
Vielfalt braucht Gestaltung: Interkulturelle Öffnung von Qualifizierung und beruflicher Integration im Projekt „Ressource+“

Abstract

Das Projekt "Ressource +" wurde von Februar 2009 bis Juni 2011 im Rahmen des XENOS-Programms „Integration und Vielfalt“ durchgeführt und durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert. Das Projekt "Ressource+" hatte sich das Ziel gesetzt, die beruflichen Eingliederungsprozesse für Jugendliche und junge Erwachsene mit Migrationshintergrund durch die konsequente Orientierung auf interkulturelle Potenziale zu verbessern. Die Angebote von Beschäftigungs- und Qualifizierungsunternehmen für Jugendliche und junge Erwachsene mit Migrationshintergrund sollten so noch gezielter auf kompetenz- und ressourcenorientierte Ansätze ausgerichtet werden, um die Angebote der Unternehmen in der Integrationsarbeit zu verbessern und qualitativ auszubauen.

Der Fokus des Projekts lag auf dem Ansatz der Interkulturellen Öffnung als Basis für die (Neu-)Ausrichtung der Unternehmensabläufe. Damit zielte das Projekt auf die Ebene der Organisation und nicht auf die der Teilnehmenden ab. Um diese Öffnungsprozesse nachhaltig abzusichern, sollten sie im Qualitätsmanagementsystem etabliert und über die Entwicklung „interkultureller Audits“ abgesichert und auf Dauer gestellt werden.

1 Das Projektnetzwerk von „Ressource+“

Das Projekt "Ressource +" wurde in einem Projektkonsortium umgesetzt, zu dem eine Steuerungsgruppe mit vier Partnern sowie ein Kooperationsnetzwerk mit zehn Unternehmen gehörten. Neben der bag arbeit, die das Gesamtvorhaben leitete, waren in der Steuerung des Projektes die EVA gGmbH aus Köln, MOZAIK aus Bielefeld sowie Pro Dialog aus Köln involviert.

Den Partnern der Steuerungsgruppe oblag es, im Projektverlauf inhaltliche Schwerpunkte und Inputs zu erarbeiten sowie Workshops und Tagungen zu konzipieren und vorzubereiten. Dabei bereicherten die Partner die Projektarbeit mit ihrer jeweils spezifischen Expertise:

Beim Partner Pro Dialog Köln lag diese bei der Konzeption und Durchführung von Qualifizierungen zur interkulturellen Sensibilisierung und Inputs zum Themenbereich des Intercultural Mainstreaming. Pro Dialog arbeitet mit einem Netzwerk von Trainern und Trainerinnen seit vielen Jahren erfolgreich im Bereich interkultureller Beratung und Qualifizierung sowohl für Unternehmen als auch für öffentliche Verwaltungen, Schulen etc.

MOZAIK gGmbH aus Bielefeld war der Projektpartner, der wesentliche Expertise zur Entwicklung und Stabilisierung von Netzwerken einbrachte, insbesondere für den Bereich von

Migrantenorganisationen (MO) und Migrantenunternehmen (MU). Die MOZAIK gGmbH existiert als gemeinnützige Gesellschaft für Interkulturelle Bildungs- und Beratungsangebote seit 2003. Ziel der gemeinnützigen Gesellschaft MOZAIK ist es, die Ausbildungs- und Arbeitsmarktintegration insbesondere von Migrantinnen und Migranten zu verbessern und weitere interkulturelle Aufgabenbereiche einzurichten. Die MOZAIK gGmbH hat sich insbesondere auf die Beseitigung von Hürden im Zusammenhang mit der Arbeitsmarktintegration von MigrantInnen spezialisiert und hierfür innovative Lösungen und Angebote konzipiert, die bundesweit Anerkennung gefunden haben.

Die EVA gGmbH – der dritte Steuerungspartner – ist eine 100 %ige Tochter des Ehrenfelder Vereins für Arbeit und Qualifizierung e.V. (EVA e.V.) und arbeitet seit 1985 im Bereich der Arbeitsmarktintegration von jungen Erwachsenen und Langzeitarbeitslosen. Damit brachte EVA die betriebliche Expertise eines Beschäftigungsunternehmens in die Steuerung ein, sowie die fachliche Expertise zur Gestaltung von Beschäftigungs- und Qualifizierungsangeboten für unterschiedlichste Zielgruppen und die Arbeit mit heterogenen Gruppen.

