



# Interkulturelle Öffnung: Eine Neuausrichtung von Verwaltungen und Betrieben

Dr. Barbara Kiepenheuer-Drechsler  
Daniel Schönefeld

## Impressum

f-bb online  
Schriftenreihe des Forschungsinstituts Betriebliche Bildung (f-bb)  
gemeinnützige GmbH

### Herausgeber

Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH  
Rollnerstraße 14  
90408 Nürnberg  
[www.f-bb.de](http://www.f-bb.de)

### Autoren

Dr. Barbara Kiepenheuer-Drechsler, Daniel Schönefeld

### Förderung

Dieser Band ist im Rahmen des Projekts „XENOS Panorama Bund“ entstanden, das im Bundesprogramm „XENOS – Integration und Vielfalt“ aus Mitteln des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales und durch den Europäischen Sozialfonds gefördert wurde. Es ist ein Verbundprojekt von vier Partnern: Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb), u.bus Gesellschaft für regionale Entwicklung und europäisches Projektmanagement mbH, CONVIS Consult & Marketing GmbH und UPJ e.V., einem Netzwerk von Unternehmen und Organisationen im CSR-Bereich.

### Erscheinungsjahr

2015  
Online abrufbar unter  
[www.f-bb.de/publikationen/onlinepublikationen.html](http://www.f-bb.de/publikationen/onlinepublikationen.html)

### Zitierhinweis

Kiepenheuer-Drechsler, B., Schönefeld, D. (2015):  
Interkulturelle Öffnung: Eine Neuausrichtung von Verwaltungen und  
Betrieben.  
f-bb online, 05/2015  
Verfügbar unter [www.f-bb.de/](http://www.f-bb.de/) [31.08.2015]

**Vorwort** ..... 2

Einleitung ..... 6

1. Ansätze interkultureller Öffnung..... 8

    1.1 Interkulturelle Öffnung durch interkulturelle Kompetenz ..... 8

    1.2 Lernende Organisationen: Interkulturelle Organisationsentwicklung..... 10

    1.3 Interkulturelle Öffnung durch Zusammenarbeit mit Migrantinnen und  
        Migranten.....10

2. Interkulturelle Öffnung ‚weiterdenken‘ – Diversity Management ..... 11

3. Interkulturelle Öffnung im Bundesprogramm XENOS ..... 13

4. XENOS-Projektbeispiele ..... 14

5. Erkenntnisse und Schlussfolgerungen ..... 18

Literatur..... 20

Autorenverzeichnis ..... 23

## Vorwort

Das durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) und den Europäischen Sozialfonds (ESF) finanzierte Bundesprogramm „XENOS – Integration und Vielfalt“ hatte zum Ziel, durch gesellschaftliche und arbeitsmarktbezogene Aktivitäten eine Stärkung der Toleranz, der Chancengleichheit und des Demokratiebewusstseins in der Bevölkerung zu bewirken.

In den Jahren 2007 bis 2014 förderte das BMAS Projekte, die sich für einen Abbau individueller und struktureller Integrationshemmnisse in den Bereichen Schule, Ausbildung und Arbeitsmarkt engagierten: Im Zentrum stand die Verbesserung der Chancen von besonders benachteiligten Jugendlichen und jungen Menschen für eine Integration in den Arbeitsmarkt. Neben der Erarbeitung individueller Lösungen wurden auch die Rahmenbedingungen in den Blick genommen: Betriebliche, behördliche und zivilgesellschaftliche Akteure wurden für die Bedarfe der Zielgruppen sensibilisiert und geschult.

### A) Inhaltliche Schwerpunktsetzungen der 2. Förderrunde

In der zweiten Förderrunde des Bundesprogramms „XENOS – Integration und Vielfalt“ (2012-2014) wurden Projekte adressiert, die (1) die Stärkung der individuellen Beschäftigungsfähigkeit und Unterstützung von Übergangsprozessen in die Arbeitswelt und/oder (2) den Abbau von Formen der Ausgrenzung und Diskriminierung auf dem Arbeitsmarkt und in der Gesellschaft zum Ziel hatten. So entwickelten insgesamt 113 Projekte umfassende Ansätze und Strategien zur Arbeitsmarktintegration benachteiligter junger Menschen, die sowohl auf Ebene der Individuen als auch bei den strukturellen Rahmenbedingungen Verbesserungen bewirken sollten. Eine wichtige Zielgruppe stellten Jugendliche und junge Erwachsene dar, die von der Regelförderung nach SGB II und SGB III nicht mehr angemessen erreicht und gefördert werden konnten.

Die Bandbreite an programmgeförderten Projekten in Bezug auf Zielgruppen, Ansätze sowie kooperierende Akteure und Einrichtungen spiegelte sich in vier arbeitsmarktlichen Handlungsfeldern – „Lernorten“ – wider, denen sich die Projektträger bei Antragstellung selbst zuordneten:

- 1) Übergangmanagement und (interkulturelle) Qualifizierung an den Lernorten der Jugendsozialarbeit, Jugendberufshilfe und Justizvollzugsanstalten,
- 2) Übergangmanagement und (interkulturelle) Qualifizierung an allgemein- und berufsbildenden Schulen sowie außerbetrieblichen Einrichtungen,
- 3) Interkulturelle Öffnung und Sensibilisierung zu Themen kultureller Vielfalt in Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen und
- 4) Sensibilisierung zu kultureller Vielfalt in Städten, im ländlichen Raum und europäischen Grenzregionen.

### B) Stärkung der individuellen Beschäftigungsfähigkeit

Projekte der Lernorte 1 und 2 verfolgten das Ziel, benachteiligte und förderbedürftige junge Menschen beim Übergang in Beruf oder Ausbildung zu unterstützen. In diesem Rahmen sind neben Ansätzen vertiefender Berufsorientierungsformate an Schulen auch aktivierende und individuell begleitende Hilfen sowie Qualifizierungen und Trainings im Rahmen der Berufsvorbereitung gefördert worden. Der

Großteil der Projekte an den Lernorten 1 und 2 hat sich explizit Zielgruppen zugewandt, die aufgrund unterschiedlicher benachteiligend wirkender Faktoren besondere Schwierigkeiten bei der gesellschaftlichen und arbeitsmarktbezogenen Integration aufweisen. Typische Hürden beim Zugang zu Ausbildung und Beschäftigung stellen unter anderem fehlende Bildungs- und Ausbildungsabschlüsse, Migrationshintergrund, Langzeitarbeitslosigkeit, gesundheitliche Probleme sowie familienbedingte Unterbrechungen der Bildungs- und Berufslaufbahn dar. Kumulieren sich diese Vermittlungshemmnisse bei einzelnen Personen, so werden vielfältige Aktivierungs- und Unterstützungsleistungen notwendig, bevor mit einer zielgerichteten Qualifizierung für bestimmte Berufsfelder begonnen werden kann. Dies macht den Aufbau einer auf die individuellen Bedarfe der Betroffenen abgestimmten Unterstützungsstruktur erforderlich, die über die Grenzen der Regelförderung durch SGB II und III hinausgeht.

#### C) Abbau von Formen der Ausgrenzung und Diskriminierung

Neben der Erarbeitung zielgruppenadäquater Ansätze und Instrumente zur Ansprache, Aktivierung, Qualifizierung und langfristigen Begleitung haben viele Projekte eine Verbesserung struktureller Rahmenbedingungen angestrebt. So wurde in den Tätigkeitsbereichen der Lernorte 3 und 4 an gesellschaftlichen und betrieblichen Strukturen und Abläufen sowie an stereotypen Denkmustern angesetzt, um Diskriminierungen auf dem Arbeitsmarkt und in der Gesellschaft entgegenzuwirken. Die Menschen in den „aufnehmenden“ Strukturen des Arbeitsmarktes – betriebliche und behördliche Akteurinnen und Akteure wie Personalverantwortliche, Auszubildende, Mitarbeitende und Führungspersönlichkeiten wurden geschult und für eine kulturelle Öffnung ihrer Einrichtungen sensibilisiert. Im Mittelpunkt dieser Bestrebungen für eine nachhaltige Organisationsentwicklung stand die Implementierung von Konzepten des Diversity Management und Gender Mainstreaming. Die XENOS-Projekte im Lernort 4 sollten zur Sensibilisierung für kulturelle Vielfalt in sozialräumlichen Bezügen beitragen und die Wertschätzung von kultureller Vielfalt fördern.

#### D) Die Transfer- und Vernetzungsstelle XENOS Panorama Bund

In den Handlungsempfehlungen der Evaluationsberichte vorangegangener Förderrunden wurde der Bedarf nach einer übergeordneten externen Instanz formuliert, die zum fachlichen Austausch und Ergebnistransfer der Projektaktivitäten beiträgt. Entsprechend wurde bei der Konzeption der 2. Förderrunde von „XENOS – Integration und Vielfalt“ durch das BMAS ein Projektverbund mit der Aufgabe einer programmübergreifenden Vernetzung und Begleitung der XENOS-Projekte beauftragt. Die Transfer- und Vernetzungsstelle sollte so zur Qualitätsentwicklung im Programm und zur Verbreitung und Verstetigung erfolgreicher und innovativer Ansätze auch über die Projektgrenzen hinaus beitragen.

Am Projektverbund XENOS Panorama Bund waren beteiligt: das Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH, die u.bus – Gesellschaft für regionale Entwicklung und europäisches Projektmanagement mbH, die CONVIS Consult & Marketing GmbH und UPJ e.V., das Netzwerk engagierter Unternehmen und gemeinnütziger Mittlerorganisationen in Deutschland. Ziel von XENOS Panorama Bund war es, die XENOS-Projekte hinsichtlich ihrer Ressourcen, ihrer Expertise und Wirksamkeit zu erschließen, zu präsentieren und ihre Ergebnissicherung zu unterstützen. Jeder der Partner übernahm dabei spezifische Aufgaben entsprechend seiner Expertise.

