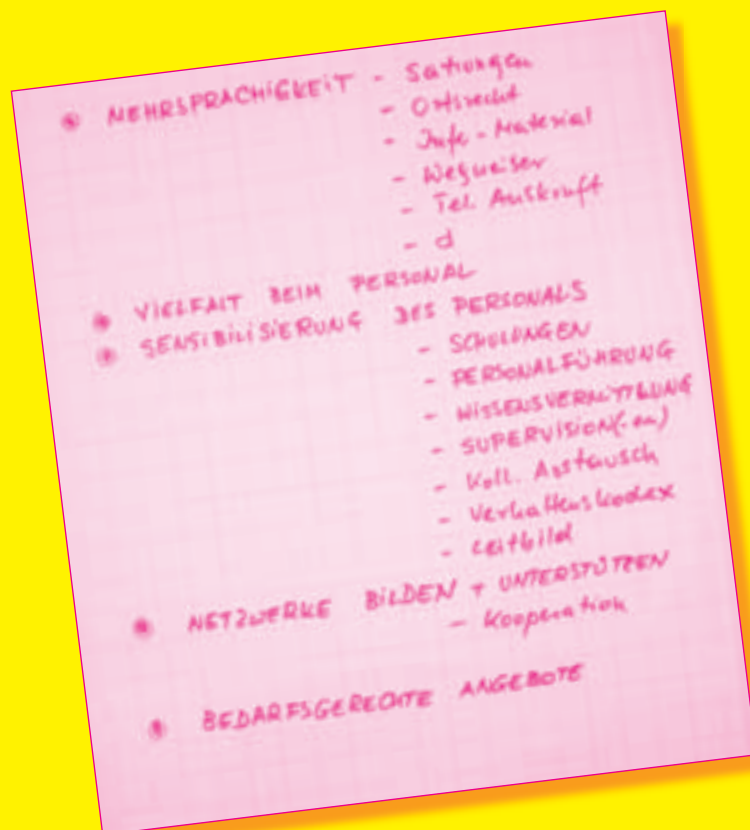


# Land in Sicht!

informieren, qualifizieren, integrieren

## DOKUMENTATION

### Diversity (Cultural) Managing und Interkulturelle Öffnung und Social-Justice Training - Soziale Gerechtigkeit und Anerkennung von Verschiedenheit und Vielfalt



Flüchtlingsrat  
Schleswig-Holstein e.V.

Gemeinschaftsinitiative  
**Equal**

Das Fachseminar vom 04. Dezember 2006 und das Training vom 27. bis 28. Februar 2007 fanden im Rahmen des GI EQUAL –EP *Land in Sicht!* Berufliche Qualifizierung für Flüchtlinge in Schleswig-Holstein, Teilprojekt *Inhouse-Schulungen* Förderung der interkulturellen Öffnung von Behörden, Betrieben und sozialen Einrichtungen statt.

# Impressum

Dokumentation der zweiteiligen Veranstaltung  
„Diversity (Cultural) Managing und Interkulturelle Öffnung“  
Fachseminar vom 04. Dezember 2006 und  
Social-Justice Training vom 27. und 28. Februar 2007

**Herausgeber:** Flüchtlingsrat Schleswig-Holstein e. V. ,  
Projekt *Inhouse-Schulungen* - Förderung der interkulturellen Öffnung von Behörden, Betrieben  
und sozialen Einrichtungen

## Bezugsadresse:

### **EP Land in Sicht!**

Berufliche Qualifizierung  
für Flüchtlinge  
in Schleswig-Holstein



c/o Flüchtlingsrat Schleswig-Holstein e.V.  
Oldenburger Str. 25  
24143 Kiel  
Tel.: 0431- 240 82 80  
Fax: 0431 – 73 60 77  
office@frsh.de  
inhouse@frsh.de  
www.frsh.de

ISBN: 3-9811429-3-4

Die vorliegende Dokumentation ist auch als pdf-Datei auf der Homepage [www.frsh.de/landinsicht/](http://www.frsh.de/landinsicht/) verfügbar.

## **Redaktion:**

Naciye Demirbilek

## **Gestaltung:**

lang-verlag, Kiel

## **Druck:**

Hansadruck, Kiel

## **Fotos:**

Nicola Paustian, Lucas Göbel, private Fotos

Juli 2007

# Inhalt

<b>I. Deutschland ist ein Einwanderungsland. Für Flüchtlinge?</b>	
Martin Link, Naciye Demirbilek	5
<b>II. Diversity (Cultural) Managing und Interkulturelle Öffnung</b>	
Leah Carola Czollek, Dr. Gudrun Perko	9
1. Diversity (Cultural) Managing in (öffentlichen) Institutionen	10
2. Überprüfung der Institutionen im Hinblick auf Diversity	18
3. Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz	22
4. Konflikt-, Kommunikations- und Fragekompetenz	27
5. Übungen zu den Grundlagen Konflikt-, Kommunikations- und Fragekompetenzen	34
6. Fazit	37
7. Literatur	38
<b>III. Dialogisches Lernen</b>	
<b>Social Justice-Trainings: Gegen Diskriminierung – für Anerkennung und Diversity</b>	
Leah Carola Czollek, Dr. Heike Weinbach	40
1. Social Justice	40
2. Theorie und Übungen im Training	41
3. Grundmodul	42
4. Methoden	43
5. Ergebnisse aus der Gruppenarbeit	44
<b>EP Land in Sicht!</b>	
<i>Berufliche Qualifizierung für Flüchtlinge in Schleswig-Holstein</i>	49



# informieren, qualifizieren, integrieren

bilgilendirme, toplu ma uyma,  
iş ve mesleki gelişim

Information, qualification, integration

Nasname bidin, Yekbun bi heurebin, Hâta wun bejin bes  
bi âleimin.

bilgilendirme, toplu ma uyma,  
iş ve mesleki gelişim

Ундэрпрингет, квалификациен, интерпрингет,

Information, qualification, integration

اطلاع حاصل کردن : فرآیندی : سهیم شدن

name bidin, Yekbun bi heurebin, Hâta wun be

**Kurse für Flüchtlinge mit ungesichertem Aufenthalt in Kiel, Rendsburg, Flensburg, Lübeck und anderen Orten Schleswig-Holsteins**

Akteure in Land in Sicht!:



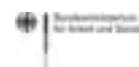
## Information: Land in Sicht!

c/o Flüchtlingsrat Schleswig-Holstein e.V.  
Tel.: 0431 - 240 82 80  
LIS@frsh.de www.frsh.de/landinsicht/



Gemeinschaftsinitiative  
**Equal**

gefördert durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds



EUROPÄISCHE UNION  
Europäischer Sozialfonds



**Naciye Demirbilek**



**Martin Link**

## **I. Deutschland ist ein Einwanderungsland. Für Flüchtlinge?**

Dass Deutschland ein Einwanderungsland ist, scheint noch längst kein gesamtdeutscher Konsens zu sein. Nicht nur aus dem Blickwinkel der im Bundesland Schleswig-Holstein in Feldern der Flüchtlingsolidarität engagierten Personen und Organisationen gibt es noch immer Viele, die den Ende der 1990er Jahre ausgerufenen einwanderungspolitischen Paradigmenwechsel nicht anerkennen wollen.

Zum Beispiel der Innenminister – inzwischen a.D. – der sein migrationspolitisches Credo auf die Formel bringt: „Die beste Form der Integration ist die Assimilation.“ Die für Flüchtlingsberatung zuständige Kreisverwaltungsmitarbeiterin, die dem auf Englisch radebrechendem Afghanen ungerührt entgegnet: „Hier in Deutschland wird Deutsch gesprochen.“ Der Bischof, der nicht Ordensleuten, wohl aber muslimischen Kopftuchträgerinnen grundsätzlich den Schuldienst verweigern will. Der Polizist, den in Zügen besonders Hautfarbe zu Kontrollen reizt. Die Vereinsfunktionäre, die tatenlos bleiben, wenn allsamstäglich aus den Fankurven schwarze Fußballspieler mit Bananen beworfen werden. Der Arbeitgeber, der rassistisches Mobbing unter seinen MitarbeiterInnen ignoriert. Die Kirchenvorsteher, die dem türkischen Frauenfrühstück Räume verweigern. Die Ausländerbehörden, die von Gewalt traumatisierte Menschen regelmäßig für SimulantInnen halten. Die Türsteher vor Diskotheken, die Einzulassende nach willkürlichen ethnischen Kriterien selektieren. Der Arbeitsvermittler, dem nicht in Deutschland erworbene Qualifikationen nichts gelten. Die Verwaltungschefs, die belassen, dass in institutionellen Fluren monolinguale Beschriftungen herrschen. Die PolitikerInnen, die im Dienste selbstverständener Leitkultur, eins ums andere Mal ausgrenzende Ausländerrechtslagen „verschlimmbessern“.

Insgesamt präge noch immer das Wert- und Normengerüst des Postkolonialismus im bundesdeutschen Alltag sowie in den medialen und politischen Debatten wesentlich das Denken über die Anderen, beklagt die Sozialwissenschaftlerin Maria do Mar Castro Varela. Dabei stellt sie fest, dass nicht selten „die Unsichtbarwerdung der Menschen mit Migrationshintergrund zum Merkmal ihrer gelungenen Integration“ mutiere. Tatsächlich mache so verstanden eine integrationspolitische Leitkultur – die, solange Einwanderung weder vollständig verhindert noch lückenlos kontrolliert werden kann, allenfalls die Befristung des Exils als migrationspolitisches Ziel akzeptiert – tatsächlich „Sinn“.

Inzwischen stellen Menschen mit Migrationshintergrund nicht selten fest, dass hierzulande für sie das Leben seit Ausrufung Deutschlands als Einwanderungsland eher schwieriger, als leichter geworden ist: Zertifizierte Integrationsleistungen werden ultimativ abgefordert, vermeintliche Integrationsverweigerung mit Sanktionen bedroht, diskriminierungsfreie migrantische Wohnlagen als Parallelgesellschaften diskreditiert, die Kinder der Unwillkommenen werden für sämtliche bildungspolitischen Strukturdefizite verantwortlich gemacht oder regelmäßig wird Einwanderungswilligen pauschal die Unlauterbarkeit ihrer Motive unterstellt.

Doch den postkolonialen Bewahrern überkommener Überzeugungen steht ein noch zarter, zunehmend vernunftorientierter politischer Trend entgegen. Das Statistische Bundesamt zählt inzwischen immerhin ein Fünftel der Bevölkerung als Menschen mit Migrationshintergrund und betrachtet die Fokussierung auf Nationalität und Aufenthaltsstatus als anachronistisch. Aus Kreisen der Wirtschaft wird der Abbau von Restriktionen beim Arbeitsmarktzugang gefordert. Schulklassen demonstrieren ihren Unwillen über geplante Abschiebungen ihrer mit ihnen hier aufgewachsenen SchulfreundInnen vor den zuständigen Ämtern. Sportvereine engagieren sich gegen Rechtslagen, die das ehrenamtliche

Engagement ihrer nichtdeutschen Vereinsmitglieder kriminalisieren. Zunehmend suchen kommunale und andere Verwaltungen externen Rat auf dem Weg zur eigenen interkulturellen Öffnung.

Die sich den von der EU eingeforderten Standards von Chancengleichheit und Antidiskriminierung jahrzehntelang erfolgreich verweigernde rechtspolitische deutsche Rückständigkeitskultur, gelingt es - zumindest in Teilen - durch zunehmenden europäischen Druck zu modernisieren. Das in diesem Zusammenhang beachtenswerte Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz, das die Umsetzung der EU-Antirassismus-Richtlinien zu leisten hatte, ist seit 2006 in Kraft und bietet – bei allen noch lösungsbedürftigen Defiziten – ein vorläufig hilfreiches Instrument in Richtung von mehr Chancengleichheit und Vielfalt.

Alle anders – alle gleich. So titelte der jugendliche Teilnehmer eines vom Flüchtlingsrat Schleswig-Holstein schon 1999 ausgelobten Plakatwettbewerbs seinen Beitrag. Acht Jahre später hat die Wissenschaft ihre eigenen Termini geschaffen. Der Titel „Diversity (Cultural) Managing und Interkulturelle Öffnung“ für im Dezember 2006 und im Februar 2007 in Kiel vom Projekt **Inhouse-Schulungen** durchgeführte Tagungen meint indes nichts anderes, als das Plakatmotto.

Nachhaltige Integration in eine von Chancengleichheit und Vielfalt geprägte Gesellschaft setzt nicht nur die Bereitschaft der Zugewanderten und ihrer nachfolgenden Generationen voraus, sich mit sprachlicher und sozialer Kompetenz einzubringen. Eine vom Ideal der Vielfalt beherrschte Integrationsförderung zielt auch nicht auf eine monokulturelle, wie beispielsweise von den bekannten Protagonisten der der sog. Deutschen Leitkultur verordnete, teutonische Gleichmacherei. Im Gegenteil: Ultimative Bedingung in so verstandener Vielfalt und gelungener Integration ist auch die Selbstöffnung und Veränderungsbereitschaft der Einwanderungsgesellschaft.

**Diversity Management** tritt also für eine integrationspolitische Strategie ein, bei der alle anders sein können und dennoch alle gleiche Chancen bekommen. Sie tritt aber auch ein für einen Integrationsprozess, in dem sich alle auf das jeweilige Anderssein des Gegenübers einlassen. Nicht zuletzt auch bei Bereitschaft zur Aufgabe althergebrachter oder lieb gewonnener – nicht selten Vielfalt gefährdender – Vorstellungen und Überzeugungen.

Kein Bewusstsein ohne Praxis. Allein sich ein von Vielfalt getragenes Weltbild zu Eigen zu machen, ist weder innovativ noch zielführend. **Social Justice!** fordert der engagierte Plakatschöpfer mit seinen eigenen Worten ein: *Initiative zeigen! Zu Hause, in der Schule, bei der Arbeit, auf der Straße!* Die Kompetenz zum Umgang mit Diversity ist also kein Selbstzweck.

Der Begriff **Social Justice**, dem die einfach wortgetreue deutsche Übersetzung *Soziale Gerechtigkeit* mitnichten gerecht wird, formuliert die Prozesse, ohne die ein nach-haltiges **Diversity Management** nicht zustande käme. **Social Justice** ist die Praxis, der Weg zu einer von Vielfalt geprägten Gesellschaft. Eine Praxis, die gesellschaftliche Ausgrenzung und Diskriminierung jedweder Art thematisiert, vorhandene Widersprüche aufdeckt und mit gleichzeitigem kritischem Blick auf die eigene und die Rolle Dritter an der Verwirklichung alternativer und partizipativer Strukturen arbeitet. **Social Justice** erfordert alltagstaugliche Strategien zur Verwirklichung von **Diversity**: *Zu Hause, in der Schule, bei der Arbeit, auf der Straße.*

Für Flüchtlinge – und dies gilt nicht nur für die noch nicht bleiberechts gesicherten unter ihnen – scheint indes seitens Politik und Gesellschaft das Prinzip partizipativer Vielfalt als Rahmen nachhaltiger Integration und Verwurzelung am wenigsten vorgesehen. Für keine andere gesellschaftliche Gruppe gibt es einen so breiten Konsens bei der Rechtfertigung von Ausgrenzungsstrategien. Gegen niemand wirken neben dem strukturellen Rassismus so viele systematische gesetzlich normierte Entrechtungen. Schon vor der Einreise mit Visumszwang außen vor gehalten oder als „illegal Einreisende“ diskriminiert, haben die Betroffenen auch bei erfolgreicher Überwindung des Grenzzauns und erfolgtem Asylgesuch zahlreiche Zurücksetzungen zu erleiden: z.B. Lern- und Arbeitsverbote, die sog. Residenzpflicht oder eingeschränkte Sozial- und Gesundheitsleistungen. Keine andere Gruppe wird in vergleichbarer Qualität und Häufigkeit administrativ stigmatisiert: als „Simulanten“, wenn sie krank und traumatisiert sind, als „Scheinehegatten“, wenn sie das private Glück suchen, als „Scheinväter“, wenn sie Familien gründen wollen. Keiner anderen Gruppe gegenüber begegnen Staat und Gesellschaft mit so ungeschminktem Desintegrationsinteresse.