Die Bundesarbeitsgemeinschaft Arbeit e.V. war inhaltlich und administrativ der federführende Partner in der Steuerung und konnte sowohl die bundesweite Expertise zur Beschäftigungsförderung und Qualifizierung als auch die jahrelange Erfahrung in der Leitung von interdisziplinären Projekten einbringen. Mitglied bei der bag arbeit sind bundesweit rd. 400 Beschäftigungs-, beruflichen Bildungs- und Qualifizierungsunternehmen in Deutschland, also Unternehmen und Organisationen, die im Kontext arbeitsmarktpolitischer Dienstleistungen arbeiten. Diese Unternehmen und Organisationen setzen berufsbezogene Maßnahmen der Sozialgesetze und des ESF sowie regionale, nationale und transnationale Programme um. Sie beschäftigen, bilden aus und fort, coachen und begleiten sozialpädagogisch. Sie bereiten auf den Beruf vor, orientieren und organisieren die berufliche Wiedereingliederung, sie trainieren, vermitteln und beraten. Sie schaffen nachhaltig sozialversicherungspflichtige Arbeitsplätze und sie beteiligen sich an regionalen, nationalen und internationalen Netzwerken oder sind deren Initiatoren.

Die persönliche Teilhabe an Arbeit hat nach wie vor für die überwiegende Mehrheit der Bevölkerung zentrale Bedeutung. Ein beträchtlicher Teil der erwerbsfähigen Menschen jedoch wird immer wieder mit ungewollter Arbeitslosigkeit konfrontiert. In den letzten Jahrzehnten hat sich ein Sockel an besonders benachteiligten Arbeitsuchenden heraus gebildet, um deren Integrationschancen in den ersten Arbeitsmarkt es aus den verschiedensten objektiven wie persönlichen Gründen besonders schlecht steht.

Die Arbeitsmärkte fragen immer stärker Arbeitskräfte nach, die flexibel, motiviert und möglichst gut qualifiziert sind und der Bedarf an Fachkräften wird generell angesichts der demographischen Entwicklung erheblich steigen. Gleichzeitig erhöhen sich die Anforderungen auch an weniger qualifizierten Arbeitsplätzen; persönliche Eignung sowie angemessene Grundlagenkenntnisse bilden hier wichtige Beschäftigungsvoraussetzungen. Mit Beschäftigungs- und Qualifizierungsmaßnahmen soll Teilhabe organisiert und ermöglicht werden. Erwerbsfähige, arbeitsmarktferne und/ oder durch lange Arbeitslosigkeit ausgegrenzte Men-

schen bedürfen einer umfassenden und ganzheitlichen Förderung. Gefordert sind zielführende Angebote, die flexibel, kreativ und auf die Bedarfe der einzelnen Person ausgerichtet sind, all ihre Potenziale berücksichtigen und möglichst zu einem anerkannten Zertifikat, einem verwertbaren Berufsabschluss oder einer benötigten Teilqualifikation führen.

Beschäftigungs-, Qualifizierungs- und Bildungsunternehmen müssen ständig an ihrer Qualität arbeiten. Sie müssen

- strukturell und organisatorisch auf aktuelle Bedarfe reagieren können,
- auf dem aktuellen Stand der pädagogisch-didaktisch-berufsbildnerischen und der arbeitsmarktstrategischen Debatte sein,
- den geforderten Qualitätsstandards gerecht werden und diese weiter entwickeln,
- die Kompetenzverbesserung der tragenden Personen in Projekten vorantreiben,
- stringente Qualifizierungs- und Personalförderungskonzepte entwickeln und
- Investitionen in die fachliche Weiterentwicklung von Mitarbeiter/innen tätigen.

Erklärermaßen stehen die bag arbeit und ihre Mitglieder für die Durchführung qualitativ hochwertiger arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen. Qualitätsstandards werden entwickelt, gesichert, umgesetzt und anerkannte Zertifizierungsverfahren genutzt. Gefordert ist die ständige Innovation und Auseinandersetzung mit nationalen und transnationalen, neuen oder alternativen Ansätzen.

Insofern lag es für die bag arbeit nahe, gemeinsam mit anderen Akteuren ein Projekt zu gestalten, das eine Weiterentwicklung von Qualitätsstandards für Beschäftigungs- und Qualifizierungsunternehmen durch die Erarbeitung von Ansätzen zur interkulturellen Öffnung der Unternehmen anstrebt.

