner e.V.**

Der Sitz dieses Freien Trägers, einer Selbstorganisation türkischer Mediziner, liegt in Berlin-Kreuzberg. Der Verein bezieht sich auf die Zielgruppe türkischer Migranten und fungiert als Kooperationspartner von Gesundheitsdiensten diverser Berliner Einrichtungen im Bereich der interkulturellen Arbeit.

Der Träger musste während der Projektlaufzeit mit enormen Einsparungen kämpfen, die zu Umstrukturierungen des Vereins führten. Am Modellprojekt beteiligte sich die Beratungsstelle des Trägers mit einem Mitarbeiter in der Weiterbildung. Eine Organisationsberatung konnte aufgrund der

fehlenden personellen Ressourcen des Trägers nicht begonnen werden.

## **Bezirksamt Neukölln/Leistungs- und Verwaltungszentrum/LuV Jugend und Familie/Familienunterstützende Hilfen**

Berlin-Neukölln hatte zu Projektbeginn 307.000 Einwohner, 63.856 (20,8%) davon Ausländer. Bis zu Beginn des Projektzeitraums war die Stelle eines Integrationsbeauftragten vakant. Allerdings hatte das Sozialamt bereits interkulturelle Trainings durchgeführt, und auch verschiedene Einrichtungen der Jugendhilfe besaßen Erfahrungen in der Arbeit mit nicht deutschen Klienten. Durch die Teilnahme am Modellprojekt sollten exemplarisch die bisher angewandten Jugendhilfemaßnahmen im Hinblick auf ihre Eignung in interkulturellen Kontexten geprüft und, wo nötig, neue Ansätze gefunden werden. Das Thema der Kostensenkung im Bereich der Hilfen zur Erziehung spielte dabei ebenso eine Rolle, wie der Wille, fachliche und methodische Arbeitsansätze zu erweitern.

Verwaltungsreform und Umstrukturierung in der Jugendhilfe waren im Bezirk Neukölln weitgehend abgeschlossen, eine Fusion mit einem anderen Bezirk hatte nicht stattgefunden.

Am Modellprojekt beteiligte sich ein Fachbereich mit drei Einrichtungen, die jeweils eine Mitarbeiterin in die Weiterbildung schickten und an Organisationsberatungs-Workshops teilnahmen:

- Fachbereich 4/Familienunterstützende Hilfen/Sozialpädagogische Dienste
- Regionaler sozialpädagogischer Dienst Teupitzer Strasse
- Regionaler Sozialpädagogischer Dienst Rudower Strasse
- Regionaler Sozialpädagogischer Dienst Karl-Marx-Strasse

## Deutsches Rotes Kreuz Berlin Süd-West (Steglitz)/Erziehungs- und Familienberatungsstelle im Haus der Familie

Berlin-Steglitz hatte zu Projektbeginn 257.296 Einwohner, darunter 28.082 (10,9%) Ausländer. Die am Modellprojekt beteiligte Einrichtung war erst kurz vor Projektbeginn im Rahmen eines neuen Modells für Erziehungs- und Familienberatungsstellen freier Träger eröffnet worden und stand somit am Beginn ihrer Arbeit. Für den Bereich Integration und interkulturelle Arbeit gab es einen konzeptionellen und personellen Schwerpunkt. Mit der Teilnahme am Modellprojekt sollte dieses Thema in das gesamte Team getragen werden, um auf den Beratungsbedarf binationaler Familien oder Migrantenfamilien zu Fragen der Erziehung, Trennung, Scheidung und familiären Beziehungen kompetent reagieren zu können. Das Modellprojekt begann nach einer Umstrukturierungsphase, die aufgrund der Insolvenz des Landesverbandes stattgefunden hatte. Dabei waren Einrichtungen geschlossen und Mitarbeiter entlassen worden. Am Modellprojekt beteiligte sich die neu eröffnete Beratungsstelle in der familienorientierten Einrichtung eines Trägers der Behindertenhilfe im Kreisverband des Deutschen Roten Kreuzes durch zwei Mitarbeiterinnen in der Weiterbildung, die auch an den Organisationsberatungs-Workshops teilnahmen.

## Bielefeld

Im Jahr 2000 lebten in Bielefeld 323.064 Menschen, 39.184 (12,1%) von ihnen waren Ausländer. Die Stadtverwaltung Bielefeld begann nach dem Start des Modellprojekts eine zweite Umstrukturierung, die schon in der Anfangsphase des Projekts dazu führte, dass die Teilnahme an TiK abgebrochen werden musste. Durch die Sozialraum-

orientierung in der Akquisitionsphase wurden neben der Einrichtung der Stadt, dem Dienstleistungszentrum der Stadt Bielefeld/Abteilung Ost – Jugend, Soziales, Wohnen – auch noch zwei freie Träger mit ihren Migrationssozialdiensten einbezogen. Die Motivation zur Teilnahme an diesem Projekt ist auf den Fortbildungsbedarf in diesen Organisationen zurückzuführen, die junge Mitarbeiterinnen in das Modellprojekt entsandten. Jeweils eine Mitarbeiterin der beiden freien Träger nahm an der Weiterbildung teil, eine Organisationsberatung fand für diese Träger jedoch nicht statt.

## Caritasverband

Fachdienst Migration

## AWO Kreisverband Bielefeld e.V.

Internationales Zentrum „Alte Südschule“

## Hamburg

In Hamburg-Wandsbek lebten zu Projektbeginn 407.604 Menschen, darunter 43.918 (10,8%) Ausländer.

Umstrukturierungsmaßnahmen im Bereich der Jugendhilfe lagen in diesem Bezirk weit zurück. Die Mitarbeiter des Bezirksamts verfügten bereits über Erfahrungen in der Arbeit mit Migranten, insbesondere mit Flüchtlingen. Der Jugendhilfeverein, der im Sozialraum mit dem Bezirksamt kooperiert, hatte bereits eigene Angebote für diese Zielgruppe entwickelt.

An der Weiterbildung des Modellprojekts beteiligten sich zwei Mitarbeiterinnen verschiedener Abteilungen des Jugend- und Sozialdezernats sowie eine Mitarbeiterin des freien Trägers. In beiden Organisationen wurden eigene Organisationsberatungsprozesse moderiert.

## **Jugend- und Sozialdezernat Bezirksamt Wandsbek**

Beratungsstelle für Erziehung, Partnerschaft und Trennung  
Allgemeiner Sozialdienst

Hamburger Kinder- und Jugendhilfe e.V.  
Jugendhilfenzentrum Hamburg-Wandsbek  
Mitte/Ost

## **Kassel**

In Kassel lebten zur Zeit des Projektbeginns insgesamt 198.071 Menschen, darunter 27.708 Ausländer (14%) und 19.000 Aussiedler (9,6%). Im Projektgebiet des Stadtteils Kassel Nord betrug die Bevölkerungszahl 14.835, der Anteil der Ausländer in diesem Stadtteil lag bei 43,7%, d.h. 6.480 Menschen.

Die Umstrukturierung bzw. Regionalisierung in der Jugendhilfe war zu Projektbeginn abgeschlossen, und für die Stadt existierte ein kommunales Integrationsprogramm. Am Modellprojekt beteiligten sich der allgemeine soziale Dienst mit zwei Mitarbeitern der Außenstelle in Kassel Nord sowie ein Freier Träger mit einer Mitarbeiterin in diesem Sozialraum. Zu diesem Träger bestanden langjährige Kooperationsbeziehungen. Für beide Organisationen gab es einen gemeinsamen Organisationsberatungsprozess.

## **Jugendamt der Stadt**

Allgemeiner sozialer Dienst der Regionalstelle Kassel Nord

Beratungszentrum für türkische Mädchen und Frauen e.V.  
Beratungszentrum

## **München**

In München lebten zu Projektbeginn 1.236.400 Menschen, 287.107 (23,2%) von ihnen Ausländer. Eine Verwaltungsreform war durchgeführt worden, die Umstrukturierung bzw. Regionalisierung fand während der Projektlaufzeit statt. Das Jugendamt hatte die interkulturelle Orientierung in Leitlinien<sup>14</sup> festgelegt, eine Personalstelle für interkulturelle Arbeit eingerichtet und interkulturelle Fortbildungen in verschiedenen Abteilungen organisiert. Am Modellprojekt waren fünf Mitarbeiter aus drei Abteilungen des Sozialreferats in der Weiterbildung beteiligt. Darüber hinaus begleitete TiK zwei parallel laufende Organisationsberatungsprozesse.

## **Sozialreferat der Landeshauptstadt Stadtjugendamt – Beratungsstellen für Eltern, Kinder und Jugendliche Allgemeiner Sozialdienst**

Betreuungsstelle

## **Nürnberg**

In Nürnberg lebten zu Projektbeginn 486.628 Menschen, 88.084 (18,1%) von ihnen waren Ausländer. Ein langer und erfolgreicher Verwaltungsreformprozess hatte in der Stadtverwaltung stattgefunden, in dem Bürgernähe und die Verbesserung der Motivation von Mitarbeitern zu den Hauptzielen gehörten. Für die interkulturelle Arbeit waren Mitarbeiter, insbesondere in Einrichtungen sozialer Brennpunkte, durch Fortbildungen geschult worden. Die Kooperation mit Migrationsdiensten funktionierte in vielen Bereichen.

Am Modellprojekt beteiligte sich das städtische Jugendamt mit fünf Mitarbeitern in

der Weiterbildung und zwei parallel laufenden Organisationsentwicklungsprozessen.

## Jugendamt der Stadt

Psychologischer Beratungsdienst  
Erzieherische Hilfen und Krisenhilfe

## Stuttgart

Stuttgart hatte 2001 insgesamt 589.000 Einwohner, darunter 133.703 (22,7%) Ausländer. Das Gesundheitsamt der Stadt hatte schon vor Beginn des Modellprojekts einen Organisationsentwicklungsprozess abgeschlossen. Für die interkulturelle Arbeit gab es seit langem die Stelle des Ausländer- bzw. Integrationsbeauftragten. Verschiedene Tagungen und Fortbildungen zu Integrations-themen hatten stattgefunden. Zeitgleich mit dem Modellprojekt entstand aufgrund eines politischen Beschlusses das Bündnis für Integration in Stuttgart.

Am Modellprojekt beteiligten sich drei Mitarbeiter verschiedener Abteilungen in der Weiterbildung. Die Organisationsberatung bezog sich auf das gesamte Gesundheitsamt der Stadt.

## Gesundheitsamt der Landeshauptstadt

Sozialdienst für Menschen mit Infektionskrankheiten  
Kinder- und jugendärztlicher Dienst  
Beratungs- und Betreuungsstelle für Abhängigkeitskranke und -gefährdete

## 4.4 Beratungsprozesse

Wie im vorangehenden Kapitel dargestellt, führten Verwaltungsumstrukturierungen während der Laufzeit der Works-

hops in Bielefeld und Berlin Kreuzberg-Friedrichshain dazu, dass Organisationsberatungen abgebrochen werden mussten. Die Selbstorganisation türkischer Mediziner, die als freier Träger an dem Modellprojekt teilnahm, konnte sich aufgrund fehlender personeller Ressourcen mit nur einem Mitarbeiter an der Weiterbildung, nicht jedoch an der Organisationsberatung beteiligen.

Damit blieben zehn Einrichtungen übrig, in denen von März 2001 bis November 2002 sechs bis acht Organisationsberatungs-Workshops<sup>15</sup> stattfanden. Die siebenstündigen Workshops wurden von externen Organisationsberaterinnen konzipiert und geleitet. Die Mitarbeiter des Projektteams übernahmen die Dokumentation der Prozesse und die Rückkopplung mit der Projektentwicklung und Weiterbildung.

An den Workshops nahmen Mitarbeiter verschiedener Funktionsbereiche der zehn Organisationen teil:

- **Erziehungs- und Familienberatungsstelle DRK/Berlin** (10 Teilnehmer)  
8 Mitarbeiterinnen, 1 Beratungsstellenleiter und 1 Abteilungsleiterin
- **Jugendamt Berlin-Neukölln** (7 Teilnehmer)  
3 Mitarbeiterinnen,  
3 Gruppenleiterinnen, 1 Abteilungsleiter
- **Gesundheitsamt Stuttgart** (9 Teilnehmer) 1 Mitarbeiterin, 3 Beratungsstellenleiter, 4 Abteilungsleiter, 1 oberster Leiter
- **Jugendamt Nürnberg/Abteilung Erziehungsberatung** (6 Teilnehmer)  
4 Mitarbeiter, 1 Gruppenleiter,  
1 Abteilungsleiterin

- **Jugendamt Nürnberg/Abteilung Erzieherische Hilfen und Krisenhilfen**  
(9 Teilnehmer)  
6 Mitarbeiter, 2 Gruppenleiter, 1 Abteilungsleiter
- **Sozialdezernat München/Abteilung Erziehungsberatungsstellen**  
(11 Teilnehmer)  
9 Mitarbeiter, 1 Beauftragte für interkulturelle Arbeit, 1 Abteilungsleiter
- **Sozialdezernat München/Abteilung ASD und Betreuungsstelle**  
(9 Teilnehmer)  
4 Mitarbeiter, 1 Beauftragte für interkulturelle Arbeit, 3 Gruppenleiter, 1 Abteilungsleiter
- **Jugendamt Kassel und Beratungszentrum für türkische Frauen und Mädchen**  
(7 Teilnehmer)  
3 Mitarbeiter, 2 Abteilungsleiter, 2 oberste Leiter der Organisationen
- **Jugendhilfeverein Hamburg**  
(13 Teilnehmer)  
11 Mitarbeiter, 1 Abteilungsleiter, 1 oberster Leiter der Organisation
- **Jugendamt Hamburg-Wandsbek**  
(11 Teilnehmer)  
7 Mitarbeiter, 1 Beratungsstellenleiter, 3 Abteilungsleiter

Insgesamt waren 92 Personen aus diesen Organisationen beteiligt, 56 Mitarbeiter, 14 Gruppen- bzw. Beratungsstellenleiter, 16 Abteilungsleiter, 2 Beauftragte für interkulturelle Arbeit und 4 oberste Leiter der Organisationen.

In Prozenten ausgedrückt, ergibt sich folgendes Bild:

- 60,9 % Mitarbeiter
- 15,2 % Gruppenleiter bzw. Beratungsstellenleiter

- 17,4 % Abteilungsleiter
- 2,2 % Beauftragte für interkulturelle Arbeit
- 4,3 % oberste Leiter der Organisation

Die Einrichtung von Steuerungsgesprächen in den Organisationen ermöglichte es uns, wesentlich mehr Leitungskräfte in den Organisationsberatungsprozess einzubeziehen.

## 4.4.1 Darstellung der einzelnen Prozessschritte

Auf der Grundlage systemischer Organisationsberatung und in Anlehnung an Methoden des Projektmanagements entwickelten die Organisationsberaterinnen die begleitenden Beratungen der interkulturellen Öffnungsprozesse, die systematisch an sechs Schritten entlang gesteuert wurden:<sup>16</sup>

- Definition der Systemgrenzen
- Zielabklärung
- Ist/Soll-Abgleich/Potenziale und Ressourcen
- Maßnahmenplanung
- Steuerung/Rückkoppelung mit der Leitung
- Abschlussphase/Nachhaltigkeit

Im Folgenden werden die einzelnen Schritte erläutert und die Ergebnisse aller Organisationsprozesse zusammenfassend dargestellt.

### Definition der Systemgrenzen

Zu Beginn des ersten Schritts mussten die Fragen „Wer wird an dem Prozess zur interkulturellen Öffnung beteiligt?“ und „Wie können die Prozessserfahrungen in das Gesamtsystem reintegriert werden?“ beantwortet werden.

Zum Einstieg in die Organisationsberatung war es wichtig zu klären, ob die gesamte Organisation, ein Teilsystem oder gemischte Systeme (interne und externe Systeme) am Organisationsberatungsprozess teilnehmen sollten. Nur so konnte festgelegt und sicher gestellt werden, welcher Aufgabenbereich mit welcher Beteiligung und welcher Verantwortung am Prozess der interkulturellen Öffnung in der Organisation arbeiten sollte. Grundsätzlich müssen an Organisationsberatungsprozessen zentrale Funktionsträger des Systems beteiligt sein, auf das sich der Prozess bezieht.<sup>17</sup>

Schon in der Akquisitionsphase und im Rahmen der Projektvorstellung bei den interessierten Organisationen versuchte das TiK-Team zu klären, welche Teile der Organisation am Prozess der interkulturellen Öffnung teilnehmen könnten. Hier wurden zum ersten Mal die Beteiligungsmöglichkeiten ausgelotet. Im ersten Organisationsberatungs-Workshop wurde die Frage, welche Systeme sinnvollerweise und in welcher Form am Prozess teilnehmen sollten, präzisiert und im Anschluss daran von den Organisationen entschieden. Dabei ging es immer darum, herauszuarbeiten, wie die optimale Prozessbeteiligung aussehen könnte und, ganz pragmatisch, zu klären, was tatsächlich mit den vorhandenen Ressourcen zu leisten war.

In dieser Anfangsphase entwickelten sich vier Systemformen, in denen der Prozess der interkulturellen Öffnung begleitet werden konnte:

Die gesamte Organisation war als System am Öffnungsprozess beteiligt, also beispielsweise ein Gesundheitsamt mit allen Abteilungen.

Ein gesamtes System innerhalb einer größeren Organisationsstruktur nahm teil, bei-

spielsweise alle Mitarbeiter, einschließlich der Leitungskräfte einer Erziehungsberatungsstelle, die zu einem Jugendamt oder einem Wohlfahrtsverband gehört.

Ein Teilsystem innerhalb einer Organisation war repräsentativ beteiligt, beispielsweise der allgemeine soziale Dienst einer Kommune, jedoch nicht mit allen Mitarbeitern, sondern exemplarisch mit Vertretern aller Hierarchieebenen.

Ein System aus kooperierenden öffentlichen und freien Trägerorganisationen nahm teil, beispielsweise ein regionaler sozialpädagogischer Dienst des Jugendamts mit einem kooperierenden Verein der Migrationssozialarbeit.

Folgende Gründe für die Auswahl der jeweiligen Systemformen schälten sich heraus:

### **Stuttgart: Gesundheitsamt**

Die Führungsebene war von der Notwendigkeit der interkulturellen Öffnung für das Gesundheitsamts überzeugt und entschied, dass dieser Prozess in der gesamten Organisation begonnen werden sollte. Am Prozess beteiligt wurden alle Abteilungs- und Einrichtungsleitungen mit zielgruppenrelevanten Aufgabenstellungen (z.B. Gesundheitsförderung, Frühförderung, Infektionsschutz und Umwelthygiene, Sozialpsychiatrie, Suchtberatung) und eine Mitarbeiterin aus dem Bereich der Zahngesundheit.

### **Berlin-Steglitz: Haus der Familie des DRK Berlin Süd-West**

Die Leitung des Teilsystems Erziehungs- und Familienberatungsstelle im Haus der Familie und die Expertin für interkulturelle Arbeit sahen die Notwendigkeit zur interkulturellen Öffnung, versprachen sich dar-

aus Vorteile für die Aufbauphase ihrer neuen Einrichtung und Marktvorteile gegenüber anderen Anbietern auf diesem Feld. Die Organisations- und Einrichtungsleitung sowie alle Mitarbeiterinnen nahmen an dem Prozess teil. Die Rückkoppelung in den Träger und weitere Teilsysteme erfolgte über die Leitung und die Expertin für interkulturelle Arbeit.

## **Hamburg-Wandsbek: Jugend- und Sozialdezernat des Bezirks**

Die Systemzuordnung erfolgte eher zufällig durch die Weiterbildungs-Teilnehmerinnen und „ihre Systeme“. Man konzentrierte sich auf ein Teilsystem (eine Beratungsstelle für Erziehung, Partnerschaft und Trennung), weil von diesem sowohl die Leitungskräfte als auch die Mitarbeiter am Prozess teilnahmen. Weitere drei Einrichtungen bzw. Teilsysteme eines kommunalen Jugend- und Sozialdezernats nahmen als flankierende Außenkreise an dem Prozess teil. Sie gaben Impulse für den Prozess in der Beratungsstelle, griffen aber umgekehrt auch Anregungen für ihre eigenen Systeme auf.

## **Hamburg-Wandsbek: Hamburger Kinder- und Jugendhilfe e.V.**

Die Leitung des Vereins, der über fünf Jugendhilfezentren verfügt, entschied, dass alle Mitarbeiter des Wandsbeker Jugendhilfezentrums exemplarisch an dem Projekt teilnehmen sollten, die dann eine Mentorenrolle für den interkulturellen Öffnungsprozess des Vereins übernehmen sollten. In diesem Team wurden deutsche und nicht deutsche Mitarbeiter aus den Bereichen der Jugend- und Flüchtlingshilfe zusammengeführt. Im Laufe des Prozesses wurden durch zwei Großveranstaltungen alle Mitarbeiter und Einrichtungen des Gesamtvereins einbezogen. Thema dieser Großgruppenveranstaltungen war die Entwicklung eines interkulturellen Leitbildes für den Gesamtverein.

## **Berlin-Friedrichshain-Kreuzberg: Bezirksjugendamt**

Im Jugendamt wäre ein Gesamtprozess für die vier Abteilungen des Jugendamts (Allgemeine Förderung von jungen Menschen, Kindertagesbetreuung, Psychologische Dienste und Familienunterstützende Hilfen) möglich gewesen. Zwischen Akquisitionsphase und Beginn der Organisationsberatung fand jedoch ein Wechsel in der Führung des Jugendamts statt, dem einschneidende Umstrukturierungsmaßnahmen infolge der Fusion eines West- und Ost-Berliner Bezirks folgten.

Das Interesse an interkulturellen Öffnungsprozessen wurde nicht mehr so stark verfolgt und schließlich beteiligten sich nur noch zwei Einrichtungen an dem Modellprojekt. Aus dieser Situation heraus wurde entschieden, dass in diesen zwei unterschiedlichen Teilsystemen ein Organisationsberatungsprozess durchgeführt werden sollte. Über Steuerungsgespräche mit der Jugendamtsleitung und allen Abteilungsleitungen sollten die Erfahrungen für das gesamte Amt nutzbar gemacht werden. An beiden Prozessen waren jeweils alle Mitarbeiter und die Einrichtungsleitungen beteiligt.

## **Berlin-Neukölln: LuV Jugend und Familie des Bezirksamts**

Die Systemzuordnung wurde durch die Weiterbildungs-Teilnehmerinnen und „ihre Systeme“ vorgenommen, die als Modell für das Teilsystem der regionalen sozialpädagogischen Dienste fungierten. Drei der vorhandenen fünf Regionalstellen waren über die Weiterbildung und den Organisationsprozess durch jeweils eine Mitarbeiterin und die Gruppenleitung beteiligt. Die Fachleitungsebene nahm ebenfalls teil. Die Rückkoppelung zu Abteilungsleitung, Amtsleitung und politischer Führung wurde durch schriftliche Informationen und Steuerungsgespräche

hergestellt. Die Entscheidung für dieses System wurde aufgrund begrenzter personeller und zeitlicher Ressourcen getroffen.

## **München: Sozialreferat der Stadt**

Drei von sechs Ämtern des Sozialreferats beteiligten sich an dem Projekt. Der Impuls ging vom Leiter des Jugendamts aus, der darin eine Verstärkung eigener Bemühungen und Entwicklungen zu interkultureller Arbeit sah und damit die interkulturelle Gestaltung der neuen stadtteilorientierten Organisationsstruktur für den ASD (13 Sozialbürgerhäuser) verbinden wollte. Es wurden die beiden Systeme „ASD“ und „Erziehungsberatungsstellen“ festgelegt. Als drittes teilnehmendes Amt des Sozialreferats wurde die Betreuungsstelle in einen Prozess einbezogen. Es nahmen strategisch wichtige Mitarbeiter aus diesen Systemen am Organisationsberatungsprozess teil. Die interkulturelle Öffnung für einen großen Teil des Sozialreferats wurde durch Rückkopplungen in die jeweiligen Abteilungen gefördert.

## **Nürnberg: Jugendamt der Stadt**

Das aus acht Abteilungen bestehende Jugendamt der Stadt wählte zwei Teilsysteme, „Erzieherische Hilfen und Krisendienste“ und „Psychologische Beratungsdienste“ für den Organisationsberatungsprozess aus. Zu dieser Entscheidung führte das Interesse der Leitung und der Mitarbeiter. Zwei Prozesse fanden statt, die am Beginn und zum Schluss zusammengefasst und in ihren Ergebnissen auf das gesamte Jugendamt übertragen wurden.

## **Kassel: Jugendamt der Stadt – ASD Kassel-Nordstadt und Kooperationspartner Beratungszentrum für türkische Mädchen und Frauen**

Als System wurde der ASD-Nordstadt unter Begleitung des Türkischen Beratungs-

zentrums bestimmt, zwischen denen eine langjährige Kooperation besteht. Der Fokus sollte auf dem Veränderungsprozess im ASD-Nordstadt liegen. Dies führte anfangs zu Unzufriedenheit beim beteiligten freien Träger, der auch für sich von dem Prozess profitieren wollte. Als gemeinsames Anliegen wurde dann von beiden Organisationen die Einübung und Verbesserung der Kooperation herausgearbeitet.

## **Zielabklärung**

„Ein Unternehmen muss sich, bevor es Veränderungen startet, damit beschäftigen, was es will.“<sup>18</sup> „Ziele müssen konkret, klar und messbar sei, sie müssen erreichbar sein und herausfordern.“<sup>19</sup> Dieses Credo der Unternehmensberatung verdeutlicht, dass eine Zielabklärung die Grundvoraussetzung für jeden Veränderungsprozess darstellt. Ausnahmen werden allerdings bei innovativen Projekten gemacht – und als solches verstand sich auch das Modellprojekt TiK. Diese wissen zwar, wohin sie wollen, können zu Beginn ihrer Arbeit noch keine detaillierten Teilziele benennen.

Das Modellprojekt TiK stand daher vor der Herausforderung, einerseits Ziele schon zu Beginn benennen zu müssen, die andererseits in einem innovativen Prozess für dieses Feld erst noch präzisiert werden mussten. TiK hat diese Problematik auf drei Ebenen bearbeitet:

- Zielformulierung und Entwicklung nötiger Handlungsschritte im Modellprojekt selbst
- Auftragsklärung in der Organisationen während der Akquisition,
- Zielabklärung für das Projekt der interkulturellen Öffnung in den Workshops vor

Ort.

## Zielformulierung und Entwicklung nötiger Handlungsschritte im Modellprojekt

Der Projektantrag hatte die Zielstellung des Modellprojekts klar formuliert: „Kompetenzerweiterung von Mitarbeitern psychosozialer Regeldienste und Transfer in den Beratungsalltag sowie interkulturelle Öffnung der beteiligten Organisationen“. Das Modellprojekt sollte also herausfinden, wie interkulturelle Öffnung sozialer Einrichtungen durch Verbesserung interkultureller Beratungskompetenz und interkulturellen Wissens zu erzielen sei.

Die zu beteiligenden Organisationen wurden jedoch von außen, durch das Modellprojekt, an das Ziel der interkulturellen Öffnung herangeführt. Üblicherweise werden Ziele für Veränderungen in Organisationen aus diesen heraus und in Anpassung an die Kundenbedürfnisse formuliert: „Das Veränderungsprojekt ist immer das Projekt des Kunden [...] jedes Veränderungsprojekt beginnt mit der Erteilung eines Auftrages oder einer Anfrage durch den Kunden und endet nach Durchlaufen mehrerer Phasen mit dem Erreichen (oder eventuellem Nicht-Erreichen) der gesetzten Ziele.“<sup>21</sup>

Um den Zeitplan einhalten zu können, musste TiK schon parallel zur Konzeptentwicklung mit der Akquisitionsphase beginnen. In der Projektentwicklungsphase setzte sich das TiK-Team daher mit verschiedenen Methoden der Organisationsberatung auseinander und erarbeitete Fragestellungen für die Auftragsklärung in den Organisationen.<sup>22</sup> Damit begriff sich TiK selbst als lernende Organisation. Diese Haltung erwies sich als richtiger Ansatz, denn die im Modellprojekt angewandte Vorgehensweise implizierte einige Fehler. Zum einen bestan-

den im Projektteam in der Anfangsphase noch Unklarheiten über Methoden der Organisationsberatung. Zum anderen ist das Veränderungsthema „Interkulturelle Öffnung“ nicht von den Organisationen selber als Anliegen eingebracht worden, sondern wurde durch das Modellprojekt von außen herangetragen. Durch diese beiden Faktoren war eine „saubere“ Auftragsklärung in der Akquisitionsphase nicht möglich.

Dieser Schwachstelle hatte das Modellprojekt allerdings durch den konzeptionellen und methodischen Ansatz der Organisationsberaterinnen vorgebaut. Denn die Ziele interkultureller Öffnung wurden in den Workshops vor Ort mit jeder der beteiligten Organisationen erarbeitet. Außerdem gelang es, Führungskräfte für diese Ziele zu gewinnen und in die Umsetzung einzubinden. Sicher trug auch die Strategie von TiK dazu bei, das Image des Themas durch Fachveranstaltungen<sup>23</sup> mit prominenter Beteiligung zu erhöhen.<sup>24</sup>

## Auftragsklärung in den Organisationen während der Akquisition

Die Akquisitionsphase hatte vor allem die Funktion, die Angebote und Möglichkeiten des Modellprojekts deutlich zu machen und die personellen und zeitlichen Ressourcen zu klären, die die Institutionen für die Teilnahme am Modellprojekt und ihre eigenen Veränderungsprozesse aufbringen mussten. Darüber hinaus stellte TiK auch seine Erwartungen an die Organisationen, die sich am Modellprojekt beteiligten, vor.

### Das Projektteam erwartete:

- dass Kursteilnehmer der Weiterbildung den Organisationsprozess zur interkulturellen Öffnung fachlich mitgestalten, die Verantwortung für diesen Prozess aller-

- dings von der Leitung getragen würde;
- dass die Weiterbildungsteilnehmer und die Organisationen bereit wären, den vom Ergebnis her offenen Prozess im Sinne der zu vereinbarenden Zielvorgaben mit zu gestalten;
  - dass die Organisationen die dafür nötigen Ressourcen bereitstellen würden:
    - Freistellung der Kurs-Teilnehmer für die Weiterbildungskurse (Wochenendkurse mit Beginn am Freitag) und Freistellung für die einwöchige Praxisreise sowie eventuell für Supervisionsstunden
    - Teilnahme an den fünf bis sieben Organisations-Workshops (Dauer jeweils zwischen fünf und sieben Stunden) durch Kursteilnehmer, weitere Teammitglieder einer Einrichtung sowie durch die Einrichtungs- bzw. Amtsleitungen der Organisation
  - dass ein Auftrag an die Kursteilnehmer für den Prozess der interkulturellen Öffnung in der eigenen Organisation formuliert würde;
  - dass die Bereitschaft bestünde, eine „Organisationsdiagnose“ durchführen zu lassen (Ist-Zustand, Aufbau-, Ablauforganisation, Mitarbeiter und Beratungsangebot);
  - die Bereitschaft, an der Dokumentation der Ergebnisse mitzuwirken.

Mit der schriftlichen Anmeldung zur Projektteilnahme erklärten sich die Organisationen und Weiterbildungs-Teilnehmer mit diesen Erwartungen einverstanden. Weitere vertragliche Absprachen zur Rolle der Kursteilnehmer im interkulturellen Öffnungsprozess wurden nicht getroffen. Auch die Organisationsdiagnose konnte zu diesem Zeitpunkt nicht stattfinden, da sich das Projektteam noch nicht endgültig für eine Organisationsberatungsfirma entschieden hatte. Riesner & Braun, die in den laufenden Prozess einstiegen, integrierten die Diagnose dann in

die Workshops vor Ort. Für zukünftige Prozessbegleitung ist jedoch zu empfehlen, beide Anforderungen vor Beginn der Beratungsprozesse zu erfüllen. Ebenso muss in Zukunft darauf geachtet werden, dass Indikatoren der Zielerreichung mit den beteiligten Organisationen festgelegt werden. Im Modellprojekt erfolgte dies für das Gesamtprojekt,<sup>25</sup> wurde zu Beginn aber nicht mit den beteiligten Organisationen erarbeitet. In den einzelnen Prozessen wurden jedoch Indikatoren erfolgreicher bzw. nicht erfolgreicher Merkmale interkultureller Arbeit definiert.<sup>26</sup>

## Zielabklärung für das Projekt der interkulturellen Öffnung in den Workshops vor Ort

Im ersten Workshop wurden mit jeder Organisation die Ziele für den Prozess zur interkulturellen Öffnung der Einrichtung erarbeitet und Prioritäten festgelegt.

Trotz unterschiedlicher Schwerpunktsetzungen lassen sich sechs Zielrichtungen für interkulturelle Öffnungsprozesse benennen, die von Führungskräften und Mitarbeitern aller beteiligten Organisationen formuliert worden sind.

## Veränderung der Organisationskultur im Hinblick auf Vielfalt

Hierzu gehört, dass die Leitung die Verantwortung für den interkulturellen Öffnungsprozess übernehmen muss und der Gestaltung eines Organisationsleitbilds zustimmt, in dem die interkulturelle Offenheit zum Ausdruck kommt. Darüber hinaus ist sie dafür verantwortlich, die erforderlichen Ressourcen (Personalstunden, Fortbildungs- und Projektkosten, Mittel für den Einsatz qualifizierter Sprachmittler etc.) zur

Verfügung zu stellen.

## **Umsetzung der interkulturellen Orientierung einer Organisation durch Personalgewinnung, Personalentwicklung und -förderung**

Dazu notwendig ist die Förderung interkultureller Kompetenz in der Organisation, z. B. durch Sensibilisierung und Fortbildung der Mitarbeiter sowie eine kontinuierliche Fachbegleitung. Entscheidend für diesen Bereich ist die Steuerung der Einstellungspolitik. Hier gilt es, Anforderungsprofile bei Neueinstellungen im Hinblick auf Sprach- und interkulturelle Kompetenz zu erweitern, Mitarbeiter mit Migrationshintergrund einzustellen und in Zeiten knapper Finanzmittel dieses Ziel zu erreichen: z.B. durch Werbung von Praktikanten mit Migrationshintergrund, der Arbeit mit Schlüsselpersonen aus den Zielgruppencommunities etc.

## **Verbesserung von Angeboten und Leistungen der Organisation im Hinblick auf interkulturelle Eignung**

Hier gilt es zu klären, ob tatsächlich alle Bürger die Angebote in Anspruch nehmen können, und wenn nicht, welche Zugangsbarrieren dies verhindern. Schwellenängste, insbesondere in Einrichtungen der Jugendhilfe und bei Gesundheitsdiensten, müssen durch niedrigschwellige Zugangsmöglichkeiten abgebaut und Informationen, Kommunikationsformen und Beratungssettings klientenorientiert gestaltet werden. „Geh-Strukturen“, d.h. Angebote dort, wo Familien mit Migrationshintergrund erreicht werden können, sollten stärker aktiviert werden. Mit diesem Ziel

verbunden ist aber auch die Überprüfung und falls nötig Neugestaltung der diagnostischen und methodischen Beratungssätze, die kontinuierliche Fallsupervision (auch kollegial), das Training von Sicherheit in konflikthaften interkulturellen Situationen und die Evaluierung der Wirksamkeit von Leistungen für Zielgruppen mit Migrationshintergrund.

## **Erfolgreiche Nutzung vorhandener interkultureller Ressourcen durch Ausbau von Kooperation und Vernetzung**

Alle beteiligten Organisationen gingen davon aus, dass interkulturelle Öffnung ohne Kooperation nicht machbar sei. Fachübergreifende interne und externe Kooperation ist in der Jugendhilfe nichts Neues. Sie schließt die punktuelle Kooperation mit Organisationen der Migrationssozialarbeit und der Migrantengemeinschaften ein. Diese gilt es auszubauen und ebenso wie die Vernetzungen im Sozialraum systematisch für die interkulturelle Arbeit zu nutzen.

## **Anpassung der Öffentlichkeitsarbeit an das neue interkulturelle Organisationsverständnis und den Kommunikationsbedarf neuer Zielgruppen**

Damit verbinden die Teilnehmer die Darstellung der neuen Organisationskultur in den Veröffentlichungen der Organisation und in ihrem Erscheinungsbild, das Aufgreifen von Themen zu Migration und Integration bei öffentlichen Veranstaltungen und in Gremien sowie die Herausgabe mehrsprachiger Informationen zu den Angeboten und Leistungen der Organi-

sation.

## **Verbesserung politischer Rahmenbedingungen für die Integration**

Interkulturelle Arbeit erfordert sozialpolitisches Engagement, um blockierende Rahmenbedingungen für die Integration zu beheben. Kommunale Organisationen haben darüber hinaus eine besondere Aufgabe, die Partizipation von Menschen mit Migrationshintergrund zu fördern.

## **Ist/Soll-Abgleiche/Ressourcen und Schwachstellen**

Für die Begleitung von Veränderungsprozessen ist es unerlässlich, dass die Organisationen Visionen und eine Zielvorstellung einer verbesserten Arbeitsweise entwickeln. Gleichzeitig müssen sie untersuchen, was den Prozess der interkulturellen Öffnung fördert, und was ihn hemmt. Daher müssen die Einrichtungen analysieren, über welche Ressourcen sie für diesen Veränderungsprozess bereits verfügen und welche Schwachstellen die gewünschten Veränderungen blockieren. Diese Prüfung der Ressourcen bildet einen zentralen Arbeitsschritt in dem systemischen Beratungskonzept.<sup>27</sup> Bei den vorhandenen Ressourcen anzusetzen, stärkt die Motivation der beteiligten Verantwortlichen und Mitarbeiter. Denn ihre bisherige Arbeit wird ernst genommen und bildet die Grundlage für neue Orientierungen. Damit steigen die Chancen der Akzeptanz für die Veränderungen.

## **Visionen**

Die folgenden Punkte geben Auskunft darüber, welche Visionen ihrer eigenen interkulturellen Arbeit die Organisationen für

sich entwickelt haben. Sie sind die „Landkarten“, in denen die auszubauende Infrastruktur skizziert wird. Die Organisationsberaterinnen setzten hierfür den Begriff „Zukunftslandschaft“ ein, eine methodische Variante, die ermöglicht, einen uneingeschränkten Zukunftsblick zu visualisieren. Nachfolgend sind exemplarisch einige Zukunftsvisionen aus den Prozessen aufgeführt.

### **„Wir sind ein interkulturell geöffnetes Gesundheitsamt“**

Unser Erscheinungsbild ist international, freundlich und transparent. Bei uns gibt es ausreichend qualifizierte Mitarbeiter mit Migrationshintergrund, ein Sprachmittlerdienst steht immer zur Verfügung. Wir sind mit den Einrichtungen der Migrationssozialarbeit und den Interessenvertretern von Migranten gut vernetzt.

### **„Menschen aus unterschiedlichen Kulturen arbeiten in einem Projekt“**

Interesse, Neugier und Toleranz fördern das Lernen der Mitarbeiter und der Klienten voneinander. Integration ist ein gemeinsamer Prozess und fordert Wissen und eine offene Haltung gegenüber Nicht-Deutschen. Rassistische Haltungen dulden wir nicht!

### **„Interkulturelles Budget – Zeit zum Lernen“**

Wir wollen andere Sprachen lernen und Lebenserfahrungen in anderen Ländern machen. Wir sind ein multikulturelles Kollegium: interkulturelle Erfahrungen, Wissen und Methodenkompetenz sind selbstverständliche Qualifikationen aller Mitarbeiter.

### **„Wir sind Dienstleister für alle Bürger“**

**der Stadt.“**

Wir werben und informieren in verschiedenen Sprachen, unsere Mitarbeiter kommen aus verschiedenen Kulturen und sprechen die Sprachen der in unserer Stadt lebenden Menschen. Wir sind interkulturell sensibilisiert und kompetent und wissen, wie und wo wir Informationen und Erfahrungen zu neuen, aktuellen Fragestellungen in einer Einwanderungsgesellschaft erhalten können.

**„Unsere Hilfeplanung passt und ist erfolgreich!“**

Durch Fortbildung, multikulturelle Teams, Sprachmittler und Vernetzung fühlen sich alle Klienten angenommen und mit den richtigen Hilfestellungen begleitet. Migranten sind in den Gremien und Initiativen der Stadt aktiv beteiligt.

**„Wir haben ein schönes, offenes Haus, das alle Gruppen tragen.“**

Wir gestalten mit unseren Besuchern das Haus und regeln gemeinsam das Miteinander.

**„Wir haben die ‚kulturelle Schüchternheit‘ überwunden.“**

Durch die Klärung der eigenen Haltungen sowie die Ergänzung und Anpassung unserer Methoden sind wir selbstbewusst und interkulturell kompetente Gesprächspartner geworden.

**“Einer ist keiner, zwei sind mehr als einer, sind wir erst zu Dritt, machen auch die anderen mit!“**

Wir nutzen das Radio als Informations- und Vernetzungsmedium in der interkulturellen Kommunikation und beziehen alle Ressourcen im Sozialraum in unsere inter-

kulturelle Arbeit ein.