Folgende Strategien wurden dabei verfolgt:

#### I. Die Vernetzung der Akteure

Auf eigens für den Austausch untereinander konzipierten Veranstaltungen wurden die Projektbeteiligten zur Kommunikation und zur Vernetzung angeregt. In der Folge schlossen sich zahlreiche XENOS-Projekte thematisch oder regional zusammen, konnten dadurch Synergien nutzen und die Außenwirkung ihrer Aktivitäten verstärken.

#### II. Sicherstellung des fachlichen Austauschs

XPBund unterstützte den fachlichen Austausch der XENOS-Projekte untereinander und mit externen arbeitsmarkt- oder sozialpolitischen Akteuren. Ausführliche Informationen zu Instrumenten und Ansätzen des fachlichen Austausches geben Rudi Netzelmann und Vera Krick in ihrem Beitrag im f-bb online Nr. 07/2015.

#### III. Ergebnissicherung

Die Identifizierung und Verbreitung guter Praxis stellte einen Aufgabenschwerpunkt der Transfer- und Vernetzungsstelle dar. Innovative und erfolgreiche Lösungsansätze wurden identifiziert und für eine Nachnutzung aufbereitet. Zusätzlich wurden im Rahmen der Ergebnissicherung unter Berücksichtigung einschlägiger Förderprogramme sogenannte Prototypen entwickelt, die aus erfolgreichen Strategien der Projekte abgeleitet sind. Der Beitrag von Sylvia Kestner und Martin Schubert im f-bb online Nr. 06/2015 geht darauf detailliert ein.

#### IV. Beratende Unterstützung und Qualifizierung

Die Beratung und Qualifizierung der Projektverantwortlichen durch XPBund war eine weitere Aktivität zur Wirkungsverstärkung für die Projektstätigkeiten. Mit Hilfe von themenspezifischen Angeboten wurden die Projekte auf freiwilliger Basis bei der Erschließung ihrer Ressourcen und Expertise unterstützt. Ein projektübergreifendes Beratungsfeld stellte die Information über mögliche Anschlussfinanzierungen der Projektstätigkeiten dar.

#### V. Ergebnistransfer durch Öffentlichkeitsarbeit

Sämtliche Maßnahmen des fachlichen Austauschs, der Ergebnissicherung, der Qualifizierung und Beratung wurden von Beginn an in ein umfassendes Konzept der Öffentlichkeitsarbeit eingebettet. Dadurch sollte die Verbreitung guter Projektansätze zur gesellschaftlichen und arbeitsmarktbezogenen Integration junger Menschen in der Fachöffentlichkeit verstärkt werden. Die Verbreitung der Gender Mainstreaming-Strategie bildete in diesem Zusammenhang ein Querschnittsthema. Einer ausführlichen Darstellung des XPBund-PR-Konzeptes und seinem Beitrag zur nachhaltigen Wirkung des XENOS-Programms widmet sich Elke Biester im f-bb online Nr. 08/2015.

#### E) XENOS wirkt

Als besonders erfolgreich erweisen sich ganzheitliche Konzepte und Herangehensweisen, die sowohl die Jugendlichen als auch die aufnehmenden Strukturen einbeziehen. Barbara Kiepenheuer-Drechsler, Stefanie Mensching und Sylvia Kestner verdeutlichen in ihrem Beitrag im f-bb online Nr. 04/2015 die Bedeutung eines

ganzheitlichen Ansatzes am Übergang Schule – Beruf. Die Projekte gehen auf regionale Besonderheiten, Bedarfslagen der Zielgruppen sowie vorhandene Kooperationsstrukturen ein, um maßgeschneiderte Angebote zu entwickeln.

Die persönliche und intensive Begleitung von förderbedürftigen Schülern/innen oder Ausbildungsplatzsuchenden im Rahmen von ehrenamtlichen Patenschaftsmodellen hat in Deutschland Konjunktur. Dabei zeigt sich, dass die Umsetzung von Mentoring in Bezug auf konzeptionelle, qualifikatorische und koordinierende Rahmentätigkeiten sehr voraussetzungsvoll ist. In den XENOS-Projekten konnte auf die Erfahrungen vorangegangener Mentoringtätigkeiten aufgebaut werden und im Verlaufe der dreijährigen Programmdauer innovative Konzepte für erfolgreiche Patenschaftsmodelle in verschiedenen Regionen erarbeitet werden.

Junge Menschen mit Migrationshintergrund sind in der betrieblichen Ausbildung in Betrieben und Verwaltungen nach wie vor unterrepräsentiert. Vor dem Hintergrund des demographischen Wandels und des Fachkräftebedarfes in einigen Branchen wird die interkulturelle Öffnung von Organisationen zunehmend als Innovations- und Wertschöpfungsfaktor begriffen. XENOS-Projekte wenden sich an Betriebe und öffentliche Verwaltungen, um diese von interkultureller Öffnung und der Entwicklung von angepassten Diversity Management-Konzepten zu überzeugen sowie deren nachhaltige Einführung zu unterstützen. Barbara Kiepenheuer-Drechsler und Daniel Schönefeld illustrieren im f-bb online Nr. 05/2015 Instrumente und Methoden, die auf den Ebenen individueller Sensibilisierung, Organisationsentwicklung und externer Kooperation ansetzen.

#### F) Ausblick

Die programmgeförderten Projekte haben einen wichtigen Beitrag dazu geleistet, erfolgreiche und innovative Strategien für die nachhaltige arbeitsmarktbezogene und gesellschaftliche Integration unterschiedlicher Zielgruppen zu entwickeln. Sie haben Ansätze für die dauerhafte Implementierung von Diversity-Konzepten in betrieblichen und öffentlichen Einrichtungen erprobt und erfolgreich umgesetzt. Darüber hinaus konnten die XENOS-Projekte aufzeigen, wie Kooperationsstrukturen in unterschiedlichen regionalen Bezügen und mit verschiedensten Partnern erfolgreich aufgebaut und dauerhaft – auch über das Projektende hinaus – verstetigt werden können. Sie erweisen sich darin als Vorreiter. Denn vernetzte „Zukunftslabore“, die in der Kooperation mit Unternehmen, Berufsbildungseinrichtungen, Verwaltungen, Arbeitsagenturen, Kammern, Sozialpartnern und zivilgesellschaftlichen Akteuren die Problemlösungsstrategien für morgen antizipieren, sind genau die Garanten für soziale Innovationen, wie sie von der Europäischen Kommission in der Strategie Europa 2020 gefordert werden.

## Einleitung

Das Leitbild der „interkulturellen Öffnung“ beinhaltet den Abbau von Schranken für den Zugang von Menschen mit Migrationshintergrund zu öffentlichen Verwaltungen oder Privatunternehmen bzw. zu deren Leistungen. Die Entstehung des Begriffs kann in die 1980er Jahre zurückverfolgt werden. Damals wurde deutlich, dass die Strategie der Versorgung von Migranten/innen durch „Sonderdienste“<sup>1</sup> nicht länger tragbar war. Pilotprojekte der interkulturellen Öffnung, die in den 1980er Jahren durch die Robert-Bosch-Stiftung gefördert wurden, hatten das Ziel, zu einer engeren Vernetzung von Migrations- und Regeldiensten beizutragen bzw. die interkulturelle Öffnung dieser Dienste anzustoßen (vgl. Gaitanides 2004, S. 2; Meyer 1987). Empfehlungen der Robert-Bosch-Stiftung zur „interkulturellen Öffnung sozialer Dienste“ wurden von Klaus Barwig und Wolfgang Hinz-Rommel in einem Sammelband zusammengefasst (vgl. Barwig/Hinz-Rommel 1995). Die aus diesen Projekten entwickelten Konzepte zur interkulturellen Öffnung flossen zehn Jahre später in die „Empfehlungen zur interkulturellen Öffnung der sozialen Dienste“ der damaligen Bundesausländerbeauftragten Schmalz-Jakobsen 1995 ein (vgl. Bundesausländerbeauftragte 1995).

Mit dem Ansatz der interkulturellen Öffnung ging ein Perspektivwechsel einher: So wurden nicht mehr ausschließlich die Migrantinnen und Migranten und ihre Integrationsleistungen in den Blick genommen, sondern der Fokus zunehmend auch auf die aufnehmende Gesellschaft und ihre Strukturen gerichtet. Filsinger fasst dies folgendermaßen zusammen: „Während die Kritik der Ausländerpädagogik und Ausländersozialarbeit im Wesentlichen an der Deutung der zugewanderten bzw. in der Bundesrepublik Deutschland aufgewachsenen (jungen) Migrationsbevölkerung als defizitäre und hilfsbedürftige Personen ansetzte, zielte die Kritik der Institutionalisierung auf den potentiell ausgrenzenden Charakter spezieller Einrichtungen und Angebote für die in Rede stehende Bevölkerungsgruppe“ (vgl. Filsinger 2002, S. 5).