Um die Erarbeitung dieser Ansätze zur interkulturellen Öffnung der Unternehmen praxisnah anzusiedeln und aus der Praxis Bedarfe, Ideen und Konzepte aufgreifen zu können, wurden für die operative Ebene der Projektarbeit zehn Kooperationspartner gewonnen. Bei diesen Kooperationsunternehmen des Netzwerkes „Ressource +“ handelt es sich um Beschäftigungs- und Qualifizierungsunternehmen unterschiedlicher Größe, mit unterschiedlichen Schwerpunkten und Handlungsfeldern. Die Kooperationspartner sind in Berlin, Köln, Duisburg, Kreis Herford, Hamm, Hamburg, Strausberg und Rostock angesiedelt. Im Einzelnen handelt es sich um:

AFW Arbeitsförderungs- und Fortbildungswerk GmbH (Rostock) (www.afw-rostock.de); Internationaler Bund Arbeitsprojekt (Köln) (www.ib-arbeitsprojekt.de); Arbeitskreis Recycling e.V. (Kreis Herford) (www.recyclingboerse.org); EVA gGmbH (Köln) (www.evaggmbh.de); GFB – Gemeinnützige Gesellschaft für Beschäftigungsförderung mbH (Duisburg) (www.gfb-duisburg.de); HAB Hamburger Arbeit – Beschäftigungsförderungsgesellschaft mbH (www.hamburger-arbeit.de); Kommunales Jobcenter Hamm (ab 04/2010, davor Netzwerk Radbod – Beschäftigungs- und Qualifizie-

rungsgesellschaft Hamm) (www.hamm.de/jobcenter.html); KUBUS e.V. – Verein für soziale Beschäftigung (Berlin) (www.kubus-berlin.de); pro futura e.V. (Berlin) (www.profutura.eu); Steremat gemeinnützige Beschäftigungsgesellschaft mbH (Strausberg) (www.sterematbsg.de); Zug um Zug e.V. (Köln) (www.zugumzug.org).

2 Ausgangslage

Deutschland ist inzwischen faktisch Einwanderungsland, die Gesellschaft ist und wird vielfältiger, bunter – ganz einfach diverser. So betrug der Anteil der Bevölkerung mit Migrationshintergrund im Jahr 2009 knapp 20 %, bei den unter 5Jährigen liegt er bereits bei ca. 35 %. Insgesamt verfügen 14 % der Migrant/innen nicht über einen allgemeinen Schulabschluss und knapp 43 % haben keinen anerkannten beruflichen Abschluss. Vergleichswerte für Deutsche ohne Zuwanderungsgeschichte liegen bei knapp 2 % (fehlender Schulabschluss) bzw. knapp 20 % (fehlender beruflicher Abschluss) (vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT 2010, 7f).

Im Zuge der PISA-Studien wurde festgehalten, dass ein Viertel aller Schülerinnen und Schüler in Deutschland als so genannte Risikogruppe eingestuft werden, d.h. es fehlen wesentliche Kompetenzen, um beruflich erfolgreich zu sein. Bei Schüler/innen mit Migrationshintergrund umfasst diese Gruppe rd. 40 %.

Junge Menschen mit Zuwanderungshintergrund haben beim Zugang zu Ausbildung und Erwerbsarbeit besonders hohe Hürden zu überwinden. Während ihr Anteil an der Bevölkerung ständig wächst, ist ihr Anteil an den Auszubildenden im dualen System gegenüber den frühen 90er Jahren zurückgefallen. Besonders stark war der Rückgang in den Technikberufen von 9,9% Ausländer/innenanteil 1993 auf 3,1% 2006 und in den Produktionsberufen von 8,7% 1993 auf 3,4% 2006. In den Dienstleistungsberufen war der Rückgang von einem kritisch zu bewertenden („Wachstumsberufe“) niedrigeren Ausgangsniveau (1993: 6,8%) auf 4,9% 2006 etwas geringer. Drastisch ist auch der Ausländeranteil an den Auszubildenden in zweijährigen Ausbildungsberufen – von 14,3 auf 6,7% - im selben Zeitraum abgefallen (BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG 2009).

Zieht man Befunde der BIBB-Übergangsstudie heran, so zeigt sich, dass Jugendliche mit Migrationshintergrund nach Beendigung der allgemeinbildenden Schule ein ebenso hohes Interesse an einer Berufsausbildung haben wie einheimische Jugendliche (BEICHT 2009). Auch in ihren Suchstrategien gibt es keine wesentlichen Unterschiede. Jedoch selbst wenn vergleichbare schulische Voraussetzungen zu Grunde gelegt werden, sind die Chancen einer Einmündung in Ausbildung für Jugendliche mit Migrationshintergrund geringer, ihre Anteile in Maßnahmen des so genannten Übergangssystems allerdings größer. Jugendliche mit Zuwanderungsgeschichte durchlaufen oft schwierige und lange Übergangsprozesse bei der Suche nach einer beruflichen Ausbildungsmöglichkeit.

Untersucht man die Vielzahl von Einflussfaktoren (Schulabschluss, Noten, Bildungsgrad der Eltern, berufliche Tätigkeit der Eltern etc.), wie dies im Rahmen der BIBB-Übergangsstudie

gemacht wurde, ist ein eigenständiger Einfluss des Migrationshintergrundes nachweisbar. Dies deutet darauf hin, dass sich schon allein das Vorhandensein eines Migrationshintergrundes bei der Ausbildungsplatzsuche nachteilig auswirkt.