**Ressourcen für interkulturelle Arbeit in den beteiligten Systemen:**

**Persönliche Ressourcen**

Als persönliche Ressourcen für die interkulturelle Arbeit brachten die beteiligten Mitarbeiter Kreativität, Lust und Spaß am Thema sowie Interesse, „Herzblut“, Engagement und Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit interkulturellen Fragen, Beziehungen und Differenzen ein. Die eigenen Lebenserfahrungen, der Wunsch, den eigenen Standpunkt zu reflektieren, aber auch die Offenheit und Klarheit, die eigenen Regeln deutlich zu machen, befördern die Gestaltung interkultureller Beziehungen. Für das Selbstbewusstsein in der interkulturellen Arbeit haben spürbare Erfolge ebenso positive Effekte.

Auch persönliche Ressourcen der Klienten und Gruppen mit Migrationshintergrund können als Potenzial für interkulturelle Öffnungsprozesse genutzt werden. Dazu gehören beispielsweise ihr Wissen über kulturelle, religiöse und traditionelle Gewohnheiten und Strategien zur Bewältigung von Krisen, die Lernmotivation in einer besonders sensiblen Lebensphase wie sie Immigration z.B. darstellt. Als besonders förderlich wurden genannt: Offenheit, Sprachkompetenz, Bildung, Eigenmotivation zur Integration, Kenntnis und Nutzung vorhandener Unterstützungsangebote, Mitarbeit und Übernahme von Verantwortung, insbesondere der Väter.

**Professionelle Ressourcen**

Professionell konnte auf die Beratungskompetenz der Mitarbeiter, auf ihre Erfahrungen und Lernbereitschaft als tragendes Kapital für die interkulturellen Lernprozesse zurückgegriffen werden und, sofern vor-

handen, auf die multikulturelle Zusammensetzung der beteiligten Teams. Als besondere Ressource, diese Prozesse voranzutreiben, wurden immer wieder die Mitarbeiter mit Migrationshintergrund genannt, aber auch das durch Fortbildung „geschärfte“ Bewusstsein von Mitarbeitern, das einen bewussteren Umgang mit interkulturellen Themen ermöglichte.

Als besonders förderlich wurde ein konzept- und zielorientiertes Handeln beschrieben. Dazu gehören ein auf die Gewohnheiten der Klienten ausgerichtetes Setting, z.B. erst einmal Tee trinken; das Wissen, wie man mit bestimmten Themen umgeht. Wer spricht mit wem? Mann oder Frau? Wer spricht über was? Mann oder Frau, junger oder alter Berater? Außerdem kann dazu gehören, andere, wichtige Familienmitglieder einzubeziehen, Rituale ernst zu nehmen und kulturelle Grenzen wie die Bedeutung familialer Bindungen zu respektieren, die man über einen längeren Zeitraum im Blick haben muss, ohne dabei Gefahren zu ignorieren. Weiterhin fördert ein differenzierter und gegebenenfalls modifizierter Einsatz von Diagnostikinstrumenten, Interventionstechniken und Methoden den Erfolg interkultureller Beratungsarbeit. Unverzichtbare Ressourcen sind Sprachkompetenzen, Wissen über ausländerrechtliche Regelungen und deren Konsequenzen; Einblick in Aneignungsprozesse mehrsprachiger Kinder und Jugendlicher; das Rollenverständnis von Geschlecht und Alter, den Umgang mit Krankheit und Behinderung in dem jeweils die Lebenswelt des Einzelnen bestimmenden Kontext. Für den interkulturellen Prozess als unumgänglich wurde auch die Kontrolle, sich nicht zu schnell auf „kulturspezifische Erklärungen“ festzulegen, erachtet, ferner die Bereitschaft zum Zuhören sowie die positive und erhellende Wirkung von genaue Nachfragen bei den Klienten, denn

sie sind die besten Kenner ihrer Lebenswelt.

## **Strukturelle Ressourcen**

Strukturell sind für interkulturelle Öffnungsprozesse Personalkapazitäten notwendig, die bei den beteiligten Organisationen in Stellen für neue Mitarbeiter mit Migrationshintergrund, in Stellenanteilen und Zuständigkeiten, teilweise auch über einen hauptamtlichen Organisator bzw. Koordinator für das interkulturelle Arbeitsfeld bestanden. Die Unterstützung der Prozesse erfolgte auch durch die Bewilligung zeitlicher Ressourcen für zum Teil längere Beratungszeiten, Vernetzung und Fortbildung und den Transfer des Fortbildungswissens. Vor allem ist in der „lernenden Organisation“ ein offenes motivationsförderndes Klima als Ressource unverzichtbar, das die Rahmenbedingungen sichert und Motivation und Eigeninitiative nicht sofort durch gesetzliche Regelungen und hierarchische Führungsstrukturen bremsen. Eine gute Kooperation und Vernetzung mit Medien, Personen und Gruppen, die eine besondere Nähe zu den potenziellen Zielgruppen haben, stellte eine unschätzbare Ressource für interkulturelle Öffnungsprozesse in Einrichtungen der Jugend- und Gesundheitshilfe dar. Dazu gehörten auch Fallbesprechungen mit externen Kollegen nicht deutscher Herkunft, Querschnittstätigkeiten zu anderen Fachgebieten und Sozialraumstrukturen. Neben der Einbindung von Bündnispartnern ließen sich aus der Zusammenarbeit personelle und fachliche Ressourcen für die eigenen Öffnungsprozesse gewinnen.

## **Schwachstellen und hemmende Faktoren für interkulturelle Öffnungsprozesse**

Aus Fehlern lernen: Der Blick auf Schwachstellen gibt Ansatzpunkte zur Ver-

besserung und Fehlerkontrolle und ist heute ein übliches Managementverfahren, insbesondere im Bereich der Qualitätsverbesserung. Schwachstellen und hemmende Faktoren für Prozesse zur interkulturellen Öffnung lagen nach Einschätzung der Beteiligten des Modellprojekts in fünf Bereichen:

## **Unklarheit des Arbeitsauftrags und niedrige Bedeutung von IKÖ bei der Leitung**

Aufgrund der Komplexität der Themen interkultureller Kompetenz und interkultureller Öffnung und einer bisher fehlenden handlungsrelevanten Definition entstanden insbesondere zu Beginn Störungen in Form von Überforderung und überzogenen Erwartungen, die den Veränderungsprozess hemmten. Wie stark und mit welcher Motivation die Leitung hinter einem interkulturellen Öffnungsprozess stand, hing auch davon ab, ob die erhofften Wirkungen die notwendigen Qualifizierungskosten<sup>28</sup> rechtfertigten oder ob eine kostenneutrale Umsetzung möglich war. Dies schwächte das Veränderungspotential und trug auch dazu bei, dass die Mitarbeiter kein Vertrauen in die Unterstützungsbereitschaft der Leitung entwickelten und somit die für einen solchen Veränderungsprozess notwendige Energie nicht entstehen konnte. Eine zusätzliche Schwachstelle bestand darin, dass die Kommunikation über Projektzielstellung und -arbeitsweisen von den an der Akquisition beteiligten Führungskräften nicht immer ausreichend mit den späteren Teilnehmern der Workshops zur Organisationsberatung kommuniziert worden war.<sup>29</sup>

## **Strukturelle Schwächen der Organisation/Einrichtung**

In diesem Bereich müssen verschiedene

Fehlerquellen berücksichtigt werden, wenn interkulturelle Öffnungsprozesse gelingen sollen. Ein solcher Prozess sollte auf keinen Fall begonnen werden, wenn die Organisation existenziell bedroht ist oder sich in einer schwierigen Umstrukturierung befindet.<sup>30</sup> Sparzwänge und die damit verbundene Planungsunsicherheit, die Zukunftsängste bei den Mitarbeitern produziert, sind ebenfalls Hemmnisse interkultureller Öffnung. Dadurch werden die Chancen für notwendige Personalentwicklungen (z.B. Neueinstellungen, Einsatz qualifizierter Sprachmittler, Fortbildung und Supervision) minimiert und die Arbeitsbelastung der vorhandenen Mitarbeiter erhöht, so dass keine Zeit für Austausch und Zusammenarbeit bleibt.

Unklare und unflexible Strukturen mit bürokratischen Entscheidungswegen, Zuständigkeitsgerangel um Kompetenzen und Aufgaben stoppen interkulturelle Arbeitsansätze, bei denen es ja gerade darum geht, Schnittstellen zu nutzen und übergreifende Arbeitsansätze zu entwickeln. Die in der Jugendhilfe übliche fallbezogene Finanzierung verhindert, dass „Hilfe aus einer Hand“ möglich ist, was dem Wunsch vieler Klienten mit Migrationshintergrund, ihr Anliegen nur bei einer Vertrauensperson vorzubringen, widerspricht. Weiter verschärft wird diese Schwachstelle durch mangelhafte Abstimmung von Hilfskonzepten verschiedener Institutionen, z.B. der Schule und des sozialpädagogischen Dienstes. Verwaltungsvorschriften tun ein Übriges, um einen „kreativen Umgang mit personellen Engpässen“, zu verhindern, z.B. den Einsatz interkulturell kompetenter Mitarbeiter anderer Organisationen in den eigenen Räumen oder die Lockerung der vorhandenen unflexiblen Öffnungszeiten sowie eine Einbindung von Minderheitenvertretern in kommunale Verantwortung oder den Zugang ausländischer

Kollegen als „Quereinsteiger“.

Eine besondere strukturelle Schwäche öffentlicher Einrichtungen liegt für die interkulturelle Arbeit in Interessenkonflikten, die zwischen Amtspflicht und Kundenerwartungen entstehen können. Die Amtsaufgabe ist es beispielsweise, bei gefährdetem oder ungeklärtem Aufenthalt eine Begutachtung der Reisefähigkeit zu erstellen. Der Betroffene erwartet Schutz und Hilfe in einer prekären Lebenssituation und erlebt nun das Gesundheitsamt als ein hart agierendes Instrument der Staatsgewalt. Familien suchen Hilfe bei Erziehungsproblemen, das Jugendamt hat aber auch eine Kontrollfunktion zum Schutz von Minderjährigen auszuüben.

Fehler interner Kommunikations- und Teamstrukturen wurden in allen begleiteten Prozessen als Schwachstellen für interkulturelle Öffnungsprozesse benannt. Teamstrukturen sollten im Hinblick auf Klarheit der Arbeitsbereiche und Verantwortlichkeiten sowie auf einen kooperativen Kommunikationsstil möglichst weit entwickelt sein. Als besonderes Manko wurde die fehlende kritische Reflexion des bisherigen Umgangs mit der Zielgruppe Migranten und der Arbeit in einem multikulturellen Team beschrieben.

### **Mangel an sprachlichen und interkulturellen Kompetenzen bei den Mitarbeitern**

Aufgrund von Stress und Arbeitsbelastung sinkt die Empathiefähigkeit, oder in den Worten einer Teilnehmerin: „Wenn ich innerlich geladen bin, kann ich mich nicht in Fremde hineinversetzen und deren Haltungen aushalten.“ Aber auch stereotype, klischeehafte Zuschreibungen, Unsicherheit, Angst vor Unterschieden, (Sprach-)Miss-

verständnisse, oder „versteckter Rassismus“ – eine innere negativ wertende Einstellung gegenüber Ausländern, mangelnde Offenheit gegenüber unterschiedlichen Lebensweisen und Religionen – hemmen interkulturelle Prozesse.

Schon der Beziehungsaufbau kann sich in interkulturellen Settings schwieriger gestalten, wenn z.B. im Kontakt mit Asylbewerbern der Mitarbeiter keine oder mangelnde Kenntnisse des Ausländerrechts oder anderer Rechtssysteme besitzt und die rechtlichen Einschränkungen und mögliche ausländerrechtliche Gefährdung für den Klienten nicht einschätzen kann. Aus Angst vor aufenthaltsbeendenden Maßnahmen kann der Zugang zu einer Familie vielleicht nicht gefunden und ein Hilfeplan nicht aufgestellt werden. Für einen Berater kann es jedoch auch schwierig sein, die soziale Herkunft oder die soziale Zugehörigkeit eines ausländischen Klienten zu erschließen. Daraus können Kommunikationsprobleme aufgrund unterschiedlicher Rollendefinitionen und Situationseinschätzungen entstehen. Eine Erzieherin behandelt dann beispielsweise einen Migranten ungeachtet seines sozialen Status als zur (ökonomisch) unteren Schicht gehörig. Der Einwanderer ordnet sich ganz anders ein: Er ist der Akademiker, war vor der Migration wohlhabend und gesellschaftlich hoch angesehen. Die Erzieherin, der er jetzt gegenübersteht, ist wiederum für ihn wie eine Dienstinne, die er entsprechend behandelt.

Mangelnde sprachliche Verständigung wird immer wieder als eine der großen Schwachstellen interkultureller Arbeit angegeben. Das Fehlen geschulter Sprachmittler und damit eine schlechte, ungenaue und unprofessionelle Übersetzung verhindern eine erfolgreiche Kommunikation. Durch unterschiedliche Einstellungen bedingte

Unsicherheiten z.B. über Ursachen und Zusammenhänge von Krankheit oder Konflikten sind oft der Grund, warum eine Intervention nicht erfolgreich endet.

Wie erwirbt ein Mitarbeiter bzw. Berater notwendiges Wissen, um einschätzen zu können, welche Faktoren z.B. Gewalt in einer Familie auslösen? Was ist kulturell geprägt und was ist eine psychische Störung? Was sind Grenzüberschreitungen – wie weit kann man als Berater gehen? Gibt es kulturell geprägte Unterschiede in den emotionalen Ausdrucksformen, wie z.B. Schreien, Schlagen – wie wirken sie auf die Berater? Wie stark sind sie durch Medienberichte („Südländer schlagen schneller zu“) beeinflusst? Wie kann in der Trennungsberatung einer bikulturellen Familie eingeschätzt werden, ob die Drohung des Ehemannes, das Kind zu entführen, eine reale Gefahr darstellt?

Fachlich verhindert die einseitige Ausrichtung von Hilfesetting und Methoden nach unseren Bedingungen ein interkulturelles „Case Management“. Es fehlen jedoch oft auch die passenden Vernetzungen mit Hilfesystemen, die außerhalb der bisher bekannten Einrichtungen liegen. Wer z.B. kann bei Missbrauch in einer thailändischen Familie zur Beratung hinzu gezogen werden?

## Unzureichende Vernetzung im Sozialraum

Interkulturelle Öffnung von Einrichtungen der sozialen Versorgung ist auf Kooperationen und Vernetzung im Sozialraum angewiesen. Migrationssozialdienste, Migrantenorganisationen, Moscheevereine, Arbeitskreise der Jugendhilfe und Stadtteilarbeit können wichtige Kooperationspartner sein. Wenn diese Netze und Kooperationen nicht

bestehen, weil Vorbehalte, Misstrauen oder Vorurteile zwischen den einzelnen Organisationen einen offenen Kontakt verhindern oder durch unklare Absprachen Reibungsverluste mögliche Erfolge einer Kooperation schmälern, werden vorhandene Ressourcen für die interkulturelle Arbeit verschenkt.

Auch die bisher nicht aufeinander abgestimmten Arbeitsfelder der Regelangebote einerseits und der Dienste für Ausländer, Flüchtlinge und Aussiedler andererseits stellen aus Sicht der Teilnehmer im Modellprojekt Blockaden für interkulturelle Öffnungsprozesse dar. Die Kontaktaufnahme mit Migrantengruppen und insbesondere mit Moscheevereinen wird zwar im Sinne einer notwendigen zielgruppennahen Kommunikation und Partizipation gewünscht, oftmals jedoch aufgrund der Schwierigkeiten, Gruppen und Initiativen politisch oder weltanschaulich einordnen zu können, fallen gelassen.

## Hemmnisse durch Einstellungen und Haltungen bei Migranten

Aufgrund negativer Vorerfahrungen mit „Ämtern“ kann die Kommunikation zwischen Menschen mit Migrationshintergrund und Mitarbeitern öffentlicher Einrichtungen von vornherein gestört sein. Das Gefühl, nicht verstanden zu werden, einer übermächtigen Organisation gegenüberzustehen, deren Strukturen nicht zu durchschauen sind, lässt kein offenes Gesprächsklima entstehen. Handelt es sich dann noch um unangenehme Themen wie Konflikte mit den eigenen Kindern, kann die professionelle Hilfestellung für den Klienten schnell zur „Zwangsberatung“ werden.

Andere Blockaden interkultureller Kommunikation können entstehen, wenn dem Mitarbeiter eine rassistische Einstellung unterstellt wird, er zum „hässlichen Deut-

schen“ gemacht wird oder der Rassismusvorwurf als Druckmittel gegen Mitarbeiter dient, um entweder eigene Aggressionen und Unterlegenheitserfahrungen auszuleben oder aber damit schneller die eigenen Wünsche durchsetzen zu können. Ein unterschiedliches Verständnis von Eigenverantwortung im Umgang mit Schwierigkeiten und Problemen kann ebenfalls ein Hemmnis im interkulturellen Kontakt darstellen, wenn beispielsweise der Berater als „Arzt“ wahrgenommen wird, der Rezepte und damit Lösungen „verschreibt“.

Der in Krisen häufig angewandte Rückgriff auf „alte kulturelle Muster“, die aber im aktuellen kulturellen Kontext keine Problemlösungsstrategien bieten, erfordert von Beratungsstellenmitarbeitern neben Geduld und interkulturellem Geschick oft auch Zeit, die sie bei festgelegten Beratungszeiten nicht haben. Ein kulturell anderer Umgang mit Zeit führt dazu, dass trotz des Wunsches nach Hilfe Termine nicht wahrgenommen und festgesetzte Besuchszeiten nicht eingehalten werden. Ein großes Problem auf Seiten von Migranten sehen die Teilnehmer des Modellprojekts darin, dass diese nicht selten erst sehr spät Hilfe in einer öffentlichen Einrichtung suchen und dann die Gefahr sehr groß ist, dass sie „in der Psychiatrie landen.“ Hier schließt sich möglicherweise der Kreis interkultureller Hemmnisse: Denn wenn öffentliche Dienstleistungen kundennah und kundenadäquat angeboten werden, sinkt eventuell auch diese Zugangsbarriere.

## Maßnahmeplanung

Ausgehend von den für die einzelnen Organisationen formulierten Zielvorstellungen entwickelten die Teilnehmer Maßnahmen, die sie für besonders geeignet hielten, um interkulturelle Kompetenz in ihren Einrich-

tungen zu fördern und interkulturelle Öffnungsprozesse in Gang zu setzen. Dabei wurden auch die eigenen Ressourcen berücksichtigt.

In einem ersten Schritt entwickelten sie Projektideen, bestimmten Prioritäten und legten einen Zeitplan sowie Verantwortlichkeiten zur Umsetzung dieser Ideen fest. Im Beratungsprozess wurden diese Planungen immer wieder hinsichtlich ihrer Umsetzbarkeit und Relevanz für den Prozess der interkulturellen Öffnung überprüft. Erfolge wurden festgehalten, Hindernisse benannt und bearbeitet.

### **In acht Bereichen wurden Maßnahmen und Projekte erfolgreich konzipiert und durchgeführt:**

- Veränderung der Außendarstellung der Institutionen
- Entwicklung eines Leitbildes<sup>31</sup>
- Verbesserung der Eingangsgestaltung durch „Begrüßungsposter“, Fotos, mehrsprachige Willkommens- und Hinweisschilder etc.
- Trainings von Sachbearbeitern und Sekretariatsmitarbeitern zur Verbesserung des Erstkontakts
- Mehrsprachige Übersetzung von Informationen und Broschüren zur Transparenz der Einrichtungsangebote
- Kooperation mit einer fremdsprachigen Radiosendung<sup>32</sup>

### **Personalentwicklung**

- Installierung eines festen Arbeitskreises zu Fragen der interkulturellen Arbeit
- Schaffung einzelner Personalstellen bzw. Festlegung personeller Verantwortlichkeit für interkulturelle Aufgabenstellungen
- Veränderungen von Stellenausschreibungen im Hinblick auf interkulturelle Kompetenz
- stärkere Nutzung von Sprachmittlern
- Intensivierung der Werbung und der Ein-

stellung von Praktikanten mit Migrationshintergrund

## **Steigerung der interkulturellen Kompetenz aller Mitarbeiter durch**

- Informationsveranstaltungen und Klausurtagungen zu interkulturellen Themen
- Hospitationen
- Inhouse-Fortbildungen
- Sichtung und verstärkte Nutzung interkultureller Fortbildungen anderer Träger

## **Veränderung der Teamarbeit**

- Teamentwicklung als Grundlage zur Bearbeitung interkultureller Themen
- Interkulturelle Fragestellungen als regelmäßiger Tagesordnungspunkt von Teamkonferenzen
- Entwicklung eines Leitfadens sowie Einführung und Verankerung neuer Methoden zur interkulturellen Fallbearbeitung
- Kollegiale Supervision zur interkulturellen Fallbearbeitung

## **Einrichtung interkulturell orientierter Projekte**

- Projekte mit niedrighem Schwellenwert vor Ort, z.B. in Kitas und Sprachkursen
- Gruppenangebote für Migrantenfamilien
- Entwicklung interkultureller Angebote im Rahmen von Betreuungsvereinen
- Interkulturelle Jugendprojekte wie Sportveranstaltungen, Kulturprojekte, Anti-Hass-Aktion in der Schule

## **Veränderungen von Arbeitstechniken und -verfahren**

- Entwicklung interkultureller Konzepte, z.B. für die Stadt oder eine Erziehungsberatungsstelle<sup>33</sup>
- Entwicklung von Arbeitsempfehlungen für die interkulturelle Arbeit<sup>34</sup>
- Überprüfung und Anpassung von Methoden für Zielgruppen mit Migrationshintergrund<sup>35</sup>
- Differenzierung von Datenerhebungsin-

strumenten<sup>36</sup>

- Optimierung von Formblättern<sup>37</sup>
- Erstellung einer Liste geeigneter Kinderbücher zu interkulturellen Themen<sup>38</sup>
- Einarbeitung interkultureller Standards in Qualitätsmanagement und fachliche Leitlinien

## **Verbesserung der Kooperation und Vernetzung**

- Erfassung und Nutzung interkultureller Kompetenzen in der eigenen Organisation<sup>40</sup>
- Erfassung aller relevanten Kooperationspartner und deren für die interkulturelle Arbeit wichtigen Kompetenzen im Sozialraum<sup>41</sup>
- Auswahl und Festlegung von Kooperationspartnern<sup>42</sup>
- Erarbeitung von Kooperationsvereinbarungen zur interkulturellen Arbeit
- Einrichtung von runden Tischen zur interkulturellen Arbeit im Sozialraum
- Planung und Durchführung gemeinsamer Veranstaltungen zu interkulturellen Themen im Sozialraum

## **Sicherung des Wissens durch Dokumentation**

- Organisation einer interkulturellen Wissensbörse für alle Mitarbeiter (Materialien aus der TiK-Weiterbildung, aktuelle Zeitungsartikel, Literatur- und Fortbildungshinweise etc.)
- Anschaffung von Fachliteratur
- Protokolle von Arbeitskreisen, Teamkonferenzen und Fallbesprechungen
- Adressenlisten zu Organisationen und Experten mit interkulturellen Erfahrungen und Wissensbeständen.

## **Steuerung bzw. Rückkoppelung mit der Leitung**

Eines der zentralen Arbeitsprinzipien von

TiK war es, das Leitungspersonal der Organisationen von Beginn an verantwortlich in den Prozess einzubeziehen. Diese Steuerungs- und Rückkoppelungsebene verloren wir während der gesamten Projektlaufzeit nicht aus dem Auge. Von der ersten Phase der Kontaktaufnahme bis zum Abschlussworkshop war immer die Leitung der betreffenden Institution einbezogen. Am Beginn der Prozesse versuchte TiK auch die politische Leitung, d.h. die Stadträte oder Bürgermeister einzubeziehen, was jedoch nicht in allen Fällen gelang. Im Idealfall sollten an den Workshops die Amtsleitungen teilnehmen. Dieses Ziel war nicht in allen Fällen umsetzbar und wurde in einigen Organisationen durch das Instrument der „Steuerungsrunde“ eingelöst.<sup>43</sup>

Die Einbeziehung des Leitungspersonals trug wesentlich dazu bei, die Bedeutung interkultureller Öffnung und Arbeit der beteiligten Organisationen hervorzuheben, Transfermöglichkeiten in weitere Abteilungen zu erschließen und die dafür notwendigen Ressourcen und Verantwortungen zu sichern.

### **Folgende Steuerungsinstrumente wurden entwickelt:**

Konkrete Teilnahme von Führungskräften an den Organisationsberatungs-Workshops

4,3% der Workshop-Teilnehmer gehörten zur obersten Leitung der Organisation, 17,4% zu den Abteilungsleitungen und 15,2% zu den Gruppen- oder Beratungsstellenleitungen. Somit war die mittlere Leitungsebene, d.h. Gruppen-, Abteilungs- oder Einrichtungsleiter an allen Organisationsberatungs-Prozessen beteiligt. Dies nutzten die Organisationsberaterinnen in ihrer Prozesssteuerung, um Erwartungen und Vorstellungen zur Umsetzung des interkulturellen Öffnungsprozesses auf den unterschiedlichen Hierarchieebenen der

Organisationen bearbeiten zu können. Fragen zur Verantwortung der Leitung bei der Umsetzung personeller und finanzieller Maßnahmen waren so immer schon Gegenstand der Workshops.

### **Themen-Transfer aus dem interkulturellen Projekt in Leitungsgremien**

Die Rückkoppelung der in den Workshops bearbeiteten Themen erfolgte direkt durch die Führungskräfte in die entsprechenden Abteilungs- oder Gruppenleitungsrunden und erhielt dadurch eine stärkere Akzeptanz bei nicht beteiligten Abteilungs- oder Gruppenleitern.

### **Information der Führungskräfte durch die Workshop-Protokolle**

Die ausführlichen Workshop-Protokolle, eine Dienstleistung von TiK, wurden in Absprache mit den Workshop-Teilnehmer den nicht an den Workshops beteiligten, jedoch für das jeweilige System wichtigen Führungskräften zur Verfügung gestellt. Dadurch waren sie immer über den Prozessverlauf informiert und in Leitungsgesprächen auf dem Stand der Projektentwicklung.

### **Leitungsgespräche**

In mehreren Organisationen fanden über die Workshops hinaus auch Steuerungsgespräche mit der Leitung statt. Diese hatten unterschiedliche Funktionen. Nicht immer konnte zu Beginn des Projekts vollständig geklärt werden, welche Umstrukturierungsmaßnahmen und personellen Veränderungen während der Projektlaufzeit auf die beteiligten Organisationen zukommen würden. In fünf Organisationen traten solche Veränderungen ein, so dass die daraus resultierenden neuen strukturellen Störungen und Blockaden für das „interkulturelle Projekt“ zu klären waren. Dies konnte allerdings nicht in allen fünf Organisationen zugunsten des

interkulturellen Veränderungsprozesses gelöst werden. Andere Themen wie die Umsteuerung und Regionalisierung in der Jugendhilfe wurden von den Leitungskräften als drängender und bedeutsamer eingestuft als die Weiterarbeit an interkulturellen Öffnungsprozessen.

Die entscheidende Rolle für den Erfolg der Weiterführung dieser Prozesse spielte die Motivation der jeweiligen Leitungskraft und die Frage, ob sie persönlich dieses Thema als besonders bedeutsam einstuft. War dies der Fall, wurde auch trotz Umstrukturierung an diesem Thema weitergearbeitet. Eine besondere Bedeutung kam den Leitungsgesprächen zu, wenn es im Laufe des Projekts einen Führungswechsel gab. Dann galt es für das TiK-Projektteam, die neue politische oder fachliche Leitung für die Idee interkultureller Arbeit zu gewinnen und sie von der Notwendigkeit interkultureller Öffnungsprozesse zu überzeugen. Es ging dann aber auch darum, die praktischen Möglichkeiten und Wirkungen für die jeweilige Organisation aufzuzeigen.

Die Leitungsgespräche waren jedoch immer auch ein wesentliches Instrument, um die Nachhaltigkeit der begonnenen Projekte und Prozesse zu sichern, denn auf der Leitungsebene wurden ja die strukturellen Maßnahmen und Verantwortlichkeiten für die Zukunft festgelegt.

## **Evaluationstagung nach Abschluss des Modellprojekts**

Dieses Treffen von Leitungskräften verschiedener am Modellprojekt beteiligter Organisationen bot die Möglichkeit, von den Ideen und Modellen anderer zu lernen und sich gegenseitig in der Weiterführung der begonnenen Prozesse zu unterstützen. Es hat eindrücklich die Notwendigkeit der

Steuerung durch die Leitungskräfte unterstrichen.

## **Abschlussphase und Nachhaltigkeit**

Ziel des letzten Workshops war die Reflexion des Beratungsprozesses. Hier wurden weiterführende Maßnahmen besprochen und Verabredungen für nachhaltige Maßnahmen zur Förderung der interkulturellen Arbeit und Öffnung der beteiligten Organisationen getroffen.

## **Rückschau und Reflexion**

Die Teilnehmer aller Prozesse stimmten darin überein, im Bereich der eigenen Wahrnehmungen und Einstellungen beim Umgang mit Minderheiten viel gelernt zu haben. Unsicherheiten konnten sie nunmehr akzeptieren; ihre Selbstsicherheit im interkulturellen Kontakt war gewachsen. Interkulturelle Öffnung wurde als wichtiges Themenfeld für die Arbeit der eigenen Organisation bestätigt.<sup>44</sup> Kritisch wurde angemerkt, dass die eigenen Ressourcen nicht immer ausgereicht haben, um die vielen Ideen und Maßnahmen auch tatsächlich umzusetzen. Das methodische Arbeiten in den Workshops trug jedoch dazu bei, realistische Veränderungen in Angriff zu nehmen. Bereits eingetretene Erfolge stärkten die Energien für die weitere Arbeit.<sup>45</sup>

## **Implementierung von Maßnahmen zur Sicherung der interkulturellen Arbeit**

Es bestand ein Konsens darüber, dass der durch TiK in Gang gesetzte Prozess der interkulturellen Öffnung nur dann weitergeführt werden kann, wenn in den Organisationen entsprechende Strukturen und Zeitkontingente geschaffen und Verantwortlichkeiten benannt werden. So wurde in Berlin-Neukölln, Hamburg, Nürnberg

und München beschlossen, ständige Arbeitsgruppen (zwei- bis viermalige Treffen im Jahr) zum Thema interkulturelle Öffnung einzurichten, in denen die Teilnehmer der TiK-Weiterbildung als „Transfer-Agenten“<sup>46</sup> weiterhin eine tragende Rolle übernehmen sollen. Eine der Aufgaben dieser Gruppen ist die Pflege und Aktualisierung interkultureller Materialien und Literatur. Alle bestehenden Arbeitskreise (Teamsitzungen, Gruppen, Leitungsrunden etc.) erhielten den Auftrag, das interkulturelle Thema regelmäßig für ihren Bereich zu bearbeiten. In einigen Organisationen wurde bereits beim Abschlussworkshop die Durchführung einer jährlichen Fachtagung für die ganze Organisation beschlossen.<sup>47</sup>

Weitere Beispiele der festen Verankerung des Themas „interkulturelle Aufgabenstellungen“ sind Jahresplanungen und Bearbeitung im Jahresbericht, die ständige Aktualisierung der Konzeptarbeit und das Qualitätsmanagement im Bereich der Hilfen zur Erziehung. In einigen Organisationen wurden Grundlagen für die Einstellung von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund auf den Weg gebracht und eine feste Regelung für den Einsatz von Dolmetschern bzw. Sprachmittlern gefunden.

### Planung weiterer Maßnahmen zur interkulturellen Öffnung

In Hamburg legte eine der beteiligten Institutionen Planungen zur Neugestaltung des Leitbildes fest. Die andere Organisation plante die Verbesserung der Ausstattung mit zielgruppenrelevanten Materialien (Informationsbroschüren, Bilderbücher etc.) zur weiteren Entwicklung der notwendigen Gremien- und Vernetzungsarbeit sowie der Nutzung muttersprachlicher Medien. Fast alle Beteiligten verabredeten planungsrelevante Verbesserungen in der Personalentwicklung wie die Festlegung von Einstel-

lungskriterien im Hinblick auf interkulturelle Kompetenz sowie die Organisation der interkulturellen Fortbildung von Mitarbeitern. So hat das Jugendamt Nürnberg einen Pool von Trainern eingerichtet, die Fortbildungsangebote kompetenter Organisationen im Umfeld gesichtet und eigene jährliche Fortbildungen vorbereitet. In Stuttgart plant man den Bereich der fachlichen Weiterentwicklung und bereitet ein „Curriculum Gesundheit“ zur Implementierung in Deutschkurse für Frauen vor. Darüber hinaus sollen spezielle Angebote wie eine Erziehungsberatung für muslimische Frauen eingerichtet werden.

### Überprüfung

In den Abschlussworkshops wurde verabredet, durch die Benennung von Verantwortlichkeiten und die Bereitstellung von Ressourcen die begonnenen und geplanten weiterführenden Arbeiten zur interkulturellen Öffnung zu überprüfen. Manche Teilnehmer äußerten jedoch auch die Befürchtung, dass nach Beendigung des Modellprojekts die Gefahr der Schwächung der begonnenen Prozesse bestünde. Aus diesem Grunde wünschten sie sich eine weitere Initiative von TiK, in der nach einem Jahr eine Überprüfung der interkulturellen Entwicklungen in den Organisationen stattfinden sollte.

## 4.4.2 Exemplarische Prozessbeschreibung

Im Anschluss an die Darstellung der einzelnen Arbeitsschritte systemischer Organisationsberatung im Modellprojekt sollen an dieser Stelle zwei für das Modellprojekt typische Prozesse exemplarisch dargestellt werden. Dafür wählten wir Prozesse aus, die in Teilsystemen der Jugendämter in Nürnberg und in Berlin-Neukölln stattfanden. Unsere Aufgabe bestand darin, For-

men der Organisationsbegleitung für den Prozess der interkulturellen Öffnung zu entwickeln. Dabei konnte es nicht darum gehen, große Organisationen wie z.B. ein gesamtes Jugendamt durch einen solchen Prozess zu begleiten, sondern vielmehr darum, exemplarisch dort anzusetzen, wo wir an einen realen Bedarf, Interessen, Motivationen und Möglichkeiten für interkulturelle Öffnungsprozesse anknüpfen konnten.

Der Beginn eines interkulturellen Öffnungsprozesses in Teilsystemen der Organisation ist eine bewährte Form, innovative Impulse für die Bewältigung neuer Anforderungen in eine Institution zu bringen. Inwieweit eine Diffusion der neuen Aktivitäten in die gesamte Organisation stattfindet und auch nach dem Ende der TiK-Maßnahmen eigenständig von der Institution weitergeführt wird, hängt von den Rahmenbedingungen ab, in die ein solcher Prozess eingebettet ist.

Die beiden oben genannten Jugendämter sind als Beispiele gut geeignet, weil die Mitarbeiter beider Einrichtungen gleiches Engagement und gleiche Einsatzbereitschaft für den Prozess der interkulturellen Öffnung ihrer Institutionen zeigten. Die Jugendämter unterscheiden sich allerdings hinsichtlich der Rahmenbedingungen ihrer Organisationen. Während in Nürnberg eine Verwaltungsreform erfolgreich durchgeführt wurde, ist diese im Bezirksamt Neukölln wie in ganz Berlin noch lange nicht am Ziel angekommen. In Nürnberg durchliefen verschiedene Abteilungen – Erzieherische Hilfen/Krisendienst und psychologische Beratungsdienste – zwei parallele Prozesse. Das Beispiel Neukölln beschreibt den Prozess in drei Gruppen eines regionalen sozialpädagogischen Dienstes, der wiederum nur einen Teil des Aufgaben-

spektrums einer Abteilung des Jugendamtes ausmacht.

## Jugendamt Nürnberg

Daten und Hintergründe<sup>48</sup>

### Einwohner der Stadt:

486.628

### Ausländeranteil:

88.084 (18,4%)

### Kinder und Jugendliche (0-25 Jahre):

115.190 (23,4%)

### Sozialhilfebezug:

28.305 (davon 39 % Ausländer)

*(siehe Organigramm Seite 134)*

Das Jugendamt Nürnberg hat 1.000 Mitarbeiter und ist in acht Abteilungen untergliedert:

- Allgemeine Verwaltung J 1
- Beistands- und Amtsvormundschaften J 2
- Psychologische Beratungsstelle J 3
- Erzieherische Hilfen und Krisenhilfen J 4
- Kinder- und Jugendarbeit J 5
- Kindertagesstätten (städtische und freie Träger) J 6
- Bezirkssozialarbeit, Fachdienst Jugend J 7
- Wirtschaftliche Jugendhilfe, Unterhaltsvorschuss J 8

Bei der Suche nach Kooperationspartnern wendeten wir uns an das Jugendamt Nürnberg, weil diese Stadt einen hohen Ausländeranteil aufweist. Den ersten Kontakt zum Jugendamt stellten wir über den Amtsleiter her. Im Rahmen eines Präsentationstermins hatten wir dann die Gelegenheit, das Projekt vorzustellen.

Wir möchten es nicht versäumen, an dieser Stelle zu betonen, mit welcher Professionalität und Gastfreundlichkeit die Mitarbeiter des Jugendamts Nürnberg unseren Präsentationstermin vorbereiteten und welche

große Anerkennung uns von ihnen entgegengebracht wurde. Das mag auch an der persönlichen Einstellung einer der Mitarbeiterinnen des Jugendamts gelegen haben, aber die Verbindlichkeit und Verantwortungsbereitschaft des Amtes erwies sich während des gesamten Zeitraums unserer Zusammenarbeit als vorbildlich. Den Erfolg des IKÖ-Prozesses führen wir daher auch auf die erfolgreiche Verwaltungsreform der Stadt und des Jugendamts zurück. Ähnliche Erfahrungen machten wir im Gesundheitsamt Stuttgart und im Sozialreferat München, d.h. in Städten, die ebenfalls eine Verwaltungsreform durchliefen bzw. gerade durchlaufen.

In Nürnberg scheinen die Prinzipien von lernender Organisation, Personalentwicklung und Kundenzufriedenheit<sup>49</sup> auf der Leitungsebene so verinnerlicht worden zu sein, dass sie bei der Teilnahme an TiK wie selbstverständlich berücksichtigt wurden.

Das Jugendamt entschied, Mitarbeiter von zwei Abteilungen – der Psychologischen Beratungsstelle J 3 sowie der Erzieherischen Hilfen und Krisenhilfen J 4 – zu der Teilnahme am Modellprojekt zu delegieren.

Während bei J 3 die gesamte Abteilung mit einem Prozess am Modellprojekt mitmachte, haben sich bei J 4 Mitarbeiter von drei Sachgebieten mit jeweils einem Prozess am Modellprojekt beteiligt: Kinder- und Jugendnotdienst, Pflegekinderdienst sowie Adoptionsvermittlung und ambulante Hilfen. Das Modellprojekt bot dem Jugendamt die Gelegenheit, seine Kompetenz im professionellen Umgang mit dieser Zielgruppe auszubauen. Im Verlauf des Projekts stellte sich heraus, dass der Anteil von Migrant\*innen vor Projektbeginn aufgrund einer ungenauen Kategorisierung zu niedrig beziffert wurde.<sup>50</sup>

In beiden Abteilungen wurden zwei pa-

rallel laufende Workshops im Abstand von zwei bis drei Monaten über einen Zeitraum von 1 1/2 Jahren hinweg durchgeführt. Zu Beginn, in der Mitte und am Ende der Organisationsentwicklung fanden für beide Abteilungen gemeinsame Workshops statt. Die Zusammenlegung diente nicht nur dem Erfahrungsaustausch, sondern auch der Entwicklung gemeinsamer Strategien, um den begonnenen IKÖ-Prozess in der Organisation etablieren zu können. Zusätzlich zu den parallel laufenden Prozessen wurden Steuerungsgespräche mit der Jugendamtsleitung, den Leitern der Abteilungen und den Abteilungen J 3 und J 4 durchgeführt. In der Abteilungsklausur, an der alle Abteilungsleiter beteiligt waren, wurden ebenfalls IKÖ-Aktivitäten organisiert. Durch die Einbeziehung der nicht beteiligten Abteilungen wurde ein Bewusstsein für das Thema geschaffen und Maßnahmen für die Nachhaltigkeit beschlossen.

An den Workshops haben sich sowohl die beiden Abteilungsleiter als auch die Mitarbeiter, die an der Weiterbildung von TiK teilnahmen, sowie Mitarbeiter aus deren jeweiligen Teams beteiligt. Darüber hinaus nahm auch der Verwaltungsleiter, der zugleich Jugendamtsleiter war, an den gemeinsamen Workshops teil.

Um den Prozess der IKÖ des Jugendamts Nürnberg deutlich zu machen, werden wir detailliert die Aktivitäten der psychologischen Beratungsstellen (J 3) darstellen. Die Aktivitäten der erzieherischen Hilfen und Krisenhilfen (J 4) fließen mit ein, wenn wir uns in der Darstellung auf der Ebene des gesamten Jugendamts bewegen.