Und an keiner anderen Gruppe wird das Fehlen von Vielfalt in der Gesellschaft so exemplarisch, wie mit Blick auf die

Flüchtlinge. Der Flüchtlingsrat Schleswig-Holstein hat sich vor diesem Hintergrund der Idee einer die volle soziale Partizipation und rechtliche Gleichbehandlung von Flüchtlingen durchsetzenden Strategie von **Social Justice** verschrieben. Die Praxis des Flüchtlingsrats, die Vielfältigkeit der realisierten arbeitsmarktlichen Projekte, der Initiativen zur Förderung von Empowerment und gegenseitiger Unterstützung oder die Aktionen und Kampagnen für Bleiberecht und gegen Abschiebung bilden in der Summe ein einziges gesellschaftspolitisches Laboratorium auf dem Weg zu allgemeiner Anerkennungsgerechtigkeit: eine Alltags-, Freizeit- und Arbeitsgesellschaft, in der niemand – auch nicht die Flüchtlinge – informativ, rechtlich, kulturell, sozial oder individuell diskriminiert wird. Eine Gesellschaft in der Keiner existenziell infrage gestellt wird, in der Niemand Anderen mit selektiven Ansprüchen entgegen tritt.

Die Praxis des Flüchtlingsrates Schleswig-Holstein bei der Realisierung von **Social Justice** ist dabei so vielfältig, wie die Wirklichkeiten von Rassismus und Ausgrenzung, denen sie sich entgegen stellen. Zu unserem für und mit Flüchtlingen Zukunft schaffenden Bemühen gehören die Bereitstellung von sozialen Einzelfall-, personenbezogenen Rechts- und individuellen Integrationshilfen. Ebenso die dezentrale Initiierung und Begleitung von kooperativen Netzwerken von Flüchtlingen und UnterstützerInnen. Sowie die ständige Vermittlung der partizipativen Anliegen von Flüchtlingen gegenüber gesellschaftlichen Institutionen und öffentlichen Stellen. Der erfolgreichen Strategie von Social Justice beim Flüchtlingsrat dient ebenfalls die Konzipierung und Umsetzung von Maßnahmen, die in der Arbeitswelt Gelegenheiten schaffen, Flüchtlinge sowohl als hochmotiviert, fachlich kompetent wie sozial engagiert zu erfahren.

**Social Justice** in der Flüchtlings- und Migrationsarbeit bedeutet öffentlichem Rassismus und ausgrenzenden Allgemeinplätzen mit solidarischer und faktengehafter Gegenöffentlichkeit zu begegnen und Alternativen zu beschreiben. Untrennbar gehört für den Flüchtlingsrat zur Durchsetzung von **Diversity** nicht zuletzt ein regelmäßiges auf Anerkennungsgerechtigkeit für Flüchtlinge orientiertes Lobbying gegenüber Politik und Exekutive.

Vor dem Hintergrund einer zunehmend internationalisierten Bevölkerungsstruktur sind u. E. bestehende Vorurteile, existente Stereotypen, eingespielte Verhaltensmuster und für innovative Ansätze verschlossenen Strukturen zu hinterfragen. Innovationsfähigkeit setzt die Bereitschaft zur Veränderung auch des eigenen Verhaltens und Denkens ebenso voraus wie Respekt vor den vielfältigen kulturellen und persönlichen Identitäten und Anschauungen aller Akteure. Institutionsadäquates Managing Diversity sowie Interkulturelle Orientierung und Öffnung sind als Querschnittsaufgaben in den öffentlichen und privaten Institutionen einer sich ständig wandelnden Zivilgesellschaft unumgänglich. Zur Förderung der Chancengleichheit und Gleichbehandlung sowie zur Herstellung und Sicherung von gleichberechtigter Teilhabe an allen gesellschaftlichen Ressourcen sämtlicher Mitglieder der Gesellschaft, d.h. auch Flüchtlinge und MigrantInnen, stellt die Interkulturelle Öffnung der Regeldienste eine integrationspolitisch notwendige Strategie dar. Individuelle Personal-Schulungen, zeitlich befristete betriebliche Fort- und Weiterbildungen sind erste zielführende Schritte. Darüber hinaus sind allerdings praxistaugliche Konzepte und konkrete institutionelle Handlungsstrategien erforderlich. Geschaffen werden muss u.E. ein breites Bewusstsein dafür, dass interkulturelle Kompetenz auch kommunikations-, kooperations- und konfliktfähig sowie solidarisch zugleich zu sein bedeutet. Nachhaltiger Wissenstransfer und interkulturelle Orientierung bedürfen verbindliche interkulturelle Leitlinien und Konzepte sowie institutionalisierte Formen der Reflexion in jeder Einrichtung. Sie müssen mitnichten neu erfunden werden.

Dass im Zuge dieser Gesamtstrategie mit den vom Projekt **Inhouse-Schulungen** der EP **Land in Sicht!** angebotenen Maßnahmen, die den Weg hin zur interkulturellen Öffnung erleichtern sollen, insbesondere Betriebe und Institutionen angesprochen werden, ist konsequent. Gerade die Arbeitswelt bietet gesellschaftliche Experimentierfelder, auf denen Konzepte zur Durchsetzung von **Diversity** und strukturelle Möglichkeiten der Interkulturellen Öffnung lebens- und alltagsgesellschaftsnah entwickelt werden können. Sind u.E. Betriebe, Einrichtungen und Institutionen doch die Spiegelorte der Einwanderungsgesellschaft, an denen sich täglich und immer neu beweisen muss, dass Vielfalt gelingen kann, wo sich – befreit von Klischees und rassistischen Verirrungen – die Überzeugung verbreitet, dass alle anders und dennoch alle gleich sein können.

**Martin Link**, Geschäftsführer Flüchtlingsrat Schleswig-Holstein e.V.

**Naciye Demirbilek**, Ko-Koordinatorin der EP **Land in Sicht! Berufliche Qualifizierung für Flüchtlinge in Schleswig-Holstein** und Koordinatorin **Inhouse-Schulungen**, Flüchtlingsrat Schleswig-Holstein e.V.

# ALLE ANDERS

	R. Özmen	R. Zeigler	R. Mühlhölzer	R. Ringler	R. Kötter
Rechte Hand					
	L. Özmen	L. Zeigler	L. Mühlhölzer	L. Ringler	L. Kötter
Linke Hand					

# ALLE GLEICH

**Initiative zeigen!  
Gegen Fremdenfeindlichkeit und Rassismus!  
Zu Hause, in der Schule, bei der Arbeit, auf der Straße!**

Quelle: Der Schlepper, Nr. 9, Winter 1999/2000, S. 25. Quartalsmagazin für Migration und Flüchtlingssolidarität in Schleswig-Holstein.



## II. Diversity (Cultural) Managing und Interkulturelle Öffnung

**Leah Carola Czollek**



**Gudrun Perko**

*Im Rahmen der Inhouse-Schulung konzipierten wir die Veranstaltung im Spannungsfeld von Theorie und Praxis auf drei Ebenen. Erstens ging es um theoretische Grundlagen zu Diversity (Cultural) Managing in Institutionen und um das in Deutschland im August 2006 verankerte Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG). Dabei wurde das Verhältnis von Diversity zu Interkultureller Öffnung und Gender Mainstreaming sowie die Bedeutung des AGG im Hinblick auf Diversity diskutiert. Diese Grundlagen wurden mittels konkreter Übungen in Relation zu den jeweiligen Professionen der Teilnehmenden gestellt. Ferner ging es um Grundlagen zu Konflikt und Kommunikation und Möglichkeiten professioneller Konfliktlösungen. Um auch hierbei das Verhältnis von Theorie und Praxis zu vermitteln, wurden konkrete Übungen durchgeführt, die wir aus dem Bereich der Mediation herangezogen haben.*

In unserem Beitrag stellen wir die einzelnen Bereiche vor, die folgenderweise gegliedert sind:

### **Diversity (Cultural) Managing in (öffentlichen) Institutionen**

- Diversity als politisiertes Modell
- Reflexion von Differenzlinien
- Der intersektionell-plurale bzw. interkategorial-plurale Diversity Ansatz
- Notwendige Überlegungen bei der Umsetzung von Diversity
- Mögliche Konsequenzen der Umsetzung von Diversity
- Das strategische Gesamtkonzept Diversity
- Fazit: Diversity als Professionalisierungsprozess

### **Überprüfung der Institutionen im Hinblick auf Diversity**

- Übung: (Selbst) Einschätzung von Diversity-Reife in Institutionen/Unternehmen
- Übung: Dokumentation des Erfolgs der Implementierung von Diversity Managing in der Organisation/Institution

### **Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz**

- 4 Europäischen Richtlinien
- Personenbezogene Merkmale
- Sachlicher Anwendungsbereich
- Diskriminierungen (unmittelbare und mittelbare)
- Neue Regeln, neue Rechte, neue Pflichten

### **Konflikt-, Kommunikations- und Fragekompetenzen**

- Eisberganalogie
- Konfliktarten
- Mediation als Konfliktlösungsverfahren
- (Interkulturelle) Handlungskompetenzen im Konflikt

### **Übungen zu den Grundlagen Konflikt-, Kommunikations- und Fragekompetenzen**

- Übung zu: Paraphrase, aktives Zuhören, Reframing, Neutralität
- Übung zum Aktiven Zuhören
- Übung: Das Vier-Ohren-Modell

### **Fazit**

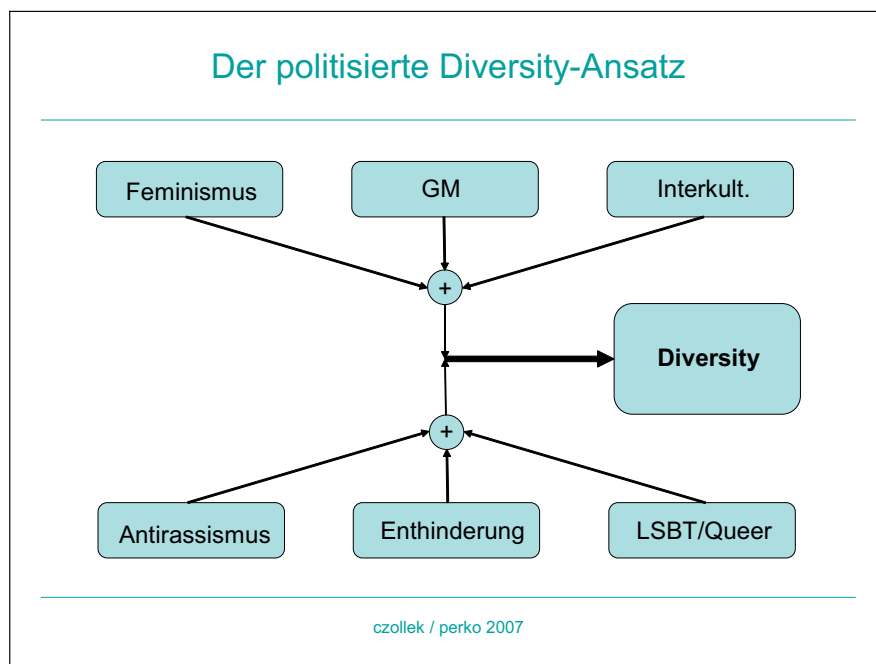
## **1. Diversity (Cultural) Managing in (öffentlichen) Institutionen**

Der Begriff Diversity (Verschiedenheit, Vielfalt, Heterogenität) wird zur Zeit eng mit einem wirtschaftlichen Konzept verbunden, das die Bindung von Arbeitskräften an das Unternehmen und die Schaffung neuer Absatzfelder durch Ansprechen von bestimmten „neuen“ Zielgruppen verfolgt. Vielfalt wird als besondere Chance und als Wettbewerbsvorteil begriffen. Die Profitmaximierung von Unternehmen steht dabei im Vordergrund. Dabei geht es zwar jeweils innerbetrieblich auch um das Wohlbefinden der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, doch werden Hierarchien, Verteilung von Ressourcen und Gerechtigkeit, soweit sie Profitinteressen negativ berühren würden, nicht infrage gestellt (vgl. Czollek 2005). Doch stimmt die Annahme nicht, dass Diversity ein neuer Einfall der Wirtschaft gewesen wäre. So sind Diversity Ansätze in Forschungen der Sozialanthropologie, der Philosophie oder der Sozialwissenschaften etc. weit früher bekannt. Auf praktisch-politischer Ebene gab es Diversity-Ansätze in Bürgerrechtsbewegungen oder Frauenbewegungen etc. Seit einiger Zeit ist von Diversity-Theorien bzw. Diversity (Cultural) Managing in (öffentlichen) Institutionen und NGOs die Rede, deren Ziele sich nicht an Profitmaximierung ausrichten.

Unsere Konzeption zeigt Diversity als politisiertes Modell, in dem Differenzlinien und gesellschaftliche Regulativa, über die der Status von Menschen bestimmt wird, reflektiert und in der Praxis berücksichtigt werden. Wir stellen Möglichkeiten vor, Diversity umzusetzen und konzipieren ein Modell, in dem wir einzelne Elemente vorstellen, die zur Umsetzung von Diversity im Sinne eines intersektionell-pluralen bzw. interkategorial-pluralen Ansatzes institutionalisiert werden müssten. Hintergrund dieser Forcierung ist die Annahme der Gleichheit und Verschiedenheit von Menschen. Insofern stehen soziale Gerechtigkeit und Chancengleichheit für alle Menschen im Vordergrund unserer Überlegungen, ohne Differenzen zwischen Menschen zu ignorieren oder aufzuheben.

### **Diversity als politisiertes Modell**

Dieser Ansatz geht, wie wir an anderer Stelle gezeigt haben (vgl. Perko/Czollek 2007), davon aus, bestehende Theorie- und Handlungsansätze – z.B. Interkulturelle Orientierung und Öffnung für Migranten/innen in Sozialverwaltung und Soziale Dienste sowie Gender Mainstreaming als Querschnittsaufgabe, zur Herstellung von Chancengleichheit zwischen den Geschlechtern, aber auch Projekte wie Feminismus u. a. – miteinander zu verbinden. Folgende Grafik soll das veranschaulichen:



©Czollek/Perko

Als ganzheitliches Diversity Konzept enthielte dieses Projekt (veranschaulicht in der Gleichung  $F + GM + I \dots + A + E + LSBT/Q \dots = D$ ) sowohl politische Inhalte, Orientierungen und Ziele der einzelnen Ansätze, wäre aber nie nur die Summe aller Teile, sondern ein eigenes Projekt: zugunsten der sozialen Gerechtigkeit und Chancengleichheit für alle Menschen.

Mit einem politisierten Diversity, das der Profitmaximierung enthoben ist, wird hier ein gesellschaftliches Phänomen und eine Praxis beschrieben, in der es um die Veränderung homogener Institutionen und Praxen hin zur Verschiedenheit, Vielfalt, Heterogenität in seiner Komplexität geht. Inhaltlich setzt diese Vorstellung bei bestehenden Gesellschaftsanalysen an und nimmt jene Ansätze auf, denen es um die Aufhebung von Hierarchien und Teilung der Gesellschaft in Macht und Nicht-Macht, in Chancen-Haben und Chancen-Nicht-Haben etc. geht. Als praktisches Konzept zielt es auf gleiche Chancen für alle Menschen, unabhängig von dem jeweiligen kulturellen Hintergrund, Religion, Hautfarbe, Alter, Geschlecht, Geschlechterrolle, sexuelle Orientierung, Klasse sowie körperliche Verfasstheit und unabhängig von der Nützlichkeit des jeweiligen Menschen. Greifen wir Diversity affirmativ auf, so in erster Linie deshalb, weil es ein Instrumentarium für die Benennung von und den anerkennenden Umgang mit Differenzen zwischen Menschen ist, mit dem Ziel, jene Differenzen zugunsten von Gleichberechtigung zu enthierarchisieren.