Daher ist es erforderlich, sich mit bestehenden Vorurteilsstrukturen und Diskriminierungen auseinander zu setzen und einen Perspektivenwechsel hin zur umfassenden Ressourcenorientierung vorzunehmen. Das gilt auch für Haltungen und Einstellungen des Bildungspersonals und der Personalverantwortlichen in Unternehmen. Ressourcenorientierung muss sich auf schulisch / formal erworbene Kenntnisse und Kompetenzen ebenso beziehen wie auf außerschulisch / informell erworbene Kompetenzen.

Die Zahlen und Fakten beleuchten schlaglichtartig, dass das Bildungs- und das Ausbildungssystem vor großen Herausforderungen stehen. Zukünftig wird es noch bedeutsamer werden, dass die Leistungsfähigkeit der Systeme zur Entwicklung von Potenzialen gesteigert wird. Hier werden Appelle oder freiwillige Selbstverpflichtungen zur besseren Förderung bildungsbenachteiligter Jugendlicher und junger Erwachsener nicht ausreichen, um Verbindlichkeit und Fortschritte bei der Verwirklichung von Chancengleichheit im deutschen Bildungssystem zu erreichen. Insofern müssen Benachteiligungen aktiv ausgeglichen und verhindert werden und wo erforderlich müssen auch so genannte Positive Maßnahmen zur expliziten Unterstützung bestimmter Zielgruppen aufgelegt werden. Diese werden in § 5 AGG ausdrücklich als rechtlich zulässig qualifiziert und sind – noch – erforderlich.

Um Chancengerechtigkeit und Partizipation für alle zu gewährleisten müssen sich allerdings Systeme, Organisationen, Unternehmen selbst ändern und mit neuen strategischen Orientierungen Antworten auf die drängenden Probleme finden. Interkulturelle Öffnung stellt eine solche Orientierung dar.

3 Handlungsfelder

Vor dem Hintergrund der oben genannten Bildungs- und Ausbildungsbenachteiligungen hat das Projekt „Ressource+“ verschiedene Handlungsfelder identifiziert. Die beruflichen Integrationschancen junger Migrant/innen können nur durch eine Verstärkung der Inklusionsfunktion von schulischer Bildung und beruflicher Ausbildung gestärkt werden. Für Jugendliche mit Migrationshintergrund ist eine Qualifizierungsoffensive erforderlich, die in unterschiedlichen Bereichen ansetzen muss. Ein wesentlicher Bereich ist hier im Übergangmanagement zwischen Schule und Ausbildungseinmündung zu sehen und bedarf zielgruppenspezifischer vorberuflicher Angebote, wobei der Schwerpunkt auf der Einmündung in vollberufliche Ausbildungen liegen muss. Bezogen auf Chancengerechtigkeit in Bildung, Ausbildung und Erwerbsarbeit müssen in Deutschland vielfältige Defizite konstatiert werden, für die im Projekt mit den operativen Partnern aus Beschäftigungs- und Qualifizierungsunternehmen geeignete Lösungen entwickelt werden sollten.

Den Schwerpunkt legte „Ressource+“ auf den Veränderungsbedarf von Organisationen und stellte die Frage ins Zentrum, wie sich Organisationen/Unternehmen verändern müssen, um

potenzialorientiert und chancengerecht für alle Zielgruppen Angebote zu unterbreiten. Das Augenmerk lag dabei auf der Branche Beschäftigungs- und Qualifizierungsunternehmen, die auch die operative Ebene im Projekt darstellte.

Dabei wurden verschiedene Handlungsfelder identifiziert und bearbeitet; für sie besteht weiterhin ein Bedarf an vertiefter Auseinandersetzung:

Interkulturelle Ressourcen von Jugendlichen oder jungen Erwachsenen mit Migrationshintergrund müssen als Potenziale aufgegriffen, bewusst gemacht und als Bestandteil von fachlichen und überfachlichen Qualifizierungen entsprechend ausgebaut werden. Es gilt darauf hinzuwirken, dass interkulturelle Kompetenz als Bestandteil beruflicher Handlungskompetenz anerkannt, gefördert und auch gefordert wird.

Kulturelle Vielfalt wird im betrieblichen Alltag noch nicht hinreichend als produktive Ressource erkannt und genutzt. Ein Migrationshintergrund stellt noch immer eher ein Vermittlungshemmnis in Bezug auf Ausbildungs- und Arbeitsplätze dar. Er sollte aber vielmehr unter dem Aspekt der interkulturellen Ressourcen und betrieblicher sowie gesellschaftlicher Vielfalt wahrgenommen werden. Insofern ist es notwendig, interkulturelle Öffnungsprozesse auch auf betrieblicher Ebene von Beschäftigungs- und Qualifizierungsunternehmen zu fördern.