## Erster Workshop

Im ersten Workshop, den die Abteilungen

J 3 und J 4 gemeinsam durchführten, wurden folgende Schwerpunkte<sup>51</sup> bearbeitet:

## **Zielsetzung interkulturelle Öffnung**

- Wo wollen wir hin?
- Was bedeutet IKÖ für uns?
- Festlegung der Systemgrenzen

## **Rollen- und Erwartungsklärung**

- Zuständigkeiten im Organisationsberatungs-Prozess
- Vereinbarungen – weiteres Vorgehen
- Realistische Ziele
- Etappen

Für J 3 lag die Zielsetzung für eine interkulturelle Öffnung der Abteilung auf drei Ebenen:

Auf der Ebene der Beratungskompetenz wurde das Ziel formuliert, die Urteilsfähigkeit der Berater durch den Erwerb von Kenntnissen im Hinblick auf die Bedeutung, die Migration und Kultur für nicht deutsche Klienten haben, zu erhöhen. Die Berater sollten über das geeignete Methodenwissen verfügen und sowohl die individuellen als auch die in den jeweiligen ethnischen Netzwerken vorhandenen Ressourcen kennen, die sie für die Bearbeitung eines Falles mobilisieren können und wissen, welche Kompetenzen bei anderen Beratungsstellen vorhanden und zu nutzen sind.

Für die Personalentwicklung wurde das Fernziel formuliert, Mitarbeiter mit Migrationshintergrund einzustellen. Weil aber auch Nürnberg in den nächsten Jahren keine freien Stellen zur Verfügung hat, sollten mittelfristig verstärkt Praktikanten mit Migrationshintergrund angeworben werden.

Die Amtsleitung war aufgefordert, die IKÖ in das Leitbild der Jugendarbeit einzubeziehen und Öffentlichkeitsarbeit für das Thema nach innen zu machen.

Die von J 3 und J 4 gemeinsam formulierten Ziele beinhalteten die interne Kommunikation. Der Verwaltungsleiter verpflichtete sich, das Thema in das Abteilungsleiter-treffen einzubringen. Darüber hinaus sollte es im Jugendhilfeausschuss, im Jahresbericht und im Leitbild des Amtes verankert werden.

Die Definition der Systemgrenze, das heißt, die Entscheidung, welche Bereiche des Jugendamts an dem IKÖ-Prozess beteiligt werden sollten, war bereits im Vorfeld von der Amtsleitung in Rücksprache mit den beiden Abteilungen, die schließlich an dem Modellprojekt teilnahmen, festgelegt worden.

Bei der Klärung der Erwartungen ging es erstens darum, herauszufinden, welche Hoffnungen und Wünsche Mitarbeiter und Leiter an die Weiterbildungs-Teilnehmer stellten, zweitens musste eruiert werden, was diese von ihren Kollegen wollten und drittens, welche Unterstützung die Mitarbeiter sich von den verschiedenen Leitungsebenen für diesen Prozess wünschten.

Besonders hohe Ansprüche wurden an die Teilnehmer der Weiterbildung gestellt. Ihnen kam die Aufgabe zu, die Rolle der Multiplikatoren für die Inhalte der Weiterbildung einzunehmen und den Transfer der erworbenen Kompetenz durch die Weitergabe von Informationen und Anregungen zu bewerkstelligen. Sie sollten Einsatzbereitschaft zeigen, den Mut aufbringen, Neues auszuprobieren und Initiative ergreifen.

Die Teilnehmer der Weiterbildung wünschten sich von den Kollegen im Team die Bereitschaft zu Veränderungen und Interesse an der IKÖ; die Beteiligung bei der Entwicklung spezieller Projekte sowie die Unterstützung bei ihrer Durchführung

und Umsetzung; Verständnis für Zeitinvestitionen; Bereitschaft, die Anregungen, die sie aus der Weiterbildung mitbringen, umzusetzen und die Angebotstruktur zu überprüfen; die Arbeit im Themenbereich „Migration“ zum alltäglichen, selbstverständlichen Bestandteil in der Teamarbeit und Fallarbeit zu entwickeln und auszubauen.

Von der Leitung wurde erwartet, dass sie die Verantwortung für die IKÖ des Jugendamts übernimmt und sich dafür einsetzt, dass diese auch in das Leitbild der Stadt Eingang findet; die Mitarbeit am Modellprojekt Anerkennung erfährt und unterstützt wird; wo immer nötig, für die Arbeit Freiräume und Ressourcen bereitgestellt werden und das Thema Migration bei den Schwerpunktsetzungen in den Abteilungen in Zukunft berücksichtigt wird. Das Jugendamt sollte das Thema auch bei der Personalentwicklung, -planung und -förderung berücksichtigen sowie für eine interne Öffentlichkeitsarbeit sorgen. Darüber hinaus sollte die Leitung ihre Informationen zum Thema an die an TiK beteiligten Abteilungen übermitteln und sie bei den erforderlichen Vernetzungsaktivitäten unterstützen.

Der Verwaltungsleiter, der den Jugendamtsleiter in dem Projekt vertrat, sagte seine Unterstützung zu und übernahm die Aufgabe, die IKÖ in den entsprechenden Gremien zu kommunizieren. Freiräume und Ressourcen, die sich an den Möglichkeiten des Jugendamts zu orientieren hätten, wurden für die Gestaltung von Innovationsprojekten ebenfalls zugesagt. Die Abteilungsleiter erklärten sich ihrerseits bereit, an den IKÖ-Aktivitäten in ihren Abteilungen mitzuwirken.

## Zweiter Workshop

Im zweiten Workshop wurden folgende Themen<sup>52</sup> bearbeitet:

### Ist/Soll-Abgleich:

- Kräftefeldanalyse – Welche „Kräfte“ wirken in diesem System, die den Veränderungsprozess unterstützend oder hemmend beeinflussen? Entwurf einer Zukunftslandschaft
- Maßnahmenentwicklung/Projektideen
- Welche Maßnahmen werden benötigt, um die formulierten Ziele bzw. Zukunftsvorstellungen zu erreichen?

Die Teilnehmer des Workshops aus J 3 beschrieben unmittelbare Praxissituationen aus der Beratung von Migranten in den Erziehungsberatungsstellen, der Suchtberatung und ihrer Vermittlerrolle bei Konflikten zwischen öffentlichen Institutionen wie z.B. Kindergärten und Migranten. Anhand dieser Beispiele wurden fördernde und hemmende Faktoren in der praktischen Beratungsarbeit herausgearbeitet.

Die Mitarbeiter des psychologischen Beratungsdienstes berichteten, dass es ihrer Erfahrung nach für die Arbeit mit Klienten förderlich sei, wenn mit ihnen auf Deutsch kommuniziert werden kann, der Berater Kenntnisse über die Aufenthaltssituation des Klienten besitzt und der Berater – sprachlich oder kulturell – über einen besonderen Zugang zum Klienten verfügt. Beratungen von Migranten mit einem hohen Bildungsniveau seien erfolgversprechender als Beratungen von Migranten mit einem niedrigen Bildungsniveau. Integrationsbereitschaft sei ebenfalls ein entscheidendes Kriterium für den Erfolg einer Beratung. In der Kommunikation zwischen ausländischen Eltern und den Mitarbeitern einer Institution wie z.B. dem Kindergarten nähmen die Berater eine vermittelnde Rolle ein. Eine interkulturelle Kompetenzerweiterung von Mitarbeitern in Erziehungsberatungsstellen im Umgang mit Migranten wer-

de daher auch für nachgeordnete oder kooperierende Einrichtungen wirkungsvoll sein.

Als ein gewichtiges Hemmnis ihrer Arbeit sahen die Berater die Tatsache an, dass Migranten erst sehr spät Hilfe suchen, oftmals erst dann, wenn „alles zu spät ist“. Umgekehrt ist es für den Berater schwer, die kulturellen Codes seines Gegenübers zu erfassen. Oftmals fällt es schwer, die soziale Herkunft oder die soziale Zugehörigkeit ausländischer Klienten zu erschließen. Es ist auch nicht einfach zu erfassen, was ein Klient als Gesichtsverlust empfindet und was nicht. In Krisen greifen Migranten meist auf die kulturellen Muster ihrer Herkunftskultur zurück, die aber in unserem kulturellen Kontext keine geeigneten Problemlösungsstrategien darstellen.

Auch im Rahmen der Mediationsaufgaben der Erziehungsberatungsstellen (EBs) treten oft kulturelle Missverständnisse auf, so z.B. wenn eine Erzieherin Migranten ungeachtet ihres sozialen Status als zur Unterschicht gehörig behandelt, der Einwanderer sich aber ganz anders erlebt. Auf der anderen Seite kommt es auch vor, dass Einwanderer Erzieherinnen wie Dienstbotinnen behandeln und die Erzieherinnen sich folglich in ihrer Kompetenz nicht anerkannt fühlen. Ein weiteres Problem liegt darin, dass Migranten oftmals Rassismuskorrekturen als Druckmittel gegen die Mitarbeiter von Institutionen einsetzen.<sup>53</sup>

Die Vision einer interkulturell offenen Erziehungsberatungsstelle beinhaltet auch: mehr Zeit zu haben für die Behandlung komplexer Fälle und für die Auftragsklärung; Mitarbeiter mit Migrationshintergrund einzustellen, die souverän mit Migrationsthemen umgehen und auch bei Migranten die Selbsthilfepotenziale fördern können; die Vernetzung von Erziehungsberatungsstellen mit Migrantenorganisationen voranzutreiben.

Um diese Visionen zu erreichen, wurden einzelne Maßnahmen als Bausteine vorgeschlagen, um IKÖ im Amt zu etablieren und zu institutionalisieren. Die Chancen einer Vernetzung der Aktivitäten wurden als positiv eingeschätzt.

Bei der Entwicklung dieser Maßnahmen gingen die Mitarbeiter der Erziehungsberatungsstellen pragmatisch vor und konzentrierten sich auf das Machbare:

### **Maßnahmen:**

- Einführung des Themas bei den Mitarbeitern in allen EBs über reguläre Mitarbeitertreffen und thematische Konferenzen
- aktive Werbung von Praktikanten mit Migrationshintergrund an den Fachhochschulen speziell für den Einsatz in zielgruppenspezifischen Projekten und Vernetzungsaktivitäten in ethnischen Communities
- Entwicklung eines Konzepts, in dem die interkulturelle Beratungskompetenz, die in der Weiterbildung erworben wurde, an die Mitarbeiter aller EBs im Rahmen einer kollegialen Supervision weitergegeben wird,
- Erstellung einer Liste möglicher Vernetzungspartner
- spezielle Angebote im Rahmen der Kindergärten.

Abschließend wurde vereinbart, bis zum nächsten Workshop die Ideen für die Maßnahmen auf ihre Realisierbarkeit hin zu überprüfen und in einem Arbeitsplan zu konkretisieren.

## **Dritter Workshop**

Im dritten Workshop wurden die diskutierten Maßnahmen präzisiert, ein konkreter Plan für ihre Umsetzung entwickelt und die Personen benannt, die für die Umsetzung der jeweiligen Maßnahmen verantwortlich

waren. Der Transfer des Themas interkulturelle Öffnung in alle Erziehungsberatungsstellen war bereits in Angriff genommen und in die sich monatlich treffende Arbeitsgruppe eingebracht worden. Hier sollte die Statistik dahingehend umgearbeitet werden, dass der Migrationshintergrund der Familien erfasst werden konnte. Mit der Suche nach Praktikanten war auch bereits begonnen worden. Allerdings gab es von der Universität Erlangen, die das Jugendamt angesprochen hatte, noch keine Rückmeldung.

### Vierter Workshop

Im vierten Workshop wurden wieder beide Abteilungen zusammengeführt. Die Mitarbeiter tauschten ihre Erfahrungen über die Maßnahmen und Informationen aus und die Abteilungen machten sich wechselseitig Vorschläge. Die Durchführung der IKÖ-Projekte in unterschiedlichen Abteilungen zeigte so auch den Effekt eines positiven Wettbewerbs. In den gemeinsamen Workshops sorgte der stellvertretende Leiter des Jugendamts durch seine Anwesenheit dafür, dass die Rahmenbedingungen für die IKÖ-Aktivitäten weiterhin sichergestellt waren. Die Mitarbeiter der Abteilung erhoben den Anspruch, die interkulturelle Öffnung in das Leitbild des Jugendamts einzubauen.

### Fünfter Workshop

Im fünften Workshop wurde der Stand der Umsetzung der Maßnahmen dargestellt, und es bestand die Möglichkeit, dort, wo es nötig erschien, eine Korrektur der Umsetzungsstrategien vorzunehmen.

Im Hinblick auf den Transfer des Themas IKÖ wurde bei den regelmäßigen Treffen aller Erziehungsberatungsstellen die Entschei-

dung getroffen, dass in Zukunft die Mitarbeiter eine Basis-Qualifikation in interkultureller Beratungskompetenz erhalten sollten, statt, wie ursprünglich vorgeschlagen, Mitarbeiter einzustellen, die Migrationsexperten sind. Darüber hinaus wurden die statistischen Erfassungskriterien in Absprache mit den freien Trägern dahingehend geändert, dass Klienten nicht mehr nach ausländischem Pass erfasst wurden, sondern als „von Migration betroffene Familien“. Die Grundlage für diese Kategorisierung wurde in Abstimmung mit den freien Trägern wie folgt definiert: „Die Migration erfolgte innerhalb der letzten 20 Jahre und/oder es lag eine migrationspezifische Problematik vor“. Auch Aussiedler wurden diesem Kriterium entsprechend eingeordnet.

Im Jahre 2001 hat die EB dieser Berechnung zufolge mit 616 „von Migration betroffenen Familien“ gearbeitet. Dies entsprach 29% aller Klienten. Für diese Familien wurden 30,5% der Facharbeitsstunden erbracht, durchschnittlich also 6,5 Stunden pro „Fall“. Das ist ein um 7% höherer Arbeitsaufwand als bei Nicht-Migranten. 11% der 2301 Klienten (Kinder/Jugendliche) waren nicht deutscher Nationalität, 16% der Mütter und 22% der Väter (Angaben lagen von immerhin 2.092 Müttern und 1979 Vätern vor). Binational (im Sinne von: ein Elternteil deutsch, einer nicht) waren 16,5% der Familien. Bei 71,5% der Klienten waren beide Eltern Deutsche, bei 12% beide Eltern Ausländer.

Dieses differenzierte Bild der Klientenstruktur trug wesentlich dazu bei, sich die Komplexität und soziale Relevanz von Migration zu vergegenwärtigen und ermöglichte es den EBs, sich der Migration als Schwerpunktthema bewusst zu werden und ihre Angebote präziser und zielgenauer zu konzipieren. Mit dem vorherigen Erfas-

sungsmodus wurde Migration nur nach dem Kriterium der nationalen Zugehörigkeit erfasst, wodurch die Vielfältigkeit, in der das Thema Migration in den Biografien der Klienten zum Tragen kommt, verloren ging.

Die Maßnahme 2, bei der es um die Rekrutierung von Praktikanten mit Migrationshintergrund ging, verlief erfolgreich. In drei EBs wurde bereits mit Praktikanten gearbeitet: Eine aus Russland stammende Praktikantin der Sozialpädagogik wurde in ein spezielles Angebot für Aussiedler-Familien eingebunden; eine Studentin der Psychologie, ebenfalls aus Russland, war gerade dabei, eine Gesprächsgruppe für Jugendliche mit Migrationshintergrund mitzugestalten; eine Psychologiestudentin aus Kroatien war bereits in die Konzeptionsentwicklung eines Angebots für binationale Familien eingebunden.

Durch die Implementierung der Maßnahme 3 war die Weitergabe der in der Weiterbildung gewonnenen interkulturellen Beratungskompetenz in die kollegiale Supervision aller EBs fest eingebaut.

Vernetzungsaktivitäten, Ziel der Maßnahme 4, waren ebenfalls angelaufen. Sie sollten über die Zusammenarbeit mit dem „Bündnis für Familie“ umgesetzt werden. Das Bündnis ist der Zusammenschluss aller Gruppen und Institutionen in Nürnberg, die sich im Bereich Familie engagieren.

Das spezielle Angebot (Maßnahme 5) im Rahmen der Kindergärten, Diagnostik, Gespräche mit Eltern, Kurzfortbildungen für Erzieherinnen und Elterngesprächskreise anzubieten, lief ebenfalls erfolgreich an und wurde fortgeführt. Die veränderte Strategie bestand darin, nicht nur bei der Anmeldung und im Rahmen von Elternabenden über

Hilfsangebote zu informieren, sondern auch vor Ort in den Kindergärten Beratungen anzubieten. Mit diesem Angebot gelang es, nicht nur Zugang zu Einwandererfamilien zu finden, sondern auch den Zugang zu deutschen Unterschichtfamilien herzustellen, was ebenfalls einer Aufgabe der Beratungsstelle entsprach.

Es war beeindruckend zu erleben, was die Mitarbeiter der Abteilung innerhalb von acht Monaten auf die Beine stellten. Der Abteilung war es gelungen, die Projektarbeit – es wurde immerhin in fünf Projekten gearbeitet – mit der täglichen Arbeit zu kombinieren und Kollegen und Partner (Freie Träger) zu motivieren, sich am Prozess der IKÖ zu beteiligen. Die Teilnehmer vereinbarten, dass ein weiterer Workshop, bei dem die verschiedenen Projekte noch einmal besprochen werden sollten, nicht erforderlich sei, da die gestarteten Projekte erst einmal Zeit zur Umsetzung brauchten. Der nächste Termin wäre die gemeinsame Abschlussrunde mit J 4.

## Steuerungsgespräch

Ein Steuerungsgespräch zwischen den Abteilungsleitern, dem stellvertretenden Leiter des Jugendamts, der Organisationsberaterin und der Projektleiterin von TiK hatte das Ziel, mit der Jugendamtsleitung zu klären, welche Rahmenbedingungen für die Weiterentwicklung der IKÖ des Jugendamts nach dem Ende der TiK-Aktivitäten gegeben sind. Die Abteilungsleiter wiesen darauf hin, dass das Modellprojekt ein wichtiger Motor war, sich mit dem Thema Migration und der interkulturellen Öffnung zu beschäftigen. Der Leiter der EB informierte darüber, dass auch in der trägerübergreifenden Arbeitsgemeinschaft der Erziehungsberatungsstellen Migration bereits als regelmäßiges Thema

etabliert war. Die freien Träger waren in diesem Bereich sehr aktiv und zeigten eine große Bereitschaft, sich mit IKÖ zu beschäftigen. In beiden Abteilungen wurde das in der TiK-Weiterbildung erworbene Wissen von den Teilnehmern im Rahmen der kollegialen Beratung an die Kollegen weitervermittelt.

Insgesamt war festzustellen, dass durch den Zuwachs an Wissen und Erfahrung eine verstärkte Sicherheit im Handeln entstanden war. Beide Leitungsebenen zeigten sich beeindruckt vom Engagement ihrer Mitarbeiter. Die Mitarbeiter, die an der Weiterbildung in Berlin teilgenommen hatten, trugen die Verantwortung für ihre Rolle als Transfer-Agenten und organisierten den Wissenstransfer von der Weiterbildung in ihre Abteilungen auf vielfältige Weise.<sup>55</sup> Dies reichte von der Bereitstellung von Materialien über Info-Veranstaltungen bis zur Vermittlung interkultureller Beratungskompetenz im Rahmen der kollegialen Supervision. Die komplexere statistische Auswertung des EB-Jahresberichts zeigte, dass durch die Schwerpunktsetzung auf das Thema IKÖ der Anteil der ausländischen Kinder von 7 auf 11 % gestiegen war. In den Kampagnen wie dem „Bündnis für Familie“ und den Aktivitäten der „Kampagne Erziehung“, die das Jugendamt durchführte und an denen die beiden Abteilungsleiter beteiligt waren, wurden Migranten als Zielgruppe bereits berücksichtigt. Im Rahmen der Aktivitäten im „Bündnis für Familie“ wurde ein runder Tisch geplant, der sich speziell mit der Integration ausländischer Familien mit Kindern bis zur Einschulung befasste. Eine Honorarkraft war damit beschäftigt, eine Recherche zu erstellen, die alle Einrichtungen und Aktivitäten in dem betreffenden Bereich erfasst. Für das Frühjahr 2003 war eine Veranstaltung zum Thema Migration geplant. Für die Kampagne Erziehung wurden mehrsprachige Plakate erstellt.

Von Seiten der Leitung wurde die Bereitschaft bekräftigt, entsprechende Rahmenbedingungen dafür zu schaffen, dass das Thema Migration im Jugendamt solange besondere Beachtung findet, bis Migration in allen Abteilungen des Jugendamts selbstverständlich als relevant wahrgenommen wird und alle Mitarbeiter über das Know-how verfügen, um für diesen Bereich eine zielorientierte und bedarfsgerechte Versorgung zu gewährleisten.

Um die Rahmenbedingungen dafür zu schaffen, sagte der stellvertretende Leiter zu, folgende Maßnahmen in einer gesondert einzuberufenden Abteilungsleitersitzung zu diskutieren:

- Hinweis auf interkulturelle Kompetenzen in allen Stellenausschreibungen,
- Schaffung eines Trainerpools für Inhouse-Fortbildungen – dazu werden die Mitarbeiter, die an der Weiterbildung teilgenommen haben, als Fortbilder aufgebaut,
- Etablierung einer einmal im Jahr stattfindenden Inhouse-Fortbildung,
- Einladung der Mitarbeiter, die an der Weiterbildung teilgenommen haben, in die Abteilungsleitersitzungen,
- Recherche und Dokumentation bestehender Angebote im Bereich IKÖ im Jugendamt,
- Vorstellung des TiK-Konzepts im Jugendhilfeausschuss.

## Abschlussworkshop

Dieser Workshop beinhaltete zwar den Abschluss der TiK-Aktivitäten in den Abteilungen J 3 und J 4, es standen aber noch Gespräche mit der Jugendamtsleitung und den Leitern der anderen Abteilungen bezüglich der Nachhaltigkeit des IKÖ-Pro-

zesses an. In diesem Workshop beider Abteilungen wurde herausgearbeitet, was sich durch die Teilnahme am Modellprojekt im Arbeitsalltag der Mitarbeiter geändert hatte und welche Schritte unternommen werden sollten, um die Nachhaltigkeit des angestoßenen IKÖ-Prozesses in den Abteilungen und im Jugendamt zu gewährleisten.

Als wichtigste Veränderung ließ sich festhalten, dass Migration als selbstverständliches Thema in die Fallbesprechungen mit einfließt. Durch die veränderte statistische Erfassung der Klienten ist eine differenzierte Wahrnehmung der Klienten mit Migrationshintergrund möglich geworden, und Angebote können daher eher bedarfsgerecht gestaltet werden.

In der Abteilung J 4 wurde im Rahmen einer Maßnahme auch die Statistik für das Pflegekinderwesen überarbeitet. Neben den Daten des vermittelten Kindes werden nun auch die Staatsangehörigkeiten der Herkunftseltern erfasst. Erste Ergebnisse zeigen, dass 6,4% der Pflegekinder keine deutsche Staatsangehörigkeit besitzen und 10,5% der Mütter und 16,9% der Väter eine ausländische Staatsangehörigkeit haben.

In Zukunft werden für diese Kinder Pflegeeltern mit Migrationshintergrund gesucht. Das Amt hatte die Erfahrung gemacht, dass es zu schwerwiegenden Problemen kommen kann, wenn Kinder mit muslimischem Hintergrund in Familien kommen, die weder über die religiösen Gepflogenheiten der Herkunftsfamilie Bescheid wissen, noch über die Kompetenzen verfügen, sich in interkulturellen Konfliktsituationen angemessen verhalten zu können. Eine der Teilnehmerinnen berichtete von einem Fall, in dem offensichtlich der muslimische Hintergrund eines pakistanischen Kindes, das bei einer deutschen Pflegefami-

lie lebte, zu wenig berücksichtigt wurde. Der pakistanische Vater wollte, dass der 12-jährige Sohn beschnitten werden soll. Das wurde sowohl vom Amt als auch von der Pflegefamilie strikt abgelehnt. Daraufhin hat der Vater den Kontakt zu dem Sohn abgebrochen und ihn zur Adoption frei gegeben.

Die Mitarbeiter der Vollzeitpflege werden in Zukunft dahingehend unterwiesen, dass sie bei solchen Situationen Handlungsalternativen zum konkreten Fall generieren können. Als erste Maßnahme ist ein Klausurtag zum Thema „Familie und Kultur – Pflegefamilie und kultureller Hintergrund von Pflegekindern“ geplant.

## Maßnahmen zur Nachhaltigkeit:

Die Mitarbeiter in J 3 schlugen folgende Maßnahmen vor, um die Nachhaltigkeit des begonnenen IKÖ-Prozesses zu garantieren:

- Weitere Vernetzung mit den Aktivitäten anderer Träger durch Austausch über IKÖ-Aktivitäten,
- Arbeit mit Praktikanten, die einen Migrationshintergrund haben. Diese sollen als potenzielle Mitarbeiter betrachtet werden, bis das Amt wieder neue Einstellungen vornehmen kann,
- Vernetzung mit Migrantenorganisationen, um am Puls der Entwicklung der Einwanderungsgesellschaft zu bleiben,
- Organisation weiterer Fortbildungsmöglichkeiten zum Thema Migration. Die Jugendamtsleitung hatte berichtet, dass beim Oberbürgermeister eine Arbeitsgruppe eingerichtet wurde, die mit der Entwicklung eines gesamtstädtischen Integrationskonzepts beauftragt wurde. Die Beteiligung des Jugendamts an diesen Aktivitäten wurde als Nachhaltigkeitsmaßnahme vorgeschlagen.

Die Mitarbeiter von J 4 entwickelten folgende Maßnahmen zur Nachhaltigkeit:

- Bestandsaufnahme der interkulturellen Kompetenz aller Mitarbeiter, Etablierung interkultureller Kompetenz als wichtiges Qualitätsmerkmal,
- differenzierte Datenerhebung im Hinblick auf den Migrationshintergrund der Klienten,
- Benennung von IKÖ-Beauftragten auf verschiedenen Strukturebenen, die dafür sorgen sollen, dass Migration als Thema weiterhin präsent bleibt.

Für das Jugendamt schlugen die Teilnehmer vor, in Stellenausschreibungen in Zukunft auf interkulturelle Kompetenz hinzuweisen, einen Trainerpool für Inhouse-Fortbildungen zu schaffen, eine Recherche über die Angebote für Migranten im Jugendamt durchzuführen sowie TiK im Jugendhilfe-Ausschuss vorzustellen. Diese Vorschläge überschneiden sich mit den Vorschlägen, die im Rahmen des Steuerungsgesprächs formuliert wurden.

In weiteren Gesprächen mit den Abteilungen, die nicht an TiK teilgenommen hatten, wurden die Ergebnisse der Aktivitäten zur IKÖ im Jugendamt dargestellt und die Maßnahmen zur Nachhaltigkeit kommuniziert. Flankiert wurden diese Gespräche durch die Darstellung der Aktivitäten von TiK in Nürnberg beim Jugendhilfeausschuss sowie durch eine Recherche und Dokumentation der Angebote für Migranten in allen Abteilungen des Jugendamts.

Der Elan, mit dem die Maßnahmen im Jugendamt Nürnberg durchgeführt wurden, hängt sicherlich mit der Unterstützung des IKÖ-Prozesses auf allen Leitungsebenen zusammen. Die Abteilungsleiter unterstützten das Modellprojekt, in-

dem sie sich an der Realisierung der Maßnahmen aktiv beteiligten und die Aktivitäten zur interkulturellen Öffnung in ihren Abteilungen in den entsprechenden Gremien und Netzwerken kommunizierten. Die Jugendamtsleiter unterstützten den Prozess entscheidend, indem sie die Verantwortung für die IKÖ des Jugendamts übernahmen und ihre Haltung den Abteilungen gegenüber auch immer wieder vermittelten. So gab die Leitung den Mitarbeitern, die an der Durchführung der IKÖ-Maßnahmen beteiligt waren, das Gefühl, an der Gestaltung eines innovativen Vorhabens beteiligt zu sein, das für die Modernisierung des Jugendamts von eminenter Bedeutung ist. Eine zusätzliche Motivation der Teilnehmer wurde ausgelöst, als publik wurde, dass die Stadt mit der Konzeption eines gesamtstädtischen Integrationskonzepts beschäftigt war.<sup>56</sup> Inwieweit dieses Engagement für das Thema Migration nach der Beendigung der Teilnahme an dem Modellprojekt aufrecht erhalten werden kann, wird später zu überprüfen sein.

## Jugendamt Berlin-Neukölln

Daten und Hintergründe<sup>57</sup>

**Einwohner des Bezirkes:**

307.000

**Ausländeranteil:**

20,8 %

**Kinder und Jugendliche:**

66.000 Kinder und Jugendliche zwischen 0 –21 Jahren

**Sozialhilfebezug:**

131 pro 1.000 Einw.

Ein Organigramm des Jugendamts macht am besten deutlich, wo das teilnehmende

System einzuordnen ist und wie stark Rückwirkungen des Prozesses in andere Abteilungen möglich sind:

Die sozialpädagogischen Dienste, ein „zentraler Basisdienst“ des Jugendamts, sind ein Teil der familienunterstützenden Hilfen, zu denen auch die Amtsvormundschaft und die wirtschaftlichen Hilfen gehören. Zum sozialpädagogischen Dienst gehören ca. 86 Mitarbeiter, das Jugendamt insgesamt beschäftigt ungefähr 1.990 Mitarbeiter.

Die fünf sozialpädagogischen Dienste sind dezentralisiert und somit gut von den Bewohnern des Stadtbezirkes zu erreichen.

Vor Beginn des Modellprojekts betrug der Anteil der betreuten ausländischen Familien 28%, der Anteil der betreuten jungen Menschen ohne deutsche Staatsangehörigkeit lag bei 35%. Zur Aufgabe des Modellprojekts gehörte keine statistische Erhebung über die Inanspruchnahme der Dienste durch Migrantenfamilien. Ob die Dienste infolge des TiK-Projekts heute häufiger als vorher in Anspruch genommen werden, ist deshalb nicht darstellbar.

## Der sozialpädagogische Dienst

„ist Anlaufstelle – soziale Clearingstelle – für Kinder, Jugendliche, Jungerwachsene und Familien mit Informations-, Beratungs- und Drehscheibenfunktion und bietet Hilfen in vielfältigen Notlagen, wie:

- finanziellen, existenziellen Notlagen
- Erziehungsproblemen
- Partnerschaftskonflikten
- Überforderung von Eltern
- Krankheit, Behinderung, Entwicklungsverzögerung und Gefährdung von Kindern
- Straffälligkeit von Jugendlichen.“<sup>58</sup>

TiK entschied sich für eine Kontaktaufnah-

me mit dem Jugendamt Neukölln, weil dieser Stadtteil den zweitgrößten Anteil nichtdeutscher Bevölkerung innerhalb Berlins aufweist und seine Bevölkerung besonders von wirtschaftlicher Armut (hoher Arbeitslosenquote und hohem Sozialhilfebezug) betroffen ist.

Den Erstkontakt stellte TiK über den Jugendstadtrat und den Leiter des Jugendamts her. Beide waren an dem Modellprojekt sehr interessiert. In einem Gespräch wurden die ersten Möglichkeiten einer Teilnahme erörtert und ein Vorstellungstermin vereinbart. Zu diesem Termin waren alle Abteilungsleiter des Jugendamts, die Gruppenleiter und interessierten Mitarbeiter eingeladen.

Aufgrund des Interesses der Abteilungsleitung und der Mitarbeiterinnen des regionalen sozialpädagogischen Dienstes entschied die Leitung des Jugendamts, dass aus dem Bereich Jugendarbeit drei Mitarbeiterinnen an der Weiterbildung teilnehmen sollten. Die Organisationsberatung sollte im sozialpädagogischen Dienst der Abteilung „Familienunterstützende Hilfen“ angesiedelt werden.

Der Einstieg in das Modellprojekt begann termingerecht im Januar 2001 mit dem ersten Weiterbildungsworkshop, an dem die drei Mitarbeiterinnen des regionalen sozialpädagogischen Dienstes teilnahmen. Der Beginn der Organisationsberatung verzögerte sich jedoch gewaltig, da nach den Bezirkswahlen und der Bezirksreform Neuköllns ein neuer Jugendstadtrat eingesetzt wurde. Der erste Organisations-Workshop fand daher erst im Juni, also fast ein halbes Jahr nach Beginn der Weiterbildung statt.

## Erster Workshop

Ihre Teilnahme am ersten Workshop hatten zugesagt: der Fachbereichsleiter der Ab-

teilung „Familienunterstützende Dienste“, die Fachdienstleitung der Sozialpädagogischen Dienste, die drei Mitarbeiterinnen des regionalen sozialpädagogischen Dienstes sowie deren drei Gruppenleiterinnen.<sup>59</sup>

Zu den Arbeitsschwerpunkten<sup>60</sup> des Workshops gehörten:

- Zielsetzung Interkulturelle Öffnung
- Wo wollen wir hin?
- Was bedeutet IKÖ für uns?
- Festlegung der Systemgrenzen
- Rollen- und Erwartungskklärung
- Zuständigkeiten im Organisationsberatungs-Prozess
- Vereinbarungen – weiteres Vorgehen
- Realistische Ziele
- Etappen

Als Ziele interkultureller Öffnung definierten die Teilnehmer des Workshops:

- die Steigerung ihrer interkulturellen Beratungskompetenz,
- die Reformierung der Personalentwicklung durch veränderte Einstellungspraxis und Qualifizierung der Mitarbeiter,
- die Verbesserung des Zugangs der Zielgruppe Migranten zu den Leistungen und Angeboten des Jugendamts,
- eine stärkere Vernetzung nach innen und in den Sozialraum sowie eine
- zielgruppenspezifische Öffentlichkeitsarbeit.

Bei der Festlegung der Systemgrenze für den Organisationsberatungsprozess wurden sieben mögliche Systeme definiert. Die Entscheidung für die Beteiligung von nur drei regionalen sozialpädagogischen Diensten fiel aus pragmatischen Gründen. Der Versuch, über dieses System hinauszugehen und zumindest alle fünf regionalen sozialpädagogischen Dienste in den Prozess einzubeziehen, führte leider aufgrund der Arbeitsbelastung im gesamten regionalen sozialpädagogischen Dienst nicht zum Erfolg.

Die Einbeziehung der Fachbereichsleitung und des Stadtrats in diesen Prozess war erklärter Wunsch aller Beteiligten.

Am Organisationsberatungsprozess zur interkulturellen Öffnung waren demnach beteiligt: Die Fachdienstleitung,<sup>61</sup> die jeweiligen Gruppenleiter bzw. stellvertretenden Gruppenleiter der regionalen sozialpädagogischen Dienste sowie jeweils eine Mitarbeiterin aus diesen Diensten, die auch an der Weiterbildung teilnahm.

Bei der Klärung der Erwartungen ging es zum einen darum, zu erfahren, welche Wünsche und Hoffnungen von Mitarbeitern und Leitern an die Weiterbildungsteilnehmern gestellt wurden, zum anderen darum, zu hören, was die Mitarbeiter von den verschiedenen Leitungsebenen zur Unterstützung dieses Prozesses erwarteten.

Von den Weiterbildungsteilnehmern wurde erwartet, dass sie Ansprechpartner für das Thema interkulturelle Arbeit seien, Informationen einbringen, den Prozess vorantreiben und darauf achten würden, dass das Thema in die Teamsitzungen eingebunden wird. Die Befürchtungen der Weiterbildungsteilnehmer, in Zukunft allein für alle interkulturellen Themen zuständig zu sein und fortan als Weiterbildungsdozenten gefordert zu werden, bestätigten die Kollegen nicht. Sie fühlen sich gemeinsam für die Entwicklungen der interkulturellen Kompetenz und Erfahrung in ihren Teams verantwortlich. Von den Gruppenleitern wurde erwartet, dass sie Freiräume für die Bearbeitung des Themas schaffen und die Integration in die vorhandenen Strukturen tragen würden. Die Fachdienstleiterin verstand sich selbst als Vermittlerin der Erfahrungen aus den Workshops in die höheren Leitungsgremien und zur Leitung ihrer Abteilung. Diese Haltung deckte sich mit den Erwartungen, die von den Mitarbeitern an

sie gestellt wurden. An die Fachbereichsleiter wurde die Erwartung gerichtet, den Transfer interkulturellen Wissens über den Fachbereich hinaus in die Netzwerkstrukturen und in die öffentliche Präsentation des Amtes zu erwirken.

## Zweiter Workshop

Themen des zweiten Workshops<sup>62</sup> waren:

### Ist/Soll-Abgleich

- Kräftefeldanalyse – Welche „Kräfte“ wirken in diesem System, die den Veränderungsprozess unterstützend oder hemmend beeinflussen?
- Entwurf einer Zukunftslandschaft

### Maßnahmeentwicklung/Projektideen

- Welche Maßnahmen werden benötigt, um die formulierten Ziele/Zukunftsvorstellungen zu erreichen?

An Beispielen aus der Praxis wurden fachliche und strukturelle Merkmale herausgearbeitet, die den Prozess der interkulturellen Öffnung fördern bzw. hemmen.

Besonders fördernd für die interkulturelle Arbeit wirkten sich eine stärkere Fokussierung auf den individuellen Fall, dann spezielle Kenntnisse des kulturellen Hintergrunds, wichtiger Rituale u.ä., eine gute Vernetzung und Kooperation mit Gruppen und Fachkräften nicht deutscher Herkunft und vor allem die Unterstützung durch die Leitungsebene aus. Hierzu gehörten personelle und zeitliche Ressourcen, Absicherung und Unterstützung bei schwierigen Entscheidungen, der Wahl ungewöhnlicher Lösungswege etc.

Gehemmt wurde der Prozess aus Sicht der Teilnehmer vor allem durch stereotype Einstellungen, mangelnde Sprachkennt-

nisse, das Fehlen geeigneter Sprachmittler, fehlende Erfahrungen und Kompetenzen im Umgang mit divergierenden Haltungen, Kommunikationsformen und Hilfesystemen Angehöriger nicht deutscher Kulturen sowie eine monokulturelle Zusammensetzung der Arbeitsteams. Als ein strukturelles Problem wird auch die fehlende Partizipation von Migranten im Rahmen bezirklicher Belange angesehen.

Die Vision für den sozialpädagogischen Dienst in Neukölln war eine Institution, in der Interkulturalität selbstverständlich ist, die Teams multikulturell zusammengesetzt sind, Mehrsprachigkeit zum Alltag gehört, alle Klienten und Bürger sich gut und angemessen beraten fühlen, alle Bewohner an der Gestaltung des Bezirks beteiligt sind und durch eine funktionierende Vernetzung vorhandene Ressourcen optimal genutzt werden.

Um diese Vision in die Realität umsetzen zu können, planten die Workshop-Teilnehmer folgende Maßnahmen:

- Vernetzung – Einarbeitung interkultureller Aufgaben in den vorhandenen „Kiez-atlas“, Erstellen einer Liste von interkulturell kompetenten Organisationen im Bezirk, Gespräche und Regelungen der Arbeit mit Kooperationspartnern, Aufdecken von Lücken in der interkulturellen Kooperation.
- Sichtung vorhandener Informationsmaterialien und Broschüren zu den Angeboten des Jugendamts sowie Entwicklung von Leitlinien, Entscheidung, welche dieser Informationen in andere Sprachen übersetzt werden müssen.
- Transfer des interkulturellen Wissens und der Erfahrungen aus der Weiterbildung, Sichtung von Fortbildungsverzeichnissen, um geeignete Fortbildungen zur Qualifizierung weiterer Mitarbeiter zu erschließen.

ßen.

- Gezielte Werbung von Praktikanten mit Migrationshintergrund.

Abschließend wird vereinbart, dass die Teilnehmer bis zum nächsten Workshop diese Projektideen auf ihre Realisierbarkeit überprüfen und in einem Arbeitsplan (Verantwortlichkeiten, Zeitplan, notwendige Ressourcen, Unterstützung) ausdifferenzieren.

Der von der Organisationsberaterin gewählte Ansatz, aus den Erfahrungen der Teilnehmer heraus die Ressourcen und Grenzen interkultureller Öffnungsprozesse zu entwickeln, entspricht dem Leitsatz von TiK, „dass die Praxis der Wegweiser ist“.<sup>63</sup>

### Dritter Workshop

In dieser Phase ging es um die Ausdifferenzierung der Projektplanungen, die Reflexion und damit das Feedback des bisherigen Prozesses. Die Organisationsberaterinnen fragten nach, was bisher gelaufen ist, welche der beschlossenen Arbeitsschritte sich als praktikabel und welche sich als unrealistisch erwiesen haben. Die Rolle der Weiterbildungsteilnehmer als „Transfer-Agenten“<sup>64</sup> wurde dabei stärker in den Blick genommen. Von den anderen Teilnehmern wurden Transferergebnisse besprochen, die als neue Ideen oder interkulturelles Wissen – „Handwerkszeug“ – in die Teambesprechungen eingebracht oder über die neu eingerichtete Infoecke allen zugänglich gemacht wurden. Im Bereich der Kooperation wurden erste Gespräche geführt worden. Verbindliche Kooperationsvereinbarungen sollten jedoch erst noch mit der Leitung abgesprochen werden. Die Suche nach interkulturellen Fortbildungsangeboten für die Jugendhilfe verlief für den Berliner Bereich nicht erfolgreich. Daher beschlossen die

Mitarbeiter den Fortbildungsbedarf selbst zu formulieren und an die verantwortlichen Landesinstitutionen heranzutragen.