Trotz dieser Einschätzung, die auch von anderen Wissenschaftlern/innen vorgebracht wurde, dauerte es noch etliche Jahre bis „Interkulturelle Öffnung“ als Thema jenseits der Expertenkreise wahr- und ernstgenommen wurde. In Folge der politischen „Erkenntnis“ der späten 1990er Jahre, dass Deutschland ein Einwanderungsland ist und dass die Integration von Menschen mit Migrationshintergrund nicht weiter als Sonderaufgabe delegiert werden kann, wurde das Themenfeld der interkulturellen Öffnung von Organisationen zunehmend zum Bestandteil des politischen Diskurses und avancierte zu einem Programmpunkt der politischen Agenda. Unter dem Titel „Willkommens- und Anerkennungskultur stärken“ wird es im Koalitionsvertrag der Bundesregierung der 18. Legislaturperiode im Zusammenhang mit dem Bereich des ehrenamtlichen Engagements aufgeführt (vgl. Koalitionsvertrag 2013, S. 106). Einen höheren Stellenwert erhält das Thema in den politischen Verlautbarungen auf Länderebene. So ist interkulturelle Öffnung Bestandteil des 2011 geschlossenen Baden-Württembergischen Koalitionsvertrages zwischen Grünen

---

<sup>1</sup> Mit Beginn der Anwerbung von Gastarbeitern in den 1950er Jahren wurde die soziale Beratung und Betreuung der Gastarbeiter zunächst den Wohlfahrtsverbänden übertragen. Migranten/innen wurden nach ihrer Nationalität den unterschiedlichen Verbänden „zugewiesen“. Die Caritas bekam die Zuständigkeit für alle Italiener, Spanier und Portugiesen sowie alle katholischen Jugoslawen, die Diakonie für die Griechen und die AWO für alle nichtchristlichen Zuwanderer, meist Türken und muslimische Jugoslawen (Heckmann 2001, S.9). Diese Aufteilung entlastete zunächst die „Regeldienste“, also die sozialen Dienste von Kommunen und Verbänden, die für die ansässige Bevölkerung zuständig waren.



und SPD (vgl. Koalitionsvertrag des Landes Baden-Württemberg 2011, S. 71) und zentrale Grundlage des Berliner Gesetzes zur Regelung von Partizipation- und Integration (§ 4, gleichberechtigte Teilhabe und interkulturelle Öffnung, siehe: Gesetz zur Regelung der Partizipation und Integration in Berlin (2010)).

Auch bei den Wohlfahrtsverbänden ist in den letzten Jahren eine wachsende Aufmerksamkeit festzustellen. So arbeitet die Caritas mit einem sehr umfassenden Ansatz von interkultureller Öffnung und führt einen innerverbandlichen Diskurs zu diesem Thema (vgl. Deutscher Caritasverband 2006). Ebenso beschloss die Arbeiterwohlfahrt (AWO) im Jahr 2000, ihre Dienste und Einrichtungen interkulturell zu öffnen und ihre Angebote so zu gestalten, dass Migrantinnen und Migranten entsprechend ihrem Bevölkerungsanteil in den Einrichtungen der AWO repräsentiert werden (vgl. Schröder 2007, S. 13; Barth/Sützen 2006). Der Paritätische Wohlfahrtsverband hat 2001 in dem Papier „Perspektivenwechsel – Agenda für eine rationale Zuwanderungs- und Integrationspolitik“ eine verstärkte Öffnung der Regeldienste angemahnt und unterstrichen, dass dies sowohl eine Veränderung des Einzelnen, als auch eine Öffnung der Einrichtung als solche betreffen sollte (vgl. Paritätischer 2001, S. 13).

Schon diese kurze Übersicht zeigt, dass das Schlagwort „interkulturelle Öffnung“ seit dem Jahr 2000 omnipräsent ist. Deutlich wird zugleich, dass darunter sehr unterschiedliche Ansätze subsumiert werden und die konkrete Ausgestaltung jeweils sehr unterschiedliche Akzente setzen kann. Im nun folgenden Abschnitt soll daher ein kurzer Überblick über die unterschiedlichen Interpretationen dieses Begriffs gegeben werden.

Nach Gesemann und Roth bezeichnet „interkulturelle Öffnung“ „die Ausrichtung einer Organisation auf die Zielsetzung hin, Zugangshindernisse für Menschen mit Zuwanderungsgeschichte abzubauen“ (Gesemann/Roth 2012, S. 52). Dies umfasst mehrere Aspekte: Erstens die Befähigung der Mitarbeiter/innen in diesen Organisationen ihre individuelle Reflexions- und Kommunikationsfähigkeit im Umgang mit einem vielfältigen Personenkreis zu steigern. Zweitens sollte interkulturelle Öffnung auf die Herstellung einer internen Organisationskultur abzielen, die „die Anforderungen einer sozial und kulturell vielfältigen Gesellschaft aufnimmt und darauf mit der Entwicklung angemessener Angebote, Kommunikationsformen und Verfahren reagiert“ (Gesemann/Roth 2012, S. 52). An dritter Stelle nennen Gesemann und Roth die bewusste Steigerung des Anteils von Mitarbeiter/innen mit Migrationshintergrund – und zwar auf allen Laufbahnebenen. Dies umfasst auch Strategien zur Gewinnung von Auszubildenden mit Migrationshintergrund, wie sie an mehreren Orten bereits durchgeführt werden. An vierter Stelle soll auf das Konzept Cultural Diversity Management verwiesen werden. Dieser aus dem nordamerikanischen Raum stammende Ansatz fokussiert Konsequenzen des Konzepts der interkulturellen Öffnung: Er behandelt die Frage, welche Chancen und Herausforderungen entstehen, nachdem sich eine Organisation interkulturell geöffnet hat; nachdem sie also tatsächlich zu einer interkulturellen Organisation geworden ist.

In Berlin, Bremen und Hamburg laufen seit dem Jahr 2006 erfolgreiche Kampagnen, die es sich zum Ziel gesetzt haben, Jugendliche mit Migrationshintergrund für eine Ausbildung im öffentlichen Dienst zu begeistern. Unter dem Motto „Berlin braucht Dich“, „Wir sind Hamburg! Bist du dabei?“ oder „Du bist der Schlüssel<sup>2</sup>“ beziehen sich alle Kampagnen auf eine ausgeprägte lokale Identität, die vielfältig und lebendig ist und herausstellt, dass junge Menschen mit Migrationshintergrund gebraucht werden und willkommen sind. „Der öffentliche Dienst arbeitet also für und mit Menschen. Genau wie sie soll er lebendig, individuell und bunt sein.“ (vgl. Ausbildungsplattform Bremen, <http://www.ausbildung.bremen.de/>).

In Berlin wurde die Kampagne mittlerweile ausgeweitet und umfasst seit 2009 auch Betriebe mit Landesbeteiligung und Betriebe der Metall- und Elektroindustrie (seit 2013).

Siehe: [www.berlin-braucht-dich.de/](http://www.berlin-braucht-dich.de/)

[www.hamburg.de/bist-du-dabei/](http://www.hamburg.de/bist-du-dabei/)

[www.bremen.de/du-bist-der-schluessel-19009904](http://www.bremen.de/du-bist-der-schluessel-19009904)

Im Folgenden werden zunächst die oben benannten Konzeptionen der interkulturellen Öffnung vorgestellt. Danach wird anhand von Beispielen aufgezeigt, wie verschiedene Projekte – die im Rahmen des Programms XENOS gefördert wurden –, diese Ansätze in die Praxis transferiert haben. Am Ende sollen die wichtigsten Erkenntnisse zur praktischen Umsetzung des Konzepts der interkulturellen Öffnung zusammengefasst und Schlussfolgerungen für weitere Praxisprojekte in diesem Feld abgeleitet werden.

## 1. Ansätze interkultureller Öffnung

### 1.1 Interkulturelle Öffnung durch interkulturelle Kompetenz

Interkulturelle Kompetenz wird zunehmend als Schlüsselkompetenz von Mitarbeiter/innen sozialer Dienste und öffentlicher Verwaltungen gefordert. Eine Auseinandersetzung mit der Frage, was genau unter „interkultureller Kompetenz“ zu verstehen ist und inwieweit sich diese von einer allgemeinen „sozialen Kompetenz“ unterscheidet, erfolgt dabei nicht zwangsläufig.

Grundsätzlich besteht die Gefahr, dass im Zusammenhang mit interkultureller Kompetenz mit einem Begriff von „Kultur“ gearbeitet wird, der diese als unveränderbare Konstante fasst. Die Vorstellung von Kultur als einem festen Set von Regeln und Normen, die man – im Falle von „fremden“ Kulturen – mit Hilfe von Trainings durchschauen und erlernen kann, wird zunehmend kritisch betrachtet und als „Kulturalismus“ bezeichnet. Dagegen wird eine reflexiv ausgerichtete Auseinandersetzung mit realen oder vermeintlichen Kulturstandards gefordert (vgl. Auernheimer 2010).

Kritisiert wird in diesem Zusammenhang, dass „interkulturelle Kompetenz“ in Trainings häufig mit Wissen über „fremde“ Kulturen und Ethnien gleichgesetzt wird

<sup>2</sup> Der Schlüssel ist das Wahrzeichen der Hansestadt Bremen. Deutlich wird: Alle Kampagnen versuchen einen lokalen Bezug herzustellen und die häufig stark ausgeprägte lokale Identifikation der Jugendlichen mit Migrationshintergrund mit ihrer Heimatstadt aufzugreifen.

und damit „weiter ein Spezialgebiet für Verwaltungsmitarbeiter, die sich mit ‚Fremden‘ zu beschäftigen haben, bleibt“ (vgl. Lima Curvello 2007, S. 2). Die Relevanz ethnischer Unterschiede wird durch diese Herangehensweise übermäßig betont, was den Blick auf die vielfältigen Probleme einer höchst heterogenen Einwanderungsgesellschaft verstellt. Darüber hinaus zeigt die Erfahrung, dass Trainings, die sich ausschließlich mit der Wissensgenerierung zu „fremden Kulturen“ befassen, eine Stereotypisierung begünstigen und so eher Zuschreibungen verstärken als auf einen kompetenten Umgang mit gesellschaftlicher Vielfalt vorzubereiten. In ihrer Kritik führt Lima Curvello aus, dass für Menschen mit Migrationshintergrund in erster Linie nicht mehr die unterschiedliche kulturelle Herkunft relevant ist, sondern vielmehr eine Lebenswelt, die sozial durch Migrationserfahrungen geprägt ist (vgl. Lima-Curvello 2007, S. 2).