### Reflexion von Differenzlinien

Die in Diversity-Konzepten relevanten Differenzlinien finden Analogien in Konzepten wie das Social-Justice und Diversity-Training<sup>1</sup>. Die markantesten Differenzlinien, die im Diversity zu berücksichtigen sind, zeigen sich in sozialen und kulturellen Bereichen und können schematisierend folgenderweise benannt werden:

#### Sozialen Differenzlinien u. a.

Umgang mit Natur	Beherrschung der Natur oder Leben im Einklang mit ihr, Fragen des Umweltschutzes
Gender	Mann, Frau, Lesben, Schwule, Bisexuelle, Transgender, Intersexen ...
Generationen	Jung, Alt ...
Hautfarbe	Schwarz, Weiß, Colored ...
Klasse	Ökonomische Macht/Ohnmacht, Ausbildung ...
Kultur	Kulturelle Dominanz; kulturelle Minderheit, Religion ...
Körperliche und mentale Verfasstheit	Norm, Nichtnorm ...
Sprache	Landessprache, Muttersprache, Mehrsprachigkeit ...
Geographie	Stadt, Land, Nord-Süd, Ost-West ...

(© Czollek 2001, modifiziert nach Johann Galtung)

## Kulturelle Differenzlinien u. a.

Verhältnis zwischen Menschen; Rangfolge von Geschlechtern
Verhältnis zwischen Mensch und Gott
Verhältnis zwischen Mensch und Natur
Zeitkonzepte
Raumkonzepte
Erkenntnistheoretische Zugänge, Denkstrukturen

(© Czollek 2001, modifiziert nach Johann Galtung)

In Bezug auf die hier nur unvollständig und vereinfacht aufgezählten Differenzlinien gibt es wahrnehmbare und nicht wahrnehmbare Dimensionen. So sind die genannten kulturellen Konzepte ebenso wenig sichtbar wie z. B. Werte und Einstellungen, sexuelle Orientierung, nicht sichtbare „Behinderungen“, Mitgliedschaft in Organisationen und Einkommen. Auch nationale Zugehörigkeiten sind nicht immer erkennbar. Mit diesen Merkmalen und Kriterien jedoch sind Karrierechancen oder Nicht-Chancen, Möglichkeiten oder Unmöglichkeiten der Beteiligung am öffentlichen Leben und an demokratischen Beteiligungsrechten verbunden. Für bestehende Institutionen sind einige dieser Differenzlinien immer wieder Grund für den Ausschluss bestimmter Menschen.

### Der intersektionale (plurale) Diversity Ansatz

Der Begriff *intersectional* wurde von Kimberlé Crenshaw in Bezug auf Untersuchungen des Wechselverhältnisses von *race*, *class* und *gender* geprägt. Ausgehend davon stellen wir ein Diversity Modell vor, in dem von einer Basiskategorie ausgegangen wird, und gefragt wird, wie diese mit anderen „Differenzkategorien“ zusammenhängt, d. h. welche Wechselwirkung es zwischen ihr zu anderen Kategorien gibt. Dabei geht es einerseits um die Analyse der Wechselwirkung, andererseits darum, sie in der Praxis zu berücksichtigen.

In diesem Ansatz werden folgende Differenzmerkmale, über die der gesellschaftliche Status von Menschen bestimmt wird, berücksichtigt:

### Intersektionell (interkategorial)-pluraler Ansatz

#### Gender in Wechselbeziehung zu ...

- Sexuelle Orientierung
- Hautfarbe
- Kulturelle Herkunft
- Migrant\*innen, Nicht-Migrant\*innen
- Sprache
- Religion
- Soziale Klasse
- Alter
- Stadt / Land
- Ability / „Behinderung“
- ...

czollek / perko 2007

©Czollek/Perko

<sup>1</sup> Seit 2001 führen Leah Carola Czollek und Heike Weinbach Social Justice und Diversity Trainings in Projekten und Unternehmen durch, in denen sie diese sozialen und kulturellen Trennlinien bezogen auf strukturelle Ausgrenzungsmechanismen wie Rassismus, Antisemitismus, Vorurteile gegen Sinti und Roma, „Behinderten“feindlichkeit usw. bearbeiten. Vgl. Czollek/Weinbach 2002.

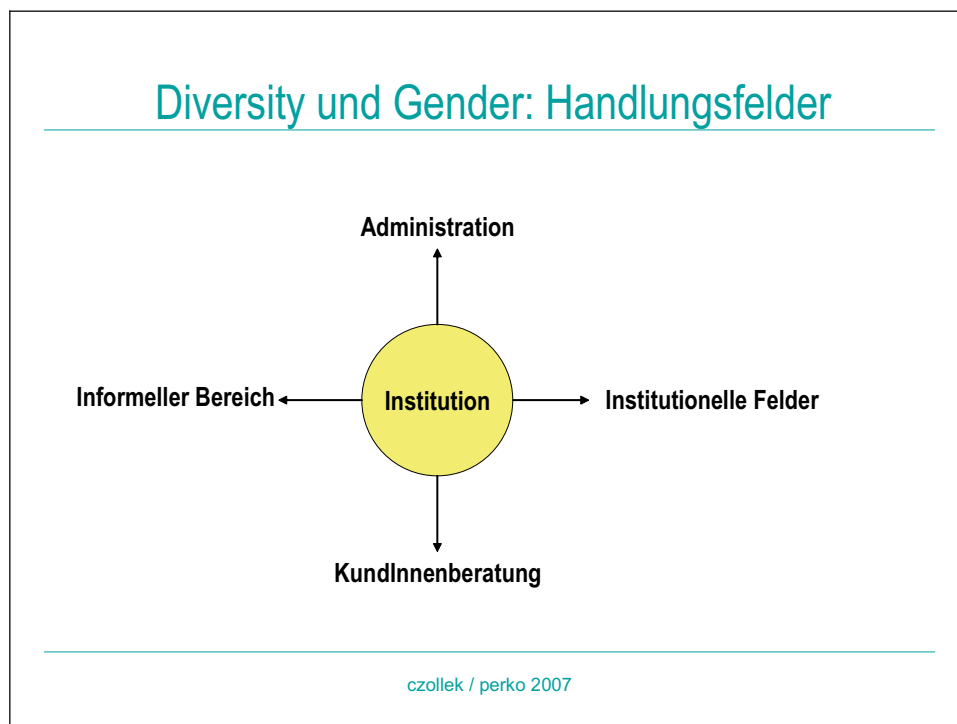
Sicherlich könnte ein Diversity Konzept vorgeschlagen werden, in der alle Diversity Momente, alle Dimensionen von Verschiedenheit in jedem Praxisfeld stets gleichzeitig berücksichtigt werden sollten. Doch bliebe das ein rein theoretischer Vorschlag und wäre in der Praxis nicht umsetzbar. Ganzheitlich ist der intersektionell-plurale bzw. interkategorial-plurale Ansatz dennoch: insofern ausgehend von einer „Kategorie“ auf andere Rücksicht genommen wird.

### Notwendige Überlegungen bei der Umsetzung von Diversity

Bislang existieren keine Instrumente, wie Diversity (und Interkulturelle Öffnung von Institutionen) umgesetzt werden soll (wie etwa beim Gender Mainstreaming). Ebenso wenig sind Institutionen mit Sanktionen konfrontiert, wenn sie Diversity nicht umsetzen. Es gibt ferner keine Lorbeeren, sollte die Umsetzung durchgeführt werden, keine zusätzlichen finanziellen Förderungen (außer im Forschungsprojektbereich), keine besonderen Huldigungen. Warum also sollten Institutionen ihre eigene Institution hin zu thematischer und personeller Heterogenität verändern?<sup>2</sup>

Aus ethischer Perspektive ließe sich eine Antwort im „Gut-Sein-Wollen“ der Institutionen respektive ihrer Angehörigen geben. Im Hintergrund kann die Vorstellung von Gerechtigkeit stehen, die auf den Gedanken der Chancengleichheit und gleiche Teilhabe und Umverteilung von Ressourcen basiert. Aus philosophischer Perspektive kann die Ontologie der Veränderung als Hintergrund fungieren, d. h. die Auffassung, Gesellschaft als instituierte und instituierende zugleich zu begreifen, die nicht gleich bleibt wie sie ist, etwas Anderem Platz macht, Neues schafft, sich also stets verändert (vgl. Castoriadis 1984). Aus sozialpädagogischer Perspektive etwa wäre der Grund in der Aufgabenstellung für Soziale Arbeit und Sozialpädagogik zu sehen, die den Abbau von Benachteiligung von Menschen und ihrer Befähigung sowie Ermöglichung, am öffentlichen Leben teilhaben zu können, fokussiert. Aus gesellschafts-politischer Perspektive kann ein politischer Wille Hintergrund für die institutionelle (Selbst)Veränderung sein, der demokratischen Werten respektive dem Faktum der Pluralität gerecht werden will, d. h. der Tatsache, dass, „nicht ein Mensch, sondern viele Menschen (in ihrer Gleichheit und radikalen Verschiedenheit, Anm. P/C.) auf der Erde leben und die Welt bevölkern, die nur in der Vielheit existiert“. (Arendt- 1967: 14) Alle diese Perspektiven – Veränderung, Abbau von Benachteiligung, Beteiligung von Menschen am öffentlichen Leben etc. – spielen auch in Institutionen wie dem Sozialamt, Arbeitsamt oder auch Vereinen wie dem Sportverein eine wesentliche Rolle, geht es doch in der gegenwärtigen Gesellschaft darum, Ausgrenzungen entgegenzuwirken und Integration bzw. Inklusion zu stärken.

Institutionen, die Diversity umsetzen wollen, müssten nach ihrer Motivation fragen, um entscheiden zu können, was sie eigentlich umsetzen wollen, wenn von Diversity die Rede ist. Sie müssten sich fragen, welche internen und externen Ziele sie verfolgen wollen. Dabei spielt die Reflexion der Handlungsfelder in der Institution eine wesentliche Rolle. Dazu die folgende Grafik:



<sup>2</sup> Vgl. dazu das Verhältnis zwischen Mehrheitsangehörige und Mitglieder benachteiligter Gruppen in Mecheril/Rosenstreich 2005.

Neben der Reflexion der Handlungsfelder (wobei der informelle Bereich Kantine, Küche ... meint und die institutionellen Felder Statusgruppen, Hierarchien in der Institution betrifft), spielen folgende Überlegungen eine wesentliche Rolle:

### Notwendige Überlegungen bei der Umsetzung von Diversity

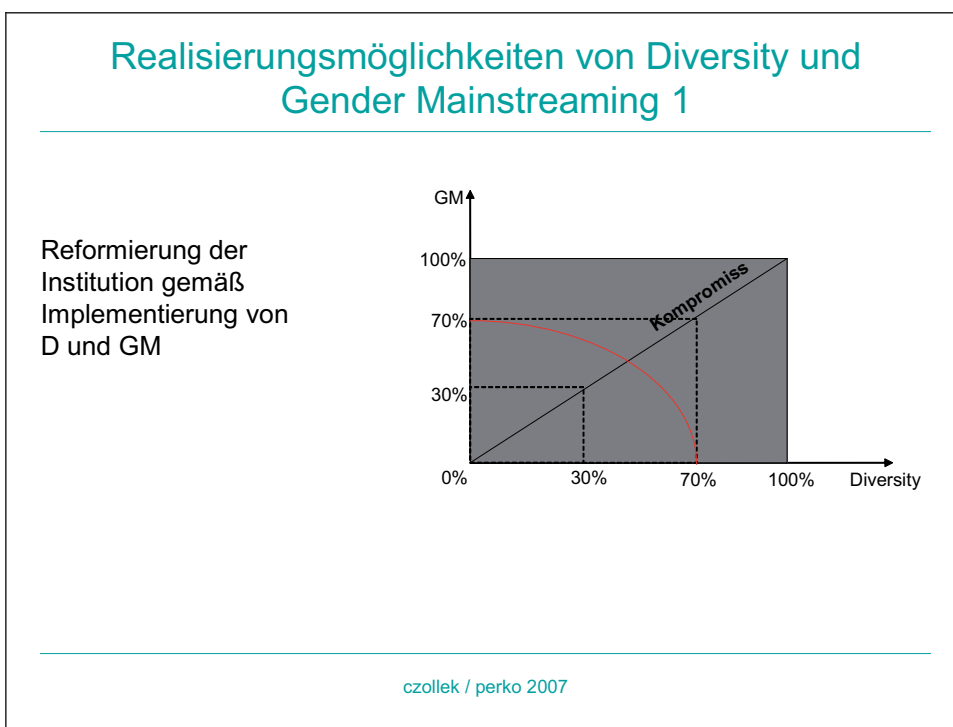
- ▶ welche Ziele sollen kurzfristig, mittelfristig und längerfristig erreicht werden?
- ▶ was sind die internen und externen Zielsetzungen?
- ▶ welche Themen- und Arbeitsfelder (inklusive Personalpolitik) sollen wie verändert werden?
- ▶ welche Rahmenbedingungen (Vereinsrecht, Arbeitsrecht, Staatsbürgerschaftsrecht, Aufenthaltsrecht ... existieren?
- ▶ wo und wie ist die Institution eingebunden (Gesellschaftliche Spannungsfeld)?
- ▶ ...

©Czollek/Perko

Erst wenn diesen Überlegungen nachgegangen wurde (vgl. Perko/Czollek 2007) wird deutlich, was im Namen des Diversity umgesetzt werden soll. Zusätzlich wären die Konsequenzen der Umsetzung zu bedenken.

### Mögliche Konsequenzen der Umsetzung von Diversity

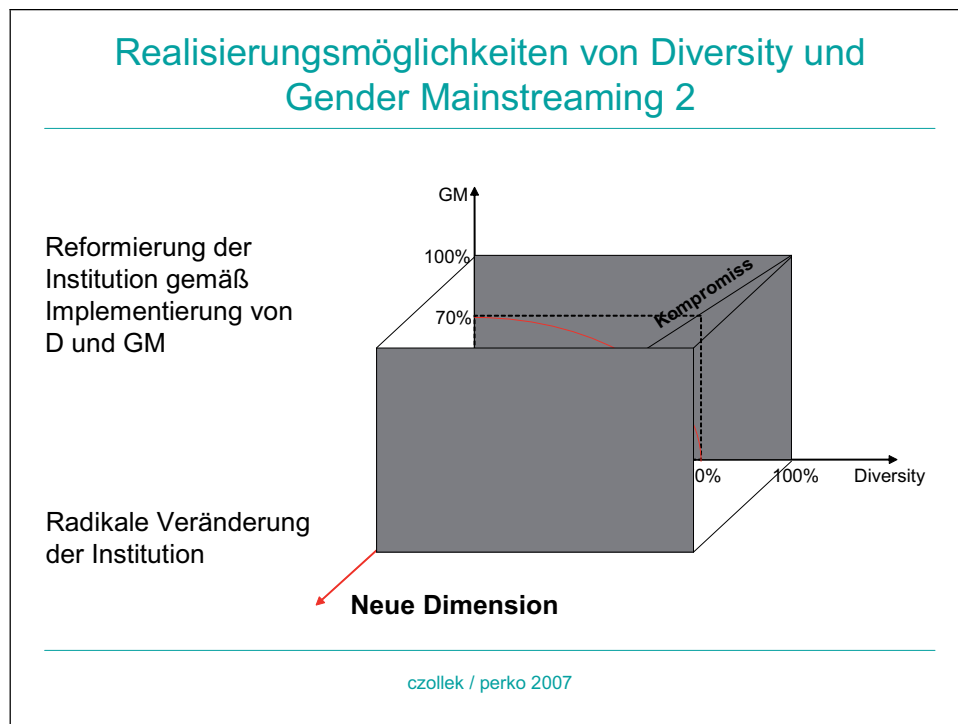
Grafische Darstellungen sollen – in der exemplarischen Gegenüberstellung von Gender Mainstreaming (als bereits gesetzlich verankerte Forderung) und Diversity – zwei Möglichkeiten der Umsetzung aufzeigen.