Die Werbung von Praktikanten traf – sowohl auf der Seite potenzieller Kandidaten als auch auf Seiten der Personalstellen – auf Widerstand. Die Teilnehmer berichteten, dass auch schon frühere Versuche, Praktikanten mit Migrationshintergrund für den sozialpädagogischen Dienst zu finden, scheiterten. An dieser Schwachstelle muss dringend weitergearbeitet werden. Vorgeschlagen wurden, direkte Kontakte zu den Hochschulen aufzubauen, um eventuelle Ängste bei Studierenden mit Migrationshintergrund gegenüber Behörden abzubauen. Umgekehrt muss jedoch auch dem Vorurteil der Personalverantwortlichen, „nicht deutsche Praktikanten hätten ein Defizit im Umgang mit der Amtsschriftsprache“ entgegengewirkt werden, indem Kompetenzen wie Mehrsprachigkeit und interkulturelle Erfahrungen als wichtige Qualifikation hervorgehoben werden.

Bei der Reflexion der geplanten Arbeitsschritte fiel auf, dass ein für die interkulturelle Öffnung von Institutionen wesentlicher Bereich sowohl in der Weiterbildung als auch in der Organisationsberatung bisher außer Acht gelassen wurde: Es wurden keine Maßnahmen geplant, die auf die dramatischen sozialen Veränderungen des Stadtteils Neukölln reagieren. Die Zunahme entwurzelter und dissozialer Familien stelle die sozialpädagogischen Dienste ständig vor neue Herausforderungen; viele Familien in diesem Stadtteil hätten einen ungeklärten Aufenthaltsstatus.<sup>65</sup> Die vom sozialpädagogischen Dienst angebotenen und durchgeführten erzieherischen Hilfen führten daher oft zu keinem Erfolg. Was könne die Jugendhilfe langfristig tun, um mit diesem veränderten Bedarf umzugehen? Welche Maßnahmen könnten für diese Fragestellungen im Modellprojekt bearbeitet werden?

In der Diskussion kamen die Teilnehmer zu der Erkenntnis, dass neben den Hilfen zur Erziehung mehr gemeinwesenorientierte Arbeitsansätze entwickelt werden müssen und dass die Weiterbildungs-Teilnehmerinnen an Quartiersprojekte wie der „AG Gewalt“ teilnehmen sollten. Außerdem wurde es als wichtig erachtet, eine verstärkte Vernetzung zwischen Kita, Schule und Jugendamt zu organisieren. Eine Fachtagung zu dieser Thematik, insbesondere in einem stark gefährdeten Quartier, solle in den entsprechenden Gremien vorgeschlagen werden. Eine Gruppe wolle bis zum nächsten Workshop eine entsprechende Maßnahme zu diesem Themenkomplex konzipieren. Eine andere Gruppe bereite eine Transferveranstaltung vor, in der sie weitere Mitarbeiter für das Thema sensibilisieren möchte.

## Vierter Workshop

Im vierten Workshop wurden wiederum der Stand der Projektentwicklung reflektiert, Korrekturen besprochen und weitere Entwicklungen geplant. Es stellte sich heraus, dass das Interesse an den Transferangeboten der Weiterbildungs-Teilnehmerinnen in den einzelnen regionalen Gruppen sehr unterschiedlich war. Von entscheidender Bedeutung dabei sei die Unterstützung durch die Gruppenleiter für diese Themen, aber auch, welche anderen Themen gerade im Brennpunkt stünden.

Die Thematisierung der „Veränderungen im Stadtteil“ hat in einer der regionalen Gruppen zu einer intensiven Diskussion geführt, die darin mündete, einen Katalog zu erarbeiten, in dem günstige und ungünstige Voraussetzungen für die Arbeit mit ausländischen Familien definiert werden. In einer anderen regionalen Gruppe hat die geplante

Transferveranstaltung<sup>66</sup> inzwischen mit Erfolg stattgefunden. Darin ging es um die Bedarfsklärung zur interkulturellen Arbeit, die Überprüfung von Zugangsbarrieren für Migranten und um Übungen zur interkulturellen Kommunikation.

Ergebnis dieses Workshop war die Erkenntnis, dass der Transfer- und Öffnungsprozess an verschiedenen Stellen ins Stocken geraten war. Zwei Ursachen wurden dafür benannt:

- Unsicherheit darüber, ob die obere Leitungsebene diesen Prozess weiter unterstützt,
- strukturelle Probleme und Veränderungsprozesse in einigen Gruppen.

Zur Lösung dieser Blockaden schlug die Organisationsberaterin vor, die obere Leitungsebene über ein Gespräch und eine Beteiligung am nächsten Workshop wieder in den Prozess einzubeziehen. Die Gruppenleiter sollten Informationen über die Erfolge des Prozesses, z.B. die Transferveranstaltung, in die Gruppenleitersitzung einbringen, um so die Motivation zu erhöhen. Zur Unterstützung des Prozesses sollte Kontakt zu Kollegen anderer Abteilungen (z.B. Jugendfreizeitstätten), die schon langjährige Erfahrungen in der interkulturellen Arbeit haben, aufgenommen werden. Weiterhin wurde verabredet, durch Fallbesprechungen die konkrete Hilfestellung interkultureller Arbeitsansätze deutlich zu machen. Die Ressourcen für die Erarbeitung einer Krite-riensammlung „Beratung und erzieherische Hilfen für ausländische Familien“ sollten geklärt und eine Entscheidung für die Weiterarbeit an dieser Maßnahme gefällt werden.

## Fünfter Workshop

Der Workshop 5 beschäftigte sich vertie-

fend mit dem „Transfer in den regionalen sozialpädagogischen Dienst“ und dem Vergleich der Ergebnisse des bisher gelaufenen Prozesses mit den Zielvorstellungen des Anfangsworkshops.

Inzwischen hatte das TiK-Projektteam Gespräche mit dem Stadtrat, der Jugendamtsleiterin, dem Fachbereichsleiter und dem Fachdienstleiter geführt, in denen über die Förderung der Nachhaltigkeit der interkulturellen Arbeitsansätze und die Einbindung in weitere Abteilungen des Jugendamtes gesprochen wurde. In diesen Gesprächen betonten die Amtsleiter die besondere Rolle der Weiterbildungs-Teilnehmer, die durch das Modellprojekt Schlüsselqualifikationen erworben hätten, die nunmehr in den sozialpädagogischen Dienst zurückfließen müssten. Sie unterstützten auch die Einbindung weiterer Interessierter und in interkultureller Arbeit erfahrener Bündnispartner aus anderen Abteilungen des Jugendamts und sahen eine Übertragung in andere Abteilungen, insbesondere den Fachbereich der Tagesbetreuung von Kindern, als notwendig und möglich an. Grundtenor der Gespräche war immer wieder die geforderte Kostenneutralität von Maßnahmen zur interkulturellen Öffnung, da die Haushaltslage sich dramatisch verschärft hätte.

Die ergebnisorientierte Arbeit im Modellprojekt fand bei den Fachleitungen große Anerkennung. Die Jugendamtsleiterin und der Stadtrat unterstützten ebenfalls einen solchen Ansatz, der die konkrete Praxis verbessern und dadurch helfen könne, die Jugendhilfe bedarfsgerecht und damit auch kostengünstiger zu gestalten. Sie waren aber nicht bereit, für die interne Multiplikatorentätigkeit der an TiK beteiligten Mitarbeiter Zeitressourcen zur Verfügung zu stellen.

Die Rückkoppelung der Gesprächsergebnisse aus den Leitungsgesprächen wurden von den Workshop-Teilnehmern unterschiedlich aufgenommen. Einerseits sehen sich die Weiterbildungs-Teilnehmer in der Anerkennung ihrer Rolle als Multiplikatoren für interkulturelle Arbeit bestätigt, andererseits sind sie aber auch enttäuscht, dass dafür keine weiteren Zeitressourcen zur Verfügung gestellt wurden. Die Gruppenleiter werteten die Gesprächsergebnisse eher positiv. Sie sahen darin eine Unterstützung der Leitung für interkulturelle Öffnungsprozesse und waren dankbar für die bisher eingeräumten zeitlichen Freiräume. Am Abschlussworkshop sollte der Fachbereichsleiter teilnehmen, so dass dann noch einmal direkt eine Rückkoppelung stattfinden könne.

Im Anschluss daran wurde – wie in jedem Workshop – über den aktuellen Stand der Projektentwicklung informiert. Im Bereich der Vernetzung sammelten die Teilnehmer inzwischen gute Erfahrungen in Gesprächen mit Kooperationspartnern und auch der Kriterienkatalog „Beratung und erzieherische Hilfen für ausländische Familien“<sup>67</sup> wurde fertig gestellt und wird z.Z. von den Mitarbeiterinnen bearbeitet. Alle anderen Projekte seien noch nicht abgeschlossen.

In einem nächsten Schritt waren die Workshop-Teilnehmer aufgefordert, eine Einschätzung der Wirkungen des bisherigen Prozesses der interkulturellen Arbeit für ihren Arbeitsalltag vorzunehmen. Zwischen den Positionen „IKÖ ist arbeitserleichternd, äußerst wirksam“ (+) und „IKÖ bringt uns nichts ... wird wohl scheitern (-)“ lagen die Einschätzungen der Teilnehmer auf einer mittleren bis positiven Ebene.

Die positive Einschätzung des IKÖ-Prozesses beruhte auf der Erfahrung eines ver-

besserten Zugangs zu Zielgruppen mit Migrationshintergrund, aber auch zu Familien aus sozial und wirtschaftlich schwächeren Milieus. Teilnehmer, die den IKÖ-Prozess positiv bewerteten, waren der Ansicht, dass sie sich ein besseres Einschätzungsvermögen im Umgang mit Themen wie Aufenthaltsstatus, Migrationsgeschichte etc. erarbeiten konnten, zu einem reflexiveren Umgang mit Stereotypen gefunden haben und Fallbesprechungen verbessern konnten. Darüber hinaus hoben sie die Stärkung ihrer Teams durch die gemeinsame Arbeit an diesem Thema sowie die Qualifizierung einzelner Mitarbeiter hervor.

Diejenigen Teilnehmer, die den IKÖ-Prozess eher skeptisch einschätzten, berichteten über Schwierigkeiten mit ihren Zeitbudgets. So benötigten sie ihrer Erfahrung nach für Beratungsgespräche mit Familien nicht deutscher Herkunft überdurchschnittlich viel Zeit, die anderen Familien verloren gehe, da das Zeitbudget für Beratungen festgelegt sei. Zudem äußerten sie die Befürchtung, dass ihre Bemühungen aufgrund von Aufenthaltsbeendigungen sowieso umsonst seien, und ein Konzept zur interkulturellen Öffnung von Institutionen kein geeigneter Weg sei, die brennenden Probleme von „Tendenzen der Verslumung“ oder dem Stimmungsumschwung nach dem 11. September entgegenzuwirken. Einige Kollegen äußerten auch die Überzeugung, dass unser Konzept zur interkulturellen Öffnung ihnen nichts Neues zu bieten habe: „Wir lernen alles aus der Alltagspraxis, und da haben wir es seit 20 Jahren mit ausländischen Familien zu tun.“

Diese Einschätzungen waren wichtig, um die Ansatz- und Widerstandslinien für interkulturelle Arbeit im sozialpädagogischen Dienst in den Blick zu nehmen.

Im Abgleich mit den Zielvorstellungen des Anfangsworkshops ließ sich konstatieren, dass einiges in Bewegung geraten ist. Die Personalentwicklung, das Ziel mit der höchsten Priorität, erhielt durch Fortbildung, optimierte Fallbesprechungen im Team, die Verbesserung der interkulturellen Beratungskompetenz und erste Erfolge beim Anspruch, mehr Praktikanten mit Migrationshintergrund für die Arbeit zu gewinnen, wesentliche neue Impulse. Auch die Bereitschaft, mehr Mitarbeiter mit Migrationshintergrund einzustellen bzw. die Einstellungs Voraussetzungen dafür zu schaffen, war gestiegen. An diesen Stellen muss weitergearbeitet werden. Das Ziel der Verbesserung des Zugangs zu den Zielgruppen wurde zumindest für den Erstkontakt als positiv eingeschätzt ebenso wie die Bearbeitung des Kriterienkatalogs für Beratung und erzieherische Hilfen für ausländische Familien.

Von den noch ausstehenden Ergebnissen erwarteten die Teilnehmer weitere Ansatzpunkte zur Verbesserung des Hilfeangebots. Allerdings bewerteten sie die muttersprachlichen Informationsmaterialien anders als am Anfang. Diese würden nach ihren Erfahrungen von Klienten nicht sehr stark genutzt. Denn entweder sprächen sie schon gut Deutsch oder aber sie informierten sich nicht über schriftliches Material, weil sie überhaupt nicht lesen könnten. Schwierig sei auch, dass diese Materialien ihren Lesern den Eindruck vermittelten, sie würden in den entsprechenden Institutionen auf Mitarbeiter treffen, die ihre Sprache sprechen. Das Ziel, die Vernetzung zur interkulturellen Arbeit zu verbessern, war im Einstiegsworkshop als nicht so vordergründig gesehen worden, bekam jedoch im Prozessverlauf eine starke Priorität. Die Kontaktaufnahme mit Moscheevereinen und die dort durchgeführten Veranstaltungen wurden als besonders wirksam hervor-

gehoben. Das anfangs gesetzte Ziel, im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit stark einzusteigen, war kaum umgesetzt worden.

## Sechster Workshop

Im Oktober 2002 wurde der Prozess mit einem Ausblick auf die Nachhaltigkeit und die Sicherung interkultureller Öffnung im regionalen sozialpädagogischen Dienst abgeschlossen. Noch einmal schätzten die Teilnehmer die Ergebnisse des Prozesses ein. Ihre Bewertungen lagen auf der Zufriedenheitsskala zum Verlauf des Prozesses zwischen 60 und 90%. Die Spannweite der Urteile erstreckte sich von dem dezidierten Lob einer Teilnehmerin „Die Weiterbildung war ein großes Geschenk; wir haben trotz Umstrukturierung in unserer Einrichtung viel geschafft, ich bin froh, dass das Thema so gut aufgenommen worden ist und nicht untergeht. Im Verhältnis zu anderen Themen ist es super, was passiert ist“ bis zur negativsten Einschätzung eines Teilnehmers, der der Auffassung war, „es wäre mehr möglich gewesen, wenn das Bezirksamt Neukölln in einer anderen Situation als der jetzigen gewesen wäre“.

Zur Sicherung der Nachhaltigkeit wurde die Realisierung von Projekten mit fester Terminierung (Merkblätter, interkultureller Kalender, Ausbau des Netzwerks, Zusammenarbeit mit Aktion Courage etc.) beschlossen. Die Integration interkultureller Aufgabenstellung in die Teamarbeit sollte institutionalisiert werden, das vorhandene Wissen durch Fortbildung und Informationsweitergabe in andere Abteilungen Eingang finden. Zur Umsetzung dieser Vorhaben wurde eine Arbeitsgruppe eingerichtet, die sich vierteljährlich trifft, um den Stand der Entwicklungen zu prüfen, Aufgaben neu zu formulieren und Zeitpläne zu erstellen. Um die Verbindlichkeit dieser Treffen zu erhöhen, sollten die Sitzungen der Ar-

beitsgruppe protokolliert und die Protokolle an die Leitung weitergegeben werden. In die Nachhaltigkeitsplanung wurde auch der Fachbereichsleiter einbezogen. Mit ihm wurden folgende Themen besprochen:

- Erarbeitung von Qualitätsstandards interkultureller Arbeit;
- Erstellung von Merkblättern z.B. zum Aufenthaltsrecht, von Adressenlisten möglicher Kooperationspartner, von Kriterien für den Einsatz von Sprachmittlern und Beratungsstandards;
- Einarbeitung interkultureller Orientierungen in die Leitlinien des Jugendamtes.
- Empfehlungen für die Personalentwicklung:
- Gezielte Förderung der Einstellung von Praktikanten mit Migrationshintergrund;
- Unterstützung der Einstellungspolitik freier Träger im Hinblick auf Mitarbeiter mit Migrationshintergrund über Steuerung der Zuwendungsfinanzierung.

Diese Aufgabenstellungen richteten sich nicht nur an die Fachabteilungen der familienunterstützenden Dienste, sondern an das gesamte Jugendamt und mussten daher mit der Leitung kommuniziert werden. Die neue Migrationsbeauftragte sollte in diesen Prozess einbezogen werden. Die Weiterbildungs-Teilnehmer müssten in dem Prozess der Nachhaltigkeit eine wichtige Multiplikatorenrolle behalten. Ein dringendes, aktuelles interkulturelles Erfordernis war nach Ansicht der Fachbereichsleiter aller Abteilungen die Entwicklung eines Konzepts zur Sprachförderung.

Mit dem Abschlussworkshop ist ein erster Meilenstein des Transfers interkultureller Arbeit in das gesamte Jugendamt gesetzt worden. Ob und wie dieser erfolgreich sein wird, muss sich in Zukunft zeigen.

## Vergleich beider Prozesse

Beim Vergleich beider Prozesse fällt auf, dass sich die Prozesse hinsichtlich der Ausstrahlung auf die gesamte Institution unterschiedlich entwickelten, obwohl in beiden Jugendämtern beim Kontakt und bei der Präsentation gleich verfahren wurde. Wir hatten über die oberste Leitung Kontakt zu den Institutionen aufgenommen, und bei der Vorstellung des Modellprojekts waren diese in beiden Organisationen auch anwesend. Allerdings wurden in Berlin-Neukölln die Synergieeffekte, die durch die Teilnahme am Modellprojekt für alle Abteilungen gegeben waren, nicht genutzt. In Städten wie Nürnberg oder auch Stuttgart und München waren die Systeme, die an der Organisationsentwicklung teilnehmen sollten, von vornherein so definiert, dass ganze Abteilungen involviert waren und die oberste Leitung der Institution die Verantwortung für das Gelingen der Maßnahmen zur interkulturellen Öffnung übernahm. Die Leitung der Abteilungen, die bei TiK mitmachten, beteiligten sich an den Workshops und an der Umsetzung der Maßnahmen. In Nürnberg beteiligte sich die Jugendamtsleitung jeweils am Anfang, in der Mitte und am Ende der Projektmaßnahmen an den Workshops. Das gleiche gilt für die Jugendamtsleitung aus München. Die Leiterin von ASD in München und die Leiterin des Gesundheitsamts in Stuttgart beteiligten sich an allen Workshops und ebenfalls an der Umsetzung der Maßnahmen. Dabei zog die gesamte Leitung an einem Strang und übernahm anteilmäßig die Verantwortung für das Gelingen der eingeleiteten Projekte. Durch ein „intelligentes“ Arrangement konnte mit einem geringen zusätzlichen Ressourceneinsatz auf der gesamten Ebene der Institution viel in Bewegung gesetzt werden.

In Neukölln wurde der Prozess für die interkulturelle Öffnung nur in einem Teil einer Abteilung durchgeführt. (Das Gleiche gilt für die Jugendämter in Hamburg-Wandsbek und in der Regionalstelle Kassel Nord.) Obwohl der Prozess erfolgreich verlief, vermochte er es nicht trotz des hohen Einsatzes und der Kreativität der an den Workshops beteiligten Mitarbeiter nicht, nennenswerte Ausbreitung auf die anderen Abteilungen zu entfalten. Die Abteilungsleitung, die den Aktivitäten gegenüber positiv eingestellt war, beteiligte sich jedoch nicht direkt am Prozess und war dadurch auch nicht ausreichend über den Verlauf der Aktivitäten zur interkulturellen Öffnung informiert. Das gleiche gilt für die Jugendamtsleiterin, die ebenfalls dem Vorhaben gegenüber positiv eingestellt war, aber nicht explizit die Verantwortung für das Gelingen der Maßnahmen übernommen hatte. Dadurch war die Ausstrahlung der Aktivitäten, die im Rahmen der interkulturellen Öffnung durchgeführt wurden, auf die anderen Abteilungen begrenzt. Weitergehende Entscheidungen waren wegen der Schwerfälligkeit von Rückkopplungen mit der Leitungsebene schwer zu realisieren. Die sehr engagierten Teilnehmer an der Weiterbildung und an den Workshops bekamen keine zusätzlichen zeitlichen Spielräume für die Durchführung weiterer Maßnahmen. Aktivitäten, für deren Gelingen das Mitspielen anderer Abteilungen, z.B. der Personalstelle erforderlich war, konnten nur eingeschränkt durchgeführt werden, weil der Stellenwert für das Jugendamt nicht erkannt wurde bzw. nicht vermittelt werden konnte. Die Initiative der Mitarbeiter, die an der Weiterbildung teilgenommen hatten, im Jugendamt als Multiplikatoren für die interkulturelle Öffnung zu wirken, konnte ebenfalls nur eingeschränkt realisiert werden, weil die Ressource Zeit nicht zur Verfügung gestellt

wurde. Hier wurden die Potentiale der Personalentwicklung, die in einer solchen Aktion liegen, von der Leitung nicht genügend genutzt.

Es war bezeichnend, dass gerade in solchen Institutionen die synergetischen Möglichkeiten aus der Teilnahme am Modellprojekt ausgeschöpft wurden, in denen eine Verwaltungsreform erfolgreich durchgeführt und eine „Wirkungsorientierte Verwaltung“ etabliert worden war. Durch strategisches Management konnten die von TiK zur Verfügung gestellten Ressourcen (Weiterbildung, Organisationsberatung, Personalentwicklung und Wissensmanagement) so für die interkulturelle Öffnung genutzt werden, dass möglichst viele Abteilungen in den Prozess eingebunden werden konnten.

## 4.5 Bewertung der Organisationsberatung

Die Bewertung der Organisationsberatung fasst Beurteilungen und Meinungen der Teilnehmer aus den Workshops und der abschließenden Evaluierungstagung zusammen:

In den Abschluss-Workshops bewerteten die Teilnehmer die Organisationsberatung im Hinblick auf die methodische Kompetenz und Prozessbegleitung sehr positiv. Das ergebnisorientierte Arbeiten, die klare Moderation, die Dokumentation der Prozesse und die Durchführung der Workshops in einem Team aus Organisationsberaterin und TiK-Dokumentator gehören zu den eindeutig positiven Bewertungsaussagen.

Das Konzept von TiK, Weiterbildung mit Organisationsberatung zu verbinden, wurde ebenfalls als positiv und für den Prozess der interkulturellen Öffnung als sehr effektiv eingestuft, insbesondere die Beteiligung der Leitungskräfte sei für den Erfolg von Prozessen

und Maßnahmen bedeutsam gewesen.

Am Beginn des Projekts wurde eine Schwäche darin gesehen, dass kein klares Konzept für den Transfer zwischen Weiterbildung und Organisationsberatung erkennbar gewesen sei. Einige Teilnehmer kritisierten auch, dass am Anfang keine konkrete Definition interkultureller Öffnung vorgelegt wurde. Die Teilnehmer hielten es für wünschenswert, die Inhalte des Curriculums stärker in die Workshops vor Ort zu integrieren. Für die Zukunft wären arbeitsteambezogene Fortbildungen zu empfehlen, da sie stärker an aktuelle Arbeitsbezüge anknüpfen könnten.

Viele Beteiligte wünschten ein Kontrolltreffen nach etwa einem Jahr, um die Nachhaltigkeit des Prozesses zu überprüfen und neue Erfahrungen auszutauschen. Ein anderer Vorschlag betraf ein „Info-Netzwerk“, in dem online Erfahrungen, neue Informationen und Anregungen ausgetauscht werden könnten.

Von allen sehr begrüßt wurde die materielle Ausstattung des Modellprojekts, die es sowohl den Organisationen als auch den Weiterbildungsteilnehmern ermöglicht hätte, an diesen Prozessen teilzunehmen.

In der abschließenden Evaluierungstagung bezogen sich einige kritische Anmerkungen ebenfalls auf die Anfangsphase des Projekts. Die Auftragsklärung sowie die Festlegung bzw. Erarbeitung von Indikatoren zur Messung interkultureller Öffnungsprozesse sollten in Zukunft besser organisiert werden. Insgesamt wurde jedoch auch in diesem Workshop betont, dass durch das Modellprojekt Methoden und Instrumente für den Prozess der interkulturellen Öffnung in die Institutionen

Eingang gefunden hätten und in bezug auf den Umgang mit Migration die Kompetenz in den beteiligten Einrichtungen gewachsen sei.

## 5. Wissenstransfer in die Institutionen – Ein Erfahrungsbericht

### 5.1 Die Ausgangssituation

Das Modellprojekt „Beratung im interkulturellen Kontext“ hatte uns eine wichtige Erkenntnis vermittelt: Wenn einzelne Mitarbeiter aus sozialen Diensten in interkultureller Beratungskompetenz qualifiziert werden, bedeutet das noch nicht, dass sich die gesamte Institution auf die Anforderungen einer Einwanderungsgesellschaft einzustellen vermag. Mit dem Modellprojekt TiK haben wir daher einen konzeptionellen Lösungsansatz für dieses Problem gewählt: eine Koppelung von Weiterbildung und einer auf interkulturelle Öffnung fokussierten Organisationsberatung. Unser Ziel war einerseits, in der Institution ein offenes Umfeld für eine Aufnahme der Inhalte aus der Weiterbildung zu schaffen. Andererseits sollten die Teilnehmer der Weiterbildung in die Lage versetzt werden, die erworbene interkulturelle Beratungskompetenz als Transfer-Agenten in ihre Institutionen zu übertragen.

Die Organisationsberatung in den Institutionen wurde im vierten Kapitel dargestellt. Für die Durchführung dieser Aufgabe gab es bereits das methodische Instrumentarium aus dem Projektmanagement. Für den Transfer der Inhalte der Weiterbildung in die Institutionen gab es ein solches Instrumentarium aber noch nicht.<sup>1</sup>

Die von uns beauftragten Organisationsberaterinnen gingen von folgender Überlegung aus: Der Transfer kann erreicht wer-

den, indem man die Teilnehmer der Weiterbildung mit Methoden der Organisationsentwicklung vertraut macht. Dementsprechend war geplant, jeweils am Anfang des ersten und des zweiten Drittels und am Ende der Weiterbildung ein 14-stündiges Block-Modul zu den Methoden der Organisationsberatung durchzuführen. So sollten die Teilnehmer Ideen für den Transfer entwickeln.

Wie die Durchführung des ersten Moduls zeigte, war diese Strategie für den Wissenstransfer jedoch nicht stimmig. Im ersten Block wurde aus systemischer Sicht die Dynamik von Veränderungsprozessen in Organisationen dargestellt. Danach sollten sich die Teilnehmer in zwei Spektrogrammen<sup>2</sup> positionieren. Damit wollten wir herausfinden, wieweit sie sich mit ihrer Aufgabe im Rahmen des Transferprozesses identifizierten. Im ersten Spektrogramm erfasst der eine Pol das persönliche berufliche Interesse an interkultureller Beratungskompetenz. Der andere definiert die Teilnahme an dem Modellprojekt als delegiertes Interesse der Institution an interkultureller Beratungskompetenz. Das zweite Spektrogramm wiederholt die Prozedur im Hinblick auf die interkulturelle Öffnung der Institution.

In Kurs I der Weiterbildung bezeichneten sich alle Teilnehmer bis auf einen als persönlich motiviert und brachten damit zum Ausdruck, dass sie sich mit der institutionellen Aufgabe, im Rahmen des Modellprojekts als Transfer-Agenten zu wirken, nicht

ohne weiteres identifizieren konnten. Kurs II erbrachte ein ähnliches Ergebnis. Das Spektrogramm, in dem die Positionierung auf die interkulturelle Beratungskompetenz bezogen war, zeigte hingegen eine differenziertere Positionierung: Ein Teil der Teilnehmer in Kurs II identifizierte sich am Anfang des Modellprojekts durchaus damit, Transferfunktionen zu übernehmen. Bei der anschließenden Diskussion wurde jedoch deutlich, dass in beiden Kursen Unklarheit – und daher Unsicherheit – über die eigene Rolle in diesem Prozess bestand. Der Transfer des Wissens, das im Rahmen der Weiterbildung individuell erworben wurde, in kollektives Wissen der Institutionen war also die Hauptaufgabe, die wir innerhalb des Modellprojekts zu meistern hatten.

## 5.2. Problemfelder

Die Probleme, mit denen wir uns nach dem ersten Modul konfrontiert sahen, bestanden auf mehreren Ebenen: Erstens war die Frage, wie das in der Weiterbildung erworbene Wissen Eingang in die Institution findet, nicht befriedigend gelöst. Die Vermittlung theoretischer Grundlagen für einen Veränderungsprozess in Institutionen eröffnete den Teilnehmern zwar ein Reflexionsinstrument, um sich selbst und die eigene Arbeit in einem organisatorischen Zusammenhang zu verstehen, aber wie aus diesem Wissen eine Transferkompetenz entstehen könnte, war nicht klar. Damit eng verbunden war die Frage nach der Rolle der Teilnehmer in diesem Prozess. Und drittens wurde rasch erkennbar, dass der Zusammenhang der unterschiedlichen Ebenen des TiK-Projekts strategisch präziser durchdacht werden musste.

### Transfer-Kompetenz

Die Teilnehmer hatten die Vorstellung, die Inhalte der Weiterbildung müssten eins zu

eins in ihrer Organisation umgesetzt werden. Sie stürzten sich auf die Arbeitsmaterialien, um sie an ihre Kollegen am Arbeitsplatz weiterzugeben. Obwohl ein Teil der Materialien durchaus sinnvoll in der Institution Verwendung fand, waren sie nicht geeignet, die Komplexität des in der Weiterbildung generierten Wissens in die Institution zu transportieren. Es galt also, die Handlungskompetenz der Teilnehmer als Transfer-Agenten zu fördern statt theoretisches Wissen zu vermitteln.

### Die Rolle der Teilnehmer beim Transfer

In den Verhandlungen mit den Organisationen hatten wir keine klar definierten Kriterien für die Auswahl der Teilnehmer angegeben. Voraussetzung war lediglich, dass sie in der Beratung tätig sein mussten und Interesse an interkulturellen Themen mitbringen sollten. Dass sie im Transferprozess eine entscheidende Rolle einzunehmen hatten, wurde zwar benannt, aber nicht präzisiert. Die Teilnehmer, die aus Institutionen kamen, in denen die Leitung von sich aus die Teilnahme an TiK als Personalentwicklung definiert, die Teilnehmer gezielt ausgesucht und klare Anforderungen für die Entsendung gestellt hatte, waren daher auf die Aufgaben besser vorbereitet als solche, die nach ihrem individuellem Interesse ausgesucht wurden. Die meisten Institutionen hatten Teilnehmer geschickt, die durchaus die nötigen Kompetenzen mitbrachten, sich auf ein experimentelles Projektdesign einzulassen. Trotzdem war die Rolle, die sie im gesamten Prozess einnehmen sollten, am Anfang der Projektumsetzung noch nicht überschaubar.

### Zusammenspiel der Projektebenen

Die Weiterbildung basierte auf einem festen Curriculum, in dem Abstriche zu Gunsten von Transferfragen ursprünglich nicht vorgesehen waren. Die Organisationsberatung

vor Ort wiederum konzentrierte sich zu diesem Zeitpunkt auf die Dynamik in den Organisationen, die an ganz konkreten Projekten zur IKÖ arbeiteten und die teilweise keinen unmittelbaren Bezug zur Ebene der Weiterbildung hatten. Die Mitarbeiter aus dem TiK-Team, die das Geschehen in der Weiterbildung kannten, waren nicht die gleichen, die den Prozess der Organisationsentwicklung vor Ort verfolgten und dokumentierten. Wegen der fehlenden oder unspezifischen Schnittstellen gab es keinen angemessenen Informationsfluss aus der Organisationsberatung vor Ort und aus der Weiterbildung in das TiK-Team.

### 5.3. Herausforderungen eines innovativen Projekts

Angesichts dieser Situation erwies sich unser experimentelles Projektdesign für eine rasche Nachjustierung als sehr effektiv. Im Projektantrag hatten wir für das Projektteam und die Projektleitung Supervision und Coaching vorgesehen, die nun sehr hilfreiche Unterstützung leisteten. Entscheidend war auch, dass TiK auf einer „Kultur der Evaluation“ basierte, dass wir Probleme als Anstoß für neue Erfahrungen nutzten, statt sie als unüberwindbare Hindernisse anzusehen.<sup>3</sup> Nach jeder Weiterbildung und nach jedem Workshop wurden die Erfahrungen im Projektteam ausgewertet. So war es möglich, strategische Entscheidungen zu treffen, die für den Erfolg des Projekts maßgebend waren.

Unsere Organisationsberater hatten zwei unterschiedliche Positionen. Der eine plädierte dafür, gegenüber den Leitungen der teilnehmenden Institutionen unsere konzeptionellen Schwächen einzuräumen und von ihnen zu verlangen, im Nachhinein klare Anforderungen an die Teilnehmer zu

stellen. Die andere war der Ansicht, diese Strategie würde in den Organisationen, vor allem aber bei den Teilnehmern, eine fatale Verunsicherung produzieren. Es stünde vielmehr an, sie an ihre Rolle als Change-Agenten heranzuführen. Parallel dazu sollten in den Organisationen über Steuerungsgespräche mit den Führungskräften die Rahmenbedingungen für einen erfolgreichen Veränderungsprozess sichergestellt werden. Wenn es uns gelänge, alle Teilnehmer an dem Modellprojekt – die der Weiterbildung und die vor Ort – zu diesem Projektvorhaben zu „verführen“, könnten wir auf eine positive Eigendynamik des Prozesses vertrauen. Das Projektteam entschied sich für die zweite Strategie.

### 5.4. Entwicklung und Umsetzung der neuen Strategien

Als erstes kam es darauf an, den Informationsfluss aus allen Projektebenen in das TiK-Team zu verbessern. Es musste eine Struktur geschaffen werden, die genügend Informationen generierte, um eine kontinuierliche Evaluierung und Re-Evaluierung an allen Schnittstellen und in allen Bereichen zu ermöglichen. Das hatte Auswirkungen auf den Teil der Weiterbildung, der sich mit dem Transfer beschäftigte: Die Transferaktivitäten mussten handlungsorientiert gestaltet, auf den Bedarf in der Praxis hin orientiert und auf die Maßnahmen bezogen werden, die im Rahmen der Organisationsentwicklung vor Ort generiert und umgesetzt wurden.<sup>4</sup>

Darüber hinaus wurde der Transfer nicht mehr wie ursprünglich vorgesehen in zwei Blöcken – einer hatte ja bereits stattgefunden – von je einem Wochenende behandelt, sondern am Ende jedes Blocks eingebaut. Für die Transferaktivitäten standen von nun

an kontinuierlich 4 von 14 Stunden je Weiterbildungswochenende zur Verfügung.<sup>5</sup> Zwei Mitarbeiterinnen des Projektteams, die das Geschehen während der Workshops in den Organisationen verfolgten, wurden in die Weiterbildung eingebunden, um zusammen mit dem Koordinator der Weiterbildung die Aktivitäten für den Transfer konzeptionell zu gestalten und durchzuführen.

Zu finden war nun noch eine Methode für den Wissenstransfer und Anhaltspunkte dafür, wie die Teilnehmer bei ihrer Rollenfindung als Transfer-Agenten unterstützt werden konnten. Zwei Bücher haben uns hierbei konzeptionell und praktisch inspiriert: „Der Tipping Point“ von Malcolm Gladwell und „Transfer: Damit Seminare Früchte“ tragen von Ralf Besser.<sup>6</sup> Durch kleine gezielte Interventionen – so Gladwell – können große Wirkungen erzielt werden, wenn man einen Blick für die Möglichkeiten und Potenziale einer Situation entwickelt. Der Tipping Point ist jener magische Moment, in dem eine Idee, ein Trend, eine Mode oder ein soziales Verhalten eine Schwelle überschreitet und sich dann wie ein Flächenbrand ausbreitet. Mit kleinen, präzisen Eingriffen kann man die Strukturen einer Organisation, den Erfolg einer Marke, die Verbrechensrate in einer Großstadt oder das Verhalten von Menschen verändern.

Die bei Malcolm Gladwell beschriebenen Fallbeispiele boten eine gute Möglichkeit, uns von der Illusion einer „Eins-zu-eins-Umsetzung“ komplexer Inhalte zu lösen und stattdessen zu erfassen, welche Themen wie und auf welchen Ebenen in die Institution zu vermitteln sind. Bei der Definition der Themen spielte die Perspektive der Mitglieder des TiK-Teams samt ihren Erfahrungen in den Organisationsentwicklungs-

Workshops und in der Weiterbildung ebenso eine Rolle wie die Perspektive der Teilnehmer der Weiterbildung.

Die zweite Anregung verdanken wir der Arbeit von Ralf Besser, die sich mit Methoden für die Transferaktivitäten auseinandersetzt und Strategien sowie Trainingsmethoden vorschlägt, mit denen Seminarinhalte in die Praxis übertragen werden können.<sup>7</sup>

Der systemische Ansatz, mit dem der Autor arbeitet, entsprach unserer eigenen Herangehensweise.<sup>8</sup> Prinzipien wie „Die Praxis ist der Wegweiser“ oder „Was hilft, ist genau das Richtige“, sind so einfach wie wirkungsvoll. Allerdings setzt deren Befolgung voraus, dass man sich Kenntnisse der bereits entwickelten Methoden und Strategien verschafft.

Wir sahen uns in vielen Punkten in unseren Vorarbeiten bestätigt. Aus unseren Erfahrungen mit der Auseinandersetzung um Strategien der interkulturellen Öffnung hatten wir eine Reihe von Ideen entwickelt und sie in die konzeptionellen Überlegungen von TiK eingebaut. Frank Besser war in seiner langjährigen Karriere als Trainer, Coach und Berater auf die gleichen konzeptionellen Überlegungen wie wir gekommen und hatte diese bereits erfolgreich erprobt.<sup>9</sup>

## 5.5. Voraussetzungen für einen gelungenen Transfer

Wenn Transfer stattfinden soll, muss erstens der Arbeitskontext, in dem sich die Seminarteilnehmer befinden, in die Veränderungen integriert werden. Mit der auf interkulturelle Öffnung fokussierten Organisationsberatung war das ja bereits Teil des Projektdesigns von TiK.

Zweitens müssen sich die Führungskräfte

im Arbeitsumfeld für den Transfer verantwortlich fühlen. Das war eines der Kriterien, die wir als Bedingung für die Teilnahme der Institution bei TiK aufgestellt hatten, und die überwiegende Mehrheit hat sich auch daran gehalten. Während der Projektlaufzeit brachten wir außerdem die Führungskräfte zweimal zusammen, um über die Aktivitäten in ihren jeweiligen Institutionen zu berichten. Bei 10 von 14 Institutionen behielten die Führungskräfte während des gesamten Projektverlaufs die Verantwortung durchgehend bei, allerdings in unterschiedlicher Intensität je nach Führungskultur in den jeweiligen Institutionen. Diese ungewöhnlich hohe Quote liegt unserer Meinung nach auch an der intensiven Öffentlichkeitsarbeit, die bei den am Projekt Beteiligten eine hohe Identifikation herstellte. Dass so viele Städte dabei waren, mag darüber hinaus zu einem Wettbewerb zwischen den beteiligten Institutionen geführt haben.

Drittens fanden die Seminare im Rahmen der Weiterbildung in einer angenehmen Arbeitsatmosphäre statt, die u.a. durch die Ausstattung der Räumlichkeiten, aktuelle Informationen zum Freizeitangebot in Berlin und frische Blumen an jedem Seminarwochenende unterstützt wurde.

Besser hat in langjähriger Erfahrung als Trainer Strategien und Methoden entwickelt, wie Wissen aus Seminaren in Institutionen Eingang finden kann und wie die Rolle der Transfer-Agenten dabei ausgestaltet und gestärkt wird. Transfer ist dabei nicht als linearer Prozess gedacht, sondern soll im Verlauf eines Seminars oder einer Weiterbildung von den Teilnehmern so aufgenommen werden, dass er „in die Person integriert wird, zum Umfeld passt und wie selbstverständlich umgesetzt wird.“<sup>11</sup> Es geht darum, die Rolle als Transfer-Agent und das erworbene Wissen so zu verinnerlichen, dass

sich der Transfer zwangsläufig einstellt.

Die neue Projektstruktur, eine lösungsorientierte Taktik wie sie in „Tipping Point“ entwickelt wurde sowie ein Repertoire an Methoden für die Durchführung der Transfer-Aktivitäten bildeten das Instrumentarium, mit dem wir unsere Strategieanpassung starteten.