Diese Erkenntnis macht sich eine kritisch-reflexive Auslegung von interkultureller Kompetenz zu eigen. Sie konzentriert sich nicht auf kulturell-ethnisch bedingte Differenzen, sondern setzt an den tatsächlichen gesellschaftlichen Verhältnissen an, die auf mehreren Ebenen und in vielen Bereichen von Diversität geprägt sind (vgl. Terkessides 2010, S. 130). In einer „superdiversen“ Gesellschaft ist also statt eines „Kulturwissens“ zunehmend die Fähigkeit gefragt, kulturelle Bedeutungen und Verhaltenserwartungen „auszuhandeln“, diese im Dialog zu erschließen und sich selbstkritisch mit eigenen Selbst- und Fremdbildern auseinanderzusetzen (vgl. Auernheimer o. J., S. 11).

Stefan Gaitanides vereint in seinem Verständnis von interkultureller Kompetenz den Aspekt des Kulturwissens mit dem der kritischen (Selbst-) Reflexion. Unter „reflexive interkulturelle Kompetenz“ subsumiert er sowohl eine „interkulturelle kognitive Kompetenz“ als auch eine „interkulturelle Handlungskompetenz“ (vgl. Gaitanides 2004, S. 14f). Beim Erwerb einer „interkulturellen kognitiven Kompetenz“ geht es um die Aneignung von Wissen über Herkunftsgesellschaften/Kulturen/politische Strukturen etc., die Beleuchtung von Ursachen und Folgen von Migrationsprozessen, die Vermittlung von Kenntnissen über spezifische Einwanderungskulturen und in diesem Zusammenhang relevante verschiedene psychosoziale Problemlagen. Die Herausbildung einer „interkulturellen Handlungskompetenz“ legt ergänzend dazu den Schwerpunkt auf eine Steigerung der Selbstreflexivität. Dazu gehört die Bereitschaft und Fähigkeit zur Einfühlung in Menschen sowohl anderer kultureller als auch sozialer Herkunft und Zugehörigkeit, die Fähigkeit zur Relativierung der eigenen Sichtweise, eine Steigerung der Ambiguitätstoleranz und eine Förderung der kommunikativen Kompetenz (vgl. Gaitanides 2004, S. 14f).

An diesen Definitionsversuchen wird eines deutlich: Interkulturelle Kompetenz ist keine Eigenschaft, die Menschen per se mitbringen, auch wenn sie selbst auf eine Zuwanderungsgeschichte zurückblicken können (vgl. Auernheimer o. J, S. 13). Sie kann vielmehr im Sinne eines selbstreflexiven Umgangs mit anderen Menschen gefördert und gepflegt werden.

## 1.2 Lernende Organisationen: Interkulturelle Organisationsentwicklung

Neben der individuellen Aneignung einer selbstreflexiven interkulturellen Kompetenz kommt der interkulturellen Organisationsentwicklung eine entscheidende Bedeutung zu. Nicht nur die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sondern auch die Institutionen selbst müssen sich den gesellschaftlichen Gegebenheiten entsprechend neu orientieren. Interkulturelle Öffnung sollte sich daher im Leitbild einer Organisation niederschlagen und als Querschnittsaufgabe verstanden werden. Ziel ist dabei, allen Menschen – unabhängig von ihrer sozialen, geschlechtlichen, religiösen oder ethnischen Zugehörigkeit – einen gleichberechtigten Zugang zum Angebot der Organisation bzw. zu dieser selbst ermöglichen. Dazu müssen zunächst Zugangsbarrieren erkannt und thematisiert werden. Wichtig ist in diesem Zusammenhang die Erkenntnis, dass interkulturelle Beziehungen „fast durchweg durch Machtasymmetrie – Status-, Rechtsungleichheit, Wohlstandsgefälle – gekennzeichnet“ sind (vgl. Auernheimer 2002, S. 185).

Der durch die Arbeiten von Sabine Handschuk und Hubertus Schröer angeregte Zweischnitt von „interkultureller Orientierung“ als strategische Neuausrichtung von Organisationen und „interkultureller Öffnung“ als praktische Umsetzung dieser strategischen Ausrichtung trägt dabei der Tatsache Rechnung, dass sich Organisationen zunächst als „lernende Organisationen“ verstehen müssen, um sich entsprechend verändern zu können (vgl. Handschuk/Schröer 2002, S. 2f; Handschuk/Schröer 2012).

Interkulturelle Organisationsentwicklung fordert eine (manchmal überfällige) Anpassungsleistung der Institutionen an eine geänderte gesellschaftliche Wirklichkeit ein. Dies setzt den eingangs erwähnten Perspektivwechsel voraus: von den Migrantinnen und Migranten, die sich an bestehende Bedingungen und Organisationsformen anzupassen haben, hin zu den staatlichen und anderen Institutionen, die sich auf die Anforderungen einer Einwanderungsgesellschaft einzustellen haben.

Dass der Prozess einer interkulturellen Organisationsentwicklung seine Zeit benötigt, ist offensichtlich. Die Debatte um eine Willkommenskultur kann als Impuls dafür gewertet werden.

## 1.3 Interkulturelle Öffnung durch Zusammenarbeit mit Migrantinnen und Migranten

Aus den bislang diskutierten Überlegungen wird deutlich, dass interkulturelle Öffnung kein Spezialgebiet von „Sonderdiensten“ ist, sondern alle Verwaltungen und Betriebe betrifft. Es zeigt sich auch, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit eigener Zuwanderungsgeschichte nicht per se als Spezialisten für interkulturelle Kompetenz angesehen oder als Fachleute für „ihre eigene“ Gruppe/Community eingestellt werden sollten. Die bewusste Einstellung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Migrationshintergrund sollte hingegen mit dem Ziel verfolgt werden, eine von Vielfalt geprägte inklusive gesellschaftliche Wirklichkeit auch in den öffentlichen Verwaltungen abzubilden.

Diese Zielsetzung schließt auch eine engere Zusammenarbeit zwischen etablierten Institutionen und den sogenannten Migrantinnenorganisationen ein. Interkulturelle Öffnung bedeutet eben auch, die gesellschaftliche Position derjenigen Organisationen zu stärken, die bislang noch eher im Verborgenen ihre zumeist ehrenamtliche

Arbeit geleistet haben (vgl. Hunger/Metzger 2011). Zunehmend werden Migrantenorganisationen als wichtige gesellschaftliche Akteure erkannt. Dabei ist zu bedenken, dass Migrantenorganisationen keine homogene Gruppe darstellen, sondern vielmehr eine äußerst heterogene Akteursvielfalt abbilden (vgl. Pries 2013), auf die man sich im Sinne einer erfolgreichen Zusammenarbeit einlassen muss.

Sollen Migrantenorganisationen als Partner in die integrationspolitische Arbeit einbezogen werden, bedeutet dies jedoch auch, dass Machtverhältnisse, die sich in der Vergabe von Fördermitteln und im Zugang zu anderen Ressourcen äußern, neu gedacht werden müssen. Eine Stärkung von Migrantenorganisationen in diesem Prozess der interkulturellen Öffnung kann letztlich nur gelingen, wenn diese auch Mitspracherechte und Zugang zu Ressourcen erhalten (vgl. Kiepenheuer-Drechsler 2013, S. 131ff).

Zudem sollte in der Kommunikation mit diesen Organisationen ein vergleichbar selbstreflexiver Umgang einkehren, wie er auf der individuellen Ebene beim Erlernen „interkultureller Kompetenz“ angeregt wurde. Die in der Zusammenarbeit mit Migrantenorganisationen wiederholt genutzten Bilder implizieren erstaunlich häufig noch zwei voneinander getrennte Welten. Dies betrifft sowohl das Bild der Migrantenorganisation als „Brücke“ als auch als „Türöffner zu ethnischen Communities“. Auf diese Weise werden – entgegen der Intention der interkulturellen Öffnung – Vorstellungen von kulturellen oder ethnischen Parallelwelten fortgeschrieben und eine Trennung postuliert, die in vielen Fällen in der gesellschaftlichen Praxis schon aufgehoben ist (vgl. Kiepenheuer-Drechsler 2014).

## 2. Interkulturelle Öffnung ‚weiterdenken‘ – Diversity Management

Die Aufgabe, einer Ungleichbehandlung von Personen mit und ohne Migrationshintergrund entgegenzuwirken, ist mit dem Abbau von Zugangsbarrieren noch nicht beendet. Was gilt es zu tun, nachdem eine Organisation tatsächlich zu einer interkulturellen geworden ist? Diese Frage machen die Vertreter des Diversity Management-Ansatzes zum Ausgangspunkt ihrer Überlegungen (vgl. Thomas 1990). Sie verweisen darauf, dass mit einem Anstieg der kulturellen Heterogenität zugleich Herausforderungen und Chancen für eine Organisation entstehen.