Mitarbeitende der Management- und Fachkräfteebene müssen sich weiterbilden, um bei der Entwicklung und Gestaltung von Beschäftigungs- und Qualifizierungsangeboten auch eine interkulturelle Folgenabschätzung vornehmen zu können.

Pädagogisches und fachleitend tätiges Personal arbeitsmarktpolitischer Dienstleister muss sich für die Arbeit in interkulturell gemischten Teams qualifizieren. Dies umfasst interkulturelle Sensibilisierung, die Vermittlung kultureller Sachkompetenz, Kommunikations- und Konfliktlösungstrainings. Eine solche Qualifizierung ist auch erforderlich, damit interkulturelle Ressourcen wahrgenommen und gezielt entwickelt werden können.

Interkulturelle Ressourcen werden auch in Unternehmen der allgemeinen Wirtschaft oft noch nicht als das Kapital wahrgenommen, das sie für Marktentwicklung, Erschließung neuer Kundengruppen und wirtschaftliche Aktivitäten in einer globalisierten Welt darstellen. Während ein auf Diversity orientierter Personalentwicklungsansatz bei großen (häufig global aufgestellten) Unternehmen bereits verbreitet ist, tun sich KMU noch immer schwer, interkulturelle Ressourcen als Chancen für eine positive Unternehmensentwicklung zu nutzen. Beschäftigungs- und Qualifizierungsunternehmen qualifizieren für die Integration in den allgemeinen Arbeitsmarkt, vermitteln und begleiten in Ausbildung und in ungeforderte Beschäftigung und können insofern auch beim Thema „Interkulturelle Öffnung“ eine Brücke insbesondere zu KMU schlagen.

Für alle Teilnehmer/innen in Beschäftigungs-, Bildungs- oder Qualifizierungsangeboten sollen durch die interkulturellen Öffnungsprozesse von Organisationen / Unternehmen die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Teilnahme und für eine an den jeweiligen besonderen Potenzialen anknüpfende Förderung verbessert werden. Nur wenn Vielfalt als Bereicherung ge-

sehen wird und nicht als hinderlich bei der Umsetzung von Aufgaben und dem Erreichen von Zielen, kann Integrationsförderung für alle Beteiligten gleichermaßen erfolgreich werden. Dies erfordert Gestaltung!

4 Interkulturelle Öffnung von Beschäftigungs- und Qualifizierungsunternehmen – Vielfalt produktiv gestalten

Mark TERKESSIDIS formuliert in diesem Kontext als Ziel „...eine Evolution der Institutionen im Hinblick auf die neue Vielfalt der Gesellschaft. Dafür müssen vor allem strukturelle Hürden für die Individuen beseitigt werden – zumeist unsichtbare, unausgesprochene und unbemerkte Hindernisse. Die technische Statusbeschreibung für solche Hürden ist Diskriminierung. Und das technische Ziel heißt Barrierefreiheit.“ (TERKESSIDIS 2010, 9)

Interkulturelle Öffnung ist ein Ansatz, um auf Organisationsebene „Barrierefreiheit“ in diesem Sinn zu erreichen. Ziel ist ein Umbau bestehender Strukturen und Angebote, um allen gleichermaßen einen Zugang zu ermöglichen und um sicherzustellen, dass geeignete Bedingungen geschaffen werden, um für alle eine erfolgreiche Nutzung sicherzustellen.

Die interkulturelle Öffnung von Unternehmen und Organisationen ist zunächst eine strategische Entscheidung, die seitens der Leitung eines Unternehmens, einer Organisation, einer Verwaltung usw. getroffen werden muss. Mit dieser Entscheidung wird deutlich gemacht, dass Veränderungen, Herausforderungen und Handlungsbedarfe erkannt worden sind, die sich aus gewandelten gesellschaftlichen Verhältnissen ergeben.

Der im Projekt „Ressource+“ gewählte Ansatz zur Erarbeitung interkultureller Öffnungskonzepte für Beschäftigungs- und Qualifizierungsunternehmen (BQU) ist das Intercultural Mainstreaming (ICM). Mit „Intercultural“ oder „Cultural Mainstreaming“ wird der Auftrag beschrieben, die unterschiedlichen Interessen und Lebensmodelle z. B. von Zugewanderten in der Struktur, in der Gestaltung von Prozessen und Arbeitsabläufen, in den Ergebnissen und Produkten, in der Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit sowie in der Steuerung von vornherein zu berücksichtigen. Interkulturelle Öffnungsprozesse auf Unternehmensebene machen es erforderlich, dass interkulturell relevanter Veränderungsbedarf rechtzeitig erkannt und bei Planungsprozessen einbezogen wird, dass interkulturell relevante Potenziale erkannt und genutzt werden und dass im Rahmen von ICM-Prozessen Konzepte zur kultur- und ethniensensiblen Ausrichtung aller Unternehmensprozesse (unter Beachtung des Gleichbehandlungsgesetzes) entwickelt und umgesetzt werden (HEIDARI 2010).