## 5.6. Inhalte der Transfer-Aktivitäten

Die neue Strategie für den Transfer wurde den Teilnehmern im Block 6 der Weiterbildung nahe gebracht. Diesem Block wurde zwei Monate nach dem bereits beschriebenen Modul ein ganzes Wochenende gewidmet. Eine Konsequenz der neuen Strategie war es, die Inhalte, die für die Transfer-Aktivitäten bestimmt wurden, mit den Teilnehmern von Block zu Block neu zu definieren. Dabei haben wir uns für solche Inhalte entschieden, die besonders geeignet waren, die interkulturelle Öffnung in den Institutionen voranzubringen.

Die Methoden basieren auf dem Konzept von Besser und wurden vom TiK-Team den jeweiligen Bedürfnissen der Teilnehmer angepasst.<sup>12</sup> Der Transfer bezog sich dabei auf drei Zusammenhänge: Was bringt das in der Weiterbildung generierte Wissen für meine eigene Beratungsarbeit? Was für mein Team? Was für meine Institution?

### Folgende Inhalte wurden vermittelt:

#### Öffentlichkeitsarbeit – Wege der Kommunikation mit der Zielgruppe

Anhand von Beispielen, die zeigen, wie durch unkonventionelle Maßnahmen schwer zu erreichende Zielgruppen ange-

sprochen werden können, ließen sich Ideen für die jeweilige Arbeitspraxis finden: „Wie kann ich für Kinder mit Migrationshintergrund Pflegeeltern mit interkultureller Kompetenz gewinnen?“ Oder „über welche Kanäle kann ich einen Austausch mit Moscheevereinen aufbauen?“ Eine weitere Funktion dieser Transfereinheit war es, den Teilnehmern einen Sinn für die Potenziale einer Situation nahe zu bringen.

## **Leitfaden für die interkulturelle Kommunikation in der Bezirkssozialarbeit**

Wir stellten einen Leitfaden für die Kommunikation mit Klienten zur Diskussion, der in einer der beteiligten Institutionen erstellt worden war. Die Anregungen, die von den Kolleginnen kamen, flossen in die weitere Bearbeitung des Leitfadens ein.

### **Vernetzung der sozialen Dienste**

Hier ging es um Grundlagenwissen zur Vernetzung sozialer Dienste, mit dem Ziel, die Leistungen für Personen mit Migrationshintergrund zu optimieren. Das Protokoll dieser Transfereinheit ist in der Anlage als Beispiel für das Vorgehen bei unserer Arbeit abgedruckt.<sup>13</sup>

### **Berücksichtigung des islamischen Hintergrunds von Klienten**

Anhand von Beispielen aus der Praxis sollten Ideen entwickelt werden, wie bei Beratungen von Menschen mit islamischem Hintergrund und gegenüber Vertretern islamischer Institutionen zu verfahren ist. Dabei waren die Inhalte der Weiterbildung und die Erfahrungen mit der Reise nach London und Amsterdam, die Teil der Aktivitäten des Modellprojekts waren, einzubeziehen.<sup>14</sup> Ein Beispiel mag dies veranschaulichen: Eine Teilnehmerin wird vom Jugendamt, in dem sie arbeitet, zu einem sporadisch stattfindenden Treffen geschickt, bei dem unter anderem auch ein islamischer

Verein vertreten ist. Dieser versucht über sie, Zuschüsse vom Jugendamt als Beratungsstelle für muslimische Familien zu erhalten. Welche Mitarbeiter in ihrer Institution brauchen welche Informationen über den islamischen Verein, um in dieser Situation angemessen handeln zu können? Wie soll sie selbst sich in dieser Konstellation verhalten?

### **In welchen Situationen ist interkulturelle Kompetenz relevant?**

Die Teilnehmer beschrieben eine Reihe von Themen, Situationen und Erfahrungen aus der eigenen Praxis, die sich um interkulturelle Überschneidungssituationen drehten. In Kleingruppen wurde herausgearbeitet, wie mit diesen Beispielen auf der Ebene der Teams und der Institutionen bei der eigenen Beratungsarbeit umzugehen wäre. So bestand die Gelegenheit, sich dem Thema der interkulturellen Kompetenz auf vielfältige Weise zu nähern, sich gewissermaßen „hin-einzutüfteln“.<sup>15</sup>

### **Der konstruktivistische Ansatz als Instrument für den Transfer**

Dieser Ansatz zeigt, wie Menschen aus unterschiedlichen Kulturen gleiche Informationen unterschiedlich interpretieren. Ein weiterer Aspekt ist die Lösungsorientierung im Handeln. Anhand von Situationen aus der eigenen Arbeit werden durch alternative Interpretationen der beschriebenen Situationen neue Lösungsalternativen entworfen. Die Einstellung von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund ist auf der Ebene der Personalentwicklung ein wesentliches Element der interkulturellen Öffnung einer Institution. Allerdings haben die meisten Einrichtungen einen Stellenstop. Das Lamento darüber ist fester Bestandteil jeder Auseinandersetzung mit dem Thema. Einige Einrichtungen, die sich am Modellprojekt beteiligt hatten, haben angefangen, mit

Praktikanten zu arbeiten. Am Ende des Praktikums wurden Möglichkeiten der Weiterbeschäftigung gesucht und teilweise auch gefunden.

### **Erfahrungen mit Maßnahmen vor Ort im Rahmen der Organisationsberatung**

Die Teilnehmer stellten Projekte und Maßnahmen vor, die vor Ort im Rahmen der Interkulturellen Öffnung ihrer Institution durchgeführt wurden.<sup>16</sup> Sie präsentierten die Projekte aus unterschiedlichen Perspektiven, als Weiterbildungs-Teilnehmer oder als Teilnehmer am Organisationsberatungs-Workshop. Die Weiterbildungsteilnehmer hatten die Möglichkeit, sich ihre Rolle im Transferprozess im Rahmen der interkulturellen Öffnung ihrer Institution zu vergegenwärtigen. Gleichzeitig war ein Vergleich mit den Wirkungsmöglichkeiten der anderen Teilnehmer in ihren Institutionen möglich. Die Dynamik der interkulturellen Öffnung der eigenen Institution wurde mit der Erfahrung anderer Teilnehmer vergleichbar.

### **Zusammenarbeit mit Sprachmittlern**

Die Arbeit mit Sprachmittlern war Gegenstand der Arbeit im elften Block der Weiterbildung. In den Erfahrungsberichten der Teilnehmer zeigte sich, dass viele Institutionen sich keinen Sprachmittler leisten können. Wir suchten daher u.a. nach kreativen Arrangements, die es ermöglichen, trotz mangelnder finanzieller Ressourcen qualifizierte Sprachmittler einzusetzen.

### **Reflexion verschiedener Beratungsansätze**

Ziel dieser Einheit war es, die Teilnehmer mit einem Repertoire an Methoden vertraut zu machen, auf das sie in unterschiedlichen Beratungssituationen zurückgreifen konnten. Es ging darum herauszuarbeiten, wie sie diese Ansätze in ihre eigene Beratungsar-

beit, in das Team und in die Struktur der Institution integrieren konnten.

## **5.7. Resümee: Ist die Strategie aufgegangen?**

Dass unsere Strategie aufgegangen ist, können wir an zwei Indikatoren festmachen: Erstens sind die Teilnehmer der Weiterbildung in die Rolle der Transfer-Agenten hineingewachsen, zweitens sind die Inhalte der Weiterbildung in die Maßnahmen vor Ort eingegangen. Von zehn Prozessen zur IKÖ, die wir durchgeführt haben, konnten wir diese Entwicklung in acht Prozessen beobachten. Die Teilnehmer nahmen die Rolle schrittweise an und verinnerlichten sie im Verlauf des Modellprojekts. Alle Teilnehmer nahmen auf mehreren Ebenen eine aktive Rolle ein. Das geschah beispielsweise bei der Einführung interkultureller Beratungsmethoden in ihren Institutionen, die im Rahmen einer kollegialen Fallsupervision weitergegeben wurden. Sie waren federführend bei der Organisation und Gestaltung von internen Fortbildungsmaßnahmen, wie in München, wo alle Einzelfallberater sich an einer Weiterbildung in systemischer interkultureller Beratung beteiligten. Eine Teilnehmerin aus der Fachabteilung Sonderdienste, einer Abteilung der allgemeinen sozialen Dienste, organisierte Fortbildungsmaßnahmen für ihre gesamte Abteilung mit ca. 40 Personen. Die Weiterbildungs-Teilnehmer waren auch federführend in der Organisation von internen Informationsveranstaltungen zum Thema. In Stuttgart wurde eine Tagesveranstaltung für das ganze Gesundheitsamt durchgeführt, die eine stadtweite Resonanz erfuhr. Die Teilnehmer der Weiterbildung stießen Vernetzungsaktivitäten an, die für die interkulturelle Öffnung ihrer Institutionen von Bedeutung sind. Die Teilnehmer aus dem Jugendamt des Bezirks Neukölln in Berlin, eines Stadtteils mit einer hohen Konzentra-

tion von Muslimen, bauten Kontakte zu islamischen Organisationen auf und banden diese im Rahmen von regelmäßigen Treffen in die Verantwortung für die Integrationsprobleme ihrer Community ein.

Im Abschlusscolloquium bestätigten die Teilnehmer unsere Beobachtung aus ihrer Perspektive und benannten die Ebenen, auf denen sie die Inhalte der Weiterbildung in einzelne Maßnahmen, in das unmittelbare Team, in die Leitungsebene und die Institution einbringen konnten. Die Möglichkeiten für den Transfer der Inhalte aus der Weiterbildung wurden von den Teilnehmern, die sich an den zehn erfolgreichen IKÖ-Prozessen beteiligt haben, durchweg als positiv beschrieben.

Ralf Besser hebt hervor, wie wichtig es ist, im Vorfeld einer Weiterbildung die Rolle und die Erwartungen an die Teilnehmer – bezogen auf ihre Tätigkeit als Transfer-Agenten – gemeinsam mit der Leitung genau zu klären. Obwohl das – wie erwähnt – bei TiK zunächst nicht in ausreichendem Maße geschehen war, führte es nach anfänglicher Unsicherheit im Projektverlauf bei den Organisationen zu keinen nennenswerten Konsequenzen. Bis auf die Teilnehmer, in deren Institution der Prozess abgebrochen wurde,<sup>17</sup> und den Fall einer Teilnehmerin, die sich der Transferrolle verweigerte, haben alle die Rolle angenommen und engagiert durchgeführt.

Dass die Rolle der Transfer-Agenten trotz der anfänglichen konzeptionellen Unzulänglichkeiten angenommen wurde, hat mehrere Gründe: Im Gegensatz zu den Transferprozessen, die Besser beschreibt, hatten wir mit der Organisationsentwicklung vor Ort die Voraussetzungen dafür geschaffen, das Arbeitsumfeld in den Transferprozess und in die konzeptionelle Aus-

richtung des Modellprojekts einzubauen. Durch die Mitarbeit der Teilnehmer der Weiterbildung an den Maßnahmen vor Ort, an denen auch ihr Team, die Abteilungsleitung und in einigen Fällen die oberste Leitung der Institution beteiligt waren, entstand ein hoch motivierendes Umfeld.

Ein weiterer Pluspunkt lag in der starken Betonung der Öffentlichkeitsarbeit im TiK-Projekt. Die zugehörigen Aktivitäten – von Publikationen bis hin zu Konferenzen und Fachgesprächen, die in der Fachöffentlichkeit wirksam inszeniert wurden – bewirkten bei allen Beteiligten eine starke Identifikation mit dem Projekt. Die interne Öffentlichkeitsarbeit, die in den meisten Institutionen in Form von Informationsveranstaltungen zu Maßnahmen der IKÖ durchgeführt wurde, sorgte dafür, dass die Teilnehmer der Weiterbildung die notwendige institutionsinterne Anerkennung ihres Einsatzes erhielten.

Die Fähigkeit, in die Rolle der Transfer-Agenten hineinzuwachsen, ist von dem Transfer der Wissensinhalte der Weiterbildung in die Institution nicht zu trennen. Das in der Weiterbildung generierte Wissen fand kontinuierlich Eingang in die Institutionen. Das konnte nur geschehen, weil das Modellprojekt so angelegt war, dass in den beteiligten Institutionen das nötige Umfeld geschaffen wurde. Zugespitzt könnte man sagen, dass die Verbindung von Weiterbildung und Organisationsberatung in einem systemischen, d.h. prozessorientierten Herangehen – also der besondere Ansatz von TiK – die Basis des Erfolgs war.

Wenn wir retrospektiv betrachten, wie sich der Wissenstransfer im Rahmen des Projektverlaufs vollzog, müssen wir also das TiK-Projekt als Ganzes betrachten. Zu Beginn des Projekts hatten wir nur den Trans-

fer der Inhalte des in der Weiterbildung vermittelten Wissens in die Institutionen im Auge, wir hatten die Vorstellung, der Transfer würde sich als linearer Prozess in einer Richtung vollziehen. Ein festgelegtes Curriculum sollte im Rahmen der Weiterbildung schrittweise umgesetzt werden. Aber im Verlauf von TiK stellte sich heraus, dass Wissen nicht nur auf der Ebene der Weiterbildung entstand, sondern auf allen Projektebenen.

Während es bei der Weiterbildung um eine Erweiterung interkultureller Beratungskompetenz ging, galt es bei den Institutionen herauszufinden, welches Wissen sie auf welcher Ebene brauchen, um sich auf eine Einwanderungsgesellschaft mit zielgruppengerechten Angeboten einstellen zu können. Das TiK-Team andererseits erwarb sich die Qualifikation zur Beurteilung des Umfelds und der geeigneten Methoden und Instrumente, die es erlaubte, sachdienliche Wissensformen und Handlungen für die interkulturelle Öffnung hervorzubringen.

Wenn wir uns die Themen vergegenwärtigen, die für die Transferaktivitäten ausgewählt wurden, können wir feststellen, dass sich nur etwa die Hälfte auf Inhalte bezog, die explizit im Rahmen der Weiterbildung entwickelt wurden. Die anderen waren Themen, die in der Institution im Rahmen der Maßnahmen zur interkulturellen Öffnung relevant wurden und die über die Diffusion interkultureller Beratungskompetenz hinausgingen. Das waren Themen wie Öffentlichkeitsarbeit und Vernetzung oder der Austausch über die einzelnen Maßnahmen, die vor Ort durchgeführt wurden. Das zeigt uns, dass der Wissenstransfer nicht nur von der Weiterbildung in die Institution stattfand, sondern ein zirkulärer Prozess war, der sich zwischen Weiterbildung, Institutionen vor Ort und TiK-Team vollzog.

So konnten alle Beteiligten ihr Wissen erweitern. Das zeigte sich bei den Institutionen besonders darin, dass sie ihre Fähigkeiten verbesserten, um die in einem interkulturellen Kontext avisierten Anforderungen zu meistern.

Damit ein solcher Prozess stattfinden kann, müssen allerdings bestimmte Voraussetzungen vorhanden sein, die durch die Aktivitäten von TiK hergestellt wurden. Mit der Weiterbildung und den auf IKÖ fokussierten Organisationsentwicklungs-Workshops vor Ort, in denen verschiedene Wissensträger aus der Organisation für die Durchführung gemeinsamer Maßnahmen zur interkulturellen Öffnung ihrer Einrichtung vereinigt wurden,<sup>18</sup> haben wir Kontexte geschaffen, in denen das für den IKÖ-Prozess relevante Wissen erkannt und generiert werden konnte. Das waren Lern- und Handlungskontexte,<sup>19</sup> die eine produktive Wissensnutzung möglich machten. Die Umsetzung von Wissen in Entscheidungen und Handlungen ermöglichte eine Transformation von IKÖ-Wissen in das Leistungsspektrum der am Modellprojekt beteiligten Institutionen. Beispiele sind Stuttgart, Berlin, Nürnberg, Hamburg und München. Davon kann bei allen Maßnahmen gesprochen werden, die im Rahmen der auf IKÖ fokussierten Organisationsentwicklung durchgeführt wurden. Die oben dargestellten Beispiele spiegeln nur einen kleinen Ausschnitt wieder.<sup>20</sup> Unsere im Modellprojekt erarbeiteten Strategien können also als voller Erfolg gewertet werden.

## 6. Empfehlungen für interkulturelle Veränderungsprozesse

Die abschließenden Empfehlungen aus dem Modellprojekt „Transfer interkultureller Kompetenz“ sollen Organisationen sozialer und gesundheitlicher Dienstleistungen Ansatzpunkte und Hilfestellungen für eigene interkulturelle Veränderungsprozesse geben. Sie konzentrieren sich auf die Bereiche

- Wissen und Lernen in der Praxis,
- strukturelle Anforderungen,
- Strategien zur Förderung interkultureller Veränderungsprozesse.

### Wissen und Lernen in der Praxis

Interkulturelle Aufgabenstellungen erfordern Lernprozesse in der gesamten Organisation. Sie muss entscheiden können, welches Wissen für ihre aktuelle Aufgabenerfüllung relevant ist.<sup>1</sup> Dies setzt Verfahren und Instrumente voraus, mit denen Organisationen herausfiltern können, welches Wissen sie für die Bearbeitung der aktuellen Fragestellungen und Probleme in der Einwanderungsgesellschaft brauchen. Meta-Wissen,<sup>2</sup> das über bestimmte Fragestellungen neues Wissen zugänglich macht, hilft dabei, spezifisches Wissen zu erschließen und daraus Handlungskompetenzen zu gewinnen. Aktuelle Trends und Entwicklungen zu beobachten, ist dabei unumgänglich.<sup>3</sup>

Organisationen müssen weiterhin prüfen, wie sich vorhandenes Wissen für neue Aufgabenstellungen im interkulturellen Kontext einsetzen lässt. Sie müssen ihre Kommunikationsstrukturen, ihr Fachwissen und ihr methodisches Know-how untersuchen.

Bei neuen Aufgabenstellungen in komplexen modernen Gesellschaften ist allerdings immer zu berücksichtigen, dass das Verhalten von Menschen sich nicht vollständig erschließen lässt. Strategien des Umgangs mit Nichtwissen<sup>4</sup> gehören also ebenfalls zu den Kompetenzen, die jede Organisation erwerben muss.

Daraus lassen sich folgende Empfehlungen ableiten:

- Organisationen müssen ihren eigenen Standort in der Einwanderungsgesellschaft finden, sie müssen ihre Visionen und Leitbilder für ihre interkulturelle Arbeit formulieren. Daraus beziehen sie Selbstsicherheit, eine wesentliche Voraussetzung für interkulturelle Öffnung.
- Interkulturelles Wissen lässt sich nicht über kognitive Lernprozesse allein erwerben. Es muss erfahren werden durch die Reflexion des eigenen Wissens, die Dekonstruktion eigener Haltungen und Werte, das Wissen über die Bedeutung der Zugehörigkeit zur Mehrheits- oder Minderheitsgesellschaft.
- Interkulturelles Grundlagenwissen beinhaltet auch Wissen über Migrationsgeschichte, Aufenthaltsrecht, die Bedeutung von Mehrsprachigkeit, Netzwerke und kulturelle Standards hinsichtlich sozialer Ereignisse, Rollen, Strukturen und Situationen.
- Interkulturelles Wissen ist nicht im luftleeren Raum angesiedelt, sondern muss sich auf den jeweiligen Praxiskontext beziehen (Jugendhilfe, Kita, Schule, Sucht-

hilfe, Altenhilfe, Polizei etc.). Fachliche Standards wie Datenerhebung, Arbeitsabläufe, Planung, Methoden, Leitbilder und Instrumente der Qualitätssicherung müssen auf ihre zielgruppenspezifische Anwendbarkeit hin geprüft und gegebenenfalls verändert werden.

- Es bleibt den Organisationen, die sich auf eine „nachholende Beschäftigung“ mit der Einwanderungsgesellschaft einlassen, nicht erspart, die dafür notwendige Grundlagenarbeit zu leisten. Sie müssen an der konzeptionellen Entwicklung von relevantem Wissen und den notwendigen Interventionsformen für die Bereiche Beratung, Therapie, Pflege, Bildung und Strafvollzug mitarbeiten. Wichtig dafür ist,
  - Wissen zu bündeln und vorhandene Ansätze für die Praxis verfügbar zu machen,
  - Beurteilungsmaßstäbe für die Anwendung vorliegender Konzepte zu entwickeln,
  - konzeptionelle Weiter- und Neuentwicklung zu fördern.
- Interkulturelle Fortbildungen für Mitarbeiter sind ein Weg, um dieses notwendige Wissen in die Organisationen zu transferieren. Diese Fortbildungen sind besonders förderlich, wenn sie folgende Regeln beachten:
  - Sie sollten auf Methodenvielfalt setzen, um die Komplexität der Lebenswelten in einer Einwanderungsgesellschaft erfahrbar zu machen und ein breites und flexibel einsetzbares Methodenrepertoire anbieten zu können.
  - Sie sollten Dozenten einstellen, die neben ihrem fachlichen Wissen auch interkulturelles Wissen besitzen. Es ist zu empfehlen, in der interkulturellen Weiterbildung mit einem Team zu arbeiten, in dem auch Migrationserfahrung vorhanden ist.
- Besonders förderlich für interkulturelle Lernprozesse und deshalb für Weiterbil-

dungen zu empfehlen sind Lerngruppen, in denen ein Teil der Teilnehmer über einen Migrationshintergrund verfügt.

Interkulturelle Fortbildung von Mitarbeitern sollte nicht ohne begleitende Beratungsprozesse in der Organisation erfolgen, da das Wissen „nur Wurzeln schlägt“, wenn es in strukturelle Veränderungsprozesse eingebunden wird.

## Strukturelle Anforderungen

Das neue, an der Einwanderungsgesellschaft orientierte Wissen muss in der Organisation kommuniziert und in den Arbeitsabläufen systematisch umgesetzt werden. Für diesen Bereich lassen sich aus den Erfahrungen des Modellprojekts folgende Empfehlungen ableiten:

- Die Verantwortung für das Passungsverhältnis zwischen gesellschaftlichem Veränderungsbedarf und den Angeboten einer sozialen Dienstleistungsorganisation liegt bei der Leitung. Sie hat auch die Verantwortung dafür zu übernehmen, dass die Lernfähigkeit der Organisation und ihrer Mitarbeiter als zentrale Kompetenz gefördert wird.
- Instrumente für Veränderungsprozesse können an bestehenden Werkzeugen wie Qualitätsmanagement, Steuerungsmodellen oder Kontraktmanagement ansetzen.<sup>6</sup> Eine dynamische Ausgestaltung dieser Instrumente, die für eine lernende Organisation wichtig wären, ist allerdings noch nicht entwickelt.
- Alle für interkulturelle Aufgaben relevanten Schnitt- und Entscheidungsstellen sollten überprüft und ein entsprechender Aufgabenkatalog für nötige Veränderungen formuliert werden.
- Die Einrichtung einer ständigen Arbeitsgruppe (Projekt- und Steuerungsgruppe) und die Benennung eines Beauftragten für interkulturelle Arbeitsaufgaben helfen,

den Veränderungsprozess insbesondere am Beginn systematisch und kontinuierlich in die Organisationsstrukturen einzuführen.

- Es ist sinnvoll, externe Experten hinzuzuziehen, die Wissen zu Bildung, Erziehung, Religion, Umgang mit Gewalt etc. aus den betroffenen Communities einbringen können.
- Die Vernetzung nach innen (Querschnittsaufgabe) und nach außen (Sozialraumorientierung und gesamtstädtische Integrationsstrategie) ist strukturell für interkulturelle Aufgabenstellungen zu nutzen. Arbeitsabläufe und Verantwortlichkeiten müssen auch hier bestimmt und verbindlich von der Leitung der Organisation geregelt werden.<sup>7</sup>
- Die Personalentwicklung ist für die strukturelle Verankerung interkultureller Arbeitsansätze besonders bedeutsam. Durch sie können entsprechende Fortbildungen eingebaut, die Personalauswahl gesteuert und der Einsatz interkulturell geschulter und migrationserfahrenen Personals auch in Zeiten des Stellenstops umgesetzt werden.
- In der Außendarstellung der Organisation sollte deutlich werden, dass sie die in ihrem Feld erforderlichen Bedürfnisse der Einwanderungsgesellschaft kennt und damit umzugehen weiß.

## Strategien zur Förderung interkultureller Veränderungsprozesse

Die konzeptionellen Vorschläge zur interkulturellen Öffnung sozialer Dienstleistungen bewegen sich zwischen gesetzlichem Auftrag, politischem Anspruch, Handlungsdruck aufgrund konflikthafter Lebensverhältnisse sowie Existenzertretungsstreben und Modernisierungswillen von Organisationen.

TiK setzt mit seinen Strategien an einer Idee des Lernens an, die den sicheren Stand-

ort dessen, was man weiß, verlässt und auf Neugier, ja sogar „Verführung“ setzt, um die vielfältigen Gestaltungsformen des Lebens und der Gesellschaft kennen zu lernen und daraus in der sozialen Arbeit etwas Neues zu formen. Auf dieser Perspektive beruhen die abschließenden Empfehlungen, die auf die Erfahrungen des Modellprojekts zurückgehen:

- Es ist wichtig, sich zu Beginn nicht gegen den Strom, sondern mit ihm zu bewegen, bei motivierten Abteilungen anzusetzen und so das vorhandene Interesse in Energie für den Veränderungsprozess umzusetzen. Dabei muss jedoch beachtet werden, dass dieser Prozess in die internen Kommunikationsstrukturen eingebettet wird. Sonst besteht die Gefahr von „Inselösungen“.
- Ähnlich förderlich ist eine Strategie der Vernetzungen mit Organisationen, in denen ähnliche Prozesse zum Tragen kommen. Nicht eine Einzelmaßnahme, sondern die Einbettung in Verbundprojekte oder Städtepartnerschaften stärkt die einzelnen Prozesse, erhöht durch den Erfahrungsaustausch das Wissen und die Kreativität und fördert den Wettbewerb und damit die Anstrengung, nach effektiven Lösungen zu suchen.
- Strategisch besonders bedeutsam ist die Einbettung interkultureller Öffnungsprozesse einzelner Organisationen in eine kommunale Integrationsstrategie. Wenn die lokale Administration für ein Konzept des Wissensmanagements in der Einwanderungsgesellschaft und der Entwicklung der dafür notwendigen Interventionsstrategien optiert, steigen Motivation, Akzeptanz und Unterstützung durch Führungskräfte und Mitarbeiter.
- Öffentliche Präsenz und fachliche Diskurse zur Gestaltung der Einwanderungsgesellschaft durch Veranstaltungen und Öffentlichkeitsarbeit erhöhen die

Neugier und das Interesse, sich an diesen Prozessen zu beteiligen. Diese Strategie schafft Lernräume, in denen Wissen ausgetauscht, neu aufgenommen und umgesetzt werden kann.

- Dringend nötig für die Organisation des Wissens und des Wissenstransfers ist ein Ressourcenpool, von dem lernende Organisationen in diesem Feld das nötige strategische und strukturelle Wissen abrufen können.

Diese Empfehlungen basieren auf einem erprobten Instrumentarium, um einen Transfer interkultureller Kompetenz in die sozialen Dienste zu sichern. Da Empfehlungen ohnehin nur an den konkreten Bedingungen der Praxis gemessen werden können, besteht die Aussicht, bei einer Berücksichtigung oder Überprüfung wiederum neue Erfahrungen auszulösen, welche die konzeptionelle Entwicklung voranbringen werden.

## Übersicht Anhang

Anlage 1:	Fakten zur Weiterbildung:	Seite 103
Anlage 2:	Termine und Themenschwerpunkte der Weiterbildungs-Blöcke	Seite 105
Anlage 3:	Dozentenliste	Seite 108
Anlage 4:	Presseveröffentlichungen	Seite 110
Anlage 5:	Telefoninterviews	Seite 111
Anlage 5.2:	Teilnehmer B S. 111	
Anlage 5.2:	Teilnehmer B S. 117	
Anlage 6:	Protokoll der Transfereinheit	Seite 125
Literaturliste		Seite 129
Organigramm Projektstruktur		Seite 132
Organigramm Jugendamt Nürnberg		Seite 134
Organigramm Jugendamt Berlin-Neukölln		Seite 136
Fußnoten		Seite 137

### Anlage 1

#### Fakten zur Weiterbildung:

##### Zeitlicher Umfang

Februar 2001 – Juli 2002

16 Wochenendblöcke jeweils Freitag von  
15.00 – Sonntag 14.00 Uhr

Gesamtstundenzahl 224 Stunden  
+ 1 Woche Praxisreise nach London bzw.  
Amsterdam

##### Teilnehmer

Berufe der Teilnehmer

13 Diplom Sozialpädagogen

5 Diplom Sozialarbeiter

8 Psychologen bzw. Therapeuten

3 Diplom-Pädagogen

2 Erzieher

1 Lehrerin

1 Ärztin

#### Zwei parallele Kurse mit insgesamt 33

##### Teilnehmern

(2 Teilnehmer beendeten die Weiterbildung  
aufgrund von Krankheit vorzeitig.)

Die Teilnehmer kamen aus 6 Bundesländern  
bzw. 7 Städten und wurden von folgenden  
14 Organisationen entsandt:

##### Berlin

Bezirksamt Friedrichshain-Kreuzberg/Amt  
für Jugend und Familie

2 Teilnehmerinnen des Elternzentrums  
1 Teilnehmerin der Erziehungs- und Familienberatungsstelle  
1 Teilnehmerin der Abteilung Jugendförderung/Jugendsozialarbeit  
Bezirksamt Neukölln/LuV Jugend und Familie/Familienunterstützende Hilfen  
Fachdienst Sozialpädagogische Dienste  
3 Teilnehmerinnen aus den regionalen sozialpädagogischen Diensten  
Deutsches Rotes Kreuz Berlin Süd-West  
2 Teilnehmerinnen der Erziehungs- und Familienberatungsstelle im Haus der Familie  
Berliner Gesellschaft Türkischer Mediziner e.V.  
1 Teilnehmer der Beratungsstelle

## **Bielefeld**

Dienstleistungszentrum der Stadt Bielefeld  
1 Teilnehmerin der Abteilung Ost – Jugend, Soziales, Wohnen  
Caritasverband  
1 Teilnehmerin des Fachdienstes Migration  
AWO Kreisverband Bielefeld e.V.  
1 Teilnehmerin des Internationalen Zentrums „Alte Südschule“

## **Hamburg**

Jugend- und Sozialdezernat Bezirksamt Wandsbek  
1 Teilnehmerin der Beratungsstelle für Erziehung, Partnerschaft und Trennung  
1 Teilnehmerin des allgemeinen Sozialdienstes  
Hamburger Kinder- und Jugendhilfe e.V.  
1 Teilnehmerin des Jugendhilfezentrums Hamburg-Wandsbek Mitte/Ost

## **Kassel**

Jugendamt der Stadt  
3 Teilnehmer des allgemeinen sozialen Dienstes  
Beratungszentrum für türkische Mädchen und Frauen e.V.  
1 Teilnehmerin des Beratungszentrums

## **München**

Sozialreferat der Landeshauptstadt  
2 Teilnehmer des Stadtjugendamtes – Beratungsstelle für Eltern, Kinder und Jugendliche  
2 Teilnehmer des allgemeinen Sozialdienstes  
1 Teilnehmerin der Betreuungsstelle

## **Nürnberg**

Jugendamt der Stadt  
2 Teilnehmer des psychologischen Beratungsdienstes  
3 Teilnehmer der erzieherischen Hilfen und Krisenhilfen

## **Stuttgart**

Gesundheitsamt der Landeshauptstadt  
1 Teilnehmerin des Sozialdienstes für Menschen mit Infektionskrankheiten  
1 Teilnehmerin des Kinder- und jugendärztlichen Dienstes  
1 Teilnehmer der Beratungs- und Betreuungsstelle für Abhängigkeitskranke und -gefährdete

## Anlage 2

## Termine und Themenschwerpunkte der Weiterbildungs-Blöcke

Kurs 1	Kurs 2	Themenschwerpunkte
		Februar – April 2001 <b>Erste Einheit: Grundlagen</b> <b>Migration und die Perspektive der Aufnahmege-</b> <b>sellschaft</b>
2.-4. Febr. 01	16.-18. Febr. 01	<b>I Verständnis und Spektrum interkultureller</b> <b>Beratung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedarf interkultureller Beratung in der BRD</li> <li>• Standortbestimmung, Selbstdefinition und Reflexion</li> <li>• eigene Kultur/Kulturlabor</li> <li>• Fallarbeit zur interkulturellen Beratung</li> </ul>
2.-4. März 01	16.-18. März 01	<b>II Migration: Gesellschaftliche und rechtliche</b> <b>Aspekte im nationalen und</b> <b>europäischen Rahmen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigene Wahrnehmung von Migration und Migranten (Einsatz verschiedener Medien)</li> <li>• Daten zur Migration in Deutschland (allgemein und handlungsfeldbezogen)</li> <li>• Rahmenbedingungen der Aufnahmege-</li> <li>• Einführung in rechtliche Aspekte</li> <li>• Fallarbeit</li> </ul>
30. März-1. April 01	6.-8. April 01	<b>III Migration: Sozialpolitische und soziologische</b> <b>Fragestellungen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Umgang mit Fremden (persönlich, Institution)</li> <li>• Schwerpunkte und weiße Flecken der Forschung und Politik (Migrationsforschung, Bildungs-, Gesundheits- und Familienpolitik)</li> <li>• Erschwernisse für Migranten bei der Nutzung der Regeldienste</li> <li>• Anforderungen interkultureller Öffnung</li> <li>• Fallarbeit</li> </ul>
4.-6. Mai 01	18.-20. Mai 01	<b>IV Organisationsberatung</b>

Kurs 1	Kurs 2	Themenschwerpunkte
		<p>Juni – Dezember 2001</p> <p><b>Zweite Einheit: Ausbau der Beratungskompetenz mit Blick auf die Zielgruppe/Lebensentwürfe im Kontext von Migration</b></p>
8.-10. Juni 01	15.-17. Juni 01	<p><b>V Migrationsbiografien und Mehrfachzugehörigkeiten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Herkunft: Selbstverständnis und Fremdverständnis (Selbsterfahrung: Übung zu Zuschreibungen)</li> <li>• Dimensionen von Selbsteinschätzungen</li> <li>• Verschiedene Migrationsbiografien</li> <li>• Mehrfachzugehörigkeit, Hybridität, Biculturalität: Begriffe und Konzepte</li> <li>• Anerkennungshandeln in der Beratungspraxis: Wie erreiche ich verschiedene Menschen in der Beratung (mit Fallarbeit)?</li> </ul>
6.-8. Juli 01	13.-15. Juli 01	<p><b>VI Herkunft und kulturelle Perspektiven von Individuen und Gruppen:</b> Kultur und Menschenbild, Umgang mit Gesundheit und Krankheit</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Galerie von Menschenbildern</li> <li>• Gesundheit und Krankheit: Beratungsangebote, Beratungsbedarf, Netzwerke</li> <li>• Fallarbeit</li> </ul>
August 2001	August 2001	<p><b>Ferien</b></p>
7.-9. Sept. 01	14.-16. Sept.01	<p><b>VII Herkunft und kulturelle Perspektiven von Individuen und Gruppen:</b> Familienmodelle und Netzwerke</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Normen und Werte: Übungen zur Selbsterfahrung</li> <li>• Rituale im Verlauf der Sozialisation</li> <li>• Familienmodelle im Kulturvergleich, binationale Familien</li> <li>• Interkulturelle Kompetenzen als Erfahrungswissen</li> </ul>
Oktober 2001	Oktober 2001	<p><b>Einwöchige Praxisreise in eine Großstadt der EU</b></p>
9.-11. Nov 01	16.-18. Nov. 01	<p><b>VIII Teilnehmerorientierte Schwerpunktsetzung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auswertung der Praxisreisen</li> <li>• Vorstellen der eigenen Arbeitsbereiche und Beratungserfahrungen</li> <li>• Der systemische Ansatz in der Beratungspraxis</li> </ul>
30.11-2. Dez. 01	7.-9. Dez. 01	

Kurs 1	Kurs 2	Themenschwerpunkte
		Januar - Mai 2002 <b>Dritte Einheit: Vertiefung professioneller Beziehungsgestaltung</b>
4.-6. Jan. 02	18.-20. Jan. 02	<b>X Interkulturelle Kommunikation und Wahrnehmung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wahrnehmung von Ressourcen (Selbsterfahrung)</li> <li>• Stereotypen und Vorurteile</li> <li>• Kommunikationsstile (Fallarbeit)</li> <li>• Perspektivitätsstrategien (Übungen)</li> <li>• Aspekte interkultureller Kommunikationskompetenz</li> </ul>
1.-3. Febr. 02	15.-17. Febr. 02	<b>XI Zweitsprachigkeit und Zusammenarbeit mit Sprachmittlern</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sprachlosigkeit (Selbsterfahrung)</li> <li>• Anpassungsstrategien bei unterschiedlicher Sprachkompetenz</li> <li>• Beratung mit Sprachmittlern (mit Übungen)</li> <li>• Aspekte interkultureller Kommunikationskompetenz</li> </ul>
1.-3. März 02	15.-17. März 02	<b>XII Beratungsmodell je nach Arbeitsschwerpunkt der Teilnehmer</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• An Lac-Modell der Kulturmittlung (Genf)</li> <li>• bei Schwerpunkt Jugend z.B. Ansatz für eine interkulturelle Praxis in der Jugendhilfe (Gari Pavkovic)</li> </ul>
12.-14. April 02	19.-21. April 02	<b>XIII Beratungserfahrungen und Beratungsansätze</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorstellen von Beratungsansätzen in den USA: Schwerpunkt Gesundheit (Mental Health Services) oder Familie (Instituto Familiar de la Raza), San Francisco</li> </ul>
3.-5. Mai 02	24.-26. Mai 02	<b>XIV Mediation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schwerpunkt Familie</li> <li>• Mediation mit jugendlichen Straffälligen</li> <li>• Spezielle rechtliche Fragen nach Arbeitsschwerpunkt</li> </ul>
7.-9. Juni 02	14.-16. Juni 02	<b>XV Organisationsberatung III</b>
28.-30. Juni 02	5.-7. Juli 02	<b>XVI Abschlusskolloquium</b>

## Anlage 3 Dozentenliste

### Experten mit folgenden Qualifikationen:

Migrationssoziologie, Ethnologie, Ausländerrecht/Internationales Recht, Sozialarbeit, Psychotherapie, Weiterbildung.

Erfahrungen in interkulturellen Arbeitsfeldern und/oder eigene Migrationsbiografie.

### Verantwortlich für das Curriculum:

Prof. Dr. Brigitte Wießmeier, Klaudia Jacobs

### Kursbegleitung:

Prof. Dr. Brigitte Wießmeier, Hartmut Davin, Klaudia Jacobs

### Dozenten/-innen der Weiterbildung:

#### Jutta Barth

Lehrerin, Dipl. Psychologin, Familientherapeutin, freiberufliche Künstlerin

#### Siang Be

Dipl.-Soziologe, systemischer Kurzzeittherapeut, Supervisor, Organisationsberater, interkultureller Trainer, Ausbilder beim „Norddeutschen Institut für Kurzzeittherapie e.V.“

#### Deniz Duleć

Dipl.-Soziologin, Familientherapeutin, interkulturelle Familienberatung,

#### Arbeitskreis Neue Erziehung ANE

#### Savita Dhawan

Dipl.-Psychologin, Ausbilderin in Psychodrama und Supervision, langjährige Erfahrung in der Therapie und Beratung traumatisierter Migrantinnen, freiberuflich tätig

#### Dr. Joyce Dreezens-Fuhrke

Ethnologin und Gesundheitswissenschaftlerin

#### Dr. Ralph Ghadban

Islamwissenschaftler, Lehrbeauftragter, freiberuflich tätig

#### Marian Gottbrath

Rechtsanwältin, langjährige Beratungserfahrungen bei der iaf

#### Fatih Güc

Dipl.-Psychologe, Psychoanalytiker, systemischer Familientherapeut, in eigener Praxis tätig

#### Malak Immo

Jurist, interkultureller Berater, Mitarbeiter bei „intermedio srk“,

#### Interkulturelles Kompetenzzentrum des Schweizerischen Roten Kreuzes, Bern

#### Mouhammed Issmail

Dipl.-Psychologe, systemischer Familientherapeut, interkulturelle Familienberatung, Arbeitskreis Neue Erziehung ANE

#### Eva Kultus

Dipl.-Pädagogin, Geschäftsführerin von Papatya, Türkisch-Deutscher Frauenverein e.V.