Von besonderer Bedeutung sind hier die Annahmen von R. Roosevelt Thomas (2001), einem der bekanntesten Vertreter des Diversity-Ansatzes in den USA. Zum einen argumentiert der Autor, dass Personen aus unterschiedlichen kulturellen Traditionen jeweils spezifische Denk- und Handlungsmuster aufweisen. Für die Zusammenarbeit in einem kulturell heterogenen Arbeitsteam bedeutet das: Obschon alle Mitglieder mit derselben Aufgabenstellung konfrontiert sind, nehmen sie unterschiedliche Herausforderungen wahr und favorisieren unterschiedliche Lösungsstrategien. Wenn diese Diversität nicht gemanagt wird, drohen Spannungen, die die Leistungsfähigkeit der Organisation beeinträchtigen können (vgl. Thomas 1990: 109ff.). Zum anderen betont der Autor, dass eine Vielfalt an unterschiedlichen Perspektiven zugleich auch als Potenzial für die Organisation betrachtet werden sollte (vgl. Thomas 2001: 37ff.). Das heißt: Divergierende Problemwahrnehmungen und Lösungsansätze sind keineswegs nur eine Quelle von Konflikten. Sie können ein Arbeitsteam vielmehr auch bereichern. Für Unternehmen der Privatwirtschaft bedeutet das zum Beispiel: Es entstehen neue Produktideen, mit denen bisher noch nicht erschlossene Marktsegmente gewonnen werden. Darüber hinaus können Alternativen zu bisher unhinterfragten Arbeitsroutinen entwickelt werden, wodurch

Produktionsprozesse an Effizienz gewinnen (vgl. auch Cox/Blake 1991: 48ff.; Vedder 2005: 13ff.). Auf diesen Annahmen aufbauend, argumentiert Thomas (2001), dass Unternehmen folglich ein vitales Interesse daran haben, ihre Angestellten zu ermutigen, kulturellen Unterschieden mit Respekt und Offenheit zu begegnen. Andernfalls ließen sie eine bedeutsame Quelle der Wertschöpfung ungenutzt.

Diese zentralen Gesichtspunkte des Diversity Management-Ansatzes stecken einen Handlungsrahmen für die Mitglieder von öffentlichen Einrichtungen und Unternehmen der Privatwirtschaft ab, nachdem erst einmal Zugangsbarrieren abgebaut wurden. Stark vereinfacht, steht Diversity Management für die folgenden drei Handlungsempfehlungen:

- (1) Wertschätze kulturelle Unterschiede!
- (2) Betone kulturelle Differenz unter den Teammitgliedern!
- (3) Nutze die Differenz, um die Arbeitsprozesse zu optimieren!

Wie bei den Konzepten zur Vermittlung von interkultureller Kompetenz gibt es auch in der Diskussion um Diversity-Management eine Reihe von Kritikern (vgl. z.B. Bergen u.a. 2002). Sie argumentieren insbesondere, die Implementation eines Diversity-Ansatzes in einer Organisation trüge zu einer Überbetonung von Unterschieden bei. Die Organisationsmitglieder würden also dazu angeleitet, sich vorrangig in ihren unterschiedlichen kulturellen Bezügen wahrzunehmen bzw. anzusprechen. Auf diese Weise würde der Forcierung von ethnischen Stereotypen Vorschub geleistet.

Zu dieser Frage gibt es eine aktuelle empirische Untersuchung (vgl. Schönfeld/Wolff 2013). Schönfeld und Wolff haben in einem Unternehmen, das über einen ausdifferenzierten Diversity Management-Ansatz verfügt, multikulturelle Arbeitsteams begleitet und deren Gespräche aufgezeichnet. Diese Audiomitschnitte haben sie dann auf die Frage hin ausgewertet, wann und wie die Teammitglieder Cultural Diversity Management praktisch realisieren. Dabei zeigen sich zwei Ergebnisse. Zum einen finden sich zahlreiche Situationen, in denen sich die Beobachteten anzeigen, dass sie hier und jetzt die Regeln des Diversity-Ansatzes befolgen. Dies wird insbesondere in solchen Situationen deutlich, in denen die Handelnden auf betont respektvolle Weise kulturelle Unterschiede hervorheben (vgl. Schönfeld 2012). Zum anderen zeigen sich die Teammitglieder aber auch an, dass sie die „Empfehlungen“ des Diversity-Ansatzes keineswegs den gesamten Arbeitstag hinweg befolgen, sondern ihn auch ironisieren und als Quelle von gegenseitigen Scherzen und Neckereien benutzen.

Aus dieser Erkenntnis leiten die beiden Autoren schließlich zwei Empfehlungen für die Konzeption von Schulungsmaßnahmen ab, mit deren Hilfe Diversity-Ansätze in Organisationen eingeführt werden (vgl. Schönfeld/Wolff 2013: 139ff.): Zum einen sollten die Teilnehmenden im Rahmen dieser Veranstaltungen durchaus für kulturelle Unterschiede bzw. einen respektvollen Umgang mit Differenz sensibilisiert werden. Zum anderen gilt es aber auch, sie zu einem reflexiven Umgang mit den Empfehlungen des Diversity Management zu befähigen. Das heißt: Die Seminarleitung sollte die Teilnehmenden dazu ermutigen, sich immer wieder aufs Neue zu fragen, ob eine Orientierung an den Grundsätzen des Diversity-Konzepts ihrer Organisation – also ein Betonen von kultureller Diversität – hier und jetzt wirklich angebracht ist.

Im folgenden Teil sollen die hier skizzierten Ansätze der interkulturellen Öffnung

anhand von Projektbeispielen aus der Praxis illustriert werden. Diese Projekte setzen an drei unterschiedlichen Ebenen an: Individuum, organisationale Regeln und Praktiken sowie interorganisationale Interaktionen.

### 3. Interkulturelle Öffnung im Bundesprogramm XENOS

Die interkulturelle Öffnung von Verwaltungen und Betrieben wurde als zentrales Thema in der zweiten Förderperiode des Bundesprogramms „XENOS – Integration und Vielfalt“ verankert. In dem eigens eingerichteten Schwerpunkt „Interkulturelle Öffnung und Sensibilisierung zu Themen kultureller Vielfalt an den Lernorten Unternehmen und öffentliche Verwaltung – Lernort 3“ widmeten sich 27 Projekte explizit diesem Themenbereich. Schulungen zu interkultureller Sensibilität wird darüber hinaus auch in anderen Schwerpunkt-Lernorten des Programms ein hoher Stellenwert eingeräumt, da interkulturelle Öffnung als Querschnittsaufgabe verstanden wird, die alle gesellschaftlichen Bereiche und Akteure betrifft.

Die im XENOS-Programm geförderten Projekte bilden die gesamte Bandbreite von Herangehensweisen an das Thema „interkulturelle Öffnung“ ab. Sie umfassen sowohl individuelle Ansätze zur interkulturellen Sensibilisierung als auch Ansätze, die auf nachhaltige, strukturelle Veränderungen abzielen. „Interkulturelle Öffnung“ hat auch durch die Umsetzung in den XENOS-Projekten weiter an Bedeutung gewonnen und ist im Jahr 2015 aus der öffentlichen Diskussion um Integration und Migration nicht mehr wegzudenken. „Erst durch XENOS ist das Thema richtig auf die politische Bühne gekommen“, so Wolfgang Husemann, Leiter der Gruppe Europäischer Fonds für Beschäftigung im Bundesarbeitsministerium auf der Tagung „XENOS bewegt!“ am 19.11.2014 in Berlin.

Die Erfahrungen aus XENOS zeigen aber auch: Der diagnostizierte Bedarf an interkultureller Öffnung ist hoch, auf der Ebene der praktischen Umsetzung lassen sich jedoch noch kaum eingespielte Routinen erkennen (vgl. Uske et al 2014, S. 9). Strukturelle Veränderungen konnten in vielen Fällen erfolgreich angestoßen werden, ihre konsequente Durchführung verlangt jedoch einen langen Atem und damit einhergehend weiterhin ein großes Engagement aller Beteiligten

Dass aber auch von zeitlich befristeten Projekten in diesem Bereich entscheidende Impulse ausgehen können, zeigt beispielsweise die im Jahr 2012 aus einem XENOS-Vernetzungstreffen hervorgegangene „Kooperationsinitiative Verwaltung“. Die „Kooperationsinitiative Verwaltung“ ist ein Zusammenschluss von fünf XENOS-Projekten, die ihre Aufgabe darin sahen, die interkulturelle Öffnung der verschiedenen Bereiche der öffentlichen Verwaltung voranzubringen. Mitglieder dieser Initiative waren das Projekt Option Kultur (Kreis Recklinghausen) und das Projekt Perspektivwechsel (Multikulturelles Forum Lünen) sowie zwei Projekte die sich mit der interkulturellen Öffnung der Polizei befassen („IKIP - Interkulturelle Kompetenz und Inklusion in der Personalauswahl der Polizei“ der FH Köln sowie „Vielfalt in der Polizei“ (INBIG Mainz) und schließlich ein Projekt, das sich der interkulturellen Öffnung von Unternehmen widmet (GE.W.IN.N (Bildungswerk der Sächsischen Wirtschaft gGmbH, Dresden)). Der durch die XENOS-Vernetzungsstelle angeregte Zusammenschluss dieser Projekte gestaltete sich sehr ertragreich. Wichtige Erkenntnisse dieser Kooperation wurden in einer im November 2014 erschienenen Publikation mit dem Titel „Interkulturelle Öffnung der Verwaltung. Konzepte – Probleme – Beispiele“ veröffentlicht (vgl. Uske et al. 2014).

## 4. XENOS-Projektbeispiele

Bei den hier vorgestellten drei Projektbeispielen handelt es sich um Verbundprojekte. Dies bedeutet, dass mehrere Partner in einem Projekt kooperieren und durch die Realisierung von Teilprojekten ein breites Themenspektrum abgedeckt wird. Im Folgenden sollen nur die in diesen Projekten verfolgten Ansätze zu interkultureller Öffnung dargestellt werden. Andere Aspekte der Projektarbeit, die eine Würdigung ebenso verdient hätten, finden keine Erwähnung.

