

Interkulturelle Öffnung von BQU als Managementqualität und Anforderungen an Fachanleiter/innen zur Arbeit in und mit interkulturellen Teams.

Einleitung

Im Rahmen der Bildungsarbeit von Pro Dialog Köln **UG** werden seit 1996 Interaktionssituationen aus dem interkulturellen Arbeitsalltag gesammelt. Über 6.000 Fallbeispiele und Statements liegen bereits vor.

Die grobe Durchsicht der gesammelten Beispiele zeigt, dass die Interaktionen z.B. zwischen Deutschen ohne Zuwanderungshintergrund und Zugewanderten oft von Missverständnissen, Unsicherheiten und manchmal auch von ernsthaften Konflikten begleitet sind.

Die Folgen sind innergesellschaftliche Segregation. Man kommt nicht freiwillig zusammen. Die privaten und öffentlichen Sphären werden getrennt. Konflikte werden zunehmend ethnisiert, kulturalisiert und/oder sexistisch interpretiert.

Die Segregation verstärkt insbesondere bei jungen Menschen mit Zuwanderungsgeschichte die Desintegrationprozesse. Auffällig ist dabei auch die uneffektive Förderung und Nutzung von interkulturell relevanten Potentialen und Ressourcen.

In so einer Situation muss unserer Meinung nach nicht die Schuldfrage im Vordergrund stehen, sondern die Frage, was man tun kann, um

- *Segregationstendenzen abzubauen,*
- *Integrationsabläufe durch effektive Förderung und Nutzung von interkulturell relevanten Potentialen zu unterstützen, und*
- *Interkulturelle Handlungskompetenzen vor allem von Multiplikator/innen zur Umsetzung der beiden ersten Ziele zu stärken.*

Zur Erreichung dieser Ziele ist unseres Erachtens auch ein strategisches Konzept notwendig, d.h. ein Managementsystem zur Öffnung von Strukturen und Abläufen für interkulturell relevante Diversität (ethnische, kulturelle, religiöse und/oder sprachliche Vielfalt und Unterschiedlichkeit).

1. Interkulturelle Öffnung

Interkulturelle Öffnung nach dem Waik®-Konzept (siehe unten) bezeichnet zunächst einen Veränderungsprozess in Einrichtungen/Unternehmen. Im Verlauf dieses Prozesses öffnen sich die Strukturen dieser Einrichtungen für interkulturell relevante Diversität.

Das Ziel interkultureller Öffnung ist die optimale Nutzung und Förderung von interkulturell relevanten Ressourcen (Mehrsprachigkeit, bi- bzw. multikulturelle Sach- und Orientierungskompetenzen, sowie Migrations- und Fremdheitserfahrung) unter der Beachtung des Gleichbehandlungsprinzips. Interkulturelle Öffnung ist zusätzlich noch eine strategische Ausrichtung und folglich eine Querschnittsaufgabe zum produktiven Management kultureller und ethnischer Vielfalt. Das Management von interkulturellen Öffnungsprozessen beginnt mit der Entwicklung eines Leitbildes und umfasst die Implementierung interkultureller Ausrichtung auf allen Ebenen einer Einrichtung/eines Unternehmens und zwar auf Organisations-, Personal- und Angebotsebene sowie die Ebene der Außendarstellung.

1.1 Leitbildentwicklung

Die Erstellung eines einrichtungs- bzw. unternehmensspezifischen Leitbildes ist der erste Schritt einer nachhaltigen interkulturellen Zukunftsplanung. Ein Leitbild entwickeln heißt zunächst, ein visionäres „Bild“ über einen gewünschten, in der Zukunft liegenden Zielzustand zu entwerfen.

Beispiel: *„BQU ist kompetent für eine interkulturelle Ausrichtung“*

Da Visionen in der Regel abstrakt und nicht direkt erreichbar sind, müssen sie nach Zielkategorien konkretisiert und in realisierbaren Maßnahmen beschrieben werden. Operationalisierung eines Leitbildes beginnt mit der Bestimmung von lang-, mittel- und kurzfristigen Handlungszielen auf allen relevanten Ebenen:

1.2 Implementierung der interkulturellen Ausrichtung

a) auf Organisationsebene

Die Organisationsebene umfasst sowohl Managementstruktur als auch Binnenprozesse und Organisationseinheiten einer Einrichtung. Bei der Managementstruktur geht es um Steuerung von interkulturell relevanten Veränderungsprozessen sowie um die Entwicklung und Umsetzung eines interkulturellen Rahmenkonzeptes mit klaren Zielen und Zuständigkeiten.

Wichtig ist dabei auch die Anpassung von Handlungskonzepten, Planungs- und Entscheidungsprozessen an interkulturelle Anforderungen sowie Schaffung/Weiterentwicklung von Organisationseinheiten zur Verankerung einer interkulturellen Ausrichtung zur synergieorientierten Nutzung und Förderung von sozialen, humanen und strukturellen Ressourcen im Migrationskontext.

b) auf Angebotsebene

Hier geht es zunächst darum, das interkulturelle Spektrum der Angebote zu erweitern. Es sollte überprüft werden, ob die Dienstleistungen oder Produkte (z.B. Informations-, Beratungs- oder Bildungs- und Ausbildungsangebote etc.) die interkulturell relevanten Anforderungen erfüllen.

Die zentralen Fragen sind hier:

- *Erfüllen die Angebote (Leistungen, Produkte) die interkulturell relevanten Anforderungen (z.B. Mehrsprachigkeit, bi- bzw. multikulturelle Orientierungen, Migrations- und Fremdheitserfahrungen etc.)?*
- *Existieren interkulturell relevante Qualitätsstandards für die Angebotsgestaltung?*
- *Gibt es Evaluationskonzepte zum Qualitätscontrolling und zur Qualitätssicherung?*

c) auf Personalebene

Das Gelingen interkultureller Öffnung eines Unternehmens/einer Einrichtung ist im Wesentlichen von der interkulturellen Handlungsfähigkeit des Personals abhängig.