©Czollek/Perko

In dieser Grafik wird die Implementierung von Gender Mainstreaming (das in Institutionen umgesetzt werden muss) und Diversity in einer öffentlichen Institution gezeigt. Die Variationen sind mannigfaltig. Je nach Intention kann Gender Mainstreaming oder Diversity bevorzugt oder beides prozentual gleichermaßen umgesetzt werden. Zieht man Diversity heran, so lässt sich sagen: Je höher der prozentuale Anteil von Diversity, desto signifikanter wird diese Reformierung und damit die Veränderung der bestehenden Institution. Je höher der prozentuale Anteil von Diversity ist, desto höher ist der Energieaufwand, Verschiedenheiten innerhalb einer Institution zu managen, weil immer mehr Unterschiede zu-

tage kommen, mit denen erst gelernt werden müsste, umzugehen. Dass dies zeitweilig das Konfliktpotential innerhalb einer Institution erhöhen kann, ist evident. Der skizzierte Halbkreis zwischen 70% GM und 70% D verweist auf den möglichen Kippunkt, an dem die Homogenität durch die Implementierung von Gender Mainstream und Diversity hin zur Verschiedenheit, Vielfalt, Heterogenität in dem Sinne umschlagen kann, so dass der bisherige institutionelle Mainstream nicht weiter Mainstream wäre.



©Czollek/Perko

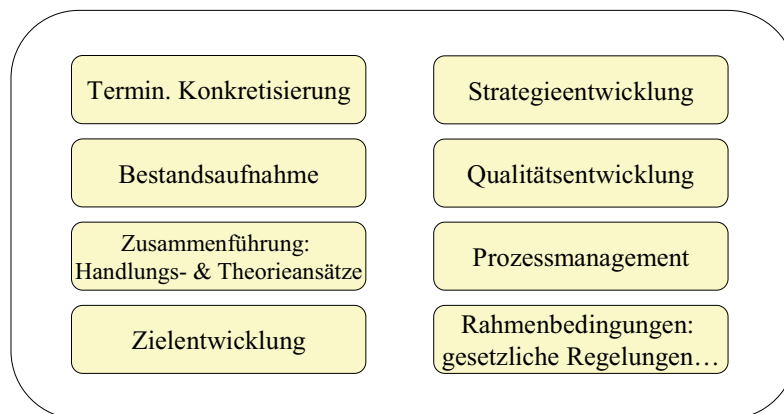
Diese Grafik zeigt eine weitere Möglichkeit, Diversity umzusetzen. Sie führt eine neue Dimension ein. Die nach unten zeigende Linie sprengt das Koordinatensystem und verweist damit auf eine radikale Veränderung einer Institution. Zur Verhandlung steht hier nicht mehr die prozentuale Implementierung von Gender Mainstreaming und Diversity innerhalb der bestehenden Institution, sondern ihre Neugestaltung im Namen eines politisierten Diversity-Konzeptes. Diversity selbst würde so – anders als im ersten Modell – zum Mainstream.

Institutionen müssen also reflektieren, welche Konsequenzen es bei der Umsetzung von Diversity geben könnte und welche sie de facto forcieren wollen.

### Das strategische Gesamtkonzept Diversity

Interkulturelle Öffnung, Gender Mainstreaming etc. weisen darauf hin, dass das Thema Diversity aufgenommen wird. Doch werden Fragen, die sich dazu ergeben, mit jeweils isolierten Ansätzen beantwortet. Insofern bedarf es eines strategischen Gesamtkonzeptes von Diversity (und Diversity Managing) in (öffentlichen) Institutionen. Zur sinnvollen Verwirklichung wären folgende Elemente zu berücksichtigen bzw. zu institutionalisieren:

## Implementierung eines Gesamtkonzepts Diversity



czollek / perko 2007

©Czollek/Perko

### Terminologische Konkretisierung

Um begriffliche Klarheit zu schaffen, könnte die Differenzierung übernommen werden, die Michael Stuber in Bezug auf die Wirtschaft vorschlägt: diversity (klein geschrieben) in der Bedeutung von Vielfalt und Diversity (groß geschrieben) in der Bedeutung eines umfassenden Konzeptes für die Vielfalt und Unterschiedlichkeit von Lebensstilen und Lebensentwürfen (Stuber 2004:16).

### Bestandsaufnahme

Eine Bestandsaufnahme von Institutionen ist der Ausgangspunkt der Umsetzung eines gesamtheitlichen Diversity Konzeptes und meint u. a.:

- die Innenanalyse: statistische Analyse der bestehenden Vielfalt in Organisationen und Institutionen.
- die Außenanalyse: Analyse der (demografischen) Strukturen der Zielgruppe.

### Zusammenführung bestehender Handlungs- und Theorieansätze

Handlungs- und Theorieansätze wie Interkulturelle Öffnung, Gender-Mainstreaming, aber auch feministische Ansätze, Queer-Studies (vgl. Perko/Czollek 2004 und Perko 2005), Arbeit mit Migranten/innen u.v.m. könnten in ihrer Zielsetzung, in ihren Forderungen und Inhalten aufeinander bezogen und miteinander verbunden werden. Gegen die Konkurrenz, die oft zwischen ihnen ausgetragen wird, käme ihr Zusammendenken der jeweiligen Zielgruppe zugute. Ein ganzheitliches Diversity Konzept enthielte sowohl politische Inhalte, Orientierungen und Ziele der einzelnen Ansätze, wäre aber nie nur die Summe aller Teile, sondern wäre, wie erwähnt, ein eigenes Projekt: zugunsten der sozialen Gerechtigkeit und Chancengleichheit für alle Menschen.

### Zielentwicklung

Die Zielentwicklung meint die Entwicklung eines Leitbildes im Hinblick auf die Frage, was soll sein? Dabei kann Diversity als Querschnittsaufgabe angesehen werden: auf der konzeptionelle Ebene, der institutionelle Ebene und der sozialräumlichen Ebenen (also in den einzelnen Praxisfeldern). Analog zum Gender-Mainstreaming läge dieser Auffassung der Gedanke zugrunde, Vielfalt insgesamt zum Mainstream zu machen, wie auch analog zum Gedanken der interkulturellen Öffnung.

## Strategieentwicklung

Strategieentwicklung meint der Frage nachzugehen, wie der Weg zum Ziel aussehen könnte. Hier können verschiedene Modelle herangezogen werden, die Antworten auf die Frage geben, wie die Orientierung hin zur Vielfalt in Organisationen/Institutionen stattfinden könnte: und zwar im Hinblick auf ein Umdenken und im Hinblick auf konkrete Maßnahmen in öffentlichen Institutionen. Wir möchten hier nur einige Modelle nennen:

- Kraftfeldanalyse: hier werden Personen ausgemacht, die über wesentliche Einflussmöglichkeiten auf Veränderungen verfügen und herangezogen werden können.
- PromotorInnenmodelle: hier wird unterschieden zwischen Fach-, Macht- und Prozess-PromotorInnen. Diese Modelle ermöglichen bei der Strategieentwicklung, die Fähigkeiten und die Einflussfaktoren bestimmter Menschen (stakeholder) einzuplanen.
- Phasenmodelle: sie geben Hinweise, welche Entwicklungsphasen bei der Veränderung von Monokulturen hin zu Diversity-Kulturen beobachtet und somit vorgesehen werden können.

## Qualitätsentwicklung

Qualitätsentwicklung meint, Leitlinien für alle Bereiche einer Institution zu entwickeln. Auch dafür gibt es schon Beispiele, etwa die „Leitlinien für geschlechtsspezifisch differenzierte Kinder- und Jugendhilfe“ oder für „eine interkulturell orientierte Kinder- und Jugendhilfe“, wie sie das Sozialreferat/Stadtjugendamt in München 1999 bzw. 2000 herausgebracht hat. Ein aktuelles Beispiel ist die Interkulturelle Initiative in Berlin, die an der Alice Salomon Fachhochschule am 30. November 2006 ihre Qualitätsentwicklung vorgestellt hat.

Bei der Qualitätsentwicklung wäre es – analog zum Gender-Mainstreaming – wesentlich, das Top-Down-Prinzip (als Aufgabe der Leitungsebene, Leitvorstellungen und Handlungskonzepte des Diversity für einzelne Praxisbereiche zu verabschieden) mit dem Bottom-Up-Prinzip (Bewegung von unten) zu verknüpfen. Denn so können Erfahrungen und Kenntnisse der Mitarbeitenden aus ihren jeweiligen Praxisfeldern einbezogen werden. Dafür bedarf es des Dialoges zwischen den einzelnen Statusgruppen.

## Personalentwicklung

Zum Qualitätsmanagement gehört auch die Qualifizierung der MitarbeiterInnen, weil die Orientierung auf Diversity spezifische Kompetenzen erforderlich macht, u.a.:

### Kompetenzen im Umgang mit Diversity

- Zielgruppenorientierte Kenntnisse in sinnvoller Weise: individuelle, kulturelle, strukturelle Ebene
- Interkulturelle Kompetenzen
- Gender- und Queerkompetenzen
- Konfliktkompetenzen (vgl. weiter unten)
- Kommunikations- und Fragekompetenzen (vgl. weiter unten)
- Empathie, Ambiguitätstoleranz, Anerkennung ...
- ...

## Prozessmanagement

Wesentlich ist das Controlling der Umsetzung eines Diversity Konzeptes in seinen einzelnen Schritten, also: kurz-, mittel- und langfristig. Auch hier kann bei bestehenden Ansätzen angeknüpft werden: z.B. Interkulturelles Training, Social Justice Training, Gendertraining.

**Rahmenbedingungen:** u. a. Arbeitsrecht, Sozialhilferecht, Jugendhilferecht, Vereinsrecht, Gender-Mainstreaming, Allgemeines Gleichbehandlungsrecht (vgl. weiter unten).

## **Fazit: Diversity als Professionalisierungsprozess**

Bei der Frage nach Diversity in (öffentlichen) Institutionen und NGOs geht es immer um – wie Johann Galtung es ausdrückt – Grundbedürfnisse von Menschen, wie (1) Wohnen, Kleidung, Essen, Wasser, Energie; (2) Bewegungsfreiheit, (3) Unversehrtheit des Körpers und (4) Identität sowie um die Teilhabe an Ressourcen, wie soziale, kulturelle, politische/rechtliche, institutionelle und ökonomische. Mit Diversity kann transparent gemacht werden, wer welche Zugänge zu welchen Ressourcen hat und wer nicht.

Bei einem ganzheitlichen Diversity Konzept (nach innen wie nach außen) geht es um eine Praxis, in der es um die Veränderung homogener Institutionen und Praxen hin zur Verschiedenheit, Vielfalt, Heterogenität geht. Diversity als praktisches Konzept zielt auf gleiche Chancen für alle Menschen ab: unabhängig von dem jeweiligen kulturellen Hintergrund, von Religion, Hautfarbe, Alter, Geschlecht, Geschlechterrolle, sexueller Orientierung, sozialer Klasse sowie körperlicher Verfasstheit und unabhängig von der Nützlichkeit des jeweiligen Menschen. Es geht dabei nicht darum, Differenzen aufzuheben, sondern zugunsten von Gleichberechtigung zu enthierarchisieren. Dabei geht es nicht darum, Menschen mit spezifischen Merkmalen als jeweilige Gruppe festzuschreiben, sondern – wie erwähnt – immer auch in ihrer Einzelheit mit ihren einzelnen Bedürfnissen zu sehen, ohne essentialistische Zuschreibungen zu (re)produzieren. Diversity wäre so ein Professionalisierungsprozess, in dem Diversity als Kernstück der Qualitätsentwicklung angesehen würde und es wäre die Verwirklichung des gesellschaftlichen Auftrages öffentlicher Institutionen, also ein Prozess, an dessen Ende soziale Gerechtigkeit und Chancengleichheit steht bzw. stehen kann. Diesem Diversity Konzept kann das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG), das in Deutschland am 18.08.2006 in Kraft getreten ist, als gesetzliche Grundlage dienen. Institutionen müssen sich daran halten und gleichzeitig bietet es die Chance, Diskriminierungen entgegenzuwirken (vgl. AGG weiter unten).

## **2. Überprüfung der Institutionen im Hinblick auf Diversity**

Die Grundlagen zu Diversity (Cultural) Managing wurden in der Schulung mittels konkreter Übungen in Bezug zu den jeweiligen Professionen der Teilnehmenden gestellt. Zentral waren dabei die (Selbst)Einschätzung der Diversity Reife und die Reflexion der bisherigen Implementierung von Diversity Managing in der eigenen Organisation bzw. Institution. Diese zwei Übungen dienen dazu, den Ist-Stand der eigenen Institution zu überprüfen, um davon ausgehend Maßnahmen zugunsten der Implementierung von Diversity zu setzen.

## Übung: (Selbst) Einschätzung von Diversity-Reife in Unternehmen/Institutionen

Passen Sie die Fragen an Ihr Unternehmen, Ihre Institution, Ihre Organisation an und bewerten Sie bitte jede Zeile mit exzellent, gut, befriedigend, unzureichend.

*Passen Sie die Fragen an Ihr Unternehmen, Ihre Institution, Ihre Organisation an und bewerten Sie bitte jede Zeile mit exzellent, gut, befriedigend, unzureichend.*

1. **SPIEGELT DIE BELEGSCHAFT DER ORGANISATION DIE BEVÖLKERUNG IN DEUTSCHLAND WIDER? WENN NICHT, HABEN WIR EINEN PLAN, DAS ZU ÄNDERN?**
2. **WÜRDEN SICH DIE VORGESETZTEN, DIE MANAGER/INNEN UND ANGESTELLTEN IN EINER SITUATION WOHL FÜHLEN, IN DER SIE NICHT DER MEHRHEITSGRUPPE ANGEHÖREN?**
3. **SIND DIE VORGESETZTEN, DIE MANAGERINNEN UND ANGESTELLTEN FÄHIG FAIR ZU HANDELN, SOLLTE EINE NEGATIVE SITUATION BEZÜGLICH EINER ODER MEHRERER DIVERSITY-DIMENSIONEN (RASSISTISCHE, SEXISTISCHE ÄUßERUNGEN) AUFTRETEN?**
4. **WENN SICH BEWERBER/INNEN ÜBER DIE ORGANISATION ERKUNDIGEN (Z. B. IM INTERNET), KÖNNEN SIE DANN ERKENNEN, DASS SIE IN IHRER BESONDERHEIT ANGENOMMEN WERDEN UND AUCH LEITUNGSPPOSITIONEN ÜBERNEHMEN KÖNNTEN?**
5. **SIND IN UNSERER ORGANISATION/INSTITUTION BEREICHE ODER THEMEN FÜR EINIGE LEUTE TABU?**
6. **IST DER ERFOLG/DIE UMSATZRATE ZWISCHEN ÄLTEREN UND JÜNGEREN MITARBEITER/INNEN ODER VON PERSONEN MIT BZW. OHNE MIGRANTINNENHINTERGRUND VERGLEICHBAR? IST DER ERFOLG/DIE UMSATZRATE VON PERSONEN MIT „DIVERSE BACKGROUNDS“ HÖHER ALS DER DER MAJORITÄTSGRUPPE?**
7. **VERHALTEN SICH PERSONEN VON MINORITÄTSGRUPPEN EBENSO RISIKOFREUDIG WIE SOLCHE VON MAJORITÄTSGRUPPEN ODER BEFÜRCHEN SIE AUSGRENZUNG, WENN SIE SICH ANDERS ALS DIE NORM VERHALTEN?**
8. **SPIEGELN DIE BELEGSCHAFT UND DIE INHALTE UND PRODUKTE DER ORGANISATION DIE DIVERSITÄT DER KUNDEN WIDER?**
9. **KANN ICH MIT ÜBERZEUGUNG BEHAUPTEN, DASS SICH FRAUEN, PERSONEN MIT MIGRANTENHINTERGRUND UND ANDERE VON MINORITÄTSGRUPPEN IN UNSERER ORGANISATION WOHLER FÜHLEN ALS BEI UNSEREN KONKURRENTEN?**

### **Auswertung:** Wenn Sie ...

- ALLE 9 MIT EXZELLENT BEANTWORTET HABEN: BLEIBEN SIE BEI DIESER ORGANISATION UND MACHEN SIE WEITER SO.
- 7 MIT EXZELLENT BEZEICHNET HABEN: DIE ORGANISATION IST ZIEMLICH REIF IM DIVERSITY-PROZESS, ES WIRD IHR GELINGEN, WEITERE ASPEKTE ZU VERÄNDERN.
- 5 MIT GUT ANGEKREUZT HABEN: DIESE ORGANISATION BENÖTIGT EINE NEUE UND UMFASSENDE STRATEGIE, ES LIEGT EIN LANGER WEG VOR IHNEN.
- 5 mit befriedigend und 3 mit unzureichend bewertet haben: diese Organisation scheint auf Globalisierung, Internationalisierung, Interkulturalisierung keinen Wert zu legen, sie ist nicht markt- und zeitgemäß orientiert und hat wenig Chancen zu überleben.