Projekttitel	Option Kultur	
Projektträger	<i>Kreis Recklinghausen</i>	
Projektpartner	<i>Rhein-Ruhr Institut Duisburg Bildungszentrum des Handels e. V. Recklinghausen Stadt Recklinghausen</i>	
Bundesland	<i>Nordrhein-Westfalen</i>	
Branche	<i>Interkulturelle Öffnung</i>	
Projektschwerpunkte	<i>Interkulturelle Öffnung der Verwaltung und Schulen</i>	
Projektlaufzeit	<i>01.01.2012 – 31.12.2014</i>	

Das Projekt „Option Kultur“ verfolgt das Ziel, in der Kreisverwaltung und in den Verwaltungen der zehn kreisangehörigen Städte des Kreises Recklinghausen interkulturelle Öffnungsprozesse voranzutreiben. Es arbeitet in einem Verbund von vier Partnern: dem Kreis Recklinghausen, dem Rhein-Ruhr-Institut Duisburg, dem Bildungszentrum des Handels e. V. Recklinghausen und der Stadt Recklinghausen. Ziel des Projektes ist es, gemeinsam mit den 11 Verwaltungen im Kreis, u. a. den Kundenkontakt, bestehende Angebote und Informationswege stärker auf die Vielfalt der Personen, die im Kreis leben auszurichten. Der Umgang mit Vielfalt – so die Leitidee des Projektes – birgt sowohl Chancen als auch Herausforderungen.

Das Projekt versteht interkulturelle Öffnung als wichtige strategische Aufgabe für Verwaltungen. Folgende Aspekte in der Umsetzung von „Option Kultur“ sind besonders hervorzuheben:

- Bedarfserhebung unter aktiver Einbeziehung von Migrantenorganisationen als Expertinnen und Experten
- Anerkennung einer Vielfalt innerhalb der Verwaltung
- Anpassung der interkulturellen Kompetenztrainings an den jeweiligen Bedarf.

Zu Beginn des Projektes wurde zunächst gefragt, in welchen Bereichen Hürden beim Zugang zur Verwaltung bestehen, insbesondere für Menschen mit Migrationshintergrund. Um diesen Bedarf an interkultureller Öffnung detailliert zu erfassen, führte das Rhein-Ruhr-Institut für Sozialforschung und Politikberatung eine Befragung bei lokal vertretenen Migrantenorganisationen durch. Die generierten Erkenntnisse flossen in den weiteren Ausgestaltungsprozess der interkulturellen Öffnung ein. Hervorzuheben sind dabei folgende drei Punkte:


1. Migrantenorganisationen wurden in der Zusammenarbeit mit dem Rhein-Ruhr-Institut als wichtige Experten/innen eingebunden, deren Expertise bei der Beratung von Migrantinnen und Migranten ernstgenommen und aner-



- kannt wurde.
2. Durch die Publikation der Erhebung wurde ebenfalls deutlich, dass Migrantenorganisationen bislang häufig als unsichtbare Mittler zwischen Verwaltung und den Anliegen der Migrantinnen und Migranten tätig sind ohne dass diese „Dienstleistung“ von der Verwaltung wahrgenommen wurde (vgl. Janßen/Kreft 2014, S. 11).
  3. Durch die Befragung von Bürgerinnen und Bürgern mit Migrationshintergrund im Kreis Recklinghausen konnten deren Anregungen und Wünsche erfasst werden und in den praktischen Umsetzungsprozess der interkulturellen Öffnung mit einfließen.

Die so aus der Praxis gewonnenen Erkenntnisse setzte das Projekt „Option Kultur“ unter anderem in Trainings zu interkultureller Kompetenz um. Dabei zeigte sich, dass es auch bei der Entwicklung von interkulturellen Trainingsangeboten von großer Bedeutung ist, den jeweiligen Bedarf der Teilnehmenden zu erfassen. Die Erfahrungen der Projektarbeit zeigen, dass auch Verwaltung ein äußerst heterogenes Gebilde ist, für das eine uniforme Trainingseinheit „interkulturelle Öffnung“ daher nicht zielführend wäre. Deutlich wurde, dass es weder eine „one fits all“-Lösung gibt noch über „die“ Kultur gesprochen werden kann. In den Trainings ging es daher – im Sinne einer selbstreflexiven Auseinandersetzung – vielmehr auch darum, „die eigenen Unsicherheiten zuzulassen“ (Gespräch mit Frau Fessmann, Trainerin im Projekt). Allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern sollte deutlich gemacht werden: Es gibt eine Vielzahl an Unterschieden, die sich nicht alle mit „Kultur“ erklären lassen sondern im Sinne eines weiter gefassten Diversitätsbegriffes auch Aspekte aus Religion, sozialem Status, Alter, Ethnie, rechtlichem Status, Geschlecht und sexueller Orientierung umfassen.

Eine weitere wichtige Erkenntnis dieses Projektes ist, dass interkulturelle Öffnung mit dem strategischen Ziel eines strukturellen Wandels nur dann erfolgreich umgesetzt werden kann, wenn dieses Ziel auf der verantwortlichen politischen Entscheidungsebene volle Unterstützung erfährt. Die Ansiedlung der Koordinierungsstelle direkt unter dem Landrat und die starke politische Unterstützung von Seiten des Landrats erwies sich im Projekt „Option Kultur“ als Erfolgsfaktor. Eine Verankerung der interkulturellen Öffnung in einer Stabsstelle oder Facheinheit beim Bürgermeister als strukturelle Basis wird daher empfohlen (vgl. Donecker/Fischer 2014, S. 27). Als ebenso wichtig wie die Unterstützung „von oben“ stellte sich jedoch auch die intensive Zusammenarbeit durch viele Gespräche auf der operativen Ebene heraus (persönl. Kommunikation, Frau Fischer).

Projekttitlel	Perspektivwechsel	
Projektträger	Multikulturelles Forum e. V. (MKF)	
Projektpartner	Alevitische Jugend in NRW e. V. (BDAJ-NRW) Vereinigung zur Integration der russlanddeutschen Aussiedler e. V. (VIRA) Verein selbständiger Migranten im Kreis Unna/Hamm/Dortmund e. V. (VSM)	
Bundesland	Nordrhein-Westfalen	
Branche	Interkulturelle Öffnung	

Projektschwerpunkte	<i>Interkulturelle Sensibilisierung und Öffnung von Betrieben und öffentlichen Verwaltungen</i> <i>Stärkung der Potenziale von Jugendlichen</i> <i>Stärkung von Betrieben der ethnischen Ökonomie</i>
Projektlaufzeit	01.01.2012 – 31.12.2014

Auch das XENOS-Projekt Perspektivwechsel verfolgt in einer Verbundgemeinschaft aus vier Migrantenorganisationen das Ziel, interkulturelle Öffnung weiter in der Praxis zu verbreiten und nachhaltig zu verankern. Dazu wurden auch in diesem Projekt verschiedene Ansätze gewählt. Diese sind:

1. Die interkulturelle Qualifizierung und Sensibilisierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Jobcenter
2. Die interkulturelle Öffnung von Unternehmen
3. Die Öffnung von Verwaltung und Betrieben für Auszubildende mit Migrationshintergrund


Alle drei Ansätze betreffen die individuelle Ebene, sollen aber in ihrem Zusammenspiel einen Perspektivwechsel einleiten und strukturelle Veränderungen anstoßen.

Die interkulturelle Qualifizierung und Sensibilisierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Jobcenter stieß bei den beteiligten Jobcentern in Unna, Hamm und Dortmund auf großes Interesse. Sie signalisierten einen besonderen Bedarf an einer stärker an der Lebenswelt unterschiedlicher Bevölkerungsgruppen ausgerichteten Weiterbildung, da eine allgemeine Qualifizierung zu interkultureller Kompetenz in den Jobcentern bereits stattgefunden hatte. Die daraus entwickelten Angebote umfassten sogenannte Exkursionen in Gotteshäuser oder Museen, durch die Einblicke in die diversen Lebenswelten vermittelt werden konnten. Ziel dieser Exkursionen war es, durch ein neues Lernumfeld Raum für neuartige Begegnungen zu schaffen und eine Wahrnehmung des gesamten lebensweltlichen Spektrums zu ermöglichen. Der durch den Ortswechsel „raus aus dem Jobcenter“ angeregte Perspektivwechsel hat in den Augen einer Verantwortlichen aus dem Jobcenter „viel bewegt“ und wird als zusätzliche Qualität der interkulturellen Weiterbildung angesehen (Aussage auf der Abschlussveranstaltung „XENOS-bewegt“ am 19.11.2014 in Berlin).

Die interkulturelle Öffnung von Betrieben der Region richtete sich insbesondere an Unternehmer/innen mit eigener Migrationsgeschichte. Dies ist ein bislang noch wenig beachtetes Feld. Die Erfahrungen aus dem Projekt Perspektivwechsel zeigen, dass diese Zielgruppe am besten durch indirekte Angebote sensibilisiert werden kann. Gute Erfahrungen konnten hier mit sogenannten „Dialogforen“ gemacht werden, in denen über Abendvorträge mit gutem Essen in einer angenehmen Atmosphäre Netzwerke geknüpft und beiläufig auch die Thematik „Umgang mit Vielfalt/Diversity“ aufgegriffen wurde (Gespräch Herr Donges, Abschlussveranstaltung „XENOS bewegt“ am 19.11.2014 in Berlin). Unternehmer/innen mit eigenen Migrationserfahrungen sind überdurchschnittlich selten als Ausbilder oder Ausbilderinnen tätig. Dies zu ändern, war ein weiteres Teilziel des Projektes.

Der dritte Aspekt interkultureller Öffnung – die Anwerbung von Auszubildenden mit Migrationshintergrund - wurde im Projekt Perspektivwechsel verknüpft mit der innovativen Idee einer Netzwerkbildung zwischen Jugendlichen mit Migrationshin-

tergrund und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Verwaltung. Auf diese Weise sollten durch persönliche Begegnungen gegenseitige Vorbehalte aufgelöst werden, um Jugendlichen den Weg zu einem Arbeitsplatz innerhalb der Verwaltung zu öffnen und so dem Ziel näherzukommen, alle gesellschaftlichen Gruppen ihrem Anteil an der Bevölkerung gemäß auch in der Verwaltung zu repräsentieren.