Für das Management interkulturell relevanter Diversität ist es erforderlich, dass ein Rahmenkonzept geschaffen wird. Notwendig für die Überprüfung der Zielerreichung ist darüber hinaus auch ein Monitoringsystem, das es ebenfalls zu entwickeln gilt.

Intercultural Mainstreaming und interkulturelle Öffnung beginnt im Unternehmen bei der Planung und Konzeptentwicklung. Um interkulturelle Öffnungsprozesse im Unternehmen umzusetzen, ist es notwendig, auch die erforderliche Qualifizierung der Fachkräfte abzusichern. Im Projekt „Ressource+“ wurde dazu ein Analyseinstrument erarbeitet, mit dem die

Qualifizierungsbedarfe des Stammpersonal sowie des Managements erfasst werden können. Auf dieser Basis wurde ein Schulungskonzept erarbeitet und Qualifizierungen durchgeführt, um interkulturelle Kompetenz als Bestandteil beruflicher Handlungskompetenz zu entwickeln bzw. auszubauen. Fokussiert wurde in den Schulungen vor allem auf Kommunikation und Konfliktlösung im interkulturellen Kontext.

Darüber hinaus ist die Etablierung eines Konzepts für den Umgang mit Mehrsprachigkeit relevant. Dieses Konzept muss sowohl die Ebene der Fachkräfte als auch der Teilnehmenden einbeziehen - einschließlich der Umsetzung Deutsch als Zielsprache.

Im Folgenden werden einige Bereiche skizziert, die auf den unterschiedlichen Ebenen berücksichtigt werden sollten, wenn interkulturelle Öffnungsprozesse im Unternehmen realisiert werden sollen.

4.1 Managementebene

ICM ist in erster Linie ein Handlungsfeld für die Managementebene, wo Gestaltungs- und Kommunikationsprozesse initiiert werden sollten. Hierzu gehört zunächst die Überprüfung und ggf. *Veränderung des Leitbilds*. Im Leitbild sollen Aussagen zur der Gleichstellung von MigrantInnen enthalten sein und die Inhalte des Leitbildes sollten u.a. explizit die Wertschätzung von Mehrsprachigkeit aufnehmen.

Wichtige Teilaspekte interkultureller Öffnungsprozesse, die auf der Managementebene berücksichtigt werden müssen, sind die Entwicklung eines Konzeptes zum *Umgang mit Mehrsprachigkeit* im Unternehmen, die Initiierung, Pflege/Austausch, Koordination von Netzwerken, die kulturelle Vielfalt unterstützen, und die systematische Kooperation mit Migrantenorganisationen und Migrantenunternehmen; hier werden Kontakte hergestellt und gemeinsame Netzwerke gebildet und gepflegt.

Im allgemeinen Arbeitsmarkt werden gezielte Kooperationen initiiert, um den *Bedarf nach Arbeitskräften mit interkultureller Kompetenz* zu erkennen und besser abzudecken. In der Zusammenarbeit mit Migrantenunternehmen werden Unterstützungsangebote für diese Unternehmen entwickelt, beispielsweise um sie in ihrer Funktion als Ausbildungsbetriebe zu unterstützen. Die Selbständigenquote von Migrant/innen steigt ständig und die Zuwanderung hat auch in der Unternehmensstruktur deutliche Spuren hinterlassen. Wichtig ist es nun, diese Unternehmen gezielt als Ausbildungsbetriebe zu gewinnen und sie bei der Ausbildung zu unterstützen. Hierzu liegen gute Modelle und Praxiserfahrungen vor, an die im Projekt „Resource+“ angeknüpft werden konnte (vgl. ÖZER 2010).

Denkbar ist auch, dass es eine/n *ICM-Beauftragte/n* im Unternehmen gibt. Im Projekt Resource+ wurde dazu mehrheitlich die Auffassung vertreten, dass für diesen Bereich keine gesonderte Stelle eingerichtet werden muss, sondern dass die Aufgaben an geeigneter Stelle als Bestandteil der Aufgabenbeschreibung angesiedelt werden sollten. Dies kann bei der Geschäftsführung direkt sein, denkbar ist auch die Erweiterung der Verantwortlichkeiten bei der/dem QMB des Unternehmens.