Quelle: Lee Gardenswartz, Anita Rowe: Managing Diversity/A Desk Reference and Planning Guide, Revised Edition, McGraw-Hill, 1998, übersetzt und adaptiert durch Béatrice Hecht-El Minshawi

Übung: Dokumentation des Erfolgs der Implementierung von Diversity Managing in der Organisation/Institution

*Sie können bis zu zwei Bewertungen pro Block anstreichen.*

1. In dieser Organisation

- a. gibt es einen Dress-Code
- b. gibt es keinen Dress-Code, die meisten kleiden sich konventionell
- c. gibt es große Vielfalt in der Bekleidung

2. In dieser Organisation

- a. wird von Neuen erwartet, dass sie sich an die existierenden Normen halten
- b. gibt es etwas Flexibilität in der Anpassung unterschiedlicher Vorlieben
- c. sind die Normen flexibel genug, um andere zu integrieren

3. In dieser Organisation

- a. wird Diversity negativ gesehen
- b. gibt es eine gewisse Offenheit für Gleichstellung verschiedener Personen
- c. wird Diversity angestrebt und ist auf jeder Ebene zu sehen

4. Mit Diversity umzugehen, ist in dieser Organisation

- a. kein großes Ziel
- b. die Verantwortung der Personalabteilung
- c. eine Querschnittsaufgabe, in der jede Person involviert ist

5. Menschen in dieser Organisation

- a. ignorieren kulturelle Unterschiede und Bedürfnisse der Mitarbeiter/innen
- b. tolerieren die Unterschiede
- c. bewerten Unterschiede als einen Vorteil

6. Die Demographie der Organisation zeigt, dass es

- a. Diversität unter den Angestellten auf unterem Level gibt
- b. Diversität unter den Angestellten auf unterem und mittlerem Level gibt
- c. Diversität unter den Angestellten auf allen Levels gibt

<p>7. Diese Organisation gibt Geld aus für Trainings, um</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. die Angestellten auf eine Einheitskultur hin zu trainieren</li> <li>b. die Diversität zu fördern</li> <li>c. fair und effektiv mit den unterschiedlichen Bedürfnissen der Einzelnen umzugehen</li> </ul>
<p>8. Manager werden belohnt</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. wenn sie Angestellte für mehr Produktivität motivieren</li> <li>b. wenn sie Beschwerden und Rechtsstreitigkeiten ablehnen</li> <li>c. wenn sie eine „diverse Belegschaft“ schätzen und auf Individuen achten</li> </ul>
<p>9. Manager werden belohnt</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. wenn sie auf Ruhe und Stabilität achten</li> <li>b. wenn sie Talente von Individuen fördern</li> <li>c. wenn sie produktive Teams mit unterschiedlichen Persönlichkeiten fördern</li> </ul>
<p>10. Manager werden belohnt</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. wenn sie den Vorgaben folgen</li> <li>b. wenn sie Probleme im System lösen</li> <li>c. wenn sie kreative Programme und neue Methoden initiieren</li> </ul>
<p>11. Diese Organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. lehnt Veränderung ab</li> <li>b. geht mit Veränderung notgedrungen um</li> <li>c. ist stets im Veränderungsfluss und offen für Neues</li> </ul>
<p>12. Es ist ein Vorteil in dieser Organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. ein weißer Mann zu sein</li> <li>b. sich wie die „Alten“ zu verhalten</li> <li>c. einzigartig zu sein und neue Wege zu gehen</li> </ul>
<p><b>Auswertung:</b> Die Organisation ist ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. monokulturell</li> <li>b. verhält sich kaum diskriminierend</li> <li>c. multikulturell</li> </ul>

Quelle: Dr. Béatrice Hecht-El Minshawi 2006, [www.interkultur.info](http://www.interkultur.info)

### 3. Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG)

Das AGG ist am 18.08.2006 in Kraft getreten. Es dient der Umsetzung von 4 Europäischen Richtlinien aus den Jahren 2000 bis 2004.

---

#### Das AGG dient der Umsetzung von

4 Europäischen Richtlinien (aus den Jahren 2000 bis 2004):

- **(1) Antirassismus-Richtlinie:** Richtlinie 2000/43/EG des Rates vom 29. Juni 2000 zur Anwendung des Gleichbehandlungsgrundsatzes ohne Unterschied der Rasse oder der ethnischen Herkunft (ABl. EG Nr. L 180 S. 22).
- **(2) Rahmenrichtlinie Beschäftigung:** Richtlinie 2000/78/EG des Rates vom 27. November 2000 zur Festlegung eines allgemeinen Rahmens für die Verwirklichung der Gleichbehandlung in Beschäftigung und Beruf (ABl. EG Nr. L 303 S. 16).

---

czollek / perko 2007

---

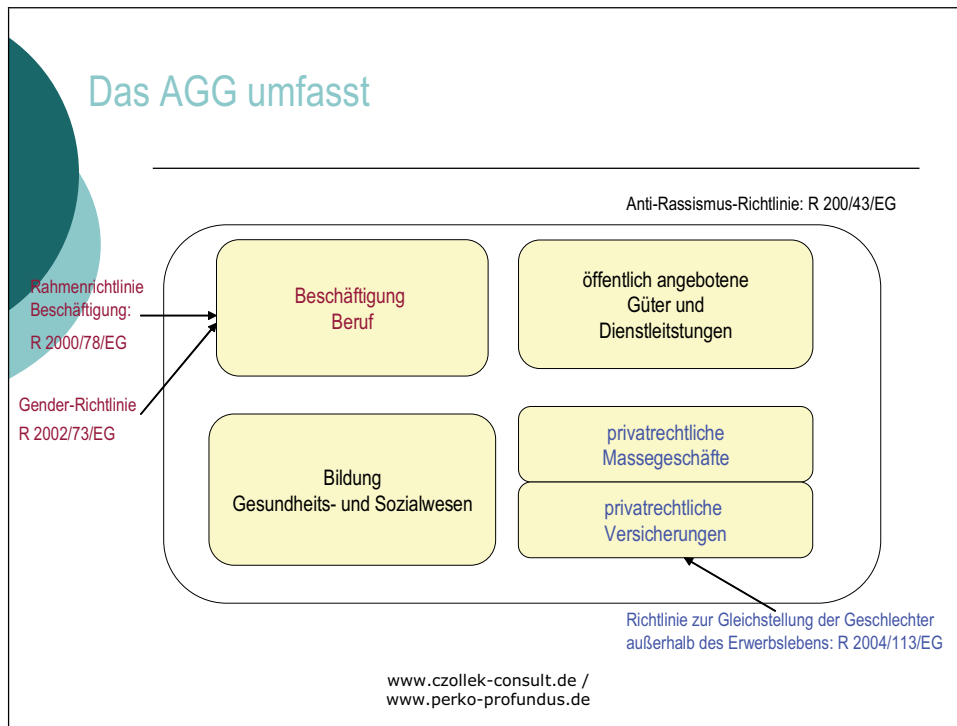
#### Das AGG dient der Umsetzung von ...

- **(3) Gender-Richtlinie:** Richtlinie 2002/73/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 23. September 2002 zur Änderung der Richtlinie 76/207/EWG des Rates zur Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichbehandlung von Männern und Frauen hinsichtlich des Zugangs zur Beschäftigung, zur Berufsbildung und zum beruflichen Aufstieg sowie in Bezug auf die Arbeitsbedingungen (ABl. EG Nr. L 269 S. 15).
- **(4) Richtlinie zur Gleichstellung der Geschlechter außerhalb des Erwerblebens:** Richtlinie 2004/113/EG des Rates vom 13. Dezember 2004 zur Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichbehandlung von Männern und Frauen beim Zugang zu und bei der Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen (ABl. Nr. L 373 vom 21/12/2004 S. 37–43).

---

czollek / perko 2007

Diese Richtlinien beziehen sich also jeweils auf folgende Felder:



Das AGG bezieht sich auf Personen bezogene Merkmale, zeigt sachliche Anwendungsbereiche auf und verbietet sowohl unmittelbare als auch mittelbare Diskriminierung.

#### Personenbezogene Merkmale

### Personenbezogene Merkmale

---

Hinsichtlich des persönlichen Anwendungsbereichs regelt das AGG die Rechtsfolgen bei Benachteiligungen aus einem der folgenden „Merkmale“:

- Rasse\* und ethnische Herkunft
- Geschlecht
- Religion und Weltanschauung
- Behinderung
- Alter
- Sexuelle Identität

Hinweis im Gesetz: gemeint ist das engl. race.

---

03.03.2006 [www.czollek-consult.de](http://www.czollek-consult.de)

Sachlicher Anwendungsbereich [1]

---

Sachlich bezieht sich das Gesetz auf ...

- die Bedingungen, einschließlich Auswahlkriterien und Einstellungsbedingungen, für den Zugang zu Erwerbstätigkeit sowie für den beruflichen Aufstieg.
- die Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen einschließlich Arbeitsentgelt und Entlassungsbedingungen.
- den Zugang zu Berufsberatung, Berufsbildung, Berufsausbildung, berufliche Weiterbildung sowie Umschulung und praktische Berufserfahrung.

---

03.03.2006

[www.czollek-consult.de](http://www.czollek-consult.de)

Sachlicher Anwendungsbereich (2)

---

- Mitgliedschaft und Mitwirkung in Gewerkschaften und ArbeitgeberInnenvereinigungen und Vereinigungen, deren Mitglieder einer bestimmten Berufsgruppe angehören.
- den Sozialschutz, einschließlich der sozialen Sicherheit und der Gesundheitsdienste.
- die sozialen Vergünstigungen.
- die Bildung.
- den Zugang zu und die Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen, die der Öffentlichkeit zur Verfügung stehen, einschließlich von Wohnraum.

---

03.03.2006

[www.czollek-consult.de](http://www.czollek-consult.de)

## Unmittelbare Diskriminierung

Das AGG verbietet unmittelbare und mittelbare Diskriminierung.

---

*Unmittelbare Diskriminierung* liegt vor, wenn - in einer vergleichbaren Situation - eine weniger günstige Behandlung als eine andere Person erfährt, aufgrund von ...

- Rasse (Hinweis vgl. oben)
  - ethnischen Herkunft
  - Religion oder Weltanschauung
  - einer Behinderung
  - Alter
  - oder sexuellen Orientierung
- 

03.03.2006

[www.czollek-consult.de](http://www.czollek-consult.de)

Beispiel für unmittelbare Diskriminierung: Ein Paar aus Nigeria sucht eine neue Mietwohnung. Während der Wohnungsbesichtigung teilt der Besitzer ihnen mit, dass er sie nicht als Mieter akzeptieren kann, da Nachbarn Menschen dunkler Hautfarbe im Haus ablehnen würden.

## Mittelbare Diskriminierung

### Mittelbare Diskriminierung

---

Um eine mittelbare Diskriminierung handelt es sich, wenn dem Anschein nach neutrale Vorschriften oder Verfahren auf alle Personengruppen angewendet, dabei jedoch Mitglieder einer dieser Gruppen benachteiligt werden.

---

03.03.2006

[www.czollek-consult.de](http://www.czollek-consult.de)

Beispiel für mittelbare Diskriminierung: Ein Arbeitgeber entscheidet, Bewerbungen von Arbeitssuchenden aus einem bestimmten Stadtteil nicht anzunehmen. In dem betroffenen Viertel leben überdurchschnittlich viele Roma. Dies würde die Roma-Bewerber benachteiligen und wäre aus diesem Grund ein Fall mittelbarer Diskriminierung.

## Belästigung – Sexuelle Belästigung

### Das AGG verbietet Belästigung

- Eine Belästigung ist eine Benachteiligung, wenn unerwünschte Verhaltensweisen, die bezwecken oder bewirken, dass die Würde der betreffenden Person verletzt und ein von Einschüchterungen, Anfeindungen, Erniedrigungen, Entwürdigungen oder Beleidigungen gekennzeichnetes Umfeld geschaffen wird.
- Zur Belästigung gehört auch die sexuelle Belästigung. Sie liegt dann vor, wenn ein unerwünschtes, sexuell bestimmtes Verhalten, wozu auch unerwünschte sexuelle Handlungen und Aufforderungen zu diesen, sexuell bestimmte körperliche Berührungen, Bemerkungen sexuellen Inhalts sowie unerwünschtes Zeigen und sichtbares Anbringen von pornographischen Darstellungen gehören, bezweckt oder bewirkt, dass die Würde der betreffenden Person verletzt wird, insbesondere wenn ein von Einschüchterungen, Anfeindungen, Erniedrigungen, Entwürdigungen oder Beleidigungen gekennzeichnetes Umfeld geschaffen wird.

czollek / perko 2007

## Neue Regeln, neue Rechte, neue Pflichten

Das AGG stellt Arbeitgebende vor neue Herausforderungen. So sind neue Regeln mit neuen Rechte einerseits und neuen Pflichten andererseits verbunden. Wer hier nachlässig handelt, muss mit hohen Entschädigungszahlungen rechnen.

**Neue Rechte, neue Pflichten – neue Regeln.**  
Das AGG stellt Arbeitgebende vor neue Herausforderungen.

**1. Aushangpflicht - §12 Abs. 5 AGG**  
Allen Mitarbeitenden muss das AGG zugänglich gemacht werden!

**2. Sorgfaltspflicht - §12 Abs. 1 AGG**  
Es müssen vorbeugende Maßnahmen zum Schutz vor Diskriminierung ergriffen werden!