Deshalb ist ein interkulturell orientiertes Personalmanagement von zentraler Bedeutung. Die wichtigsten zu beachtenden Aspekte sind dabei:

- *ob das Personal (Leitung, haupt- bzw. ehrenamtliche Mitarbeiter/innen) kompetent für die Arbeit im interkulturellen Kontext ist,*
- *ob es Konzepte/ Maßnahmen zur interkulturellen Weiterqualifizierung des Bestandspersonals gibt,*
- *ob interkulturell relevante Kriterien für die Personalauswahl existieren.*

d) auf der Ebene der Außendarstellung

Die Außendarstellung umfasst Öffentlichkeitsarbeit, innerbetrieblichen Austausch, Kooperation mit anderen Unternehmen, Institutionen und Netzwerken, Gremien etc.

Interkulturelle Öffnung ist in der Regel vielen Beteiligten in einer Einrichtung/in einem Unternehmen noch unbekannt. Zur Etablierung interkultureller Ausrichtung auf allen Ebenen ist die Öffentlichkeitsarbeit unverzichtbar. Dabei ist vor allem die Entwicklung, Erstellung und Aktualisierung einer möglichst mehrsprachigen Informationsbroschüre/Faltblatt etc. zu beachten, die im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit einsetzbar ist.

2. Anforderungen an Fachanleiter/innen zur Arbeit in und mit interkulturellen Teams

Das Gelingen interkultureller Öffnung einer Einrichtung/eines Unternehmens ist von der interkulturellen Handlungsfähigkeit des Personals abhängig. Beim Management von interkulturellen Öffnungsprozessen ist es deshalb wichtig, dass man die interkulturelle Orientierung als festen Bestandteil des Personalmanagements etabliert. Das betrifft zum einen die Personalauswahl, zum anderen die Aus- und Fortbildung des haupt- bzw. ehrenamtlichen Personals. Wichtig ist dabei, dass interkulturelle Handlungskompetenz als Qualitätsstandard begriffen wird.

Sie ist nach dem Waik®-Konzept die konstruktive Handlungsfähigkeit im interkulturellen Arbeitsprozess und umfasst als Querschnittskompetenz alle relevanten Kategorien (Fach-, Sozial- und Individualkompetenz) vor allem aber:

- *die sozialen Schlüsselkompetenzen, wie z.B. Kommunikations-, Konflikt-, Kooperations- und Teamfähigkeit... und*
- *die ICM- Kompetenz (Intercultural Mainstreaming-Kompetenz, d.h. die Fähigkeit zur kultur- und ethniensensiblen Folgenabschätzung unter der Beachtung des Gleichbehandlungsprinzips)*

Diese sind die zentralen Kompetenzanforderungen für eine konstruktive Handlungsfähigkeit im interkulturellen Arbeitskontext.

Die Anforderung kann verschieden gedeutet werden: z.B.

- Man verlangt etwas von einer Person *als verpflichtendes Erfordernis* oder
- Man setzt bei einer Person z.B. bestimmte Fähigkeiten, Eigenschaften, Werte, und Einstellungen etc. voraus und erwartet (wünscht sich) folglich ein dementsprechendes Verhalten von ihr.

Inwieweit interkulturelle Handlungskompetenz zum verpflichtenden beruflich relevanten Erfordernis wird, zeigt die Zukunft. Für die Arbeit vor allem im

Migrationskontext wird heute eine konstruktive Handlungsfähigkeit zunehmend vorausgesetzt.

Wichtig ist dabei, dass z.B. die Fachanleiter/innen in der Lage sind:

- *Gespräche/Interaktionen im interkulturellen Kontext spannungsfrei und produktiv zu führen/zu gestalten;*
- *mit interkulturellen Konflikten allparteiisch umzugehen und*
- *interkulturell relevante Potentiale synergieorientiert zu fördern und zu nutzen*

Die grundlegende Voraussetzung zur Entwicklung konstruktiver interkultureller Handlungskompetenzen nach dem Waik®-Konzept ist die **dreidimensionale Kompetenzorientierung**. Hier geht es nicht nur um Erfassung, Bewertung und Weiterentwicklung von Kompetenzen auf der Qualifikationsebene sondern auch um die Motivations- und Ordinationsebene, sowohl bei Akteurinnen und Akteuren in BQU als auch bei Teilnehmenden.

Deshalb ist die Hauptaufgabe der interkulturellen Bildungs- und Beratungsarbeit nach dem Waik®-Konzept, das Personal (Führung sowie Mitarbeiter/innen) von Einrichtungen/Unternehmen interkulturell zu qualifizieren.

Das Waik®-Konzept entwickelte sich in den letzten 14 Jahren von einem deeskalationsorientierten Klärungsansatz (Wege aus der interkulturellen/interethnischen Konfrontation) zu einem Konzept zur Schulung, Erfassung und Bewertung von interkulturell relevanten Handlungskompetenzen vor allem im beruflichen Kontext.

Pro Dialog Köln UG bietet in Kooperation mit der bag arbeit einige Qualifizierungsangebote nach dem Waik®-Konzept an.

Dr. Mohammad Heidari
PRO DIALOG KÖLN UG
Eupener Straße 139
50933 Köln
Tel.: 0221-94650576
Fax: 0221-94650571
Mobiltelefon: 0173-9083386
Email: info@pro-dialog-koeln.de
www.pro-dialog-koeln.de