Zur Managementaufgabe gehört es auch, für die Zielgruppe Migrant/innen politische Lobbyarbeit in gesellschaftlichen Strukturen umzusetzen.

4.2 Personal

Auf der Personalebene wird als oberstes Ziel die tatsächliche Einbeziehung/Einstellung von Migrant/innen formuliert. Ähnlich wie im öffentlichen Sektor, wo sich wie beispielsweise in Berlin bereits positive Entwicklung in der Verwaltung und den Landesbetrieben zeigen lassen, kann dies auch in Beschäftigungs- und Qualifizierungsunternehmen umgesetzt werden. Hilfreich hierbei sind i.d.R. veränderte Bewertungskriterien bei Einstellungsverfahren. Gerade Quotenregelungen allerdings scheitern häufig an fehlenden positiven Zugangsmöglichkeiten durch unflexible Bewertungskriterien. Wenn also auf Unternehmensebene ein bestimmter prozentualer Anteil von Menschen mit Zuwanderungsgeschichte beim Stammpersonal angestrebt wird, müssen flankierend die Kriterien überprüft und ggf. geändert werden, die bei Neuanstellungen angelegt werden.

Auf der Personalebene ist auch die Erarbeitung eines Fortbildungskonzepts für alle Ebenen des Unternehmens von zentraler Bedeutung, d.h. die systematische Qualifizierung des Stammpersonals und der Führungsebene.

Weitere Maßnahmen auf Personalebene, die umgesetzt werden sollten, beinhalten ein Konzept, wie interkulturelle Sensibilität bei Fortbildung und Personalauswahl berücksichtigt werden soll. In allen Anforderungsprofilen werden Mehrsprachigkeit (Migrationshintergrund) und interkulturelle Handlungskompetenz aufgeführt. Fortbildung bzw. Qualifizierung der Mitarbeitenden/Stammpersonal in interkultureller Kompetenz werden systematisch implementiert und ggf. existieren Zielvereinbarungen zur Entwicklung interkultureller Kompetenz.

4.3 Angebote

Auch auf der Angebotsebene gilt es, die bestehenden Ansätze zu überprüfen: es muss ausgeschlossen werden, dass Angebote von Beschäftigung und Qualifizierung aufgrund ihrer Gestaltung / inhaltlichen Ausrichtung / methodischen Umsetzung bestimmte Gruppen von Teilnehmenden ausschließen. Dazu müssen beispielsweise Curricula und methodisches Vorgehen genauer angeschaut werden. Darüber hinaus sollte als Standard im Unternehmen umgesetzt werden, dass sowohl für Mitarbeitende als auch Kund/innen interkulturelle Angebote unterbreitet werden.

Auch wenn es das erklärte Ziel der interkulturellen Öffnungsprozesse und des ICM ist, Angebote so zu entwickeln und auszugestalten, dass sie nicht ausschließlich für bestimmte Gruppen wirken, kann nach wie vor ein Bedarf nach zielgruppenspezifischen Projekten für Migrant/innen bestehen. Auch daraufhin muss die Angebotsstruktur des Unternehmens überprüft und erweitert werden. Denkbar sind hier beispielsweise mehrsprachige Ausbildungs- und Qualifizierungsangebote, die das Potenzial der Herkunftssprache aufgreifen und fachsprachliche Kompetenz sowohl im Deutschen als auch der Muttersprache fördern.

Auf der Angebotsebene sollten für die Teilnehmer/innen folgende Aspekte berücksichtigt werden: Bei der Unterrichtsgestaltung werden z.B. Zeiten (Tagesrhythmus etc.), Essensangebote, Mehrsprachigkeit und bei den Arbeitsbedingungen kulturelle Hintergründe berücksichtigt.

Bei allen Angeboten, Materialien etc. werden potenzialbezogene Formulierungen und Inhalte als Standard verwendet. Curricula gehen explizit auf Mehrsprachigkeit ein und bei der Gestaltung von Unterrichtsmaterialien wird auch auf Migrant/innen abgestellt. In den Angeboten der Unternehmen werden interkulturelle Orientierungen als fester Angebotsbestandteil für alle Teilnehmenden aufgenommen.

Die sprachliche Verständigung ist abzusichern, so sollte die Inanspruchnahme von Dolmetscher/innen im Bedarfsfalle möglich sein und den Unterricht sollten mehrsprachige DozentInnen /Pädagoginnen durchführen. Es sollte ein Angebot Deutsch als Zweitsprache für alle Teilnehmenden geben, die ein solches Angebot benötigen.

Die Erfassung des Migrationshintergrundes und der interkulturellen Potenziale ist Bestandteil der standardisierten Kompetenzerfassung bei allen Teilnehmenden. Alle Potenziale der Teilnehmenden, die aus einem Migrationshintergrund resultieren, werden gezielt und bewusst für die Begleitung und Vermittlung eingesetzt.