**3. Schulungspflicht - §12 Abs. 2 AGG**  
Alle Vorgesetzte und Mitarbeitende müssen zum AGG geschult werden!

03.03.2006

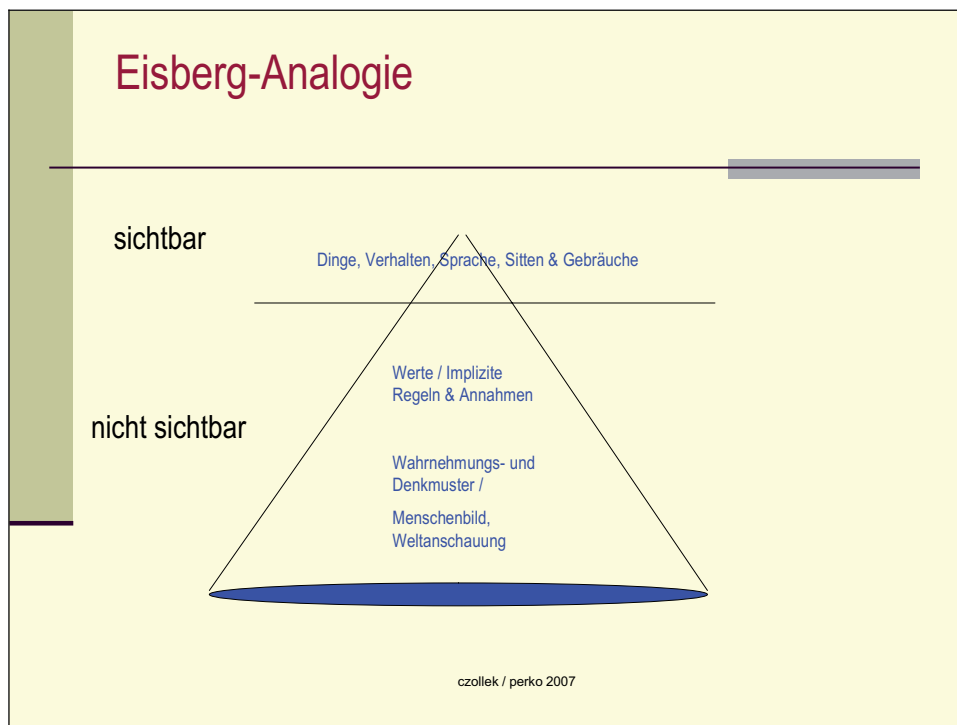
[www.czollek-consult.de](http://www.czollek-consult.de)

Als gesetzliche Grundlage müssen sich (öffentliche) Institutionen daran halten und gleichzeitig bietet es die Chance, Diskriminierungen entgegenzuwirken.

#### 4. Konflikt-, Kommunikations- und Fragekompetenzen

In der Konfrontation mit Diversity kommt es zunächst zur Erhöhung des Konfliktpotentials. Hintergrund hierfür sind die Verschiedenheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Herrschaftsverhältnisse, die durch Diversity transparent werden. Dabei werden auch Vorurteile und Stereotypen sichtbar. Unterschiedliche Konflikt- und Kommunikationsstile sowie Wertehierarchien werden deutlich.

Die Eisberganalogie zeigt deutlich, welche nicht sichtbaren Aspekte eines Konfliktes die sichtbaren Aspekte bestimmen. Von dieser Analogie kann ausgegangen werden, weil beim Konflikt – wie beim Eisberg nur die Spitze sichtbar und der größere Teil nicht sichtbar ist – lediglich die Symptome deutlich werden, nicht jedoch die Ursachen des Konfliktes.



©Czollek/Perko

Folgende Graphiken geben Einblick in Konfliktarten, wie sie auf unterschiedlichen Ebenen zutage treten können:

## Konfliktarten

---

- Strukturkonflikte
- Wertekonflikte
- Sachverhaltskonflikte
- Interessenkonflikte
- Beziehungskonflikte

czollek / perko 2007

©Diese und folgende Graphiken: Czollek/Perko

## Strukturkonflikte

---

verursacht durch:

- ungleiche Verteilung von Ressourcen, Eigentum, Raum, Geld, Nahrung
- ungleiche Macht und Autorität
- nachteilige geographische, physische und umfeldbezogene Faktoren
- destruktive Verhaltens- und Interaktionsmuster

czollek / perko 2007

## Wertekonflikte

---

verursacht durch:

- Ideologie und Religion
- divergierende Wertsysteme
- verschiedenartige Lebensformen
- Ausschließlichkeit beanspruchende ethische Systeme

czollek / perko 2007

## Sachverhaltskonflikte

---

verursacht durch:

- Mangel an Information
- Fehlinformation
- unterschiedliche Interpretation von Daten
- unterschiedliche Einschätzung und Bewertung

czollek / perko 2007

## Interessenkonflikte

---

verursacht durch:

- reale Interessen
- Verfahrensinteressen
- angenommene oder reale Konkurrenz
- psychologische Interessen

czollek / perko 2007

## Beziehungskonflikte

---

verursacht durch:

- Affekte
- Vorurteile und Stereotypen
- Kommunikationsstörungen
- soziale Distanz

czollek / perko 2007

Bei diesen Konfliktarten wird zwischen echten und unechten Konflikten sowie zwischen heißen und kalten Konflikten unterschieden. Die nächsten Graphiken zeigen, was damit genau gemeint ist:

## Echte und unechte Konflikte

### Echte Konflikte

- Soziale Konflikte, die sich aus Frustrationen innerhalb sozialer Beziehungen ergeben.

### Unechte Konflikte

- Entstehen nicht aus entgegen gesetzten Zielen der Streitenden, sondern aus der Notwendigkeit von Spannungserleichterung.

czollek / perko 2007

## Heiße und kalte Konflikte

### Heiße Konflikte

- Begeisterung; Parteien erhitzen sich für eigene Ziele
- Parteien suchen die Begegnung
- Regeln werden über Bord geworfen
- Extrovertierte Aktionen, Ausbrüche, Explosionen
- Übertriebenes Sieger- und Überlegenheitsgefühl
- Glaube an die eigene Überlegenheit

### Kalte Konflikte

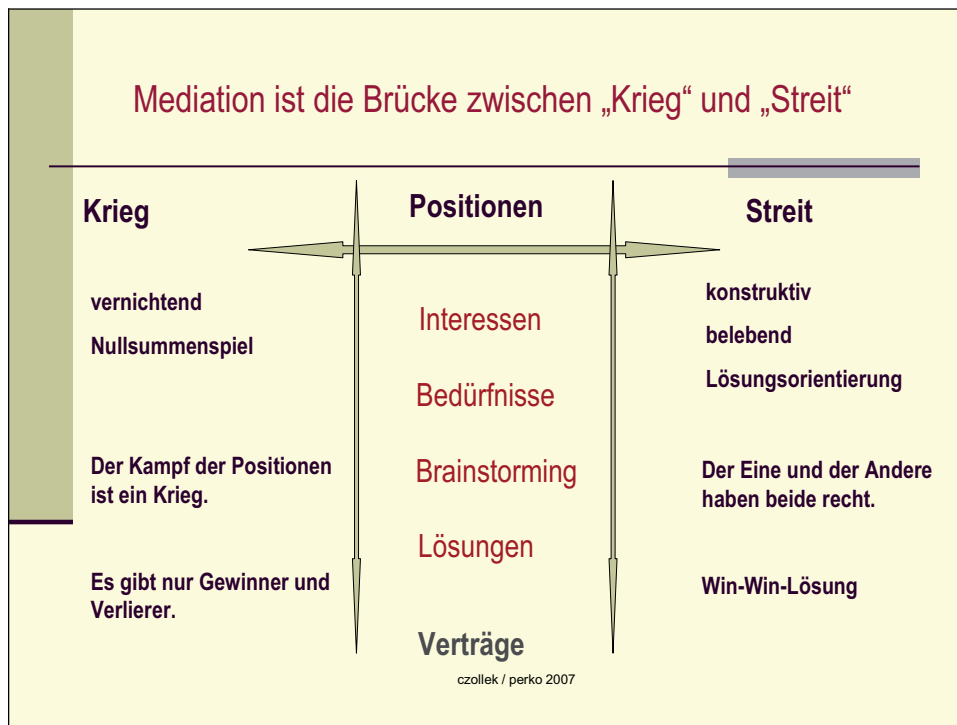
- Kein Glaube an konstruktive Ziele, gegenseitige Dämpfung der Begeisterung
- Vermeiden von Begegnung
- Festhalten an, Pochen auf Regeln
- Implosionen
- Angst, Ohnmacht, Lähmung, Verlust von Selbstvertrauen,
- Zweifel am Selbstwert

czollek / perko 2007

Für Deutsch sind soziale Konflikte um die Verteilung von materiellen und immateriellen Ressourcen die eigentlichen Ursachen von feindseligen Beziehungen. Diese Komponenten sind gekoppelt mit dramatischen sozialen Konsequenzen wie rassistischen Einstellungen, diskriminierendem Verhalten oder extremer sozialer Distanz (vgl. Ulrike Wolff-Jontofsohn: Friedenspädagogik in Israel. Schwalbach/Ts. 1999: 211.)

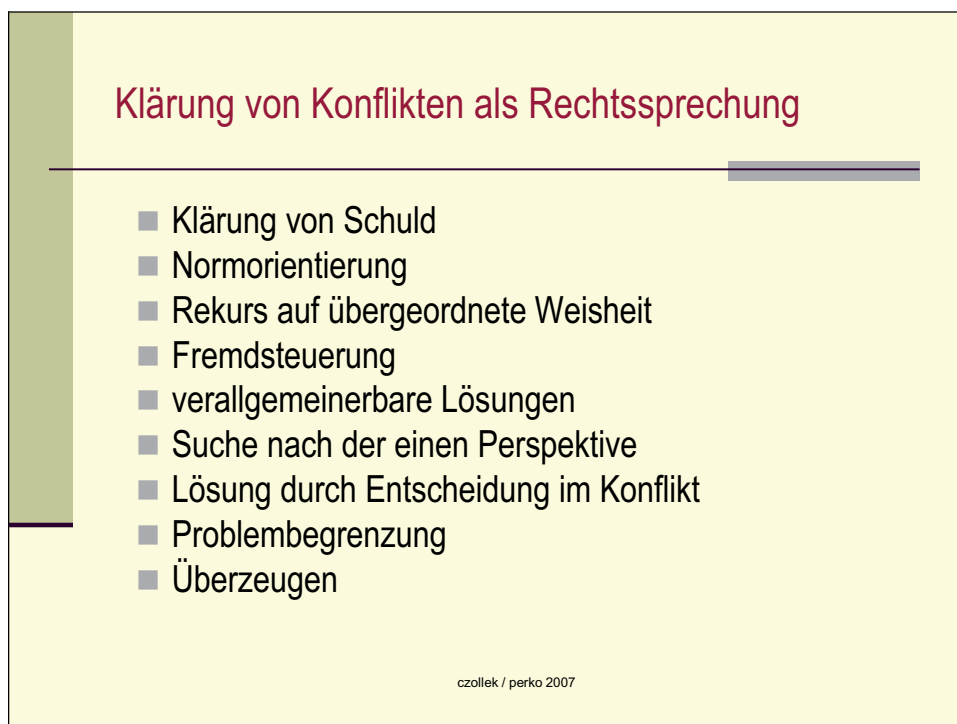
## Mediation als Konfliktlösungsverfahren

Mediation ist ein Konfliktlösungsverfahren, das im Arbeitsbereich und zwischen Nutzerinnen und Nutzern von Dienstleistungen sowie deren Anbieterinnen und Anbietern produktiv und lösungsorientiert angewendet werden kann. Mediation kann eine Brücke sein zwischen „Krieg“ und „Streit“, wie folgende Graphik zeigt.



©Czollek/Perko

Der Unterschied zwischen der Lösung eines Konfliktes mit Mediation und der Lösung eines Konfliktes mittels Recht stellt sich wie folgt dar:



## Mediation als Konfliktlösungsverfahren

- Suche nach Lösungen
- Sachorientierung
- Vertrauen auf Weisheit der Betroffenen
- Selbstregulation
- Einzelfalllösungen
- Akzeptierung unterschiedlicher Sichtweisen
- Lösung durch Erreichen von Konsens
- Problemausweitung
- Zuhören

czollek / perko 2007

Über die Mediation als Konfliktlösungsverfahren können wir uns spezifische Handlungsmöglichkeiten und Kommunikationskompetenzen im Konflikt allgemein und im interkulturellen Konflikt im Besonderen aneignen. Folgende zwei Graphiken zeigen, was mit Handlungskompetenz gemeint ist.

### (Interkulturelle) Handlungskompetenzen im Konflikt

## Handlungskompetenzen im Konflikt

- Geduld
- Verständnis von Konfliktprozessen und Beziehungsdynamiken
- Methoden- und Kommunikationskenntnisse
- Fähigkeit zum Perspektivenwechsel
- Distanznahme
- Reflexionsbereitschaft (über sich und die eigene Kultur)
- Lernen wollen
- Zuhören
- Anerkennung des Anderen
- Trennen von Verhalten und Person
- Emphatisch sein
- u. a.

czollek / perko 2007

## Interkulturelle Konfliktkompetenzen

- Neutralität
- Wissen um Konfliktodynamik
- Wissen um Wechselwirkung zw. Gesellschaft und Individuum
- Fragekompetenz / Kommunikationstechniken
- Traumatisierung als „Normalfall“
- Methodenkompetenz
- monos phronein – Aufgeben der Allmachtsphantasie
- Kompetenz des Nicht-Wissens
- Wissen um die eigene Kultur
- Wissen um die andere Kultur (Eckdaten)
- Kulturelle Unterschiede
  - Geschlechterverhältnisse
  - Generationenverhältnisse
  - Denkstrukturen (linear, zirkulär)
  - Individuum – Kollektiv
  - Verhältnis zur Natur
  - Staat - Religion
- u. a.

czollek / perko 2007

### 5. Exemplarische Übungen zu den Grundlagen Konflikt-, Kommunikations- und Fragekompetenzen

In Schulungen und Weiterbildungen kann es nicht um die Ausbildung zu Mediatorin oder Mediator gehen. Doch können Elemente und Techniken der Mediation vermittelt werden. Dabei geht es vor allen Dingen darum, ein Konfliktgespräch zu strukturieren und die Kommunikationsmethoden Paraphrasieren, Aktives Zuhören, Reframing, Normalisieren und Neutralität für die eigene berufliche Praxis professionell anzuwenden. Dazu wurden folgende Übungen durchgeführt:

#### Übung zu: Paraphrase, aktives Zuhören, Reframing, Neutralität

##### Falldarstellung:

Eine obdachlose Frau kommt zur Bahnhofsmission und will Essen haben. Es entspannt sich folgender Dialog:

Obdachlose Frau: „Ich will was zu essen haben. Gibt's noch was?“

Sozialarbeiterin: „Es tut mir leid. Es gibt nichts mehr zu essen. Sie sind zu spät dran.“

Obdachlose Frau: „Immer werde ich hier diskriminiert und schlecht behandelt. Und zum Essen krieg ich auch nichts.“

Sozialarbeiterin: „Jetzt sagen sie mir mal, wann wir Sie hier diskriminiert haben?“

Diese Szene spielt sich in regelmäßigen Abständen ab.

**Was wäre hilfreich, um den Konflikt aufzulösen?** In Bezug auf:

**1. Paraphrase**, um den Inhalt zu verstehen und Missverständnisse zu vermeiden:

► zur odachlosen Frau: „Sie möchten gern etwas zu essen haben und fühlen sich jetzt hier diskriminiert und schlecht behandelt, weil es nichts mehr gibt, verstehe ich Sie da richtig?“

► zur Sozialarbeiterin: „Habe ich Sie richtig verstanden, dass es nichts mehr zu essen gibt, weil Frau X zu spät dran ist und sie fragen, wann Frau X von ihnen diskriminiert und schlecht behandelt wurde?“

**2. Aktives Zuhören**, um von der Position („Ich will Essen – Es gibt nichts“; „Ich werde diskriminiert – Wann diskriminieren wir sie hier?“) zu den Interessen zu kommen:

► zur odachlosen Frau: „Höre ich das richtig raus, dass sie enttäuscht sind, dass sie jetzt nichts mehr zu essen bekommen und dass sie wütend darüber sind, dass sie oft schlecht behandelt werden?“

► zur Sozialarbeiterin: „Kann es sein, dass sie das Gefühl haben, einen ungerechten Vorwurf zu kriegen und macht sie das zornig?“

**3. Reframing** (Um-Neurahmung), um eine neue Perspektive auf ein Verhalten zu geben:

► zur odachlosen Frau: „Ich kann mir vorstellen, dass das sehr anstrengend für sie ist, diesen weiten Weg bei diesem Wetter hierher zu machen. Sie sind sicher ein Mensch, der sehr flexibel ist und zielstrebig.“

► zur Sozialarbeiterin: „Und ich kann mir vorstellen, dass ihre Arbeit sehr anstrengend ist und dass sie bemüht sind, sich um alle zu sorgen und alle, die zu ihnen kommen zu versorgen. Deshalb haben sie ein gutes Zeitmanagement.“

**4. Neutralität bzw. Allparteilichkeit**, um nicht selbst Partei zu werden:

betrifft die innere Haltung der Konfliktvermittlerin, um nicht einseitig die Perspektive der odachlosen Frau oder der Sozialarbeiterin einzunehmen.