#### Viktoria Lokau

Rechtsanwältin und Notarin, langjährige Beratungserfahrungen bei der iaf

#### Dr. habil. Paul Mecheril

Dipl.-Psychologe, Fakultät für Pädagogik an der Universität Bielefeld

#### Gari Pavcovic

Dipl.-Psychologe, Therapeut, Migrationsbeauftragter der Stadt Stuttgart

#### Prof. Dr. Eckart Riehle

Jurist, Professor für Mediation und Recht am FB Sozialwesen der Fachhochschule Erfurt (FHE)

**Dr. Thomas Schwarz**

Sozialwissenschaftler, Berliner Institut für Vergleichende Sozialforschung e.V., Europäisches Migrationszentrum Berlin

**Therese Stettler**

Sozialarbeiterin, Leiterin „intermedio srk“,

**Interkulturelles Kompetenzzentrum des Schweizerischen Roten Kreuzes, Bern****Fa Stollenwerk**

Psychotherapeutin, in eigener Praxis tätig, Beratungstätigkeit beim Verband binationaler Familien und Partnerschaften Berlin iaf

**Prof. Ralf Ulrich**

Bevölkerungswissenschaftler, Geschäftsführer Eridion GmbH, Berlin

**Georg Wagner**

Heinrich-Böll-Stiftung, Referent der Gemeinschaftsaufgabe Migration/Schwerpunkt interkulturelles Management, Berlin

## Anlage 4 Presseveröffentlichungen

Streitpunkt Integration. Tatiana Lima Curvello und Eren Ünsal über Anforderungen an Einwanderer, Sprachkurse und das Image von Migranten. Zitty, 17/2001, S 22-23.

Modellprojekt TiK. Transfer interkultureller Kompetenz. Hanne Johe-Kellberg, Isoplan. Ausländer in Deutschland 3/01.

Beratung im interkulturellen Kontext. Mobilität und Integration 4/2001, Informationsbrief für Berater, Muslime in Deutschland. Hg. Isoplan, Inst. f. Entwicklungsforschung, Wirtschafts- und Sozialplanung GmbH, Saarbrücken.

Noch in den Kinderschuhen. „Interkulturelle Öffnung“ der Verwaltung. Ekkehart Schmidt-Fink, Isoplan. Ausländer in Deutschland 1/02.

Transfer interkultureller Kompetenz. Tatiana Lima Curvello. Nachrichten Parität 1/2002.

Behörden müssen Horizont erweitern. Ekkehart Schmidt-Fink. taz Nr. 6679 v. 18.2.2002, S. 14.

Der weite Weg zum Integrationsland, Jeanette Goddar. Das Parlament Nr. 22-23, 31. Mai/7. Juni 2002.

Os Paradoxos da Política Alemana em Relação aos Imigrantes. Tatiana Lima Curvello. Finisterra. Revista de Reflexão e Crítica. Lisboa, Primavera 2002, p. 95-97.

Weltoffene Ämter. Angelika Hensolt, taz, 17.6.2002, S. 14.

Das Modellprojekt „TiK“. Weiterbildung und Organisationsberatung. Infodienst Migration u. öff. Gesundheit, 25.6.2002

Kulturelle Vielfalt ist ein Lernprozess. Meinung. Gastkommentar Tatiana Lima Curvello. Ver.di Publik 08, August 2002.

Weiterbildung plus Transfer in die Institution. Tatiana Lima Curvello. DAMID 03/2002, S. 10-12.

Modellprojekt „TiK“. Weiterbildung und Organisationsberatung. BzGA-Infodienst Migration, 3/2002, S. 51.

Interkulturelle Aufklärung. Gesundheitsamt plant Tagung. Dorothee Hasskamp. Stuttgarter Zeitung, Nr. 219, 21.9.02.

Kommunale Integrationskonzepte. Interkulturelle Öffnung als Querschnittsaufgabe. Ekkehart Schmidt-Fink, Isoplan, 3/2003.

## Anlage 5 Telefoninterviews

### 5.1. Teilnehmer A

#### I. Weiterbildung von TiK in Berlin

*Welche Erkenntnisse über interkulturelle soziale Arbeit, die durch die TiK-Weiterbildung vermittelt wurden, sind für Ihre Arbeit besonders wertvoll?*

**Teilnehmer A:** Ganz allgemein ist es das Interesse am „Anderssein“ und an der Fremdheit. Die Aufgeschlossenheit und dann insbesondere der Umgang mit Nichtwissen, der für mich wertvoll geworden ist. Inhaltlich sind es für mich besonders die Erkenntnisse über die Beratungsansätze, die vermittelt worden sind. Das ergibt sich durch das Arbeitsfeld, in dem ich tätig bin.

*Sind im Rahmen von TiK-Weiterbildungen neue methodische Arbeitsansätze und Methoden bekannt gemacht worden, die für Ihre heutige Arbeit wichtig sind?*

**Teiln. A:** Das sind neue methodische Arbeitsansätze, die da vorgestellt wurden, ja. Welche sind das?

**Teiln. A:** Da ist der Ansatz von Herrn Pavkoviz vorgestellt worden, der ja auch in der Erziehungsberatung gearbeitet hat. Dann haben wir vom Arbeitskreis Neue Erziehung einen Beratungsansatz erfahren, von Herrn Immo aus der Schweiz – da sind viele Detailfragen angesprochen worden, wie man vorgehen kann, welche Aspekte man hier aufgliedern kann – es sind auch Anregungen für die Fallarbeit dabei, also auch für Fallbesprechungen, wo ich neue Ideen habe, wie man das aufgliedern und wie man das mit den Kollegen erarbeiten kann.

*Ein „kultursensibles Beratungssetting“ soll die Arbeit mit Menschen mit Migrationshintergrund verbessern. Welche Aspekte sind hierzu durch die TiK-Weiterbildung vermittelt worden?*

**Teiln. A:** Bei der Weiterbildung gab es viele Hintergrundinformationen, über Migration, über Migrationserfahrungen, die es für mich erleichtern, sich auf die Migranten einzustellen. Aus einem gewissen Verständnis dafür, was sie erlebt haben. Es hat sich auch immer wieder gezeigt, dass es wichtig ist, die eigenen Standpunkte zu reflektieren und in Frage zu stellen, um sich auf die Migranten besser einstellen zu können.

*Welche Aspekte organisatorischer Veränderungsprozesse wurden im Rahmen der TiK-Weiterbildung vermittelt?*

**Teiln. A:** Die organisatorischen Veränderungsprozesse sind für mich besonders auf der strukturellen Ebene sichtbar geworden. Also strukturell, das bedeutet aufzugliedern, welche organisatorischen Ebenen dabei betroffen sind. Und hier wurde für mich deutlich, dass diese Änderungen auf jeder Ebene stattfinden und da die entsprechenden Impulse gesetzt werden müssen.

*Wie wurde im Rahmen der TiK-Weiterbildung die Vermittlung interkultureller Kompetenzen mit Kenntnissen zur Organisationsberatung miteinander verzahnt (konkrete Beispiele)?*

**Teiln. A:** Zu Beginn war das ja so geplant, dass die Organisationsblöcke nur an einzelnen Wochenenden vorgesehen sind. Das hat sich dann als ungünstig erwiesen, insbesondere für den Aspekt der Verzahnung, diese Organisationsinhalte wurden dann in die Wochenenden hineingenommen. D.h. es war dann Freitag/Samstag ein inhaltlicher Block, wo es um die interkulturelle Kompetenz ging, wo verschiedene Themenbereiche vorgestellt wurden, und am Sonntag ging es dann im Rahmen der Organisationsberatung um den Transfer der einzelnen Themen. Und deshalb lief es besser zusammen. Es ist deutlich geworden, wenn ich das umsetzen, den Kollegen vermitteln oder in die Einrichtungen mitnehmen will: Mit welchen Schwierigkeiten habe ich da vielleicht

zu kämpfen und wie kann ich dem entgegenwirken? *Welche Aspekte der TiK-Weiterbildung haben Ihnen gut und welche weniger gut gefallen?*

**Teiln. A:** Gut gefallen hat mir die inhaltliche Themenauswahl und die ausgezeichneten Referenten, die zumeist selbst einen Migrationshintergrund hatten. Es waren hier wirklich Persönlichkeiten, die ich als Referenten erlebt habe. Auch die Dauer der Weiterbildung über 1 1/2 Jahre war gut gewählt. Dadurch ergab sich eine ständige Auseinandersetzung mit dem Thema. Auch die Anregungen aus der Weiterbildung, die Diskussion in der Arbeitssituation vor Ort und das Zurückbringen dessen, was inzwischen geschehen war, drückt auch einen zeitlichen Prozess aus. Etwas ungünstig war die Zusammensetzung der Teilnehmer. Außer meinem Kollegen aus der Erziehungsberatung gab es nur noch zwei weitere Teilnehmer aus einer Erziehungsberatungsstelle einer anderen Stadt. D.h. die speziellen arbeitsbezogenen Interessen und Teilgebiete, wo kollegialer Fachaustausch wichtig wäre, die waren oft etwas eingeschränkt.

*Und mit Blick auf die Zusammensetzung aus anderen Diensten – davon konnte man nicht profitieren?*

**Teiln. A:** Davon konnte ich auch profitieren, natürlich war auch das eine Bereicherung. Wenn allerdings noch zwei weitere Kollegen aus einer weiteren Erziehungsberatung dabei gewesen wären, dann wäre es einfach ausgeglichener gewesen. An einem ganz konkreten Beispiel – es geht z.B. um einen Transferprozess des Umsetzens im Alltag. Dazu werden Kleingruppen gebildet. Und ich erinnere mich an ein interessantes Thema. Da war ein Kollege dabei, zu dem ich sowieso Kontakt habe und noch ein weiterer Kollege. Und der dritte Teilnehmer war krank. Daher ist der Input aus anderen Diensten, speziell aus dem Erziehungsberatungs-Bereich, etwas zu kurz ge-

kommen. So ein anderer Punkt, der insbesondere bei Kollegen als weniger gut bezeichnet wird, bezieht sich auf die inhaltliche Darstellung. Da haben die Kollegen wesentlich mehr an konkretem kulturspezifischen Wissen erwartet. Aus dem türkischen Kulturkreis oder aus dem russischen, afrikanischen Kulturkreis. Also dahinter steht die Annahme, dass größeres Wissen über kulturelle Zusammenhänge, über politisch-geschichtliche Zusammenhänge – dass das einfach einen wichtigen Teil der interkulturellen Kompetenz ausmacht. Ich selber konnte mich auf die TiK-Zielrichtung ganz gut einlassen, aber in Bezug auf die Kollegen ist da eine gewisse Diskrepanz entstanden.

## II. Effekte der Weiterbildung

*Welche konkreten Wissenslücken konnten durch die TiK-Weiterbildung abgebaut bzw. geschlossen werden?*

**Teiln. A:** Eine Wissenserweiterung fand für mich an jedem Wochenende statt. Eine genauere Darstellung würde jetzt sicher den Rahmen dieses Interviews sprengen, denn ein Wochenende hat viele Inhalte. Auszugsweise nenne ich aber ein paar Hauptüberschriften, z.B. das Wissen um Mehrfachzugehörigkeit, die Auseinandersetzung um Vorurteile, rechtliche Aspekte, die Arbeit mit Sprachmittlern war sicher recht interessant. Und zu kurz kam konkretes kulturspezifisches Wissen.

*Inwieweit sind Sie durch die TiK-Weiterbildung für die Wahrnehmung der Belange interkultureller Arbeit in ihren Diensten überzeugt worden? Welche Bestandteile der TiK-Weiterbildung waren hierzu besonders hilfreich?*

**Teiln. A:** Es ist ganz sicher, die TiK-Weiterbildung hat mich im Laufe des Prozesses über 1 1/2 Jahre überzeugt. Besonders hilfreich war der inhaltliche Aufbau der Weiterbildung, die ständige Reflexion, dann

der Vergleich, was in den anderen Diensten geschieht. Unbedingt erwähnen möchte ich aber auch die Studienfahrt mit den Eindrücken, wie es woanders gehandhabt wird. Ich war mit in den Niederlanden, und das war doch recht interessant zu sehen, wie man da mit den Migrationsproblemen umgeht.

*Hat die TiK-Weiterbildung dazu beigetragen, dass Sie mit Rückschlägen bei der Implementierung interkultureller sozialer Arbeit besser umgehen können (bitte konkrete Anhaltspunkte)?*

**Teiln. A:** Ja. Ich habe in dieser Hinsicht den Eindruck, dass ich mit Rückschlägen nicht alleine dastehe, dass die Kollegen einbezogen sind und auch unser Vorgesetzter an dem Thema mitarbeitet. Zum anderen ist es so, dass die Rückschläge geringer werden, wenn gezielt mehr kollegialer Austausch erfolgt, weil man die einzelnen Schritte realistischer einschätzen lernt.

### III. Transfer in Ihre Einrichtung

*Wie viele Mitarbeiter sind in Ihrer Einrichtung am Transferprozess (der Erkenntnisse) aus der TiK-Weiterbildung beteiligt worden?*

**Teiln. A:** Bei uns haben alle Mitarbeiter am Transferprozess teilgenommen, das sind 21 Kolleginnen und Kollegen.

*In verschiedenen Teams?*

**Teiln. A:** Wir sind aufgeteilt in vier Teams, und die Suchtberatungsstelle gehört auch noch zu den psychologischen Beratungsstellen dazu. Und die sind alle gezielt in den Transfer mit einbezogen worden.

*Wie wurde der Transfer des durch die TiK-Weiterbildung Erlernten in Ihrer Einrichtung konkret umgesetzt?*

**Teiln. A:** Wir haben den Kollegen unsere Materialien zur Verfügung gestellt, dann haben wir in den Teams davon berichtet. Ich habe die Erkenntnisse und Eindrücke in die Teamleitersitzung mit eingebracht.

Dann gab es mit allen Kollegen eine thematische Konferenz zu den Themen der Weiterbildung. Und ansonsten haben wir versucht, die Kollegen für die Organisationsberatung vor Ort zu interessieren.

*In welchen Zusammenhängen waren Aspekte der Weiterbildung zur erfolgreichen Umsetzung der Workshops zur Organisationsberatung vor Ort von Bedeutung (bitte konkret benennen)?*

**Teiln. A:** Hier gab es eher einige Probleme, da die Grundrichtung der Weiterbildung und die Erwartungen der Kollegen auseinandergeklafft sind. Von den Kollegen wurde hier – wie schon gesagt – eher kulturspezifisches Wissen erwartet. Und dadurch, dass diese Erwartungen nicht erfüllt wurden, war auch der ganze Organisationsprozess vor Ort etwas gebremst, vor allem bei den Kollegen, die nicht bei den TiK-Veranstaltungen dabei waren. Etwas anderes war es in den beiden Teams, in denen der Kollege und ich arbeiten und auf der Vorgesetztenebene. Aber auch von den anderen Teams war immer mal wieder jemand mit dabei, das Interesse war jedoch meines Erachtens zu schwach.

### IV. Durchführung der Organisationsberatung

*Mit welchen förderlichen bzw. hemmenden Faktoren sind Sie im Rahmen der Umsetzung der Organisationsberatung vor Ort konfrontiert worden?*

**Teiln. A:** Zu den fördernden Faktoren gehört sicherlich, dass die Umsetzung der Organisationsberatung vor Ort bei uns stattgefunden hat. Dann, dass von uns zwei Teilnehmer bei der TiK-Weiterbildung mitgemacht haben und deshalb bei der Organisationsberatung schon zwei Teams vertreten waren. Dann das Interesse bei Teamleitungen und auch bei Vorgesetzten. Das sind alles fördernde Faktoren. Hemmend war, dass es eher schwierig war, Mitarbeiter aus

den anderen Teams dafür zu interessieren, da haben aber sicherlich andere Erwartungen, Zeitaspekte, andere Aufgaben, andere Interessen mit eine Rolle gespielt, dass da auch die Teilnahme geringer war.

*Hat sich der Beratungsaufwand verändert?*

**Teiln. A:** Der Beratungsaufwand ist von der Statistik her etwas größer geworden. Es ist so, bei uns arbeitet jeder mit der Klientel – die Klientel ist auf alle Teams und Mitarbeiter verteilt. Die Kollegen bringen ja hier auch schon interkulturelle Kompetenzen mit ein, die sie sich aber selber erworben haben. Oder sie bringen bereits kulturspezifisches Wissen mit. Was wir bei TiK gemacht haben, ist eine Ergänzung, die insgesamt noch einmal Input bringt, es sind aber trotzdem unterschiedliche Schwerpunktsetzungen in der Bedeutung da.

*Was waren die zentralen Motive für die Leitungsebene Ihrer Einrichtung, sich am angebotenen Organisationsberatungsprozess zu beteiligen?*

**Teiln. A:** Soweit ich das aus Gesprächen mit unserer Leitung einschätzen kann, war es doch vorgesehen, dass für die ganze Abteilung ein Anschub für die interkulturelle Arbeit geschieht und dass auch so etwas wie interkulturelle Standards entwickelt werden. Der Organisationsberatungsprozess vor Ort sollte das sicherlich auch erleichtern und gewährleisten.

*Welche Bestandteile der Organisationsberatung (etwa Supervision, Workshops oder Steuerungsstunden) sind von den Mitarbeitern vor Ort besonders nachgefragt worden?*

**Teiln. A:** Ja, bei uns lief alles unter der Bezeichnung Workshops. Hilfreich war dabei, dass es gelungen ist, auch die Vorgesetztenebene mit einzubeziehen. D.h. für das ganze Jugendamt hat ein Workshop stattgefunden, auf der Leitungsebene mit dem Jugendamtsleiter und den Hauptabteilungsleitern. Dadurch wurde die ganze TiK-Weiterbildung aufgewertet und hat doch eine gewisse

Bedeutung bekommen.

## V. Effekte der Organisationsberatung

*Welche konkreten Verbesserungen konnten durch die Organisationsberatung vor Ort zur Umsetzung der Arbeit mit Migranten erreicht werden (wie z.B. bessere Elternarbeit oder ehrenamtliche Arbeit mit Migranten)?*

**Teiln. A:** Da können wir auf alle Fälle von Entwicklungen berichten. Wir haben niederschwellige Angebote, es finden also Beratungen vor Ort in Kindertagesstätten statt. Wir haben hier auch in Zusammenarbeit mit einem anderen Projekt eine Sprechstunde, wo über eine Vermittlungsberatung auch mehr Migranten zu uns kommen. Es gibt Angebote für bestimmte Zielgruppen, es gibt interkulturelle Gesprächskreise. Wichtig ist auch noch die Vernetzung und Kooperation mit anderen Diensten, die in Bewegung gekommen ist. Wir nutzen auch die Erfahrungen von Praktikanten, die Migrationserfahrungen mitbringen. Also in der Weise ist hier schon einiges geschehen.

*Welche Veränderungen im organisatorischen Bereich Ihrer Arbeit sind durch die Organisationsberatung vor Ort angestoßen bzw. erreicht worden?*

**Teiln. A:** Wir haben die Statistik verändert und erfassen jetzt nicht nur die Nationalität des Kindes, sondern auch die Nationalität beider Eltern, können also auch die binationalen Familien erfassen. Wir erfassen statistisch auch, ob Migration vorliegt. Und dadurch ergibt sich, wie wir gesehen haben, eine Migrationsquote von ca. 30% unserer Klientel. Wir nutzen die Migrationserfahrungen von Praktikanten für unsere Arbeit und haben längerfristig unter der Voraussetzung, dass eine Stelle frei wird, das Ziel, auch einen festen Mitarbeiter mit Migrationshintergrund zu bekommen. Im Moment gibt es keine freien Stellen, und wir müssen darauf hoffen, dass frei werdende Stellen überhaupt wieder besetzt werden.

Außerdem gilt bei Stellenausschreibungen insgesamt, dass die interkulturelle Kompetenz als ein Qualitätsmerkmal betrachtet wird. Das gilt auch für andere Abteilungen. *Welche konkreten Aufgabe bzw. Arbeitsprozesse sind von der Leitung in Ihrem Dienst umzusetzen, damit interkulturelle soziale Arbeit wahrscheinlich Erfolg versprechend eingeführt bzw. umgesetzt werden kann?*

**Teiln. A:** Hierzu zählt die Berücksichtigung der Thematik bei der Jahresplanung, die Kooperation und die Abstimmung mit anderen Trägern der Erziehungsberatungs-Arbeit. Gut wäre auch eine weitere Fortbildung mit allen Mitarbeitern zur Steigerung der gemeinsamen interkulturellen Kompetenz. Ich muss anfügen, dass wir in dem Bereich eine 2-Tages-Fortbildung mit allen Kollegen hatten, die aber nichts mit TiK zu tun hatte. Und natürlich wäre es wünschenswert zu schauen, ob in Zukunft ein Fachmitarbeiter in ein Team mit hereinkommt. Das ist sicherlich auch eine Angelegenheit der Leitung.

*Welche Ansätze zur nachhaltigen Sicherung interkulturell ausgerichteter sozialer Arbeit konnten erreicht werden?*

**Teiln. A:** Die nachhaltige Sicherung wird durch die Einbeziehung aller Kollegen in den Transfer erwartet. Also alle Kollegen sind in den Transfer mit einbezogen worden und bringen auch eigene Ressourcen mit, die ganz wichtig sind. Dann haben wir verschiedene Angebote entwickelt, die auch nachgefragt werden. Weitere Aspekte zur nachhaltigen Sicherung wären – wie ich eben schon mal gesagt habe – eine weitere Fortbildung zu der Thematik mit den Kollegen sowie längerfristig ein Kollege mit Migrationshintergrund.

*Wo bestehen konkrete Zusammenhänge zwischen interkultureller sozialer Arbeit und einer besseren Erreichbarkeit bzw. Leistungserstellung für Nachfrager aus „deut-*

*schen Unterschichten“?*

**Teiln. A:** Ich sehe solche Zusammenhänge und schildere Ihnen da kurz ein Beispiel. Ich habe spezielle Beratungen für Migranten vor Ort in Kindertagesstätten angeboten. Es kommen aber auch genauso Nachfragen aus der deutschen Unterschicht. D.h. Angebote vor Ort sind das Wichtige. Und ein anderer Punkt wäre für mich die Flexibilität innerhalb der Angebote. D.h. z.B., wenn ich eine Gesprächsgruppe mache, wo es um Geschwisterrivalität geht, und es will vielleicht eine Mutter eine Auskunft, die mit etwas ganz anderem zu tun hat, z.B. Schulprobleme oder Einnässen. Da muss ich trotzdem – auch wenn es nicht zum Thema gehört – die Flexibilität aufbringen, angemessen darauf einzugehen.

*Können Sie Aussagen machen – vor dem Hintergrund von TiK – hinsichtlich geringerer Abbrüche von Beratungs- und Hilfsprozessen bei Migranten durch die Implementierung interkultureller sozialer Arbeit?*

**Teiln. A:** Darüber haben wir bisher noch keine statistischen Aussagen, um das verallgemeinern zu können. Aus meinen eigenen Erfahrungen kann ich sagen, dass wir wenig Abbrüche von Beratungsprozessen haben, das gilt allgemein und auch bezogen auf die interkulturelle Arbeit. Denn wenn die Vermittlung geklappt hat, wenn z.B. über eine Erzieherin oder über eine Lehrerin ein Vater zu unserer Beratung kommt, dann ist das eine Empfehlung auf einer Beziehungsebene und da besteht ein hoher Vertrauensvorschluss. Und das wird dann meistens auch erfolgreich weiter geführt, so dass über diese Personen auch wieder weitere Empfehlungen kommen.

## VI. Und zum Schluss

*Woran wird eine bessere Leistungserstellung erkennbar, und wie wird dies dokumen-*

tiert?

**Teiln. A:** Ob man das anhand von Korrelationen statistisch zusammenbringen kann, ob unser Statistikprogramm das leisten kann, das kann ich im Moment nicht einschätzen. Da wir sehr unterschiedliche Klienten haben, muss man sehen, ob hinter den Zahlen eine Aussagekraft steht. Aber es sind ja trotzdem Eindrücke, die dann z.B. mit den Kollegen diskutiert werden. Anderes wird aus der Öffentlichkeitsarbeit, durch Jahresberichte, durch Projektberichte erkennbar werden. Weil die TiK-Weiterbildung doch mit einem großen Aufwand betrieben wurde, ist anzunehmen, dass sicherlich auch noch einige schriftliche Auswertungen vorgenommen werden.

*Welche Veränderungsprozesse in Ihrer Einrichtung konnten durch das Modellprojekt TiK konkret erreicht bzw. angestoßen werden?*

**Teiln. A:** Ein Aspekt erscheint mir hier noch wichtig, nämlich dass das Migrations-thema beim ganzen Jugendamt angestoßen wurde. Ich habe schon den Workshop erwähnt mit Jugendamtsleitung und Hauptabteilungsleitern – es ist in jeder Abteilung eine Bestandsaufnahme erfolgt. Es erfolgt jetzt eine Bedarfsermittlung für Fortbildungen, dabei sollen vorhandene Kompetenzen genutzt werden im Sinne von einem Trainerpool, der aufgebaut werden soll und in den zum einen die TiK-Teilnehmer einbezogen werden, zum anderen aber auch Mitarbeiter mit fremdsprachlichen und interkulturellen Kompetenzen.

Es ist festgelegt, dass die Verwaltung über sämtliche Abteilungen bis zu einem bestimmten Termin, das ist vor Ostern, den Bedarf an Fortbildungsmaßnahmen abklärt, auch inhaltlicher Art, und in einem zweiten Schritt wird gesucht, wie dieser Bedarf von den Mitarbeitern des Jugendamts abgedeckt werden kann. Es soll also ein Trainerpool erstellt werden. Die Leute, die in Frage

kommen, sollen selber ein Trainingsprogramm über Seminararbeit bekommen, und was dabei herauskommt, das müssen wir abwarten, wie sich das entwickelt. Aber dadurch, dass das hier auf einer sehr hohen Ebene angesiedelt ist, wird das sicherlich weitergehen.

In unserer Stadt ist eine Sache recht hilfreich: Eine Arbeitsgruppe, die vom Oberbürgermeister eingesetzt worden ist, erstellt für die ganze Stadt ein interkulturelles Konzept. Und das ist natürlich etwas, was einen ganz anderen Rahmen bietet, auch für das, was bereits geleistet worden ist.

*Gibt es da eine Zielvorgabe?*

**Teiln. A:** Das wird erarbeitet. In dieser Arbeitsgruppe ist auch das Jugendamt vertreten. Es ist ersichtlich, fast modellhaft, wie sämtliche Ebenen mit einbezogen sind.

*Bitte listen Sie alle Aspekte des Modellprojekts TiK auf – wonach nicht konkret gefragt wurde –, die eine hohe Relevanz für den Projekterfolg haben und noch angesprochen werden sollten.*

**Teiln. A:** Ein paar Sachen sind schon genannt worden, aber erwähnen möchte ich vor allem die Praxisreise – das waren für mich ganz wichtige Erfahrungen und Eindrücke. Die Dauer der Weiterbildung von anderthalb Jahren war gut gewählt, denn es handelt sich um einen Prozess, der Zeit braucht, bis er in Gang kommt. Dann der Austausch mit den Kollegen aus den anderen Städten, sowohl inhaltlich als auch bezogen auf den Organisationsprozess, wie er bei denen vor sich geht. Das Engagement des TiK-Teams möchte ich betonen und letztendlich die Kompetenz der Referenten, speziell mit den eigenen Migrationserfahrungen.

Herzlichen Dank für das Interview!

## Anlage 5.2

### Teilnehmer B

#### I. Weiterbildung von TiK in Berlin

*Welche Erkenntnisse über interkulturelle soziale Arbeit, die durch die TiK-Weiterbildung vermittelt worden sind, sind für Ihre Arbeit besonders wertvoll?*

**Teilnehmer B:** Für mich ist der Arbeitsansatz von Herrn Pavkovic – er war Leiter einer Beratungsstelle – sehr hilfreich gewesen, weil in diesem Beratungsmodell eine multiperspektivische Herangehensweise vertreten wird, d.h. ein konkreter Fall wird unter vier Dimensionen betrachtet. Im Einzelnen geht es dabei um die migrations- und kulturspezifische, sowie um die psychologische und soziale Dimension. Das bringt dann doch eine sehr realistische Betrachtungsweise. Vorher war ich eher verunsichert, wenn Migration mit im Spiel war, und dies führte dann in der Folge auch sehr schnell zu Verständigungsschwierigkeiten. In diesem Zusammenhang sind für mich drei Begriffe wichtig. Der eine Begriff ist der der Ambiguität, d.h. Doppelsinnigkeit oder Mehrsinnigkeit eines Begriffs oder eines Geschehens – ein Beispiel dazu: Wenn man mit einem ausländischen Mitbürger zusammensitzt, dann sieht man ihm seine ethnische Zugehörigkeit an. Angenommen er ist Türke. Schnell sind Assoziationen da, die sich zu einem bestimmten Bild formieren, entsprechend meinen Vorerfahrungen und meinem Wissen, z.B. was „Türke-Sein“ ausmacht und was es zu berücksichtigen gilt. Dann zeigt sich aber im Gespräch sehr schnell, er ist ja Nürnberger, d.h. hier in Nürnberg aufgewachsen, er hat hier die ganze Sozialisation durchgemacht und denkt fast wie ein Nürnberger. Und das ist wichtig, diese Attribute, die zunächst in die

Richtung gehen, ah ja, Migration, Ausländer und so weiter – hat mit der Integration Probleme – dass man einfach sehr schnell umschalten kann oder die Situation richtig einschätzen lernt durch weitere Informationen, die man bekommt. Ein zweiter Begriff ist die Dominanz-Sensibilität. D.h. ich bin Angehöriger einer Aufnahmegesellschaft und habe damit viele Dinge in der Hand, die ich bewerten kann. Mit meiner Vorgehensweise oder je nachdem, wie ich die Dinge betrachte, ist eine gewisse Dominanz verbunden, d.h. ich bewerte die Dinge. Das bedeutet in sensibler Weise Prozesse zu erkennen und einzuschätzen. Als Angehöriger der Aufnahmegesellschaft gebe ich dem Gesprächsverlauf und den Inhalten meine Bewertung oder Einschätzung. So kann ich z.B. denken, der Klient kann sich nicht durchsetzen und bei näherer Betrachtung zeigt sich dann, dass große Sprachschwierigkeiten die Verständigung überhaupt erschweren. Der dritte Begriff, der für mich sehr wichtig geworden ist, ist das differenzkritische Sehen. Dies bedeutet, sich der eigenen Rolle als Bürger dieses Landes oder Staates bewusst zu sein und klar zu sehen, in welcher Rollenträgerschaft kommt der Klient, der Ratsuchende zur Beratung. Es geht dann darum herauszuarbeiten, was für den Ratsuchenden wichtig ist, für ihn im Vordergrund steht, wie er gewohnt ist, Konflikte anzugehen (z.B. Ehekonflikte in Ghana) und wo Unterschiede oder gar Gegensätze deutlich werden. Hier werden dann die Berührungspunkte oder Schnittstellen klar, und es kann besprochen werden, wozu die Beratung Hilfen geben kann. Also kein Verwischen mehr, kein Drüberweggehen oder Nichtwissen, sondern der Versuch, die Unterschiede zu sehen und damit konstruktiv umzugehen. Das sind ganz wichtige Prozesse, die TIK bei mir angestoßen hat und die natürlich nicht zu Ende sind.

*Sind im Rahmen von TiK-Weiterbildungen neue methodische Arbeitsansätze und Methoden bekannt gemacht worden, die für Ihre heutige Arbeit wichtig sind?*

**Teiln. B:** Ja, z.B. dieses Beratungsmodell, das ich erwähnt habe, von Herrn Pavkovic. Das ist etwas, was wir im Team und auch die Mitarbeiter, die nicht dabei waren, in der Fallarbeit heranziehen.

*Ein „kultursensibles Beratungssetting“ soll die Arbeit mit Menschen mit Migrationshintergrund verbessern. Welche Aspekte sind hierzu durch die TiK-Weiterbildung vermittelt worden?*

**Teiln. B:** Das war ein interessanter Aspekt. Der Einstieg war der, dass ich gedacht habe, man braucht Wissen über die Kultur. Sehr schnell hat sich herausgestellt, dieses Wissen über die Kultur bringt zwar ein Verständnis über Fakten, aber es macht deshalb eine Beziehung noch lange nicht möglich. Es kommt vielmehr darauf an, sensibel zu sein für das, was den Mitbürger, der Rat sucht, wirklich bewegt. Was er braucht. Für mich klärte sich, dass die kulturspezifischen Punkte nur einen verschwindend kleinen Prozentsatz ausmachen. Wichtig ist der lösungsorientierte Ansatz. Es war meines Erachtens von daher nicht notwendig, möglichst viele Einzelheiten einer jeweiligen Kultur in ihrer Besonderheit kennenzulernen, sondern Techniken zu bekommen – und das hat TiK vermittelt – dass der Mitbürger sich ausdrücken kann, dass man sich dafür Zeit nimmt, d.h. lernt, einen guten Kontakt zu schaffen, um dann mit ihm zu überlegen, was er braucht, wie er dazu kommt. Das hat sich als wesentlich für mich ergeben.

*Welche Aspekte organisatorischer Veränderungsprozesse wurden im Rahmen der TiK-Weiterbildung vermittelt bzw. behandelt?*

**Teiln. B:** Das Wesentliche war, dass TiK dafür gesorgt hat, dass die Inhalte der Weiterbildung nicht alleine durch uns Teilnehmer

zur Arbeitsstelle oder Institution transferiert werden mussten, sondern durch die Organisationsberatung aufgegriffen wurden und maßgebliche Unterstützung bekamen. Ich fand es sehr hilfreich, dass der Leiter der psychologischen Beratungsdienste und meine Teamleitung an dieser Organisationsberatung teilnahmen. Es waren auch weitere Mitarbeiter unserer Abteilung anwesend. Durch Regelmäßigkeit der Organisationseinheiten konnte die Voraussetzung für eine schrittweise Öffnung geschaffen werden. Dies bedeutete auch oder brachte es mit sich, dass der Aspekt der interkulturellen Arbeit in den Besprechungen fester Bestandteil wurde. Das war für mich eine wichtige Entlastung, sonst hätte ich das Gefühl gehabt, an mir hängt das alles, und wie soll ich das umsetzen? Das wäre sehr schwierig gewesen.

*Wie wurde im Rahmen der TiK-Weiterbildung die Vermittlung interkultureller Kompetenzen mit Kenntnissen zur Organisationsberatung miteinander verzahnt (konkrete Beispiele)?*

**Teiln. B:** Es war gut zu erkennen, angestoßen durch die Leitung dieser Organisationseinheiten: welche Möglichkeiten hat denn diese Organisation? Wir haben festgestellt – wahrscheinlich ging es den anderen auch so – es ist kein Geld vorhanden, um in die Vollen zu greifen. Wir müssen einfach schauen, was können wir trotzdem tun? Durch gemeinsame Überlegungen wurden wir fündig und überlegten den Vernetzungsgedanken. Mit den anderen Erziehungsberatungs-Einrichtungen wurde besprochen, wer macht was, wer ist wo tätig, und wie können wir uns aufeinander abstimmen? So ist z.B. die interkulturelle Arbeit ein ständiger Tagesordnungspunkt bei den Treffen der Erziehungsberatungs-Stellen in unserer Stadt, wo auch die freien Träger dabei sind. Dann haben wir angesichts der stabilen Personalsituation überlegt (wir haben so gut wie keine

Fluktuation) – wie können muttersprachliche Mitarbeiter oder Mitarbeiter mit Erfahrungen im Bereich Migration gewonnen werden? Als ersten Ansatz, um Mitarbeiter mit Migrationserfahrung einstellen zu können, fanden wir zu der Lösung, Praktikanten zu gewinnen. Ich konnte eine Jahrespraktikantin der Fachhochschule für Sozialwesen ansprechen, welche zwei praktische Studiensemester absolviert. Sie arbeitet jetzt im Bereich der Ausländerförderung mit dem Schwerpunkt Sprachförderung für eingewanderte Russland-Deutsche. Kolleginnen haben Psychologiepraktikantinnen (aus Russland bzw. Kroatien). So versuchen wir einerseits unmittelbar von den Migrationserfahrungen unserer Praktikantinnen zu profitieren und andererseits für unsere Klientel individuelle Ansprechmöglichkeiten zu schaffen.

*Welche Aspekte der TiK-Weiterbildung haben Ihnen gut und welche weniger gut gefallen?*

**Teiln. B:** Im Grunde war die Fortbildung durch ihre Stetigkeit, alle vier Wochen arbeiten am Thema und durch ihre inhaltliche Konzeption, ausgehend von einer sozialwissenschaftlichen Betrachtung hin zu methodischen, einstellungs- und verhaltensändernden Konzepten, zum Schluss dann das Kennenlernen konkreter Praxismodelle, ein gelungenes Konzept und für mich eine erfolgreiche Fortbildung. Im weitesten Sinne hat die Fortbildung für mich auch die Wahrnehmung meiner Rolle als Staatsbürger in der deutschen Wirklichkeit in positiver Weise beeinflusst. Hierzu ein Stichwort: gelebte Toleranz, nicht nur schöne Theorien im Kopf, die dann der Belastung im Alltag nicht standhalten. Wenn das eine oder andere von den Inhalten nicht so hingehauen hat, dann schmälert es das Gesamtergebnis nicht. Das Leitungsteam der Fortbildung lebte die Toleranz selbst vor, indem wir mit unseren Anliegen wahrgenommen

und fachlich unterstützt wurden. Vielleicht wäre eine Überlegung – und das wurde auch schon meines Wissens aufgegriffen – dass ganze Teams einer Einrichtung diese Fortbildung machen sollten. So kann der Transfereffekt schon in der Weiterbildung laufen und muss nicht noch in der Einrichtung initiiert werden. Somit könnte schon während der Fortbildung ein Arbeitskonzept entwickelt und umgesetzt werden.

Gedacht ist daran, dass die Fortbildung vor Ort stattfindet und die Referenten anreisen. Ich denke, da wären auch die Träger der jeweiligen Praxisstelle aufgeschlossen.

## II. Effekte der Weiterbildung

*Welche konkreten Wissenslücken konnten durch die TiK-Weiterbildung abgebaut bzw. geschlossen werden?*

**Teiln. B:** Wissenslücken – ich denke, was das Thema Migration betrifft, sehr viele in einem Bereich, der viel mit Vorurteilen und gewissen emotionalen Befindlichkeiten zu tun hat. Und man ist da auch geprägt von der Tagespresse, die ja mit Sensationen unterschiedlicher Art aufwartet. Mein wesentlicher Aspekt, wie ich von dieser ganzen Weiterbildung profitiere, ist, dass man diese Dinge doch grundsätzlicher und ursächlicher betrachten kann und nicht in solche Stammtisch-Befindlichkeiten ableitet. Man kann einfach Verirrungen besser einschätzen, wie die Aktion von Koch mit der doppelten Staatsbürgerschaft. Es wird möglich, souverän zu reagieren. Das ist natürlich für die Arbeit mit den Klienten eine große Hilfe. Es ist möglich, viel präsenter zu sein und auch akzeptierender die Beziehung zu gestalten. Neben dem staatsbürgerlichen Aspekt kommt hier ein ganz menschlicher hinzu: das Fremde überwinden, indem eine Beziehung trotz großer Unterschiede gestaltet werden kann. Dazu hat die Fortbildung entsprechendes Handwerkszeug vermittelt. Dies sind Arbeitskonzepte, die ich

größtenteils schon kannte, z.B. die systemische Arbeit und der lösungsorientierte Ansatz. Neu war für mich, dass diese Methoden und Techniken auch in der Arbeit mit Migranten ihre Bedeutung und Wirksamkeit haben. Der Mensch ist im Grunde der gleiche. Das ist auch eine wichtige Erfahrung.

*Inwieweit sind Sie durch die TiK-Weiterbildung für die Wahrnehmung der Belange interkultureller Arbeit in ihren Diensten überzeugt worden? Welche Bestandteile der TiK-Weiterbildung waren hierzu besonders hilfreich?*

**Teiln. B:** Das ist zweifellos ein sehr zentraler Aspekt gewesen – diese Akzeptanz und dieses Umgehen mit dem Fremden. Dass eben nicht dieser Schutz- oder Angstreflex einsetzt, damit einhergehend eine Abwendung, sondern eher die Selbstsicherheit und das Sich-Öffnen. Das ist ein ganz wesentlicher Aspekt. Der hat sich auch unter den Mitarbeitern weiter fortgesetzt und trug zur Sicherheit im Umgang mit der Klientel bei.

*Hat die TiK-Weiterbildung dazu beigetragen, dass Sie mit Rückschlägen bei der Implementierung interkultureller sozialer Arbeit besser umgehen können (bitte konkrete Anhaltspunkte)?*

**Teiln. B:** Ja, das eine hatte ich ja schon genannt – dass das Geld nicht da ist, um da jetzt nach vorne zu gehen, also Leute einzustellen. Wir haben versucht, aus dieser Not eine Tugend zu machen. Das wäre das eine, was ich dazu sagen kann. Das andere ist, dass mittels der Organisationseinheiten – welche sich direkt an die Leitung richteten – mit einer gewissen Hartnäckigkeit von TiK die Leitung gewonnen und etwas etabliert werden konnte, was für die Migrationsarbeit hier sehr wichtig ist. Bei den Stellenausschreibungen soll darauf geachtet werden, dass die interkulturelle Kompetenz auch abgefragt wird. Dies soll mit einer Standardfrage bei den zukünftigen Bewerbungsges-

sprächen geschehen. Weiter soll berücksichtigt werden, dass man z.B. bei Sprachproblemen Dolmetscher organisiert, mit deren Hilfe dann Sprachbarrieren überwunden werden können. Für unsere Abteilung will ich die Infos bzgl. Migration sammeln und verteilen. Sogar die Stadtspitze, der Oberbürgermeister, hat eine Kommission eingerichtet, welche die Thematik Migration zum Inhalt hat. Also da ist sehr viel Bereitschaft vorhanden, sich mit der Thematik auseinander zu setzen. Deshalb bin ich sehr zuversichtlich, dass das Thema präsent bleibt und weiter daran gearbeitet wird.