Auch auf der Angebotsebene werden systematisch neue Kooperationen aufgebaut und insbesondere Migrant*innenorganisationen und Migrant*innenunternehmen als Partner für die Gestaltung und Durchführung von Angeboten gewonnen.

4.4 Außendarstellung

Bei der Außendarstellung ist die passgenaue Entwicklung von Botschaften wichtig. Dies bezieht sich auf die Ebene der eigenen Mitarbeiter/innen, der Kunden/innen und auf das regionale, soziale und ökonomische Umfeld. Unter anderem ist die Kommunikation des Leitbildes gegenüber den eigenen Mitarbeitenden, aber auch für die unterschiedlichen Kundengruppen von Beschäftigungs- und Qualifizierungsunternehmen wichtig.

Mehrsprachigkeit /Mehrsprachiges in Öffentlichkeitsarbeit und Informationsmaterial sollte eine Selbstverständlichkeit sein (Homepage, Flyer, Broschüre, Formulare, Kontakte, Partner). Schließlich gehört die Akquise von Auftraggebern aus der ethnischen Ökonomie und der Aufbau von Kooperationen zum Bereich der Außendarstellung im interkulturellen Öffnungsprozess.

5 Ausblick

Die in diesem Beitrag skizzierten Punkte sind nicht abschließend, sie können aber erste Hinweise für Beschäftigungs- und Qualifizierungsunternehmen geben (und natürlich auch für andere an interkulturellen Öffnungsprozessen Interessierte), welche Schritte notwendig sind, wenn interkulturelle Öffnungsprozesse auf Unternehmensebene angestrebt werden und

welche Standards mindestens zu berücksichtigen sind, wenn Unternehmen für sich in Anspruch nehmen, sich interkulturell zu öffnen.

Auf allen Ebenen und in allen Arbeitsbereichen, bei allen Aktivitäten und Angeboten ist eine interkulturelle Folgeabschätzung Voraussetzung und notwendiger Bestandteil.

Letztlich gilt es, diese Öffnungsprozesse abzusichern, dauerhaft zu verankern und ständig weiterzuentwickeln. Um dies zu erreichen erscheint aus Sicht von „Ressource+“ die Implementierung interkultureller Öffnungsprozesse im Qualitätsmanagement ein aussichtsreicher Ansatz. Bestehende QM-Systeme werden durch interkulturell relevante Ziele erweitert; die Ziele sind festgeschrieben und werden im Rahmen „interkultureller Audits“ überprüft und die Zielerreichung kann nach außen als Qualitätsstandard ausgewiesen werden. Die Grundlagen, um solche Auditierungsverfahren zu erarbeiten, wurden im Projekt „Ressource+“ gelegt, die Konkretisierung und Zielformulierung muss in den jeweiligen Unternehmen und angepasst an die dortigen Bedingungen erfolgen.

Im Hinblick auf interkulturelle Öffnung von Institutionen und Organisationen ist in Deutschland in den letzten Jahren schon einiges in Bewegung gekommen. Für weitere Öffnungsprozesse und chancengerechte Partizipationsmöglichkeiten wird es sicher auch wichtig sein, „... endlich die Begriffe Krise und Migration semantisch zu entkoppeln“ (TESSERKIDIS 2010, 162). Wenn Vielfalt und Unterschiedlichkeit als die Bereicherung wahrgenommen werden, die sie tatsächlich darstellen, dann kann die Gestaltung ins Zentrum rücken, denn Vielfalt braucht Gestaltung.

Literatur

BEICHT, U./ GRANATO, M. (2009): Übergänge in eine berufliche Ausbildung. Bonn.

BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG (2009): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2009. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung. Online: http://datenreport.bibb.de/media2009/datenreport_bbb_090525_screen.pdf (20-05-2011).

HEIDARI, M. (2010): Waik® - Wege aus der interkulturellen Konfrontation. Köln.

Zitieren dieses Beitrages

RÖHRIG, X. (2011): Vielfalt braucht Gestaltung: Interkulturelle Öffnung von Qualifizierung und beruflicher Integration im Projekt „Ressource+“. In: *bwp@ Spezial 5 – Hochschultage Berufliche Bildung 2011, Workshop 19*, hrsg. v. PUHLMANN, A./ SETTELMAYER, A., 1-12. Online: http://www.bwpat.de/ht2011/ws19/roehrig_w19-ht2011.pdf (26-09-2011).

Die Autorin:



ANNE RÖHRIG

Bundesarbeitsgemeinschaft Arbeit e.V., Berlin

Brunnenstraße 181, 10119 Berlin

E-mail: roehrig@bagarbeit.de

Homepage: www.bagarbeit.de