©Czollek/Perko

### Übung zum Aktiven Zuhören

Beim Aktiven Zuhören geht es nicht um die Sachebene oder den sachlichen Inhalt des Gesagten, sondern darum, auf der Gefühlsebene einen Kontakt herzustellen. Damit werden Kommunikationsbarrieren abgebaut. Indem ich die gegenwärtige emotionale Situation des Gegenübers achte und akzeptiere ist es möglich, wieder auf die Sachebene zu gehen.

*Formulieren Sie Antworten, die Sie im Sinne des Aktiven Zuhörens geben würden.*

**Kundin:** Ich laufe jetzt schon Stunden durch das Haus und kann die richtige Stelle nicht finden.

**MitarbeiterIn:** **Das Gebäude ist auch wirklich verwirrend. Und es ist gar nicht so leicht, den richtigen Raum zu finden. Da kann man schon ganz unsicher werden**.....

**Kundin:** Ich bin in das Gebäude gekommen und alle, denen ich begegnet bin, haben mich herablassend angesehen, weil ich ein Kopftuch trage.

**MitarbeiterIn:** Ich kann mir vorstellen, dass Sie sich da wie auf einem Präsentierteller stehend gefühlt haben und Sie sich darüber sehr ärgern.....

**Kunde:** Ich hab gefragt, wo Sie sitzen und dann hat man mir blöd geantwortet: Du finden links um die Ecke im Stock eins.

**MitarbeiterIn:** .....

**Sportler:** Ich kann einfach nicht so schnell laufen, wie das hier vorgegeben ist.

**TrainerIn:**.....

**Mutter zum Trainer:** meine Tochter wird hier diskriminiert, weil wir aus Russland kommen.

**TrainerIn:**.....

**Kunde:** Jetzt hab ich mich bei der Stelle vorgestellt, aber da muss man ja so früh aufstehen.

**MitarbeiterIn:**.....

**Kunde:** Ich komm hier immer her, aber es kümmert sich doch sowieso niemand um einen.

**MitarbeiterIn:** .....

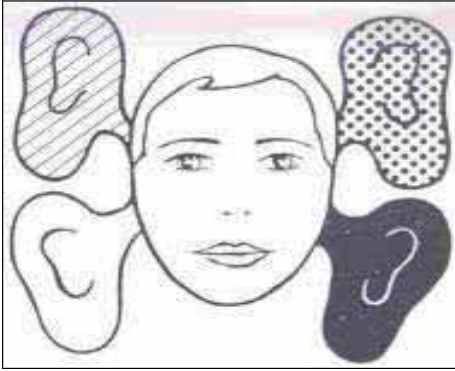
**Kundin:** Wozu muss ich hier überhaupt herkommen. Es gibt doch sowieso keine Arbeitsstellen für mein Alter.

**MitarbeiterIn:**.....

©Czollek/Perko

Das Aktive Zuhören ist der Königs- bzw. Königinnenweg zum Anderen in der Kommunikation. Eine Schwierigkeit in der Kommunikation ist darin begründet, dass wir auf unterschiedlichen „Ohren“ hören.

## Übung: Das Vier-Ohren-Modell



Quelle: Schulz von Thun, Der „vierohrige“ Empfänger, 2001: 45

Schulz von Thun geht davon aus, dass jede Botschaft unter wenigstens vier Gesichtspunkten interpretiert wird:

- 1) dem wörtlichen **Gesagten (Sachinhaltsohr)**
- 2) dem darin verpackten **"Appell"** (Appellohr)
- 3) der darin enthaltenen **Beschreibung der Beziehung** zwischen der/dem Sprechenden und der/dem Zuhörenden (Beziehungsohr)
- 4) der darin verborgenen **Selbstbeschreibung** der/des Sprechenden (Selbstoffenbarungsohr).

Kommunikationsprobleme treten dann auf, wenn Sprechende auf einen anderen "Sendekanal" eingestellt sind (die Botschaft also "falsch" verpacken oder entschlüsseln) als Empfangende.

**Beispiel:** Der Beifahrer schreit laut "Da vorne ist rot". Diese Botschaft könnte der Fahrer als nüchterne Sachverhaltsbeschreibung deuten (was meist nicht der Fall ist). Er könnte den "Appell" heraushören, langsamer zu fahren bzw. zu bremsen. Er könnte mitfühlend heraushören, dass der Beifahrer Angst hat. Er könnte nachdenklich werden, weil er aus dem Satz entnimmt, dass der andere ihn immer glaubt, bevormunden zu müssen.

Selten sind alle Kanäle gleich offen. Meist gibt es ein Ohr, das größer als die anderen ist. So kann es vorkommen, dass die einen jeweils mit dem Appellohr hören, die anderen vorwiegend auf der Sachebene. Die Sensibilisierung für die „eigenen Ohren“ und deren Größen kann geübt werden, wodurch im professionellen Bereich Aussagen mit dem angemessenen Ohr gehört und interpretiert werden können.

## 6. Fazit

Die Dokumentation der Schulung spiegelt nicht die lebendige Diskussion wieder, die die Teilnehmenden untereinander und mit uns geführt haben. Hier kann lediglich ein allgemeiner Eindruck über die Komplexität des Themas im Spannungsfeld von Theorie und Praxis vermittelt werden. Durch die unterschiedlichen Arbeitsfelder der Teilnehmenden konnten in den Diskussionen und Übungen verschiedene Perspektiven sichtbar werden. Das erschien uns für alle sehr bereichernd, weil es dadurch möglich wurde, über den eigenen „Tellerrand“ hinaus zu blicken.

## 7. Literaturangaben

- ARENDDT, H. (1967): Vita Activa oder vom tätigen Leben, München.
- CASTORIADIS, C. (1984): Gesellschaft als imaginäre Institution. Entwurf einer politischen Philosophie, Frankfurt/Main.
- CZOLLEK, L. C. (2005): Diversity Management und seine praktische Relevanz. In: alice. Magazin der Alice-Salomon-Fachhochschule, Nr. 10/2005, Berlin: 13-18.
- DIES./ PERKO G. (2007): Diversity in außerökonomischen Kontexten: Bedingungen und Möglichkeiten der Umsetzung, in: Re-Präsentationen. Dynamiken der Migrationsgesellschaft, Anne Broden/Paul Mecheril (Hg.), Düsseldorf 2007
- DIES./WEINBACH, H. (2002): Gender- und Gerechtigkeitstrainings: Machtverhältnisse begreifen und verändern. In: Gender Mainstreaming. Kritische Reflexionen einer neuen Strategie, Hg. Nohr, Barbara/Veth, Silke, Berlin, Online unter: [www.czollek-consult.de](http://www.czollek-consult.de).
- GALTUNG, J. (2000): Die Zukunft der Menschenrechte, Frankfurt/Main.
- GAITANIDES, STEFAN (2004): Interkulturelle Öffnung der sozialen Dienste – Visionen und Stolpersteine in: Birgit Rommelspacher (Hg.): Die offene Stadt. Interkulturalität und Pluralität in Verwaltung und sozialen Diensten. Dokumentation der Fachtagung vom 23.09.2003 an der Alice-Salomon-Fachhochschule, Berlin.
- HANDSCHUCK, S./SCHRÖER, H. (2002): Interkulturelle Orientierung und Öffnung von Organisationen in: neue praxis, Heft 5, 2002: 511-521.
- LANDESHAUPTSTADT MÜNCHEN, Sozialreferat/Stadtjugendamt (1999): Kommunale Kinder- und Jugendplanung. Leitlinien für geschlechtsspezifisch differenzierte Kinder- und Jugendhilfe, München.
- DIES. (2000): Kommunale Kinder- und Jugendplanung. Leitlinien für eine interkulturell orientierte Kinder- und Jugendhilfe, München
- MECHERIL, P./ROSENSTREICH, G. (2005): Diversity als soziale Praxis. Programmatheoretische Ansprüche und ihre Instrumentalisierung. In:alice. Magazin der Alice-Salomon-Fachhochschule, Nr. 10/2005, Berlin: 18-20.
- PERKO, GUDRUN (2005): Queer Theorien. Ethische, politische und logische Dimensionen plural-queeren Denkens, Köln.
- DIES. / CZOLLEK, LEAH CAROLA, Hg. (2004): Lust am Denken, Queeres jenseits kultureller Verortungen, Köln.
- ROMMELSPACHER, BIRGIT, Hg. (2004): Die offene Stadt. Interkulturalität und Pluralität in Verwaltung und sozialen Diensten. Dokumentation der Fachtagung vom 23.09.2003 an der Alice-Salomon-Fachhochschule, Berlin.
- SCHULZ VON THUN, F.: Miteinander Reden. Störungen und Klärungen, Hamburg 2001
- STUBER, M. (2004): Diversity. Das Potential von Vielfalt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern, München.
- TUSCHINSKY, CH./RÖMHILDT, K./LEBER, B. (2006): Diversity als Strategie gegen Fremdenfeindlichkeit, 2006, Online unter [www.diversity-hamburg.de](http://www.diversity-hamburg.de)(29.1.2006).
- WEINBACH, HEIKE (2006): Social Justice statt Kultur der Kälte. Alternativen zur Diskriminierungspolitik in der Bundesrepublik Deutschland, Berlin.

## Referentinnen

### Leah Carola Czollek

Mediatorin, Freie Wissenschaftlerin, Dozentin und stellvertretende Frauenbeauftragte an der Alice-Salomon-Fachhochschule (ASFH), Begründerin von [czollek-consult.diversity dialoge](http://czollek-consult.diversity-dialoge.de). [www.czollek-consult.de](http://www.czollek-consult.de)

### Dr. Gudrun Perko

Philosophin, Lehrbeauftragte bzw. Dozentin an verschiedenen Universitäten und (Fach)Hochschulen in Österreich und Deutschland, Wissenschaftscoach und Trainerin von wissenschaftlichen Schreibwerkstätten für Studierende und Universitätslehrende Wissenschaftslektorin und Mediatorin. [www.perko-profundus.de](http://www.perko-profundus.de)

## Land in Sicht!

Projekt: **Inhouse-Schulungen**  
Förderung der interkulturellen Öffnung von  
Behörden, Betrieben und sozialen



Flüchtlingsrat  
Schleswig-Holstein e.V.

**Equal**

### Einladung

zum Seminar im Rahmen des EQUAL-Projektes **Inhouse-Schulungen**

## Diversity Managing Interkulturelle Öffnung

04. Dezember 2006 in Kiel

In dem TP Inhouse-Schulungen finden seit Anfang des Jahres interne Schulungen mit MitarbeiterInnen des Jobcenters Kiel, der Stadtverwaltung Elmshorn und des Landesportverbandes Schleswig-Holstein statt. Das gemeinsame **Ziel** aller Beteiligten ist es, in einem (zweijährigen) fachlich begleiteten Prozess nachhaltige Modelle bzw. Konzepte zur interkulturellen Öffnung zu entwickeln, die nach Projektablauf generalisierbar und auf andere, ähnliche Strukturen übertragbar sind.

Die TeilnehmerInnen aller internen Schulungen und andere Interessierte sind herzlich zu der zentralen Schulung am 4. Dezember 06 eingeladen.

**9.00 bis 11.00 Uhr**

#### TEIL 1:

- Konzepte des Diversity Managing
- Interkulturelle Öffnung
- Cultural Managing

Dabei werden folgende Fragen diskutiert:

Wie ist das Verhältnis dieser Konzepte zueinander?  
Wie ist das Verhältnis dieser Konzepte zu Gender Mainstreaming?  
Welche Bedeutung hat das im August 2006 in Kraft getretene „Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG)“ in Bezug auf Diversity?

**11.15 Uhr bis 12.30 Uhr**

#### TEIL 2:

- Interkulturelle Kommunikation
- Interkulturelle Konflikte

Anhand eines Beispiels aus der Praxis werden Konfliktlösungsstrategien und Kommunikationstechniken geübt.

**12.30 Uhr – 13.30 Uhr Pause**

**13.30 Uhr – 16.30 Uhr**

Arbeit mit praktischen Fällen und Übungen

#### Methoden

Input durch die Seminarleitenden  
Gruppenarbeit  
Plenardiskussion  
Übungen

#### Seminarleitende:

Dr. Gudrun Perko  
Leah Carola Czollek

#### Anmeldungen

per E-Mail, Telefon oder Fax an  
Naciye Demirbilek

#### Inhouse-Schulungen

c/o Flüchtlingsrat Schleswig-Holstein e.V.  
Tel.: 0431-240 82 80,

Fax: 0431-736077

[inhouse@frsh.de](mailto:inhouse@frsh.de)

**Begrenzte TeilnehmerInnenzahl!** Daher bitten wir die externen Interessierten, sich bei der Projektkoordination zu erkundigen, ob noch freie Plätze gibt.

Die Teilnahme an dem Seminar ist kostenlos.  
Für Verpflegung während des Seminars ist gesorgt.

#### Veranstalter:

TP **Inhouse-Schulungen**

c/o



Flüchtlingsrat  
Schleswig-Holstein e.V.

Oldenburger Str. 25  
24143 Kiel

Tel.: 0431-2408280

[inhouse@frsh.de](mailto:inhouse@frsh.de)

[www.frsh.de/lis](http://www.frsh.de/lis)

#### Veranstaltungsort:

Agentur für Arbeit Kiel  
Großer Sitzungssaal (4. OG)  
Adolf-Westphal-Str. 2  
24143 Kiel  
Tel.: 0431-709-0

Inhouse-Schulungen ist ein Teilprojekt der EP **Land in Sicht!** Berufliche Qualifizierung für Flüchtlinge in Schleswig-Holstein. Die EP **LiSi!** wird gefördert durch:



EUROPÄISCHE UNION  
Europäischer Sozialfonds



EQUAL ist eine Gemeinschaftsinitiative der Europäischen Union, die sich für die berufliche Integration benachteiligter Personengruppen am Arbeitsmarkt einsetzt. In der Entwicklungspartnerschaft (EP) **Land in Sicht!** Berufliche Qualifizierung für Flüchtlinge in Schleswig-Holstein werden flexible Qualifizierungsinstrumente und -methoden entwickelt und erprobt sowie Maßnahmen zur interkulturellen Öffnung durchgeführt.