### III. Transfer in Ihre Einrichtung

*Wie viele Mitarbeiter sind in Ihrer Einrichtung am Transferprozess (der Erkenntnisse) aus der TiK-Weiterbildung beteiligt worden?*

**Teiln. B:** Unmittelbar waren aus den Teams zwei Teilnehmer beteiligt. Hinzu kamen die Teamleitung von zwei Teams und eine weitere Mitarbeiterin eines Teams. Es waren alle Teams von Anfang an einbezogen. Außerdem führten mein Kollege (von der Fortbildung) und ich eine Veranstaltung zum Thema Migration innerhalb der Einrichtung für alle Mitarbeiter durch. Dadurch ist sehr viel an Akzeptanz entstanden.

*Wie viele Teams gibt es?*

**Teiln. B:** Es gibt vier Teams.

*Und zwei sind erreicht worden?*

**Teiln. B:** Es sind alle vier Teams erreicht worden. Zwei sind unmittelbar durch uns Teilnehmer erreicht worden und die weiteren zwei durch Mitarbeiter, die zu den Organisationseinheiten dazukamen.

*Wie wurde der Transfer des durch die TiK-Weiterbildung Erlernten in Ihrer Einrichtung konkret umgesetzt?*

**Teiln. B:** Die Organisationseinheiten hatten zum Ziel, die interkulturelle Öffnung in der Einrichtung zu etablieren. Es wurden die Abläufe überdacht, wie weit diese Öffnung

schon eingeleitet ist, und wo sie noch weiter entwickelt werden sollte. Ganz konkret wurde das Konzept von Pavkovic in der Fallbearbeitung (Supervision) herangezogen.

*Also Mitarbeiter aus ihrem Team haben an den Workshops teilgenommen – und die Leitung?*

**Teiln. B:** Der Leiter unserer psychologischen Beratungsdienste und einzelne Mitarbeiter aus den insgesamt vier Teams nahmen an den Workshops teil.

#### IV. Durchführung der Organisationsberatung

*Mit welchen förderlichen bzw. hemmenden Faktoren sind Sie im Rahmen der Umsetzung der Organisationsberatung vor Ort konfrontiert worden?*

**Teiln. B:** Förderlich war einfach, dass diese Abwicklung der Tagung oder des jeweiligen Workshops von außen gemacht wurde und sozusagen den Rahmen bot. Und es war sehr zielorientiert gemacht und vom Ergebnis her auch sehr bestätigend. Es war eine fruchtbare und im Grunde auch gelungene Bearbeitung unserer Themen und vor allem, das war das Wesentliche, wir konnten unsere Sachen einbringen und überlegen, wo wir in welcher Weise uns weiter entwickeln können. Da wurde nichts vorgegeben, sondern wir hatten die Möglichkeit, den Ist-Stand festzustellen, Perspektiven zu entwickeln und zu sagen, in welche Richtung wollen wir gehen? Außerdem wurden die Begrenzungen herausgearbeitet und Wege gewiesen, wie diese weitgehend überwunden werden können.

*Was waren die zentralen Motive für die Leitungsebene Ihrer Einrichtung, sich am angebotenen Organisationsberatungsprozess zu beteiligen?*

**Teiln. B:** Zunächst einmal war grundsätzlich Interesse da, von dem Angebot, welches TiK machte, zu profitieren, indem Mitar-

beiter für die Arbeit mit Migranten qualifiziert wurden. Am Anfang war es ein mühsames Sich-Hinbewegen, dass auch Organisationsberatung notwendig wurde. Also, da waren schon eine gewisse Trägheit und Schwerfälligkeit vorhanden, was dann aber durch die Beharrlichkeit von TiK in einen konstruktiven und fruchtbaren Prozess gebracht werden konnte. Es ist das Verdienst von TiK, dass die Prozessschritte initiiert wurden und es zu den Ergebnissen kam.

*Und teilgenommen hatte die Teamleitung – und wer noch?*

**Teiln. B:** Aus meinem Team hat die Teamleitung teilgenommen, dann zwei weitere Teamleiter und eine Mitarbeiterin aus einem weiteren Team. Und natürlich die Leitung von uns, von dem psychologischen Beratungsdienst.

*Die ganze Abteilungsleitung?*

**Teiln. B:** Ja, für die Leitung der psychologischen Beratungsdienste gibt es einen Abteilungsleiter.

*Vom Jugendamt?*

**Teiln. B:** Nein, der Abteilungsleiter der psychologischen Beratungsdienste nahm teil. Der Jugendamtsleiter war verhindert, und der Verwaltungsleiter als sein Stellvertreter konnte wegen Doppelbelegung nicht teilnehmen. In der Abschlussrunde und zu den Überlegungen, wie die Veränderungen im Bereich des Jugendamts institutionell verankert werden können, fanden dann Besprechungen mit Abteilungsleitern des Jugendamts, dem Verwaltungsleiter und dem Jugendamtsleiter statt. Das war ein gelungener und äußerst erfolgreicher Abschluss, von TiK so initiiert.

Die Kolleginnen und Kollegen zeigten zunächst einmal Neugier und hatten auch ein Eigeninteresse an der Arbeit in dem Bereich der interkulturellen Öffnung. Sie wollten da auch profitieren.

*Welche Bestandteile der Organisationsberatung (etwa Supervision, Workshops oder*

*Steuerungsstunden) sind von den Mitarbeitern vor Ort besonders nachgefragt worden?*

**Teiln. B:** Es waren Workshops, wo die Möglichkeit, Prozesse zu initiieren erarbeitet wurde und wo dann zusammengetragen wurde, was erreicht werden konnte.

## V. Effekte der Organisationsberatung

*Welche konkreten Verbesserungen konnten durch die Organisationsberatung vor Ort zur Umsetzung der Arbeit mit Migranten erreicht werden (wie z.B. bessere Elternarbeit oder ehrenamtliche Arbeit mit Migranten)?*

**Teiln. B:** Ja, einmal der Ansatz mit der Fachhochschulpraktikantin, den ich praktiziere, der fördert natürlich auch die Nachfrage. Und wir haben jetzt den Effekt, dass vermehrt Mitbürger aus den osteuropäischen Ländern anfragen. Wenn jetzt die Kraft weiter dableibe, dann würde die Nachfrage weiter zunehmen, denn es entwickelt sich so eine Art Mundpropaganda.

*D.h. dadurch kommen auch mehr?*

**Teiln. B:** Ja, aus diesem Bereich der Aussiedler aus den osteuropäischen Ländern. Sie informieren und unterstützen sich gegenseitig. Ein weiterer Effekt ist die Tatsache, dass die Beratungsdauer zunimmt. Durch die eigene Sicherheit und die Fähigkeit, auch entsprechend umsichtig den Gesprächsfortgang zu gestalten, entsteht für die Ratsuchenden auch zunehmend Vertrauen, sich einzulassen. Die Organisationsberatung hat zusätzlich für dieses Thema, für die ganze Einrichtung den Effekt gebracht, dass wir uns besser verständigen können, indem die Sprache einheitlicher wurde. Verständigungen sind jetzt schneller und besser möglich. Durch die ganze Institution. Ob das die Abteilung der Jugendhilfe betrifft oder unsere Abteilung (die psychologischen Beratungsdienste) – da ist einfach der Austausch und die Verständigung besser möglich.

*Welche Veränderungen im organisatori-*

*schen Bereich Ihrer Arbeit sind durch die Organisationsberatung vor Ort angestoßen bzw. erreicht worden?*

**Teiln. B:** Da sind wir noch am Anfang des Umsetzungsprozesses. Soweit ich es sehen und einschätzen kann, hat die Häufigkeit der Beratungen von Migranten zugenommen. Das heißt ganz konkret, dass im jeweiligen Fall die Ratsuchenden länger die Zusammenarbeit suchen. Die Verweildauer ist länger geworden und lässt auf einen verbesserten Kontakt mit den Ratsuchenden schließen. Darin sehe ich eine deutliche Intensivierung der Arbeit.

*Welche konkreten Aufgaben bzw. Arbeitsprozesse sind von der Leitung in Ihrem Dienst umzusetzen, damit interkulturelle soziale Arbeit wahrscheinlich Erfolg versprechend eingeführt bzw. umgesetzt werden kann?*

**Teiln. B:** Durch die Dinge, die von der Organisationsberatung her intensiviert wurden – also diese interkulturelle Kompetenz bei Stellenbewerbungen abzufragen, dann durch Einrichten von Fortbildungen, wo ja immer auch von der Mitarbeiterschaft überlegt wird, welche Themen sind relevant? Dann durch einen Beauftragten, der im Grunde die Informationen verteilt und weiter gibt. Das sind einfach wichtige Punkte – Schaltstellen, wo diese Thematik immer wieder behandelt und berücksichtigt wird. Das muss parallel laufen, um diesen Aspekt in der Arbeit zu berücksichtigen. Nicht dass dieser Aspekt sich schleichend verliert. Die Gefahr dazu ist immer gegeben. Zur Zeit ist das Thema Hyperaktivität in der Öffentlichkeit sehr präsent. Es ist von daher wichtig, die Palette der zu bearbeitenden Themen oder die Arbeitsschwerpunkte der Beratungsstelle immer wieder kritisch zu reflektieren. Der Themenbereich der interkulturellen Öffnung ist somit zu einem wichtigen Punkt im Konzept der Beratungsstelle geworden.

*Welche Ansätze zur nachhaltigen Sicherung interkulturell ausgerichteteter sozialer Arbeit konnten erreicht werden?*

**Teiln. B:** Wie oben beschrieben, ist hier die Verzahnung und Verbindung zu den anderen Arbeitsaufträgen, die eine Beratungsstelle zu bedienen hat, zu nennen. Die Sicherung der Effizienz einerseits und das Entwickeln und Bewahren einer Sensibilität andererseits – das ist etwas, was meiner Meinung nach von TiK sehr deutlich gemacht wurde und auch, dass dieses Thema in der Einrichtung verankert sein muss. Wir haben uns darauf eingestellt, orientiert zu sein auf die sozialpolitischen Entwicklungen in der Kommune. Es ist eine Zielvorstellung, entsprechende auf Problemlagen bezogene Fortbildungen zu organisieren. Außerdem haben wir jetzt vor, eine Supervision zum Thema Migration in Anspruch zu nehmen. Hier wird es um die kritische Reflexion der Arbeitsweise in Fällen von Migration gehen. Es handelt sich dabei um eine auf das Team bezogene Supervision mit dem Ziel, in der Thematik weiter kompetent zu bleiben. Vorwiegend wird es darum gehen, die Punkte zu erkennen, die die Arbeit erschweren, und Variablen zu finden, die ein erfolgreiches Bearbeiten gelingen lassen. Zusammenfassung: Insgesamt ist eine Bereitschaft gewachsen, dieses Thema in den konzeptionellen Überlegungen mit zu berücksichtigen und weiter umzusetzen.

*Denken sie auch an die Fortsetzung von Weiterbildungsmaßnahmen?*

**Teiln. B:** Ja, daran ist gedacht, dass wir uns in der Weise gegenseitig unterstützen. Wir hatten vor kurzem eine Fortbildung, von der Arbeiterwohlfahrt durchgeführt, und wir werden weiter Ausschau halten, was wir im Bereich der Fort- und Weiterbildung machen können. Ich habe auch vor, dass ich in einer hausinternen thematischen Konferenz einen Islamexperten bitte, die diversen Fragen der Mitarbeiterschaft zu dieser The-

matik zu beantworten. Ziel ist hier, Wissen über eine bestimmte Klientel zu bekommen und dadurch Verstehen zu fördern. Auf diese Weise ist das ein Prozess, der bei uns jetzt verankert ist. In Zukunft werden wir uns in unserer Arbeit darauf konzentrieren, entstehende Probleme oder Fragestellungen entsprechend zu bearbeiten und uns dazu auch die nötige Unterstützung zu holen. Auch hier trifft das Wort „Öffnung“ ganz besonders zu.

*Wo bestehen konkrete Zusammenhänge zwischen interkultureller sozialer Arbeit und einer besseren Erreichbarkeit bzw. Leistungserstellung für Nachfrager aus „deutschen Unterschichten“?*

**Teiln. B:** Was die Erreichbarkeit der Beratungsstelle durch die Unterschicht betrifft, so kann allgemein gesagt werden, dass der Großteil unserer Klientel aus dem Bereich des oberen Anteils der Unterschicht kommt. Insofern wird unsere Beratungsstelle schon sehr von der Unterschicht frequentiert. Wie an anderer Stelle schon ausgeführt, hat sich die Anzahl der Sitzungen pro Fall seit der intensiven Beschäftigung mit dem Thema erhöht, d.h. die Ratsuchenden kommen jetzt länger. Ich selbst und auch meine Kolleginnen erleben jetzt die Arbeit mit der Klientel aus dem Bereich Migration intensiver und auch erfolgreicher.

*Können Sie Aussagen machen – vor dem Hintergrund von TiK – hinsichtlich geringerer Abbrüche von Beratungs- und Hilfsprozessen bei Migranten durch die Implementierung interkultureller sozialer Arbeit?*

**Teiln. B:** Das kann ich eindeutig bestätigen, denn Irritationen können nun entsprechend besser erkannt und bewältigt werden. Das zunächst als fremd Erlebte – hier sei wieder an den Begriff der Ambiguität (Doppelsinnigkeit oder Mehrsinnigkeit von Geschehnissen oder von Abläufen) erinnert – involviert und verunsichert zwar nach wie vor, jedoch kann dies dann durch geeignete Strategien

aufgelöst werden. Konkret heißt das: Wenn ich umsichtig den Beratungsprozess gestalten und zielführende Fragen stellen kann, so fördert dies den Kontakt und festigt letztlich auch die Beziehung zum Klienten. Der Klient erlebt die fachliche und sachliche Kompetenz und damit auch die Bewältigung kritischer Situationen. Dadurch entsteht Vertrauen, und die Zusammenarbeit ist dann längerfristig.

## VI. Und zum Schluss

*Woran wird eine bessere Leistungserstellung erkennbar und wie wird dies dokumentiert?*

**Teiln. B:** Das ist geschehen. Wir hatten die Migrationsarbeit bisher nicht als festen Punkt in unserer Statistik. Das wurde uns durch TiK bewusst. Die Dokumentation der Migrationsarbeit wurde jetzt in unsere computergestützte Arbeitsstatistik aufgenommen. Dabei ergibt sich, dass 31% unserer Klientel einen Migrationshintergrund haben. Das bedeutet, dass über 30% unserer Arbeitskapazität sozusagen in den Bereich der Migration fließen. Knapp über 30%, das ist ein Drittel, kann man sagen, der Arbeit, die wir leisten, geschieht im Bereich Migration. Da hat die Dokumentation, angestoßen durch TiK, uns schon klar gemacht, dass Migration ein wichtiger Bereich, sozusagen ein Standbein unserer Arbeit ist.

*Und wie dokumentieren Sie?*

**Teiln. B:** Wir können es fallspezifisch erfassen. Wir können auch sagen, wie viele Kinder betroffen waren, wie viele Mütter oder Väter, das können wir alles ermitteln.

Ja, das war eine parallele Entwicklung. Wir haben ein neues Programm bekommen. Es hatte erweiterte Dokumentationsmöglichkeiten und so konnten wir das gut miteinander verbinden. Das Programm ist für alle Teams. Es ist sozusagen die Grundlage unserer gesamten Arbeitserfassung.

*Bitte listen Sie alle Aspekte des Modellprojektes TiK auf – wonach nicht konkret gefragt wurde –, die eine hohe Relevanz für*

*den Projekterfolg haben und noch angesprochen werden sollten.*

**Teiln. B:** Die Teilnahme und damit auch der Projekterfolg, das muss man eindeutig sagen, ist möglich worden, weil es die Kommune nichts kostete. Das ist ein ganz wichtiger Faktor! Ebenso musste ich als Teilnehmer die Fortbildung zum überwiegenden Teil in der Freizeit wahrnehmen und auch finanzielle Aufwendungen übernehmen. Wichtig: Der Effekt der Fortbildung übertrifft den Einsatz an Zeit und Kosten!

Herzlichen Dank für das Interview!

## Anlage 6 Protokoll der Transfereinheit

Sonntag 18.11.2001/10.00 -14.00 Uhr: Vernetzung der sozialen Dienste – Erforschung eines Netzwerks an Beispielen  
Dozenten: Margret Pelkhofer-Stamm/  
Hartmut Davin

### Einführung

Frau Pelkhofer-Stamm fasst das Verständnis von Vernetzung und Kooperation der Teilnehmer (TN) aus der Weiterbildung und den Organisationsberatungs-Workshops zusammen (Folie 1: Netzwerkwissen, Kooperation, Kooperationspartner, Ethnische Vereine/Selbstorganisationen von Migranten und Minderheiten, Migrationssozialdienste, Kindergarten Schule u.a. Institutionen).

Ferner werden zentrale Begriffe erläutert (Folie 2: soziale Netzwerke, Vernetzung sozialer Dienste, Kooperation).

Kooperation wird hier als Teil von Vernetzung verstanden und stellt die professionelle Antwort auf die komplexen Aufgabenstellungen sozialer Unterstützungsleistungen dar.

### Betreuungs- und Beratungsstelle Sucht (Gesundheitsamt Stuttgart)

Teilnehmer A trägt einige Erfahrungen aus seiner langjährigen Tätigkeit in der Beratungs- und Betreuungsstelle Sucht bei. Das Thema Vernetzung ist nicht fremd; so gehören zum direkten Umfeld der Beratungsstelle ca. 20 Einrichtungen (Bsp.: Arztpraxen und Fachkliniken). Am Anfang steht allgemein die Vorsicht: „Da will sich jemand entlasten“. Im Team gibt es zum Thema Kooperation ganz unterschiedliche Haltungen, die stark davon abhängen, wie die einzelnen Personen miteinander können. Institutionell gibt es auch Formen von

Arbeitsteilung, so dass z.B. das Jugendamt (JA) mit seinen hoheitlichen Aufgaben gelegentlich die ‚böse‘ und die Beratungsstelle die ‚gute‘ Seite von Begleitung abdecken, wobei auch hier die persönlich gute Zusammenarbeit als Grundlage anzusehen ist. Die größten Hemmnisse für Vernetzung sind Kränkungen und Konkurrenz. Kooperation hängt auch von der Fähigkeit der Kollegen ab, Kritik annehmen zu können.

Hauptkooperationspartner sind die niedergelassenen Hausärzte als erste Anlaufstelle der Suchtkranken. Das professionelle Verhältnis zwischen Arzt und Sozialarbeiter kann schwierig sein, da Ärzte den Sinn der sozialen Arbeit häufig bezweifeln – von ca. 100 bis 150 angeschriebenen Ärzten blieben durchschnittlich 10 Praxen für Kooperationsperspektiven übrig.

### Sozialdienst für Menschen mit Infektionskrankheiten (Gesundheitsamt Stuttgart)

Teilnehmer B erläutert aus ebenfalls langjähriger Erfahrung die Besonderheit des Handlungsfeldes „Menschen mit Infektionskrankheiten“. Hausinterne Kooperation findet zur umfassenden gesundheitlichen Versorgung der Kranken statt. Wenn der Sozialdienst greift (z.B. Sozialamt, Wohnungsamt etc.), was eher in der Funktion von Zwangskooperationen geschieht, ist die notwendige gesundheitliche Versorgung meist schon zu Ende.

Frühere Versuche der Arbeit mit Angehörigen und die Initiierung von Selbsthilfegruppen ließen sich nicht etablieren (unrealistisch; zu arbeitsintensiv). Die „ansteckende Krankheit“ Tuberkulose ist angstausslösend bei Familie, Freunden und Arbeitskollegen. Die anfänglich notwendige Isolierung, um Ansteckungen zu vermeiden, befördert Ausgrenzung und Alleinsein. Während in den letzten drei Jahren durch medikamentöse Behandlung die Ansteckungsge-

fahr auf 4 bis 5 Wochen reduziert werden konnte (vor ca. 10 Jahren noch 4 bis 5 Monate), hält sich im allgemeinen Bewusstsein noch ein Krankheitsbild, wie es sich „vor dem Krieg“ herausgebildet hat. In diesen Projektionszusammenhang ist auch die „kontrollierende“ Funktion der Beratungsstelle einzuordnen (Polizeiaspekt). Zusammengefasst ergibt sich für das Gesundheitsamt die Erfahrung, dass der Aspekt „Vernetzung/Kooperation“ in der Alltagspraxis kaum eine Relevanz hat.

### **Beratungsstelle für Erziehung, Partnerschaft und Trennung (Hamburg-Wandsbek)**

TN C: Da es in Wandsbek kaum migrationspezifische Dienste gibt, ist eine Zielsetzung, die „Beratung von Mitbürgern ausländischer Herkunft zu bündeln“ (Arbeitskreis/Arbeitsforum). In diesem Zusammenhang wurde eine 2-tägige Fortbildung im Dezember organisiert, die durch die Stadtteilkasse und die AWO mitfinanziert wurde. Teilnehmer der Fortbildung waren:

- Leiter der AWO
- Kollegen der Straßensozialarbeit
- Kollegen der Erziehungsberatungsstellen
- Kollegen des freien Trägers Hamburger Kinder- und Jugendhilfe e.V.

TN C sieht sich bei dem Beginn von Vernetzung und Kooperation mit Themenfeldern konfrontiert, die so gar nicht mitbedacht waren, wie z.B.:

- Wer wird beteiligt (Transparenzforderungen)?
- Das heiße Thema Konkurrenz!

Frau Pelkhofer-Stamm bemerkt, dass in der Vernetzungsarbeit diese Aspekte mitzubedenken sind. Das Schlüsselwort für die Gestaltung sei jedoch die „Kompetenz“ der Akteure.

Was die konkrete Ausgestaltung von Kooperationen betrifft, greift sie den Hinweis

auf, schriftliche Vereinbarungen zu schließen. Eine schriftliche Vereinbarung wird zur Einsicht zur Verfügung gestellt.

### **Gruppenarbeit**

Es werden drei Gruppen gebildet, die anhand eines vorbereiteten Metaplanbogens an einer Netzwerk-Landkarte arbeiten. Die TN werden gebeten, eine Zielgruppe bzw. ein Thema oder Problem zu benennen und im Zentrum zu positionieren. Für die Bearbeitung werden drei Aspekte vorgeschlagen:

- Finden Sie Kooperationspartner vor Ort!
- Positionieren Sie Ihre Einrichtung auf der Netzwerk-Landkarte (inhaltlich)!
- Wählen Sie eine Einrichtung oder einen Anbieter mit der größten Chance bzw. dem direktesten Zugang für Vernetzung/Kooperation.

1. Kopie: Hamburg-Wandsbek, Beratungsstelle Bovestraße

Familien mit fremdkulturellem Hintergrund

2. Kopie: Gesundheitsamt Stuttgart  
Beratung für Tuberkulosekranke

3. Kopie: Gesundheitsamt Stuttgart – Drogenberatung  
Angebot für türkisch-sprachige Klienten zu Missbrauch von legalen Drogen

### **Einwandübung**

Die Bearbeitung der Ergebnisse wird mit einer Übung weitergeführt. Der Raum wird in eine „Einwandecke“ und eine „Ideenecke“ aufgeteilt. Jede Gruppe wird halbiert, ein Teil stellt sich in den Einwandbereich, der andere in den Ideenbereich. Zuerst tragen die TN ihre Einwände vor. Diese werden protokolliert und anschließend erwidert die Gruppe aus dem Bereich Ideen mögliche Sicht- und Handlungsweisen. Diese werden ebenfalls protokolliert und die Einwandgruppe gefragt, ob die Ideen hilfreich sind. Die TN aus dem Plenum können die Ein-

wand- bzw. Ideenposition einnehmen und ebenfalls ihren Beitrag formulieren.

### **Beispiel 1:** **Hamburg-Wandsbek, Beratungs-** **stelle Bovestraße** **Familien mit fremdkulturellem** **Hintergrund**

#### **Einwände:**

- Was sollen wir damit, wir haben schon Arbeit genug.
- Wir brauchen das nicht, wir arbeiten zur Zufriedenheit der Klienten.
- Wir sind im Aufbau, andere Themen haben Priorität.
- Konkurrenzdenken, es kann eigene Arbeit weggenommen werden (Arbeitsplatzverlust).
- Wer bezahlt was?
- Angst, sich in die Karten gucken zu lassen.
- Das haben wir noch nie gemacht/das machen wir auch zukünftig nicht.
- Wir sind Psychologen, was haben wir mit Sozialraum-Vernetzung zu tun?
- Warum sind wir nicht um Genehmigung (z.B.: Dezemberveranstaltung) gefragt worden?

#### **Ideen:**

- Es kann eine Arbeitserleichterung sein (Doppelarbeit wird verhindert).
- Kürzere Wege, richtige Führung für die Wege (Irrwege werden vermieden).
- Bedarfslage der Zielgruppe zeigt, dass sie „mehr braucht“ (Klientenorientierung).
- Wir tun unsere Arbeit / wir werden alle bezahlt.
- Wir erstellen ein Organigramm (klares Profil nach außen).
- Persönliches Kennenlernen kann Erleichterung für andere Themen bringen (Beziehungsebene!).

- ich lass dich in meine Karten gucken (Transparenz)
- Jetzt frisst es Zeit, nachher spart es Zeit.  
**annehmbar – mitnehmbar**
- So drastisch werden Einwände nicht kommen, das beruhigt.
- Hierarchieebene einbeziehen ( sich einen Auftrag einholen (z.B. kurz vor Umsetzung „zur Kenntnis“ vorlegen).

### **Beispiel 2:** **Gesundheitsamt Stuttgart** **Beratung für Tuberkulosekranke**

#### **Einwände:**

- Es ist kein Thema (solange die „Krankheit“ nicht auftritt).
- Angst vor Ansteckung
- Es lohnt sich nicht; genug zu tun; keine Zeit; kein wichtiges Thema.
- Gibt's Tuberkulose überhaupt noch?
- Zuständigkeitsregelungen!?

#### **Ideen:**

- Vorreiter, um das Thema in den Vordergrund zu holen (es ist wichtiger geworden).
- Der/die Kranke und das umgebende Netz (insbesondere Familie).
- Möglichkeit ( Kooperation ( Gesundheitsprävention anders zu gestalten (mit Tbc).
- HIV und Hepatitis C am Beispiel Tbc-Prävention.
- Vorhandene Informationen mit Multiplikatoren aus Zielgruppen anschauen?
- Wie läuft es vor Ort – wie läuft es in anderen Städten?
- Zielgruppe „Menschen in Wohnheimen“ (als Ideenquelle).

#### **Perspektive**

- Prävention/Öffentlichkeitsarbeit.
- Kooperation mit jedem, „wenn es Thema ist“.

- Wo es öfter Thema ist, entstehen auch „Beziehungen“.

### **Diskussion / Randbemerkungen**

- Aktives, offensives Vorgehen.
- Dieses Thema macht dem Gesundheitsamt niemand streitig.
- Die medikamentöse Behandlung hat sich verändert ( Info/Aufklärung).

### **Beispiel 3: Gesundheitsamt Stuttgart – Dro- genberatung**

Angebot für türkisch-sprachige Klienten zu Missbrauch von legalen Drogen.

#### **Einwände:**

- Keine Kapazitäten.
- Zielgruppe ist „sowieso“ nicht zu erreichen.
- Das können sie mit der Zielgruppe nicht thematisieren.
- Unterstellung, dass die Beratungsstelle nicht „kompetent“ genug ist für die Zielgruppe.
- Angebot soll vom freien Träger, nicht vom kommunalen Träger, gemacht werden (niedrigere Hemmschwelle).
- Die regeln ihre Sache selber (in der Familie); Angebot für islamische Frauen (schwierig).
- Tabuthema bei der Zielgruppe (Angst).
- Von „außen“ ist da nichts zu machen.

#### **Ideen:**

- Zahlen sprechen für sich (Präsentation der eigenen Beratungsstelle (Öffentlichkeitsarbeit)).
- Eigenes Angebot entwickeln: Was kann sie ansprechen? (Vermittler, Gruppe, Instanz).
- über vorhandene Gruppen / Veranstal-

- tungen mit dem Thema an die Zielgruppe
- Person, die die Sprache spricht, Beratung in „Muttersprache“.
- Wie kann Familie von „schon Abhängigen“ einbezogen werden?
- Aufbau des Netzwerks.

#### **Nachhaltigkeit**

- 20% bis 30% Personalkapazität für Aufbau und Entwicklung.
- Über Mittler in das bestehende Netz ein-klinken.
- Das eigene Angebot muss „interessant“ sein.

**Rolf Arnold u.a.:** Wandel der Lernkulturen. Darmstadt 1998.

**Dirk Baecker:** Postheroisches Management. Berlin 1994.

**Dirk Baecker:** Organisation als System, Frankfurt 1999.

**Dirk Baecker:** Entwicklung von Standards für die interkulturelle Öffnung der Verwaltung. Manuskript, Universität Witten-Herdecke 2003.

**Dirk Baecker:** Theorie und Praxis des Nichtwissens. In: Hans-Werner Franz u.a., Forschen – lernen – beraten. Berlin 2003.

**Siang Be:** Arbeitspapiere TiK-Weiterbildung, 2001.

**Ralf Besser:** Transfer: Damit Seminare Früchte tragen, Weinheim, Basel 2001.

**Joana Breidenbach:** Pal Nyiri: Interkulturelle Kompetenz als Business. In: OrganisationsEntwicklung 4/2001.

**Klaus Doppler:** Christoph Lauterburg: Change Management – Den Unternehmenswandel gestalten.. Frankfurt am Main 1997, S. 21.

**Günther Drews:** Neuorientierung oder Glasperspiel? Kritik der systemtheoretischen Ansätze. In: Projektmanagement 2/2003.

**Cornelia Edding:** Agentin des Wandels – Der Kampf um Veränderung im Unternehmen. München 2000.

**Heiner Ellebracht u.a.:** Systemische Organisations- und Unternehmensberatung, Praxishandbuch für Berater und Führungskräfte. Wiesbaden 2002.

**Dieter Filsinger:** Interkulturelle Öffnung Sozialer Dienste. Expertise im Auftrag der Regionalstelle E&. Saarbrücken, Berlin 2002, www.eundc.de.

**Heinz von Förster:** Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners. Heidelberg 1999.

**Malcolm Gladwell:** Der Tipping Point. Berlin 2000;

**Ernst von Glaserfeld:** Radikaler Konstruktivismus. Frankfurt am Main 1997.

**Monica MacGoldrick/Randy Gerson:** Genogramm in der Familienberatung, Heidelberg 1990.

**Forschungsbericht Wissenstransfer in Netzwerken. In:** Sozialforschungsstelle Dortmund, Jahresbericht 2002.

**Franz Hamburger u.a.:** Schlüsselkompetenzen Sozialer Arbeit: personale und soziale Fähigkeiten. In: Anforderungsprofile und Qualifikationsmerkmale in der Sozialen Arbeit der Caritas mit MigrantInnen. 1998

**Bernhard Blanke, Stephan von Bandemer, Frank Nullmeier (Hg.):** Handbuch zur Verwaltungsreform. Opladen 2001.

**Sabine Handschuck/Hubertus Schröer:** Interkulturelle Orientierung als Qualitätsstandard sozialer Arbeit. In: Georg Auernheimer (Hg.): Migration als Herausforderung für pädagogische Institutionen. Opladen 2001.

**Heike Hasenfuß:** Wie Wissen Halt findet. In: ManagerSeminare, Heft 47, März 2001.

**Wolfgang Hinz-Rommel:** Interkulturelle Kompetenz. Münster 1994.

**Rüdiger. G. Klimecki u.a.:** Zur empirischen Analyse organisationeller Lernprozesse im öffentlichen Sektor. Konstanz 1994.

**Rüdiger G. Klimecki:** Wissensmanagement. Wege zur „intelligenten Organisation“. Manuskript 1999, Universität Konstanz, Fachbereich Politik und Verwaltungswissenschaften.

**Konzeption TiK,** Antrag BMA 1998.

**Norbert Kunze:** Interkulturelle psychologische Beratung. In: Wege zum Menschen 4, 1998.

**Landeszentrum für Zuwanderung:** Interkulturelle und antirassistische Trainings auf dem Prüfstand, Tagungsdokumentation, NRW 2002.

**Erich Latniak:** Wie gut ist der Platz zwischen den Stühlen? In: Hans-Werner Franz u.a.: Forschen – lernen – beraten. Berlin 2003.

**Tatiana Lima Curvello:** Interkulturelle Öffnung als Integrationsstrategie. In: Interkulturelle Öffnung als Integrationsstrategie für die Verwaltung, TiK-Dokumentation. Berlin 2001.

**Tatiana Lima Curvello:** Welche Kompetenzen müssen Verwaltungen erwerben? In: Friedrich-Ebert-Stiftung (Hg.): Interkulturelle Öffnung der Verwaltung – Zuwanderungsland Deutschland in der Praxis. Dokumentation einer Fachkonferenz. Berlin 2002.

**Helga Losche:** Interkulturelle Kommunikation. Themenheft Praktische Erlebnispädagogik. München 1995.

**Andreas Markert:** Jugendämter als lernende Organisation, Dissertation, Universität

Bielefeld, 2000.

**Umberto Maturana:** Kognition. In: Siegfried S. Schmidt, Der Diskurs des radikalen Konstruktivismus. Frankfurt a.M. 1987.

**Paul Mecheril:** Die interkulturelle Dimension psychosozialer Beratung. Studienbrief der Fernuniversität Hagen, 2002.

**Gari Pavkovic:** Erziehungsberatung mit Migrantenfamilien. In: Praxis der Kinderpsychologie und Kinderpsychiatrie 4, 2001.

**Konstanze Pielen:** Kriterien zur Qualität personenbezogener sozialer Dienstleistungen, Manuskript. Bielefeld 1995.

**Ulrich Pfeiffer, Bernd Faller:** Qualität des Verwaltungshandelns zur Modernisierung der Bundesministerien. FES 1997.

**Arist von Schlippe, Mohammed El Haschimi:** Konzepte interkultureller systemischer Therapie und Beratung – Ein Beitrag zur interkulturellen Kompetenz. In: B. Heimannsberg/Ch. J. Schmidt-Lellek, Interkulturelle Beratung und Mediation. Köln 2000.

**Matthias Schulze-Böing, Beate Röschmann:** Interkulturelle Öffnung – wie geht man am besten vor? In: Marga Pröhl und Hauke Hartmann (Hg.), Strategien der Integration. Gütersloh 2002.

**Peter. M. Senge:** Die fünfte Disziplin. Stuttgart 2003.

**Alexander Thomas u.a.:** Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kooperation, Band 1 und 2. Göttingen, 2003.

**Norbert Thom, Adrian Ritz:** „Das Innovationsmanagement zur Neuausrichtung öffentlicher Institutionen“, in: dieselben,

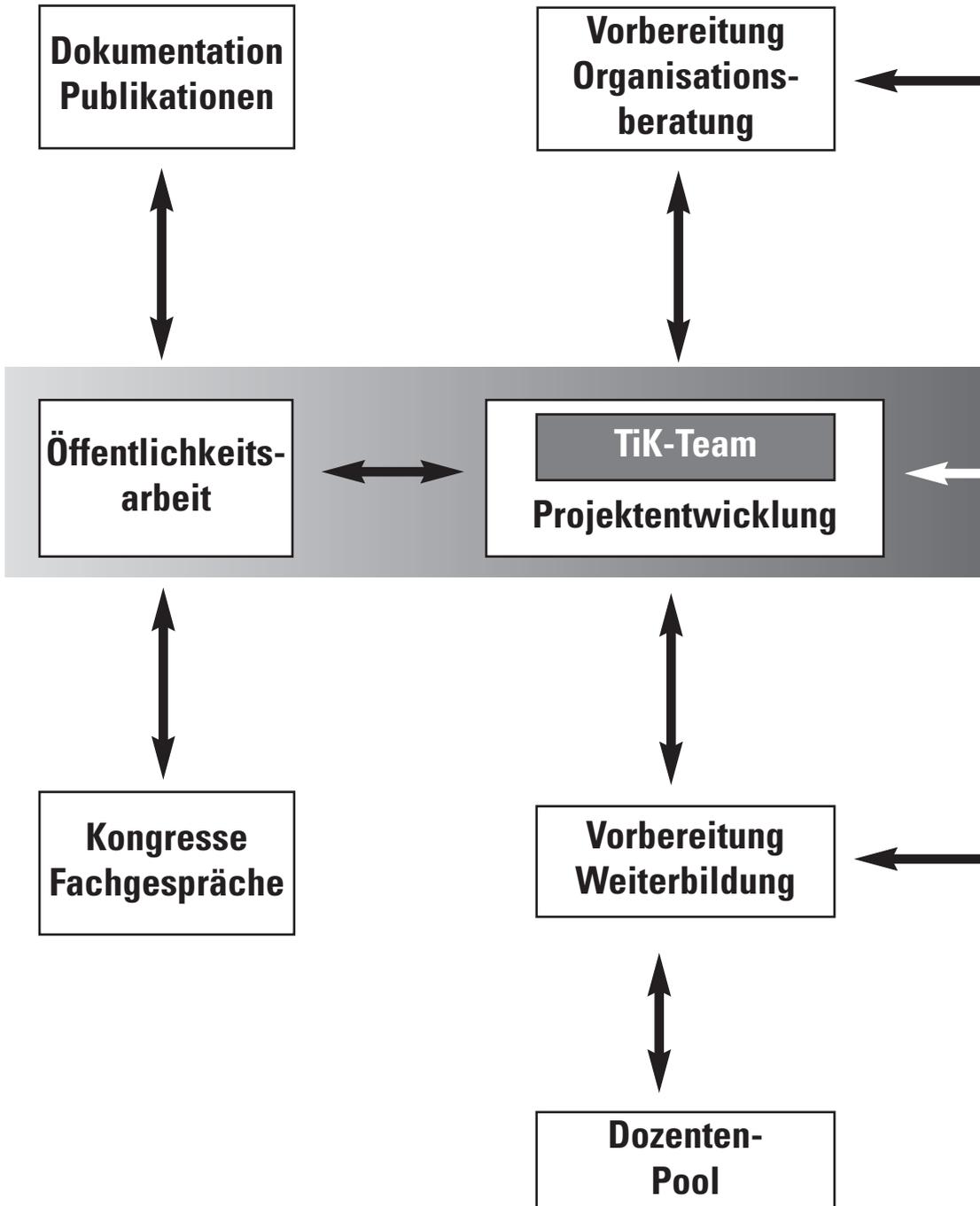
Public Management. Wiesbaden 2000.