Projekttitle	ALBuM VIP – Vielfalt, Inklusion und Perspektiven	
Projektträger	<i>Koordinierungsstelle der Landeshauptstadt Hannover</i>	
Projektpartner	<i>Bildungsverein Soziales Lernen und Kommunikation e. V.</i> <i>Verein Niedersächsischer Bildungsinitiativen e. V. (VNB)</i> <i>Arbeitsgemeinschaft für MigrantInnen und Flüchtlinge Nds. e. V. (AMFN)</i> <i>kargah e. V.</i>	
Bundesland	<i>Niedersachsen</i>	
Branche	<i>Interkulturelle Öffnung / Übergang Schule Beruf</i>	
Projektschwerpunkte	<i>Zugang zu guter Bildung, Ausbildung und eine gleichberechtigte gesellschaftliche Teilhabe</i> <i>Übergangmanagement an Schulen verbessern</i> <i>Interkulturelle Öffnung der Jobcenter</i>	
Projektlaufzeit	<i>01.01.2012 – 31.12.2014</i>	

Das Projekt „Album VIP – Vielfalt, Inklusion und Perspektiven“ konnte auf eine bereits seit vielen Jahren eingespielte Verbundzusammenarbeit zurückgreifen. Der Verbund zeichnet sich durch eine enge Zusammenarbeit zwischen unterschiedlich großen Vereinen aus. Migrant\*innenorganisationen sind genauso daran beteiligt wie niedersächsische Landeseinrichtungen. Genannt seien hier die Volkshochschule Hannover oder der Verein Niedersächsischer Bildungsinitiativen e.V. Die intensive Zusammenarbeit in diesem in sich diversen Netzwerk wird durch die engagierte Arbeit der Koordinationsstelle ALBuM der Landeshauptstadt Hannover gesichert.

Mit den fünf Teilprojekten des Verbundes „ALBuM VIP“ wurden drei Ziele verfolgt: erstens die Unterstützung von Jugendlichen am Übergang von der Schule in den Beruf z. B. bei der Berufsorientierung, zweitens eine intensive Zusammenarbeit mit Schulen und außerschulischen Einrichtungen sowie drittens der Abbau struktureller Hemmnisse in Jobcentern, Beratungseinrichtungen und Unternehmen. Dieses dritte Ziel und die dafür entwickelten Strategien zur Zielerreichung sollen hier kurz skizziert werden.

In allen Bereichen zeichnet sich das Projekt „ALBuM VIP“ durch eine enge Zusammenarbeit der unterschiedlichen Projektkooperationspartner aus. Der Themenbereich der interkulturellen Öffnung wurde dabei von drei Teilprojekten bearbeitet, die ihrerseits die bereits angeführten verschiedenen Aspekte interkultureller Öffnung angehen.

Teilprojekt 1 befasste sich mit der interkulturellen Öffnung von Jobcentern und Jugendberatungsstellen. In der Kooperation zwischen dem Bildungsverein für soziales Lernen und Kommunikation und dem Bund Türkisch-Europäischer Unterneh-

mer/innen werden Schulungen zur interkulturellen Sensibilisierung der Mitarbeiter/innen von Jobcentern angeboten sowie Schulungsmaterial entwickelt. Auch hier zeigte sich, dass es von großer Wichtigkeit ist, das Personal für seinen alltäglichen Umgang mit Diversität zu schulen. Diese Fortbildungen können ihre Wirkung jedoch nur voll entfalten, wenn auch die Leitungsebene das Ziel der interkulturellen Öffnung aktiv unterstützt und fördert. Ohne strukturelle Veränderungen, wie beispielsweise die Einführung einer Personalpolitik, die interkulturelle Sensibilität als Kompetenz berücksichtigt und honoriert, werden individuelle Schulungen keine große Wirkung entfalten können.

In Teilprojekt 2 wurde die Professionalisierung von Migrantenorganisationen und Nichtregierungsorganisationen gefördert, damit diese in die Lage versetzt werden, zukünftig mehr Verantwortung zu übernehmen. Die Stärkung von Migrantenorganisationen, die überwiegend auf ehrenamtlichen Strukturen aufbauen, wurde auch in diesem XENOS-Projekt als wichtiger Bestandteil interkultureller Öffnung angesehen.

Die Sensibilisierung für die Notwendigkeit eines Diversity Management in Betrieben war die Aufgabe des dritten Teilprojektes, welches überwiegend von der Volkshochschule Hannover durchgeführt wurde. Dabei zeigte sich, dass die Strategie, Unternehmen zu vielfältigen Orten zu führen und einzuladen, eine neue Zugangsmöglichkeit zu dieser Thematik eröffnete. Auch hier kam es zu der Erkenntnis: Wenn man für Diversity-Management sensibilisieren will, kann man nicht auf Patentrezepte zurückgreifen, sondern ist darauf verwiesen, die jeweiligen Zielgruppen mit kreativen Ideen an das Thema „Vielfalt“ heranzuführen und bestehende Blockaden zu überwinden. (Aussage Frau Bötzel, Koordinatorin ALBuM VIP auf der Veranstaltung „XENOS-bewegt“ am 19.11.2014)

Durch die Zusammenarbeit der hier skizzierten Teilprojekte in einem Projektverbund zeigte sich darüber hinaus, dass der Gedanke der interkulturellen Öffnung der Verwaltung und des auf den Bereich der Wirtschaft bezogenen, breiter angelegten „Diversity Management“ sich gegenseitig befruchten können. Dies führte dazu, dass sich auch in diesem Projekt das Verständnis von interkultureller Öffnung weitete und ein inklusiver Ansatz gewählt wurde, der neben dem Blick auf „Kultur“ auch andere Formen von Diversität in den Blick nimmt.

## 5. Erkenntnisse und Schlussfolgerungen

Die Beschäftigung mit interkultureller Öffnung und Diversity Management bringt die Gefahr mit sich, Unterschiede ausschließlich mit „Kultur“ zu erklären und existierende Kulturen als unveränderliche Determinanten des Verhaltens zu verstehen. Damit würden gerade die stereotypen Vorstellungen befördert, die man bekämpfen will. Dieser Gefahr der „Kulturalisierung“ kann man entgehen, indem man mit dem weiteren Begriff der „Vielfalt“ arbeitet. Der Begriff einer „Super-Diversität“ (Vertovec 2007) hat sich in diesem Zusammenhang als Hilfsmittel erwiesen, um deutlich zu machen, dass neben kulturellen auch soziale, demographische, religiöse, rechtliche sowie Gender-Aspekte berücksichtigt werden müssen.

Aus den hier geschilderten XENOS-Projektbeispielen lassen sich zusammenfassend folgende Erkenntnisse für die Initiierung und erfolgreiche Umsetzung interkultureller Öffnungsprozesse ableiten:

Interkulturelle Öffnung beinhaltet immer einen Perspektivwechsel. Dies trifft sowohl auf der individuellen Ebene zu, auf der Trainings zu interkultureller Kompetenz eine selbstreflexive Auseinandersetzung anstoßen sollten. Es trifft jedoch ebenso auf der strukturellen Ebene zu: Es sind nicht mehr (nur) die Migrantinnen und Migranten, von denen Anpassungsleistungen verlangt werden, vielmehr die öffentlichen Institutionen aber auch die Betriebe, die sich auf die Bedarfe einer zunehmend heterogenen Gesellschaft einstellen müssen.

Bei der Umsetzung interkultureller Öffnungsprozesse ist es von großer Bedeutung, dass neben der operativen Ebene auch die Leitungsebene der jeweiligen Institution aktiv einbezogen ist. Nur so kann ein Perspektivwechsel nachhaltig wirksam werden.

Gezeigt hat sich auch, dass eine die jeweiligen regionalen bzw. institutionellen Kontexte berücksichtigende Bedarfserhebung einen wichtigen Schritt im Prozess der interkulturellen Öffnung darstellt. Auch dies trifft sowohl auf die Ausgestaltung der individuellen Trainings als auch auf die interkulturelle Öffnung von Verwaltungen zu. Durch eine Befragung der jeweiligen Zielgruppen können die größten bestehenden Hindernisse für eine interkulturelle Öffnung identifiziert und konkrete Schritte zum Abbau eingeleitet werden. Auf die Bedeutung von konkreten Bedarfserhebungen verweist auch das DJI in seiner Adressatenbefragung zur interkulturellen Öffnung von Verwaltung und Unternehmen im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung des XENOS-Programms (vgl. Böwing-Schmalenbrock 2014). Bedarfserhebungen ermöglichen eine Anpassung interkultureller Trainings an die jeweilige Ausgangslage bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und erhöhen die Motivation, sich dem Thema zu öffnen.

Grundsätzlich zeigt sich, dass interkulturelle Öffnung ein Prozess ist, der nicht mit Patentrezepten bewältigt werden kann. Sowohl auf der individuellen als auch auf der organisationalen Ebene sind die konkreten Ausgangslagen und Rahmenbedingungen zu berücksichtigen, um passende Trainings oder Maßnahmen zu entwickeln und so die Akzeptanz und Nachhaltigkeit zu sichern.

Interkulturelle Öffnung ist ein strategischer Prozess, bei dem nicht in erster Linie das Wissen über kulturelle Unterschiede eine Rolle spielt, sondern vielmehr eine aktive, bedarfsorientierte bzw. situationsbezogene Auseinandersetzung mit Vielfalt.

