

## EQUAL ENTWICKLUNGSPARTNERSCHAFT

### Interkulturelle Potenziale nutzen

IRIS e.V., Arbeitsgruppe ZIP.Konzepte:  
Martin Alber, Andreas Foitzik, Jutta Goltz,  
Sabine Riescher, Dr. Gebhard Stein,  
Barbara Stock, Sibylle Walter

**ZIP**  
Zukunftsorientierte Interkulturelle  
Personalentwicklungsstrategien

## ZIP: Interkulturelle Potenziale nutzen

Interkulturalität und informelles Lernen stehen im Zentrum des seit Januar 2006 laufenden Projektes "ZIP – Zukunftsorientierte interkulturelle Personalentwicklungsstrategien" im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative EQUAL.

Ziel des ZIP-Projektes ist die systematische Erschließung interkultureller Ressourcen in Unternehmen und Organisationen. Dabei beziehen wir uns auf Konzepte des Diversity Managements und verbinden diese mit Konzepten der Bildungsdiskussion um informelle und selbstgesteuerte Lernformen.

Im Rahmen von "ZIP" unterstützt IRIS im Teilprojekt "ZIP.Konzepte" Personalverantwortliche bzw. AusbilderInnen in Bildungseinrichtungen der Kammern, im Bereich der Sozialen Arbeit oder kleineren und mittleren Unternehmen bei

- der Reflexion interkultureller Dimensionen innerhalb von Ausbildungs- und Lernzusammenhängen,
- der Begleitung institutioneller Entwicklungsprozesse hin zu einer interkulturellen Öffnung,
- dem Aufbau systematischer Strategien, um verdeckte Kompetenzen zu erkennen, zu fördern, einzusetzen und weiterzuentwickeln,
- der Entwicklung praxisorientierter Konzepte zur Nutzung informeller Lernprozesse.

Die Erschließung interkultureller Potenziale, eine reflexive Öffnung der kooperierenden Einrichtung wie auch deren strukturelle Weiterentwicklung sind zentrale Ziele des Projektes.

### Interkulturelle Potenziale

In Form von Coaching, Qualifizierung und Beratung arbeiten wir daran, vorhandene interkulturelle Potenziale bei Beschäftigten aufzudecken, zu erschließen und Formen zu entwickeln, Unterschiedlichkeit anzuerkennen und nutzbar zu machen.

Zentrale Fragen hierbei sind:

- Wie lässt sich die Verschiedenheit von MitarbeiterInnen als Ressource und Stärke einer Organisation erfahrbar machen?
- Wie findet diese Verschiedenheit im Rahmen der Institution Anerkennung?

- Wie können vorhandene Potenziale (beispielsweise von Auszubildenden mit Migrationshintergrund) besser genutzt werden?

### Reflexive Öffnung

Gemeinsam mit unseren ProjektpartnerInnen reflektieren wir deren standardisierte Instrumente, Konzepte und Materialien im Kontext von informellem Lernen. Aktuelle Ergebnisse der europäischen Bildungsdebatte werden aufgegriffen und die Arbeitsmaximen der Einrichtung, ihre Konzepte und Materialien um interkulturelle Dimensionen erweitert.

### Strukturelle Weiterentwicklung

Institutionelle Entwicklungs- und Öffnungsprozesse werden begleitet und reflektiert. Dabei führt die Einbeziehung aller Ebenen der Organisation zu einer nachhaltigen Verankerung. Institutionelle Rahmenbedingungen werden so weiterentwickelt, Lernsettings neu definiert und Entscheidungsträger qualifiziert.

### Ein Beispiel für einen institutionellen Veränderungsprozess

Nun wollen wir beispielhaft einen solchen Veränderungsprozess vorstellen. Es werden Erfolgsfaktoren für einen gelingenden Entwicklungsprozess skizziert und einige Ergebnisse vorgestellt.

Das Praxisbeispiel beschreibt exemplarisch einen Prozess mit einer großen Einrichtung der Jugendberufshilfe mit ca. 45 MitarbeiterInnen. Dieser vollzieht sich auf zwei parallelen Ebenen, die immer wieder ineinander verzahnt sind: Zum einen die Begleitung eines interkulturellen Öffnungsprozesses, zum anderen die gemeinsame Weiterentwicklung der institutionell praktizierten Lehr- und Lernbedingungen (siehe nachfolgende Abbildung).

### Haltung der Professionellen

Zentraler Projektansatz ist die Frage nach der Haltung der professionellen AkteurInnen: Wie können Haltungen bezüglich des Umgangs mit der Thematik Interkulturalität offengelegt und reflektiert werden? Wie beeinflussen Haltungen Professioneller die fachliche und pädagogische Interaktion mit Jugendlichen (mit und ohne Migrationshintergrund) und als Resultat deren Entwicklungspotenzial?