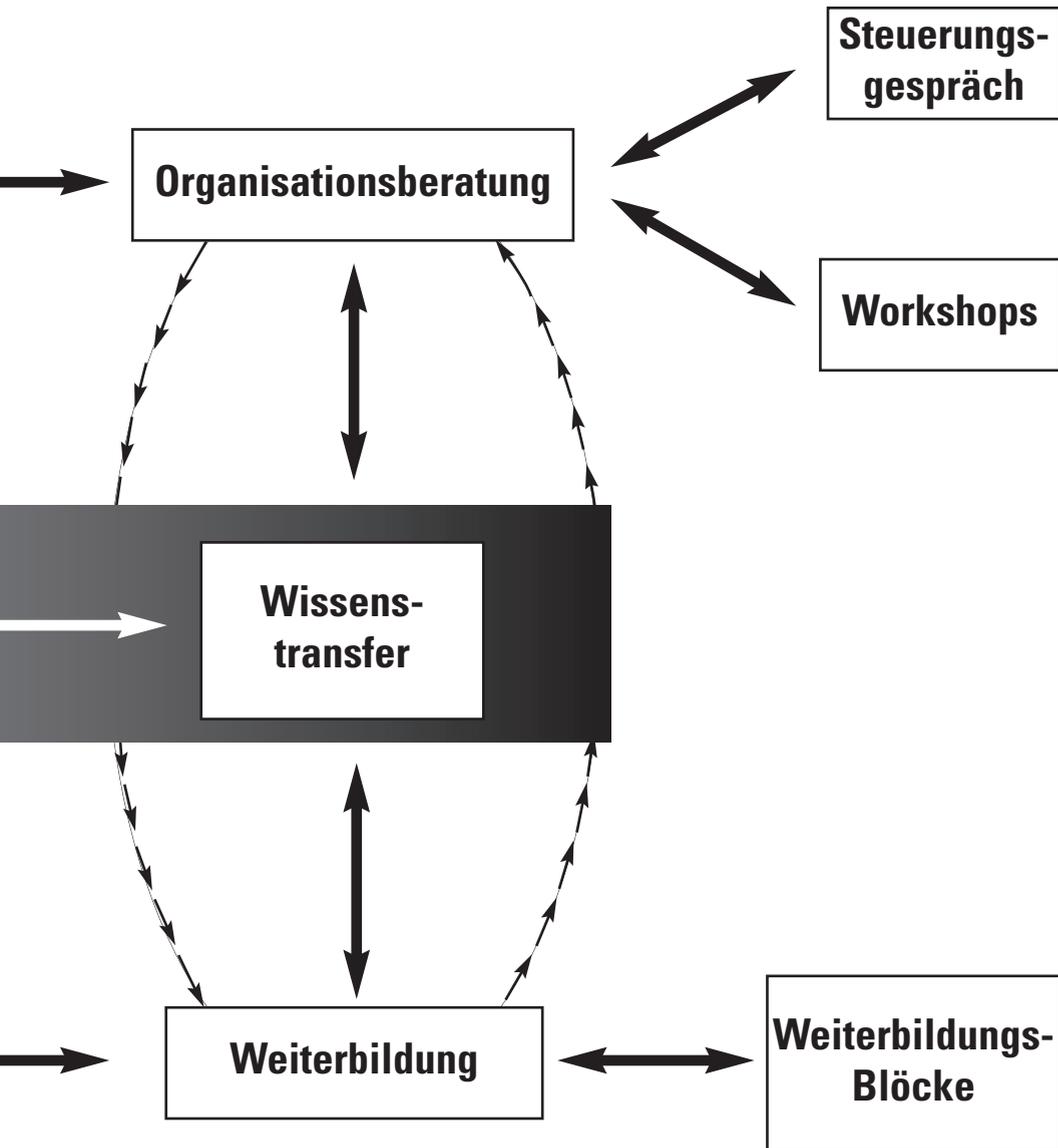
**Verband binationaler Familien und Partnerschaften iaf Berlin:** Beratung im interkulturellen Kontext. Dokumentation einer Weiterbildung für Beraterinnen und Berater der sozialen Dienste. Berlin 1999.

**K. E. Weik:** Der Prozess des Organisierens. Frankfurt 1995.

**Helmut Willke:** Systemisches Wissensmanagement. Stuttgart 2001.

Wissenschaftliche Begleitung der Modellprojekte zur interkulturellen Öffnung und Vernetzung sozialarbeiterischer Hilfen für ausländische Mitbürger, Abschlussbericht für das Bundesministerium des Inneren, vorgelegt von Social Consult GmbH, 2003.

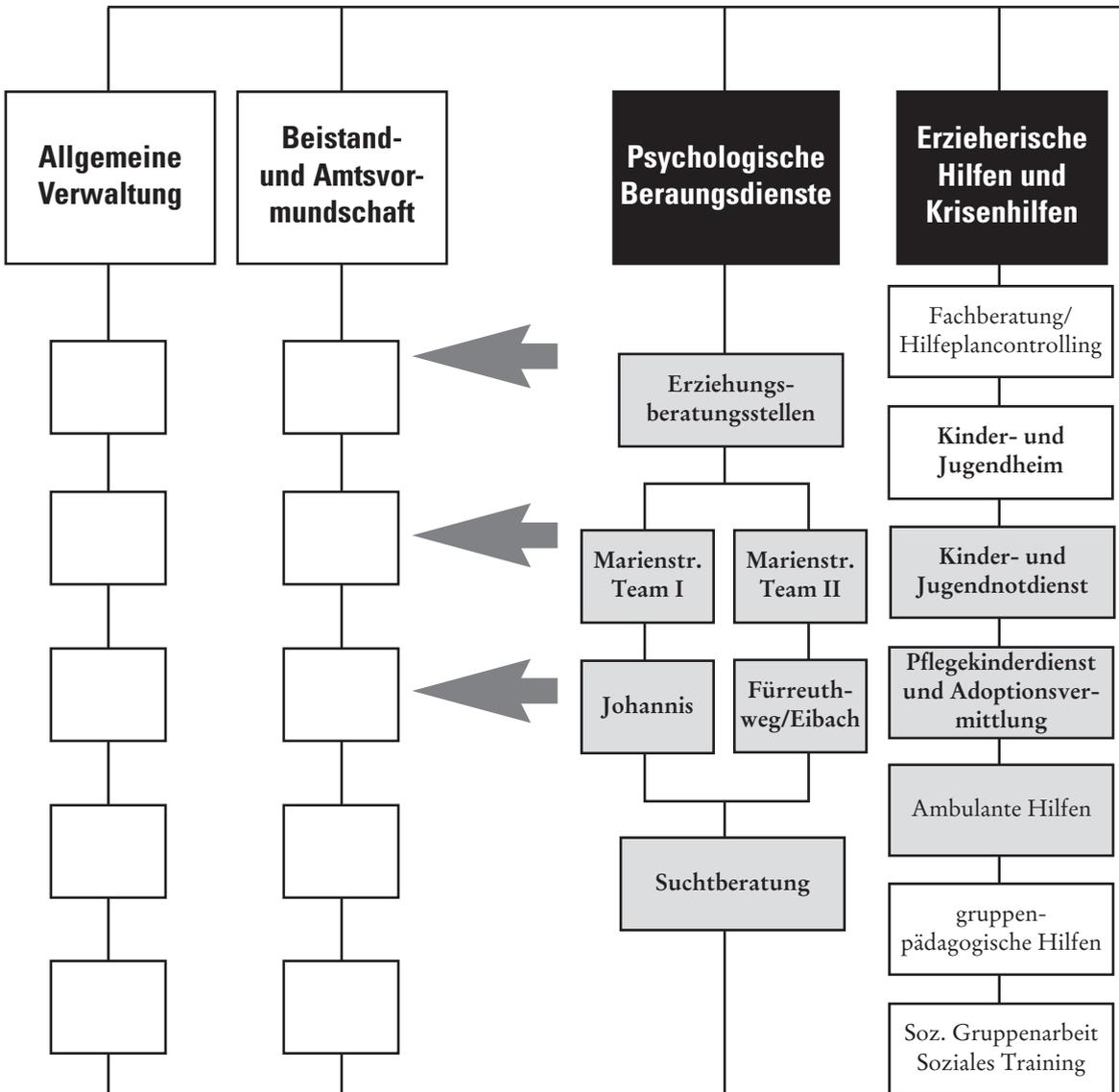


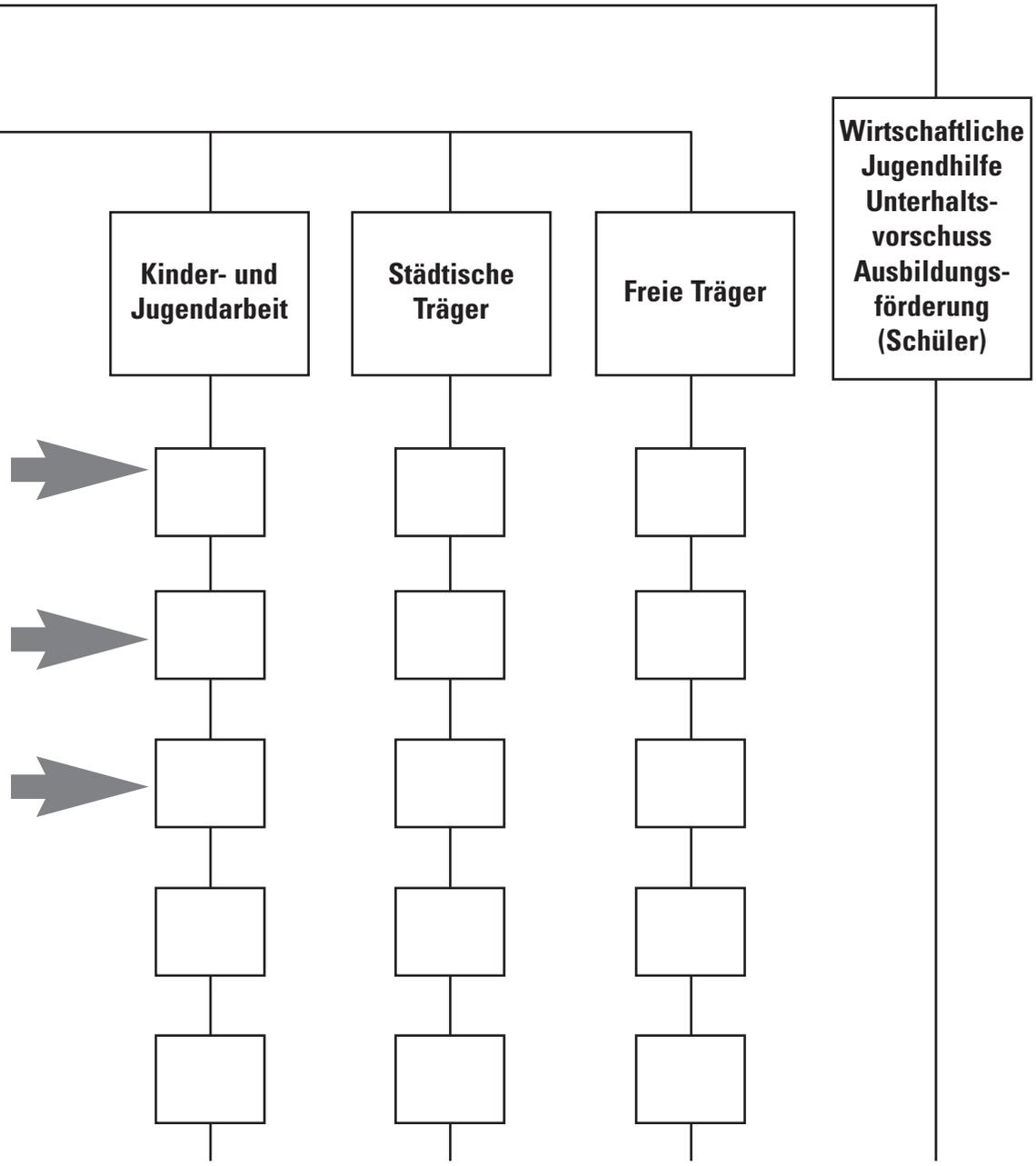


An dem Modellprojekt beteiligten sich 14 kommunale Einrichtungen aus sieben Städten. An der Weiterbildung nahmen 33 Mitarbeiter aus diesen Institutionen teil. Insgesamt waren 92 Personen an den Works-

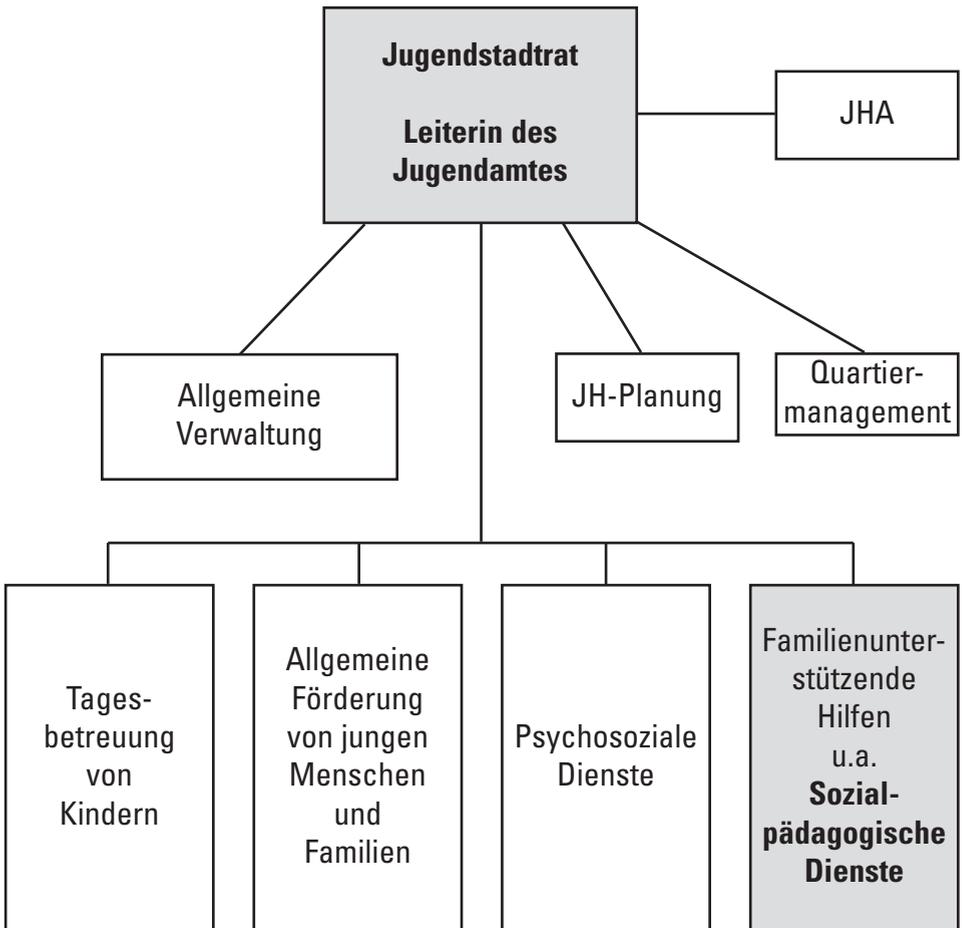
hops vor Ort beteiligt, 56 Mitarbeiter, 14 Beratungsstellenleitungen, 16 Abteilungsleitungen, 2 Beauftragte für interkulturelle Arbeit und 4 oberste Leitungen der Organisationen.

## Jugendamt der Stadt Nürnberg Dienststellenleitung





## Jugendamt des Bezirks Berlin-Neukölln



## Fußnoten

### Vorwort

<sup>1</sup> Das Modellprojekt wurde von September 2000 bis Mai 2003 bundesweit durchgeführt. Es nahmen 14 kommunale Einrichtungen bzw. freie Träger aus sieben Städten teil.

### 1. Projekthintergrund und konzeptionelle Einordnung

<sup>1</sup> Vgl. Dieter Filsinger: Interkulturelle Öffnung Sozialer Dienste. Expertise im Auftrag der Regionalstelle E&C, Saarbrücken. Berlin 2002, S. 5, [www.eundc.de](http://www.eundc.de).

<sup>2</sup> Tatiana Lima Curvello: Interkulturelle Öffnung als Integrationsstrategie. In: Interkulturelle Öffnung als Integrationsstrategie für die Verwaltung. TiK-Dokumentation. Berlin 2002.

<sup>3</sup> iaf Berlin (Hg.): Beratung im interkulturellen Kontext. Dokumentation. Berlin 1999, S. 177 ff.

<sup>4</sup> TiK-Konzeption, Antrag BMA 1998.

<sup>5</sup> Vgl. ebd., S.10-11.

<sup>6</sup> Vgl. Kap. 3.3 und 3.4.

<sup>7</sup> Vgl. Interview im Anhang.

<sup>8</sup> Vgl. Kap. 5, S. ?

<sup>9</sup> Vgl. Fußnote 2.

<sup>10</sup> Im Zeitraum bis Oktober 2003 wurden gemeinsam mit der FES und der bpb zwei Kongresse durchgeführt: „Interkulturelle Öffnung der Verwaltung – Zuwanderungsland Deutschland in der Praxis“, 2002 mit entsprechender Dokumentation und „Integrationslotsen oder Identitätswächter? Migrantenorganisationen im Integrationsprozess“, 2003 (Dokumentation in Vorbereitung). Das Thema der zwei Fachgespräche lautete: „Interkulturelle Öffnung als Integrationsstrategie für die Verwaltung“, 2001 mit entsprechender Dokumentation und gemeinsam mit der bpb .... 2003. (Dokumentation abrufbar unter [www.tik-iaf-berlin.de](http://www.tik-iaf-berlin.de) und [www.bpb.de](http://www.bpb.de)). Presseberichte, siehe Anhang.

<sup>11</sup> Vgl. Kap. 3 und 5.

<sup>12</sup> Vgl. K. E. Weik: Der Prozess des Organisierens. Frankfurt 1995; P. M. Senge: Die fünfte Disziplin. Ort??? Jahr???; Dirk Baecker: Organisation als System. Frankfurt 1999; Helmut Willke: Systemisches Wissensmanagement. Stuttgart 2001; R. G. Klimecki u.a.: Zur empirischen Analyse organisationeller Lernprozesse im öffentlichen Sektor. Konstanz 1994.

<sup>13</sup> Besonders am Beispiel des Jugendamts Nürnberg vgl. Kapitel 3 und Anhang wird der Zusammenhang zwischen Wissen und Qualität sozialer Dienstleistungen fassbar. Ähnlich sind auch unsere Erfahrungen mit dem Wissenstransfer, der ja das Herzstück des Modellprojekts war.

<sup>14</sup> Dirk Baecker: Entwicklung von Standards für die interkulturelle Öffnung der Verwaltung. Manuskript, Universität Witten-Herdecke 2003, unpaginiert.

<sup>15</sup> Für den sozialen Dienst bedeutet das die Entwicklung und Umsetzung in zielgruppenspezifischen Interventionen.

<sup>16</sup> Rüdiger G. Klimecki: Wissensmanagement. Wege zur „intelligenten Organisation“. Manuskript, Universität Konstanz, Fachbereich Politik und Verwaltungswissenschaften, 1999, unpaginiert.

<sup>17</sup> Vgl. Dirk Baecker: Theorie und Praxis des Nichtwissens. In: Hans-Werner Franz u.a.: Forschen – lernen – beraten. Berlin 2003; Helmut Willke: Systemisches Wissensmanagement. Stuttgart 2001; Andreas Markert: Jugendämter als lernende Organisation. Dissertation, Universität Bielefeld, 2000.

<sup>18</sup> Vgl. Tatiana Lima Curvello: Welche Kompetenzen müssen Verwaltungen erwerben?. In: Friedrich-Ebert-Stiftung (Hg.), Interkulturelle Öffnung der Verwaltung – Zuwanderungsland Deutschland in der Praxis. Dokumentation einer Fachkonferenz. Berlin 2002.

<sup>19</sup> Vgl. Kap. 3.4.2: Das Jugendamt Nürnberg hat seine Statistik an die Bedingungen der Einwanderungsgesellschaft angepasst. Vgl. dazu auch Ulrich Pfeiffer und Bernd Fallner: Qualität des Verwaltungshandelns zur Modernisierung der Bundesministerien. FES 1997.

<sup>20</sup> Vgl. Kap. 3.4.2: Das Jugendamt Neukölln hat einen regelmäßigen Austausch mit Moscheevereinen ins Leben gerufen. Mitarbeiter des Jugendamts Nürnberg bieten die Erziehungsberatung direkt im Kindergarten an.

<sup>21</sup> Vgl. Mertens, a.a.O., S. 44.

<sup>22</sup> Vgl. Exemplarische Prozessbeschreibung Kapitel 3.4.2.

<sup>23</sup> Vgl. Interview, Anlage S. ?

<sup>24</sup> Vgl. Filsinger, S. 21.

<sup>25</sup> Eine Ausnahme bildet hier das Modell der Stadt Offenbach. Vgl. Matthias Schulze-Böing, Beate Röschmann: Interkulturelle Öffnung – wie geht man am besten vor? In: Marga Pröhl und Hauke Hartmann (Hg.): Strategien der Integration. Ort??? 2002.

<sup>26</sup> Vgl. Filsinger, S. 13 ff., der einen guten Überblick über die Konzeptentwicklung gibt.

<sup>27</sup> Vgl. Kap. 3.1.

<sup>28</sup> Vgl. Kap. 3.1 und „Wissenschaftliche Begleitung der Modellprojekte zur interkulturellen Öffnung und Vernetzung sozialarbeiterischer Hilfen für ausländische Mitbürger“, Abschlussbericht für das Bundesministerium des Inneren, vorgelegt von Social Consult GmbH.

<sup>29</sup> Vgl. Rolf Arnold u.a.: Wandel der Lernkulturen. Darmstadt 1998.

<sup>30</sup> Vgl. Ralf Besser: Transfer: Damit Seminare Früchte tragen. Weinheim, Basel 2001.

<sup>31</sup> Vgl. Norbert Thom, Adrian Ritz: Das Innovationsmanagement zur Neuausrichtung öffentlicher Institutionen. In: Dieselben: Public Management. Wiesbaden 2000.

## 2. Projektaufgaben und Projektstruktur

<sup>1</sup> Vgl.: Wissenschaftliche Begleitung der Modellprojekte zur interkulturellen Öffnung und Vernetzung sozialarbeiterischer Hilfen für ausländische Mitbürger. Abschlussbericht für das Bundesministerium des Inneren, vorgelegt von Social Consult GmbH.

<sup>2</sup> Erich Latniak: Wie gut ist der Platz zwischen den Stühlen? In: Hans-Werner Franz u.a.: Forschen – lernen – beraten. Berlin 2003.

<sup>3</sup> Ebd., S. 107.

## 3. Ziele, Lernformen und Bewertung der Weiterbildung

<sup>1</sup> Siehe Anhang.

<sup>2</sup> Alexander Thomas u.a.: Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kooperation, Band 1 und 2. Göttingen 2003; Helga Losche: Interkulturelle Kommunikation, Themenheft Praktische Erlebnispädagogik. München 1995.

<sup>3</sup> Z.B. Trainingskonzept von „Eine Welt der Vielfalt e.V.“. Berlin o.J.

<sup>4</sup> Landeszentrum für Zuwanderung NRW Hg.: Interkulturelle und antirassistische Trainings auf dem Prüfstand, Tagungsdokumentation, 2002.

<sup>5</sup> iaf Berlin (Hg.): Beratung im interkulturellen Kontext, Dokumentation. Berlin 1999.

<sup>6</sup> Heike Hasenfuß: „Wie Wissen Halt findet“. In: managerSeminare, Heft 47, März 2001, S. 53-57.

<sup>7</sup> Arist von Schlippe, Mohammed El Haschimi: Konzepte interkultureller systemischer Therapie und Beratung – Ein Beitrag zur interkulturellen Kompetenz“, In: B. Heimannsberg, Ch. J. Schmidt-Lellek (Hg.): Interkulturelle Beratung und Mediation. Köln 1995, S. 87-114.

<sup>8</sup> Franz Hamburger u.a.: Schlüsselkompetenzen Sozialer Arbeit: personale und soziale Fähigkeiten“. In: Anforderungsprofile und Qualifikationsmerkmale in der Sozialen Arbeit der Caritas mit MigrantInnen, 1998, S. 98 ff.

<sup>9</sup> iaf Berlin: Beratung im interkulturellen Kontext; Dokumentation. Berlin 1999.

<sup>10</sup> Ebd., Evaluation, S. 212.

<sup>11</sup> Der „Radikale Konstruktivismus“, als dessen Begründer Ernst von Glasersfeld gilt, der selbst mehrsprachig und, wie wir heute sagen würden, multikulturell aufwuchs, gilt als eine der theoretischen Grundlagen der modernen Psychologie.

<sup>12</sup> Beide Zitate stammen aus den Arbeitspapieren von Siang Be, einem Dozenten der TiK-Weiterbildung 2001.

<sup>13</sup> Weitere Übungen siehe auch Dokumentation iaf Berlin, 1999, S. 101 ff.

<sup>14</sup> Arbeitspapier von Siang Be für die TiK-Weiterbildung 2001, siehe auch Alexander Thomas: Handbuch Interkultureller Kommunikation und Kooperation, Band 2. Göttingen 2003.

<sup>15</sup> Sie ist im Kontext von Problemen mit global arbeitenden Unternehmen entstanden und kann daher nicht einfach auf den Umgang mit Einwanderer-Communities übertragen werden, deren Mitglieder zum großen Teil hier geboren sind bzw. über 40 Jahre im Land leben. Zur Kritik an diesem Ansatz vgl. Joana

- Breidenbach, Pal Nyiri: Interkulturelle Kompetenz als Business. In: OrganisationsEntwicklung 4/2001.
- 16 Paul Mecheril u.a.: In: Die interkulturelle Dimension psychosozialer Beratung. Studienbrief der Fernuniversität Hagen, 2002, S. 5.
- 17 Vgl. Kap. 5, Transfer.
- 18 Arbeitspapiere „Veränderungsprozesse in Institutionen“ von Siang Be für die TiK-Weiterbildung 2001.
- 19 Grundlagen des Curriculums siehe Anhang.
- 20 Vgl. Kap. 5.
- 21 Teilnehmererwartungen im 1. Weiterbildungsblock.
- 22 Dozent der Weiterbildung, siehe Anlage Dozenten.
- 23 Norbert Kunze: „Interkulturelle psychologische Beratung“. In: Wege zum Menschen, 4, 1998 und Arbeitspapiere von Gari Pavkovic für die TiK-Weiterbildung 2002.
- 24 Methode aus der systemischen Familientherapie, mit der man vielfältige Informationen über die Mitglieder einer Familie, ihre Beziehungen und ihre Geschichte erhält; siehe auch Monica MacGoldrick, Randy Gerson: Genogramme in der Familienberatung. Bern 2000.
- 25 In die Genogrammarbeit werden mindestens drei Generationen einbezogen, um Zusammenhänge zwischen Vergangenheit und Gegenwart erkennen und klären zu können.
- 26 Gari Pavkovic: Erziehungsberatung mit Migrantenfamilien. In: Praxis der Kinderpsychologie und Kinderpsychiatrie 4, 2001, S. 252-264; darin enthalten Leitfaden von Kunze zur Erfassung der gesellschaftlichen Situation von Migranten und zur Erfassung des kulturellen Selbstverständnisses sowie der kulturellen Prozesse und Veränderungen.
- 27 Gari Pavkovic, Weiterbildungsunterlagen TiK 2002: Überbetonung oder Bagatellisierung der kulturellen Unterschiede/Überbetonung oder Vernachlässigung des gesellschaftlichen Mehrheitenbewusstseins/Überbetonung oder Vernachlässigung des gesellschaftlichen Minderheitenbewusstseins/Überbetonung oder Unterschätzung der lebensgeschichtlichen Befangenheit/Verschiebungen: Ethnifizierung, Politisierung, Personalisierung, Pathologisierung von Konflikten.
- 28 Wolfgang Hinz-Rommel: Interkulturelle Kompetenz. Münster 1994, S.34.
- 29 Tatiana Lima Curvello: Welche Kompetenzen müssen Verwaltungen erwerben?. In: Friedrich-Ebert-Stiftung (Hg.): Interkulturelle Öffnung der Verwaltung – Zuwanderungsland Deutschland in der Praxis. Dokumentation einer Fachkonferenz. Berlin 2002.
- 30 Siehe Anhang.
- 31 Abschlusskolloquium Kurs I und II.
- 32 Nach dem mehrdimensionalen Ansatz, modifiziert von Pavkovic.
- 33 Gari Pavkovic: Erziehungsberatung in Migrantenfamilien. Ort? Jahr?
- 34 Eine Teilnehmerin hat gute Erfahrungen mit Tafeln gemacht, auf denen das Alphabet in verschiedenen Schriftsprachen dargestellt ist.
- 35 Vgl. Kap. 5, Transfer.
- 36 Siehe Fragebogen zur Weiterbildungsauswertung im Anhang.
- 37 Dieses Thema war auf Wunsch von Teilnehmern aktuell in die Weiterbildung aufgenommen worden.
- 38 Eine Liste der Dozenten findet sich im Anhang.
- 39 Siehe auch Kap. 5 und Interviews im Anhang.

#### 4. Organisationsberatung, Konzept und Prozesse

- 1 Zu Beginn und immer wieder im Verlauf des Projekts hat sich das Projektteam intensiv mit Organisationstheorien und Modellen der Organisationsberatung auseinandergesetzt, z.B. mit P.M. Senge: Die fünfte Disziplin. Ort? Jahr?; C. Edding: Agentin des Wandels – Der Kampf um Veränderung im Unternehmen; D. Baecker: Organisation als System; H. Ellebracht u.a.: Systemische Organisations- und Unternehmensberatung – Praxishandbuch für Berater und Führungskräfte.
- 2 Vgl. Modellprojekte BMA Projektverbund 2000 - 2002: In der Evaluation wird TiK als einziges bundesweit gefördertes Projekt mit Prozessbegleitung von Organisationen aufgeführt.
- 3 Vgl. Kap. 4.2.
- 4 Klaus Doppler, Christoph Lauterburg: Change Management – Den Unternehmenswandel gestalten.

Ort? 1997, S. 21.

<sup>5</sup> Nach Abschluss des Projekts lässt sich feststellen, dass der Bedarf an interkulturellen Konzepten für Organisationen in sozialen Arbeitsfeldern gestiegen ist.

<sup>6</sup> Heiner Ellebracht u.a.: Systemische Organisations- und Unternehmensberatung. Praxishandbuch für Berater und Führungskräfte. Wiesbaden 2002, S. 25.

<sup>7</sup> Ebd., S. 40 ff.

<sup>8</sup> Ebd., S. 46.

<sup>9</sup> Vgl. auch Kap. 5.

<sup>10</sup> Günther Drews: Neuorientierung oder Glasperlenspiel? Kritik der systemtheoretischen Ansätze im Projektmanagement. In: Projektmanagement 2/2003. „Prozess vor Inhalt: Der Schwerpunkt verlagert sich auf den Prozess. Projektmanagement wird zum Prozessmanagement. Unabhängig vom Projekthinhalte kann jeder alles managen, wenn er nur den Prozess beherrscht.“, S. 16-21.

<sup>11</sup> Diese Auswahlkriterien wurden im ersten Workshop mit dem begleitenden Evaluator festgelegt. Siehe auch Anlage: „Überlegungen in der Konzeptphase zur Rolle und Auswahl von Organisationen bei interkulturellen Öffnungsprozessen“.

<sup>12</sup> So die Berichte des Senats zur Ausländer- und Integrationspolitik in Berlin.

<sup>13</sup> Die Bevölkerungszahlen sind Papieren der teilnehmenden Organisationen bzw. Städte entnommen, die den Stand von 1999 bzw. 2000 wiedergeben. Darin nicht enthalten sind Zahlen zu Aussiedlern, Flüchtlingen, Asylbewerbern und eingebürgerten Deutschen, die auch zu den Zielgruppen interkultureller Arbeit gehören.

<sup>14</sup> Leitlinien für eine interkulturell orientierte Kinder- und Jugendhilfe. In: Kommunalen Kinder- und Jugendplan München.

<sup>15</sup> In einigen Organisationen wurden aufgrund der komplexen Strukturen bis zu 12 Sitzungen durchgeführt.

<sup>16</sup> Das Urheberrecht für die im Rahmen der Organisationsberatung entwickelten Konzepte und Materialien liegt bei Riesner & Braun Consulting.

<sup>17</sup> Das Engagement der externen Organisationsberatung erfolgte erst nach der Akquisephase, so dass die Erstgespräche mit den beteiligten Organisationen vom Projektteam durchgeführt wurden. In dieser Akquisephase wurden keine klaren Ansprüche an die teilnehmenden „Systeme“ gestellt. Die konzeptionellen Überlegungen, Organisationen in ihren Vernetzungssystemen einzubeziehen, müssen im Nachhinein als weniger gelungen bezeichnet werden. Vernetzung spielt zwar eine wesentliche Rolle bei interkulturellen Öffnungsprozessen, ist jedoch für eine Organisationsberatung nicht die geeignete Systemform.

<sup>18</sup> Heiner Ellebracht u.a.: Systemische Organisations- und Unternehmensberatung. Wiesbaden 2002, S. 86

<sup>19</sup> Ebd., S. 87

<sup>20</sup> „Detaillierte Projektziele können allerdings nur da festgelegt werden, wo messbare Größen herangezogen werden können. Andere Ziele (z.B. Verbesserung der Motivation) müssen hingegen unbestimmt bleiben. [...] „weiche Ziele“ müssen gemeinsam entwickelt und vereinbart werden.“ B. Blanke u.a. In: Handbuch zur Verwaltungsreform, S. 247 und 294

<sup>21</sup> Heiner Ellebracht u.a.: a.a.O., S. 108f

<sup>22</sup> Siehe Kapitel 4.1 und 4.2.

<sup>23</sup> TiK organisierte zwei Fachgespräch und zwei Fachkonferenzen zur Interkulturellen Öffnung von Verwaltungseinrichtungen, s. Anlagen.

<sup>24</sup> Siehe „Steuerung bzw. Rückkoppelung mit der Leitung“ in diesem Kapitel.

<sup>25</sup> Die Indikatoren wurden im ersten Workshop des Projektteams und der wissenschaftlichen Begleitung erarbeitet, s. Anlage.

<sup>26</sup> Siehe Kapitel 4.4.2 Exemplarische Prozessbeschreibung.

<sup>27</sup> Siehe Kapitel 4.1 und 4.2

<sup>28</sup> In diesem Fall die Freistellung der Mitarbeiter von der Arbeitszeit

<sup>29</sup> Siehe Kapitel 4.1.

<sup>30</sup> Dies war bei drei Organisationen der Fall, die deshalb auch nicht an der Organisationsberatung des Modellprojektes teilnahmen, siehe auch unter 4.3.

<sup>31</sup> Hamburger Kinder- und Jugendhilfe e.V.

<sup>32</sup> Jugendamt Kassel

- 33 Jugendamt Nürnberg, Erziehungs- und Familienberatungsstelle des DRK, Berlin-Steglitz
- 34 Tipps, Sozialreferat München
- 35 Fragebogen zur Überprüfung des Hilfebedarfes nach KJHG, Jugendamt Berlin-Neukölln
- 36 Jugendamt Nürnberg
- 37 Jugendamt Berlin-Neukölln
- 38 Jugendamt Hamburg-Wandsbek
- 39 Jugendamt Nürnberg und München
- 40 Z.B. Sprachkompetenzen im Jugendamt Nürnberg, Erfahrungen mit interkultureller Jugendarbeit im Jugendamt Berlin-Neukölln
- 41 Anlegen eines Karteikastens anstatt eines aufwendig zu erstellenden Wegweisers in Hamburg-Wandsbek
- 42 Z.B. Kontaktaufnahme und gemeinsame Veranstaltungen mit Moscheevereinen in Berlin-Neukölln und München
- 43 S. Kapitel 3.3
- 44 Siehe auch 4.5. Bewertung der Organisationsberatung
- 45 Siehe Kapitel 4.4.1. Maßnahmeplanung
- 46 Siehe Kapitel 5: „Transfer-Agenten“
- 47 In Stuttgart hat bereits mit großem Erfolg die erste Fachtagung für das gesamte Gesundheitsamt stattgefunden. Programm: siehe Anlagen  
In Hamburg wurden zwei Großveranstaltungen zur interkulturellen Leitbildentwicklung durchgeführt.
- 48 Statistische Angaben s. [www.statistik-nuernberg.de](http://www.statistik-nuernberg.de)
- 49 Vgl. [www.nuernberg.de](http://www.nuernberg.de)
- 50 Vorher war er mit 12-15% angegeben worden. Eine genauere Aufschlüsselung ergab bei der EB z.B. einen Anteil von 29%.
- 51 Aus der Ablaufplanung von Riesner & Braun.
- 52 Aus der Ablaufplanung der Organisationsberaterinnen
- 53 Siehe auch Kapitel 4.4 unter Ressourcen und Schwachstellen
- 54 Vgl. Interview Anhang S.(?)
- 55 Ebd., S.(?)
- 56 Siehe auch Anlagen Interview.
- 57 Statistische Angaben aus „Der Sozialpädagogische Dienst im Jugendamt Neukölln/BA Neukölln, April 2000
- 58 Ebd., S. 3
- 59 Er konnte allerdings am ersten Workshop aufgrund eines dienstlichen Termins nicht teilnehmen konnte.
- 60 Aus der Ablaufplanung von Riesner & Braun
- 61 Im Projektverlauf wechselte die Fachdienstleistung.
- 62 Aus der Ablaufplanung der Organisationsberaterinnen
- 63 Besser, S. 12
- 64 Vgl. Kapitel 5.
- 65 Z.B. Palästinenser aus dem Libanon und aus anderen Staaten
- 66 Siehe Anlage „Transferveranstaltung“
- 67 Siehe Anlage „Kriterienkatalog. Beratung und erzieherische Hilfen für ausländische Familien“

## 5. Wissenstransfer in die Institutionen – Ein Erfahrungsbericht

- <sup>1</sup> Es gab zwar elabourierte Analysen zum Thema Wissensmanagement von Klimecki, Willke und anderen, aber es gab keine Methoden für den Transfer von Wissen aus Weiterbildungsveranstaltungen in die Institutionen. Erst nach dem Beginn unserer Aktivitäten kamen solche Ansätze auf den Markt.
- <sup>2</sup> Vgl. Besser S. 64.
- <sup>3</sup> Vgl. hierzu die Arbeiten von Dirk Baecker, der Fehler als notwendige Voraussetzung für Fortschritt begrift. Z.B. ders.: Postheroisches Management, Berlin 1994.
- <sup>4</sup> Vgl. Kap. 3.
- <sup>5</sup> Vgl. Ursprünglicher Strukturplan der Weiterbildung im Anhang.

<sup>6</sup> Malcolm Gladwell: Der Tipping Point. Berlin 2000; Ralf Besser: Transfer: Damit Seminare Früchte tragen, Weinheim, Basel 2001.

<sup>7</sup> Vgl. Besser, a.a.O.

<sup>8</sup> Vgl. Kap. 4.1 und 4.2.

<sup>9</sup> Wie eine Recherche im managerSeminar, dem führenden Weiterbildungsmagazin in diesem Bereich, ergab, ist Transfer nach wie vor als Thema kaum beachtet.

<sup>10</sup> Ralf Besser berichtet von weit geringerer Beteiligung, a.a.O., S. 37.

<sup>11</sup> Ebd., S. 13.

<sup>12</sup> Siehe Protokoll einer Transfer-Einheit im Anhang.

<sup>13</sup> Siehe Anhang.

<sup>14</sup> Siehe Kap. 3.

<sup>15</sup> Vgl. Kap. 3.2.

<sup>16</sup> Ein Überblick über die durchgeführten Maßnahmen ist in Kapitel 4.4.1 dargestellt.

<sup>17</sup> Vgl. Kap. 4.3 und 4.4.1.

<sup>18</sup> Bernhard Blanke, Stephan von Bandemer, Frank Nullmeier, Götz Wewer (Hg.): Handbuch zur Verwaltungsreform. Opladen 2001, S. 304

<sup>19</sup> Forschungsbericht Wissenstransfer in Netzwerken. In: Sozialforschungsstelle Dortmund, Jahresbericht 2002.

<sup>20</sup> Vgl. Kap. 4.4.1.

## 6. Empfehlungen für interkulturelle Veränderungsprozesse

<sup>1</sup> Sozial- und Jugendhilfeplanung, statistische Erhebungen, Qualitätsmanagement etc. müssen um Fakten und Daten der Einwanderungsgesellschaft erweitert werden, um rechtzeitig Tendenzen erkennen und in Planungen einbinden zu können.

<sup>2</sup> Siehe auch Kap. 5. Transfer, Ausführungen zum „Tipping point“, Meta-Fragen könnten z.B. sein: Was wissen wir über die aktuellen Lebenswelten der verschiedenen Bevölkerungsgruppen in unserer Stadt? Wie kann das Dominanzverhältnis zwischen Minderheit und Mehrheit entschärft werden? Welche Netzwerke können in die Kommunikation und Kooperation eingebaut werden? Wie kann Partizipation organisiert werden? Wo gibt es spezifisches Wissen und methodische Ansätze für den konkreten Handlungsbedarf? etc.

<sup>3</sup> Beispiele aus der Wirtschaft machen dies deutlich. Hier werden Informationen aus den aktuellen Lebenswelten der Zielgruppen genutzt, um Produkte zielgerichtet entwickeln zu können.

<sup>4</sup> Dirk Baecker: Theorie und Praxis des Nichtwissens. In: Hans-Werner Franz u.a.: Forschen – lernen – beraten. Berlin 2003; für die Jugendhilfe: Andreas Markert: Jugendämter als lernende Organisation, Dissertation, Universität Bielefeld 2000.

<sup>5</sup> Ein Begriff aus dem Qualitätsmanagement, der den Grad der Übereinstimmung zwischen Kundenerwartungen und Kundenzufriedenheit ausdrückt.

<sup>6</sup> Der Ansatz von S. Handschuck und H. Schröder versucht das mit dem Instrumentarium des Neuen Steuerungsmodells. Vgl. Interkulturelle Orientierung als Qualitätsstandard sozialer Arbeit. In: G. Auernheimer (Hg.): Migration als Herausforderung für pädagogische Institutionen. Opladen 2001. Zur Kritik an dem neuen Steuerungsmodell vgl. Bernhard Blanke u.a. (Hg.): Handbuch der Verwaltungsreform, S. 82-91; K. Pielen: Kriterien zur Qualität personenbezogener sozialer Dienstleistungen, Manuskript. Bielefeld 1995 sowie Andreas Markert, a.a.O.

<sup>7</sup> Der Einsatz von Praktikanten mit Migrationshintergrund oder die vertraglich abgesicherte Kooperation mit externen Partnern, die Mitarbeiter mit Migrationshintergrund beschäftigen, sind mögliche Wege.