## Literatur

- Auernheimer, G.: Interkulturelle Kompetenz - ein neues Element pädagogischer Professionalität? In: Auernheimer, G. (Hg.): Interkulturelle Kompetenz und pädagogische Professionalität, Opladen 2002, S.183-205
- Auernheimer, G. Interkulturelle Kommunikation und Kompetenz, o. J. – URL: [www.georg-auernheimer.de/downloads/Interkult.%20Kompetenz.pdf](http://www.georg-auernheimer.de/downloads/Interkult.%20Kompetenz.pdf) (Stand 06.01.2015)
- Barth, W./Süzen, T.: Die Umsetzung der interkulturellen Öffnung in unterschiedlichen Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit. Eine Arbeitshilfe für die Praxis, Arbeiterwohlfahrt Bundesverband (AWO) e.V., Berlin 2006
- Barwig, K./Hinz-Rommel, W.: Interkulturelle Öffnung sozialer Dienste. Freiburg, 1995
- Bergen, C.W. Von u.a.: Unintended Negative Effects of Diversity Management. In: Public Personnel Management, 31,2002, S. 239-251
- Böwing-Schmalenbrock, M.: Interkulturelle Öffnung und Sensibilisierung für Diversity in öffentlichen Verwaltungen und in Unternehmen. Ergebnisbericht zur XENOS-Adressatenbefragung der wissenschaftlichen Begleitung, München/Halle (Saale) 2014 – URL: [www.dji.de/fileadmin/user\\_upload/XENOS-Integration+Vielfalt/DJI\\_Bericht\\_MA\\_Verwaltungen\\_Betriebe.pdf](http://www.dji.de/fileadmin/user_upload/XENOS-Integration+Vielfalt/DJI_Bericht_MA_Verwaltungen_Betriebe.pdf)
- Bundesausländerbeauftragte: Empfehlungen zur interkulturellen Öffnung Sozialer Dienste, Bonn, 1995
- Cox, T.H./Blake, S.: Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. In: Academy of Management Executive, 5 (1991), S. 45-56
- Deutscher Caritasverband: Vielfalt bewegt Menschen. Interkulturelle Öffnung der Dienste und Einrichtungen der verbandlichen Caritas. Eine Handreichung, 2006
- Donecker, H./Fischer, S.: Verwaltung ist nicht gleich Verwaltung – der Prozess der interkulturellen Öffnung einer Verwaltung ist von ihren Strukturen abhängig. In: Uske, H./Scheitza, A./Düring-Hesse, S./Fischer, S. (Hg) Interkulturelle Öffnung der Verwaltung. Konzepte – Probleme – Beispiele, Duisburg, 2014 – URL: [www.risp-duisburg.de/files/broschuere\\_interkulturelle\\_oeffnung\\_internetversion.pdf](http://www.risp-duisburg.de/files/broschuere_interkulturelle_oeffnung_internetversion.pdf) (Stand 06.01.2015)
- Filsinger, D.: Interkulturelle Öffnung Sozialer Dienste. Expertise im Auftrag der Regiestelle E & C, Berlin /Saarbrücken 2002
- Gaitanides, S.: „Interkulturelle Öffnung der sozialen Dienste“ – Visionen und Stolpersteine. In: Rommelspacher, B (Hg.) Die offene Stadt. Interkulturalität und Pluralität in Verwaltungen und sozialen Diensten. Dokumentation der Fachtagung vom 23.09.2003, Alice-Salomon-Fachhochschule, Berlin 2004, S. 4-18
- Gesemann, F./Roth, R. (Hg): Stand der kommunalen Integrationspolitik in Deutschland. Studie für das Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung und die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration, Berlin 2012

Gesetz zur Regelung der Partizipation und Integration in Berlin, Berlin 2010 – URL: [www.berlin.de/lb/intmig/partizipationsgesetz\\_berlin.html](http://www.berlin.de/lb/intmig/partizipationsgesetz_berlin.html)

Handschuk, S./Schröder, H.: Interkulturelle Orientierung und Öffnung von Organisationen. In: neue praxis, 5 (2002), S. 511-521

Handschuk, S./Schröder, H.: Interkulturelle Orientierung und Öffnung. Theoretische Grundlagen und 50 Aktivitäten zur Umsetzung. Augsburg 2012

Heckmann, F. (Hg.): Integrationsmaßnahmen der Wohlfahrtsverbände. Gutachten des efms für die unabhängige Kommission „Zuwanderung“, Bamberg 2001

Hunger, U./Metzger, S.: Kooperationen mit Migrantenorganisationen. Studie im Auftrag des Bundesamts für Migration und Flüchtlingen, Nürnberg 2011 – URL: [www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Publikationen/Studien/2011-kooperationmigrantenorganisationen.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Publikationen/Studien/2011-kooperationmigrantenorganisationen.pdf?__blob=publicationFile) (Stand 06.01.2015)

Jansen, K. / Kreft, U.: Verwaltung interkulturell erneuern. Sichtweisen, Erfahrungen und Vorschläge von Vertreterinnen und Vertretern von Migrantenorganisationen in den Städten des Kreises Recklinghausen. Eine Studie im Rahmen des XENOS-Projektes „Option Kultur“ Schriftenreihe des Rhein-Ruhr-Instituts für Sozialforschung und Politikberatung e.V. (RISP) an der Universität Duisburg-Essen, Duisburg 2014 – URL: [www.kreis-re.de/dok/schlagworte/12/File/RISP\\_TEXTE\\_1-2014.pdf](http://www.kreis-re.de/dok/schlagworte/12/File/RISP_TEXTE_1-2014.pdf) (Stand 06.01.2015)

Kiepenheuer-Drechsler, B.: Vielfalt plus Zusammenhalt. Eine ethnologische Perspektive auf die Praxis Berliner Integrationspolitik. Bielefeld 2013

Kiepenheuer-Drechsler, B.: Zusammenarbeit mit Migrantenorganisationen. Vortrag auf der Migrationskonferenz 2014 der Arbeiterwohlfahrt (AWO), Berlin 2014 – URL: [www.fbb.de/fileadmin/Veranstaltungen/141106\\_AWO\\_Migrationskonferenz\\_final.pdf](http://www.fbb.de/fileadmin/Veranstaltungen/141106_AWO_Migrationskonferenz_final.pdf)

Koalitionsvertrag des Bundes: Deutschlands Zukunft gestalten, Berlin 2013 – URL: [www.bundesregierung.de/Content/DE/\\_Anlagen/2013/2013-12-17-koalitionsvertrag.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bundesregierung.de/Content/DE/_Anlagen/2013/2013-12-17-koalitionsvertrag.pdf?__blob=publicationFile) (Stand 06.01.2015)

Koalitionsvertrag des Landes Baden-Württemberg: Der Wechsel beginnt, Stuttgart 2011 – URL: [www.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/dateien/PDF/Koalitionsvertrag-web.pdf](http://www.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/dateien/PDF/Koalitionsvertrag-web.pdf) (Stand 06.01.2015)

Lima-Curvello, T.: Interkulturelle Öffnung. Dossier der Bundeszentrale politische Bildung, Bonn 2007 – URL: [www.bpb.de/gesellschaft/migration/dossier-migration/56487/interkulturelle-oeffnung](http://www.bpb.de/gesellschaft/migration/dossier-migration/56487/interkulturelle-oeffnung) (Stand 06.01.2015)

Meyer, W.-D.: Robert Bosch-Stiftung / Projektinformation 4: Integration im Stadtteil, Berlin 1987

Paritätischer Wohlfahrtsverband: Perspektivenwechsel - Agenda für eine rationale Zuwanderungs- und Integrationspolitik, Berlin 2001

[www.rps.paritaet.org/uploads/media/agendamigra.pdf](http://www.rps.paritaet.org/uploads/media/agendamigra.pdf)

Pries, L.: Was sind Migrantenorganisationen? Kurzdossier der Bundeszentrale politische Bildung, Bonn 2013

Schönefeld, D./Wolff, S.: Managen von und mit Diversity. In: Göhlich, M. u.a. (Hg.): Organisation und kulturelle Differenz. Diversity, Interkulturelle Öffnung, Internationalisierung, Wiesbaden 2013, 129-142

Schönefeld, D.: Wie macht man ‚Respektvoll-Sein‘? Einblicke in die Realisierung von Cultural-Diversity-Management. In: Lenz, F./Schlickau, S. (Hg.): Interkulturalität in Bildung, Ästhetik, Kommunikation, Frankfurt a.M. 2012, S. 165-183

Schröer, H.: Interkulturelle Öffnung und Diversity Management. Konzepte und Handlungsstrategien zur Arbeitsmarktintegration von Migrantinnen und Migranten. Handreichung im Auftrag des Netzwerks „Integration durch Qualifizierung – IQ“, 2007

Terkessides, M.: Interkultur. Edition Suhrkamp, Berlin, 2010

Thomas, R. Roosevelt: From Affirmative Action to Affirming Diversity. In: Harvard Business Review, March-April 1990, S. 107-117

Thomas, R. Roosevelt: Management of Diversity. Neue Personalstrategien für Unternehmen. Gabler, Wiesbaden, 2001

Uske, H./Scheitza, A./Düring-Hesse, S./Fischer, S. (Hg): Interkulturelle Öffnung der Verwaltung. Konzepte – Probleme – Beispiele, Duisburg 2014 – URL: [www.risp-duisburg.de/files/broschuere\\_interkulturelle\\_oeffnung\\_internetversion.pdf](http://www.risp-duisburg.de/files/broschuere_interkulturelle_oeffnung_internetversion.pdf) (Stand 06.01.2015)

Vedder, G.: Die historische Entwicklung von Diversity Management in den USA und Deutschland. In: Krell, G./Wächter, H. (Hg.): Diversity Management. Impulse aus der Personalforschung, München, 2006, S. 1-23

Vertovec, S.: ‘Super-diversity and its implications’, Ethnic and Racial. In: Studies 29 (2007) 6, S. 1024-54



## Autorenverzeichnis

**Dr. Barbara Kiepenheuer-Drechsler**

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) in Berlin

**Daniel Schönefeld**

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) in Berlin