Im Rahmen eines interkulturellen Trainings, das als

kick-off-Veranstaltung für alle Mitarbeitenden der Einrichtung durchgeführt wurde, sowie durch biographische Interviews, die alle Professionellen mit jeweils einem/einer Auszubildenden mit Migrationshintergrund in ihrer Einrichtung führten, wurden neue Zugänge zur Thematik erschlossen.

Bei teilnehmenden Praxisbeobachtungen der Lehr- und Lernsituationen wurde deutlich, dass insbesondere Faktoren wie Wertschätzung, ganzheitliches Interesse und das Zugestehen von Eigenverantwortlichkeit gegenüber den Jugendlichen zu einem positiven Setting für persönliche und fachliche Weiterentwicklung beitragen. Den PraxisanleiterInnen kommt hierbei nach unseren Beobachtungen eine Schlüsselrolle zu: Sowohl die Entwicklung einer (selbst)bewussten Berufsfachlichkeit der Auszubildenden wie auch der Umgang der Auszubildenden untereinander wird wesentlich durch die Haltung und das Vorbildhandeln der Professionellen geprägt.

### **Umgang mit Verschiedenheit**

Insbesondere eine konsequente Subjektorientierung garantiert eine differenzierte Wahrnehmung der Gruppe an Auszubildenden. Hierin kann die Thematik der kulturellen Differenz aufgelöst sein, sie kann jedoch auch durch deren dezidierte Thematisierung in den Blick genommen werden. Beiden Ansätzen, die in der Einrichtung praktiziert werden – und durch die gezielten Praxisreflexionen den MitarbeiterInnen erstmals deutlich als gezielte Interventionsstrategien bewusst gemacht wurden –, liegt zugrunde, dass Unterschiedlichkeit als Bereicherung empfunden wird, jedoch gezielte Unterstützung verlangt. Demgegenüber zeigt sich, dass (kulturelle) Verallgemeinerungen der Gruppe und die eigene Unsicherheit im Umgang mit Jugendlichen mit Migrationshintergrund hinderliche Elemente für ein gelingendes Lehr- und Lernsetting sind. Ein wichtiger Diskussionsstrang in der Weiterentwicklung der Konzepte ist der Umgang mit muttersprachlichen Elementen und deren Nutzung als wesentliches Förderinstrument sowie die Reflektion der Fachsprache und -didaktik, um zu vermeiden, dass sprachliche Hürden als mangelnde Fachkompetenz wahrgenommen werden. Ebenso zentral war die Weiterentwicklung des in der Einrichtung praktizierten Sprachförderungskonzeptes, das von einer Delegation benachteiligter Jugendlichen in Extra Deutschkurse zu einem integrierten Sprachförderungskonzept weiter entwickelt wurde, das im Kern alle MitarbeiterInnen als SprachlehrerInnen begreift.

### **Lernklima und Lernerfahrungen**

Möglichkeiten zur Selbstorganisation und Eigenstrukturierung des Arbeits- und Lernalltages bieten in hohem Maße Raum, nicht nur einen eigenen Arbeitsstil zu entwickeln, sondern darüber hinaus auch die Erfahrung zu machen, dass individuelle Kompetenzen, Präferenzen und Tempi Anerkennung finden. Ein bestärkendes Lernklima mit einer Vielzahl an Partizipationsmöglichkeiten, z.B. durch das Einräumen von Entscheidungsspielräumen und das Mitgestalten von Lernsituationen und Lerninhalten, trägt dazu bei, Selbstständigkeit einzuüben und die Gruppe als Unterstützung zu erfahren. Eine Rückbindung der Themen und Inhalte der Lernprozesse an die eigene Lebens- und Arbeitswelt der Jugendlichen leistet einen Beitrag zu einer ganzheitlichen Wahrnehmung und Anerkennung biographischer Vorerfahrungen. Starke Kontrolle der Arbeits- und Lernschritte, enge Aufgabenstellungen sowie die Negierung biographischer (Vor-)Erfahrungen wirken sich demgegenüber nicht nur in Form von Verunsicherung, Unselbstständigkeit, Demotivation und Anspannung aus, sondern darüber hinaus auch in der Entwicklung von (individuellen) Vermeidungsstrategien bis hin zur Verweigerung von (beruflicher) Entwicklung.

### **Notwendige Voraussetzungen für einen gelingenden Entwicklungsprozess**

Aufgrund unserer bisherigen Erfahrungen in der Begleitung des beschriebenen Entwicklungsprozesses lassen sich folgende Faktoren für dessen Gelingen benennen:

- Ganz im Sinne einer "top down"-Strategie stellte sich die Einrichtungsleitung uneingeschränkt hinter den Entwicklungsprozess und forciert dessen Umsetzung. In Phasen der Demotivation (v.a. aufgrund des Gefühls von Arbeitsüberlastung) oder „Durchhänger“ stellte sie sich dezidiert hinter den Projektauftrag und ermutigte die MitarbeiterInnen „dran zu bleiben“ bzw. forderte auch Arbeitsergebnisse ein.
- Für die Projektlaufzeit standen zwei Mitarbeiterinnen als Koordinatorinnen und einrichtungsinterne Multiplikatorinnen mit ausgewiesenen Zeitressourcen zur Verfügung. Sie gewährleisteten die Kommunikation der Projekthalte in die Einrichtung hinein und trugen durch ihre hohe persönliche Akzeptanz dazu bei, potenzielle Widerstände gegen ein solches Projekt von außen (sehr) gering zu halten.
- Zu Beginn des Projektes wurden die anstehenden Themen, Inhalte und Bedarfe gemeinsam mit der Steuerungsgruppe, bestehend aus einer Gruppe von

MitarbeiterInnen, den Koordinatorinnen und der Einrichtungsleitung, entwickelt und das weitere Vorgehen immer unmittelbar mit ihnen abgestimmt. Auf diese Weise hatte der Entwicklungsprozess einen hohen unmittelbaren praktischen Nutzen für alle Beteiligten.

- Das interkulturelle Training zu Beginn der Projektlaufzeit für alle MitarbeiterInnen der Einrichtungen bildete einen symbolischen Aufbruch und raus: einen gemeinsamen inhaltlichen Bezugsrahmen, der in den weiteren Praxisreflexionen immer wieder aufgegriffen wurde.

Im Laufe des Entwicklungsprozesses raus: ist es gelang es, die anstehende konzeptionelle Arbeit auf alle sieben Mitglieder der sich ca. vierteljährlich treffenden Steuerungsgruppe zu verteilen. Vereinbarte Arbeitsaufträge wurden eigenverantwortlich von den Mitgliedern der Steuerungsgruppe erledigt, die bei Bedarf weitere MitarbeiterInnen der Einrichtung an der Planung und fachlichen Weiterentwicklung beteiligten. Durch diese breite Basis konnte vermieden werden, das Thema „interkulturelle Öffnung“ ausschließlich zur Zuständigkeit der beiden Koordinatorinnen zu erklären (eine durchaus übliche Strategie in Einrichtungen), sondern vielmehr eine gemeinschaftliche Relevanz des Themas herzustellen und dieses von Personen zu entkoppeln.

- Das durch IRIS bereitgestellte Coaching, die Projektberatung und Moderation von Veränderungsprozessen wurde von den beteiligten Akteuren als hilfreicher Rahmen und Unterstützung empfunden, um Bestehendes überprüfen und Neues wagen zu können. Dabei erhöhte der ressourcenorientierte Zugang in der Beratung und Begleitung raus: erhöht die Bereitschaft, sich auf neue Prozesse einzulassen und schuf eine hohe Identifikation mit dem Entwicklungsprozess.

- Wesentlich für das Gelingen des Entwicklungsprozesses war die Identifizierung relevanter Fragen der MitarbeiterInnen und AusbilderInnen in ihrem jeweiligen Handlungsfeld mit den Jugendlichen (mit und ohne Migrationshintergrund), zu denen von IRIS neue fachliche Impulse gesetzt wurden: Was ist informelles Lernen? Wie schafft Partizipation Motivation? Wie können Grenzen deutlich und gleichzeitig wertschätzend gesetzt werden? Wie können insbesondere Eltern mit Migrationshintergrund unterstützend in die Arbeit einbezogen werden? Das Bearbeiten dieser Fragen nahm die MitarbeiterInnen in ihren Handlungsunsicherheiten ernst und vermied so die Gefahr, „am grünen Tisch“ abstrakte Konzepte zu entwickeln, die dann in der Praxis nicht weiter getragen werden.

- Wichtige fachliche Aufgabe der Mitarbeiterinnen von IRIS war in solchen fachlichen Reflexionseinheiten, die Themen angesichts der Enge von Handlungsspielräumen (Zeit, Geld und Personal) immer wieder weit zu halten: so zum Beispiel das Thema Sprachförderung unter der Hand nicht doch wieder auf Deutschförderung zu reduzieren, sondern breit in allen Praxisfeldern zu verankern und gleichzeitig Mehrsprachigkeit als Ressource bzw. als Anforderung durch die Bereitstellung von DolmetscherInnen z.B. in der Elternarbeit immer wieder zu fokussieren. Oder aber Lernsituationen bewusst immer wieder auf ihre Gestaltbarkeit jenseits formaler Prozesse zu überprüfen.

Aktuell wird mit den Mitgliedern der Steuerungsgruppe daran gearbeitet, wie die Ergebnisse des ZIP Projektes auch zukünftig in der Einrichtung verankert werden können: die Ideen reichen hierbei von der Aufnahme bestimmter standardisierter Konzepte in das Qualitätsmanagement (Sprachförderung, Einsatz von DolmetscherInnen) über weitere Fortbildungseinheiten für MitarbeiterInnen bis hin zur Einrichtung einer festen Arbeitsgruppe Migration, die sich ein bis zwei mal jährlich zur Verstetigung des Themas trifft.

**Projektstruktur eines ZIP-Teilprojektes von IRIS e.V.**