### **III. Dialogisches Lernen**

## **Social Justice-Trainings: Gegen Diskriminierung - für Anerkennung und Diversity**

**Leah Carola Czollek**



**Dr. Heike Weinbach**

#### **1. Social Justice**

Mit dem Begriff "Social Justice" in der deutschen Sprache zu operieren, bedeutet diese Sprache um einen Begriff zu ergänzen und damit zu bereichern. Denn die Übersetzung "soziale Gerechtigkeit", im deutschsprachigen Raum sozialpolitisch und ökonomisch konnotiert, trifft die Bedeutung des englischen Begriffs nur in reduzierter Form. Er wird in den USA, Großbritannien und anderen Ländern von denjenigen verwandt, die in unterschiedlichen gesellschaftlichen Feldern (Politik, Justiz, Ökonomie, Kunst, Menschenrechte, Frauenbewegungen, Soziale Arbeit u.v.a.) gesellschaftliche Ausgrenzung und Diskriminierung jedweder Art thematisieren, kritisieren und an alternativen, partizipativen Gesellschaftskonzepten arbeiten. Insofern könnte man auch sagen, dass der Begriff ein plurales Feld von AkteurInnen beschreibt. Zumindest haben diese aber den begrifflichen Bezug auf Social Justice gemeinsam, das heißt also ein ähnliches Verständnis bzw. überhaupt ein Verständnis von gesellschaftlichen Diskriminierungsstrukturen. Sie teilen auch den Konsens, dass diese in vollkommen neue, toleranz- und teilhabegeprägte Strukturen transformiert werden müssen. Dabei kann Social Justice sowohl eine lokale als auch eine globale Praxis sein, beide existieren nebeneinander und ineinander. Die einzelnen Social Justice orientierten Bewegungen selbst schaffen Beziehungen und Verbindungen zu Gruppen an anderen Orten der Welt und unterstützen sich wechselseitig in ihren Auseinandersetzungen um Demokratie- und Menschenrechte: z.B. Frauenrechte, Rechte von Lesben und Schwulen, Jugend, Arbeitslosen u.v.a. Social Justice meint zum einen Verteilungsgerechtigkeit: die Vision einer Gesellschaft, in der die Ressourcen so verteilt sind, dass alle Menschen physisch und psychisch weitestgehend in Sicherheit und Wohlbefinden leben können; zum anderen Anerkennungsgerechtigkeit: eine Gesellschaft, in der niemand strukturell, kulturell und individuell diskriminiert wird, sondern partizipativ anerkannt wird. Social Justice betont zum einen die Selbstbestimmtheit der Menschen und zum anderen ihre Abhängigkeit voneinander und die Notwendigkeit, soziale Verantwortung füreinander zu übernehmen und demokratisch miteinander zu handeln. Social Justice begreift die Menschen als gesellschaftlich Handelnde, die für ihr eigenes Tun Verantwortung übernehmen, ebenso wie gegenüber und mit Anderen und der gesamten Gesellschaft gegenüber (Adams u.a. 1997, 3). Social Justice etabliert sich zunehmend als ein übergreifender Begriff, in den viele

Gerechtigkeitsansätze, sofern sie Bezug nehmen auf die Abschaffung von Diskriminierungen und die Herstellung humaner Verhältnisse, eingeflossen sind und einfließen. Warum ist die Idee von Social Justice, die Vielfalt von Diskriminierung, die Notwendigkeit, jede Form der Diskriminierung ernstzunehmen und in horizontalen und vertikalen Verbindungen untereinander zu betrachten, in der politischen Praxis erfolgreich? Die lange Geschichte der Sozialen Bewegungen und BürgerInnenrechtsbewegungen in den USA, die Geschichte der Frauenbewegung, der Black Power-Bewegung, der Lesben-/Schwulenbewegung, der Behindertenbewegung u. a. ist auch eine Erfahrung der Separierung von Kämpfen und des Sich-Wechselseitig-Bekämpfens gewesen. Durch die Diskussion und Auseinandersetzung von Menschen aus unterschiedlichen Bewegungen, die zugleich als Individuen zu verschiedenen Gruppen gehörten, hat sich allmählich ein Bewusstsein herausgebildet, dass die Hierarchisierung von Unterdrückung für alle Beteiligten wenig hilfreich ist, dass ein Gegeneinander kräfteraubender ist als ein Miteinander und eine Suche nach gemeinsamen Bezugspunkten. Damit geht die Erkenntnis einher, dass ein "Gegen" sowohl auf der Ebene der Bewegungen untereinander als auch bezüglich anderer Interessengruppen langfristig Entwicklung von Veränderung in der Gesellschaft hemmt oder verlangsamt. Deswegen gehört zu Social Justice der neuen Bewegungen auch die Idee, Alternativen zu schaffen, Veränderung konkret herzustellen und nicht nur Kritik zu artikulieren.

Die Veränderung der Gesellschaft im Sinne einer Abschaffung von Unterdrückung und Diskriminierung setzt nicht nur eine Neu- und Umverteilung von ökonomischen und allen anderen Ressourcen voraus, sondern in gleichem Maße die Veränderung der kulturellen Muster, Bilder und Stereotype, die einzelne Gruppen immer wieder als Überlegene und vermeintlich "Richtige" oder "Normale" erscheinen lassen und andere als vermeintlich "Abweichende", "Nicht-Normale". Es setzt aber auch eine Veränderung dahingehend voraus, dass keine Gruppe eine Gruppe oder ein Individuum und kein Individuum ein anderes Individuum oder eine Gruppe stigmatisiert und diskriminiert, sondern immer eine Alternative im politischen Dialog und der simplen Akzeptanz gesucht wird. Eine solche Kultur jedoch muss hergestellt, das heißt mobilisiert und organisiert werden.

Die TeilnehmerInnen unserer Social Justice-Trainings in Deutschland und Österreich haben durchweg eine neue Erfahrung damit gemacht, dass Diskriminierung auf so vielen Feldern als solche benannt und beschrieben werden kann. Die Komplexität von Diskriminierung und das eigene Eingeschriebensein darin ist für viele eine neue Erfahrung. Für die TeilnehmerInnen ist dies immer eine wirkliche Herausforderung: Zum Beispiel ist eine Teilnehmerin, die selbst die Erfahrung von Rassismus und Sexismus gemacht hat, überrascht darüber, welche Vorurteile sie gegenüber Schwulen hat und zugleich erschrocken von der Diskriminierungserfahrung, die von einem schwulen Teilnehmer berichtet wird. Ebenso sind TeilnehmerInnen, die über Rassismus oder Antisemitismus viel nachgedacht und reflektiert haben, erstaunt und manchmal voller Abwehr, wenn es um die Anerkennung von Diskriminierungen von ArbeiterInnen oder Arbeitslosen geht. Oder eine lesbische Teilnehmerin äußert Vorurteile gegenüber Transgenderpersonen. Ein Mann hat zwar ein differenziertes Verständnis für Rassismus und Sexismus, ist aber der Meinung, dass Behinderte "zu viele Vorteile" in der Gesellschaft hätten. Die Konfrontation mit gesellschaftlichen Stereotypen, horizontalen und vertikalen Mechanismen von Diskriminierung und Unterdrückung und die Auflösung und Ausdifferenzierung durch das Kennenlernen von Geschichten sowie historischen und aktuellen Fakten durch die betroffenen Gruppen und durch die TrainerInnen ist ein komplizierter und schwieriger Prozess. Während dieser Prozesse sind Schweigen, Betroffenheit und eine ernste Stimmung im Training sehr typisch. Denn das Training vermittelt genau diese Ernsthaftigkeit, um daran den dringenden Handlungsbedarf zu koppeln und das Interesse an Selbst- und Gesellschaftsveränderung zu stärken und in die Praxis umzusetzen.

## **2. Theorie und Übungen im Training**

Die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen für das Social Justice Training sind die seit langem geforderte Interkulturelle Öffnung der Sozialen Dienste und Institutionen, die mit dem zunehmend bekannter werdenden Konzept von Diversity und Diversity Managing (s. Beitrag Czollek/Perko in diesem Heft) verbunden werden kann und dem seit August 2006 beschlossenen Allgemeinem Gleichstellungsgesetz.

Hier setzt die Theorie und Praxis des Trainings an.

Im Training folgen wir einer Struktur, die es ermöglicht, Schritt für Schritt zu neuen Erkenntnissen zu kommen und schon vorhandenes Wissen in einen globalen gesellschaftlichen Kontext zu stellen. So können Ausgrenzung und Strukturen der Diskriminierung in einem konkreten politischen und gesellschaftlichen Umfeld erfahrbar werden. Alle Übungen bauen aufeinander auf und werden auf das jeweilige Praxisfeld zugeschnitten.

Dabei sind folgende Schlüsselthemen zentral:

- Soziale/gesellschaftliche Verschiedenheit
- Soziale Ungerechtigkeit
- Soziale Unterdrückung und Befreiung
- Soziale Gruppenzugehörigkeit
- Persönliche Erfahrung – Sozialisation
- Vorurteil
- Stereotypen
- Soziale Macht
- Privilegien und Rechte
- Kollusionen – Zusammentreffen verschiedener Interessen
- Internalisierte Herrschaft und Unterwerfung
- Historischer Kontext
- Individuelle und institutionelle und kulturelle Levels/Ebenen/Hierarchie
- Rolle der Priviligierten: Verbündete/Nichtpriviligierte: Empowerment
- Horizontale Unterdrückung: Unterdrückung von Leuten auf einer Ebene
- Parallelen/Querverbindungen/Einheitlichkeit
- Multizentriertheit – Berücksichtigung verschiedener Aspekte
- Individuelle und kollektive Aktion
- Soziale und individuelle Veränderung

Im folgenden werden beispielhaft einige Übungen vorgestellt, die im Training durchgeführt wurden.

Das Training kann in verschiedene Phasen aufgeteilt werden:

### 3. Grundmodul

#### Vorphase

**Hintergrundannahmen für das Training:** Hier wird erläutert, von welchen Prämissen wir im Training ausgehen. So gehen wir unter anderem davon aus, dass alle Formen der Unterdrückung und Diskriminierung miteinander zusammenhängen und sich gegenseitig bedingen. Aus diesem Grund erstellen wir keine Hierarchie in Bezug darauf, welche Form der Diskriminierung „schlimmer“ ist und welche von Diskriminierung betroffene Gruppe höher oder tiefer steht.

Seminarrichtlinien: Wir vereinbaren Regeln des Umganges miteinander, die für die Teilnehmenden bedeutungsvoll sind, um sich auf das Training einlassen zu können.

#### Phase 1

Formen des Lernens

Wendepunkte

Trigger

#### Phase 2

Soziale Identitäten und Gruppenzugehörigkeiten

Geschlecht	Transsexuelle, Transgender, Frau, Mann ...
Klasse	Arme, ArbeiterInnen, Mittelklasse, Bauern, Bourgeoisie ...
Sexuelle Orientierung	lesbisch, schwul, bisexuell, heterosexuell, asexuell ...
Physische/psychische Verfasstheit	Behinderung, chronische Krankheiten, Gesunde ...
Hautfarbe	schwarz, weiss, People of Color ...
Herkunft	PolInnen, SorblInnen, TürklInnen, Roma, Sinti, Deutsche ...
Alter	Junge Menschen, junge Erwachsene, Vierzigjährige, Alte ...
Region	Stadt, Land ...
Ost/West	DDR/BRD
Religion, Kultur, Weltanschauung	Christentum, Islam, Judentum, Atheismus ...
...	...

Anhand dieses Rasters wird diskutiert, was die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Kategorie strukturell gesellschaftlich für den Einzelnen bedeutet. Daraus abgeleitet ergeben sich:

Formen der Unterdrückung

Privilegierte und Nichtprivilegierte Gruppen

Ebenen der Diskriminierung

### Phase 3 Themenmodul

Hier wurde für die Inhouseschulung durch die Auftraggeberin das Themenmodul Migration gewählt.

Übung zum Themeneinstieg

Über folgende Fragen haben sich die Teilnehmenden ausgetauscht:

1. Wann haben Sie zum ersten Mal realisiert oder geglaubt, dass jemand einen anderen kulturellen Hintergrund hat als du? Warum hast du das gedacht?
2. Wann haben Sie zum ersten Mal realisiert oder geglaubt, dass jemand in Bezug auf Kultur anders ist als Sie? Warum haben Sie das gedacht?
3. Was schätzen Sie an Ihrem eigenen kulturellen Hintergrund? Welche guten Ressourcen haben Sie erhalten?
4. Was war schwierig für Sie aufgrund Ihres kulturellen Hintergrundes?
5. Welchen Einfluss hat Ihre kulturelle Herkunft auf Ihre derzeitigen Haltungen, Meinungen, Ihr Handeln, Ihre Gefühle z.B. bezüglich: Geld, Arbeit, zwischenmenschliche Beziehungen mit Leuten derselben oder anderer Herkunft, Selbstbild, Ziele, Politik etc.?

Stereotypensammlung

Bei der Stereotypensammlung wurden Stereotype, Bilder und Vorurteile gegenüber Migrantinnen und Migranten zusammengetragen. Anschließend wurde untersucht, wie auf den verschiedenen Ebenen der Diskriminierung diese Stereotype, Bilder und Vorurteile hergestellt werden.

Ebenen der Diskriminierung

- Individuell: Persönliche Haltungen, Aktionen, die Vorurteile gegen Gruppen deutlich machen.
- Institutionell: Politiken, Gesetze, Regeln, Normen, Sitten, ausgeführt von Organisationen und sozialen Institutionen (Regierungen, Verwaltungssysteme, Justiz, Kirche, Gesundheitswesen ...), die einige soziale Gruppen benachteiligen oder andere bevorzugen.
- Kulturell: Soziale Rollen, Normen, Musik, Kunst, Literatur, Rituale, Sprache, in denen zum Ausdruck gebracht wird, dass eine soziale Gruppe über der anderen steht.

Historische Impressionen

Handlungsoptionen

Die Frage nach den Handlungsoptionen steht am Ende eines Trainings.

Die Frage war, wie das im Training Besprochene auf kommunaler Ebene umgesetzt werden kann. Es war beeindruckend, wie viele Ideen zur Umsetzung der Interkulturellen Öffnung erarbeitet wurden.

## 4. Methoden

Zu den Methoden gehören Gruppenarbeiten und Erfahrungsaustausche – Gespräche und Dialog. Dabei geht es um die Auseinandersetzung über Stereotypen und Vorurteile auf der Basis von Respekt und Anerkennung. Im Training werden keine Rollenspiele, Bewegungsübungen o.ä. durchgeführt.

Wir wählen im Training die dialogische Methode, in der es darum geht, einander zuzuhören und das Gehörte und Gesagte auf sich wirken zu lassen. Unterschiedliche Perspektiven werden so durch direkte Kommunikation erfahrbar.

## Referentinnen

**Leah Carola Czollek**

Mediatorin, Freie Wissenschaftlerin, Dozentin und stellvertretende Frauenbeauftragte an der Alice-Salomon-Fachhochschule (ASFH), Begründerin von [czollek.consult.diversity.dialoge](http://czollek.consult.diversity.dialoge). [www.czollek-consult.de](http://www.czollek-consult.de)

**Dr. Heike Weinbach**

Mediatorin, Philosophin, Gestaltpädagogin, Freie Wissenschaftlerin und Dozentin an der Alice-Salomon-Fachhochschule (ASFH). Begründerin von „Philosophische Praxis und Mediation“. [www.philopraxis-mediation.de](http://www.philopraxis-mediation.de)

## **5. Ergebnisse aus der Gruppenarbeit**

### **1. Stereotypensammlung durch die TeilnehmerInnen des Trainings**

- o Frauen mit Kopftuch sind unterdrückt.
- o sind Schmarotzer
- o Kinder aus Migrantenfamilien sind immer laut und spielen bis in die Puppen.
- o Die Ausländer nehmen uns die Arbeitsplätze weg..
- o und die Frauen
- o Die jugendlichen Migranten sind die gewaltbereiten Gruppen.
- o Die russischen Jugendlichen sind Kriminell?
- o Die Schwarzafrikaner sind alle Drogendealer.
- o Araber sind Fundamentalisten.
- o Können gar nicht so gut sein wie die Deutschen.
- o Russische Männer sind gewaltbereit und trinken viel Alkohol.
- o viele Ausländer wollen gar kein Deutsch lernen.
- o Ausländer bleiben immer unter sich.
- o Latinos können alle gut tanzen.
- o Asiaten können gut kochen.
- o Türken stinken nach Knoblauch.
- o Türken setzen lieber Kinder in die Welt, als über Arbeit nachzusetzen
- o Russische Jugendliche sind gute Boxer
- o Russische Mädchen singen gut und tanzen gut
- o Südländer sind temperamentvoll, sehen besser aus und sind gute Lover.
- o Viele Polen klauen Autos.
- o Sinti und Roma wollen sowieso nicht arbeiten.

### **2. Verschiedene Ebenen der Diskriminierung-**

**Wie werden Stereotypen, Bilder und Vorurteile hergestellt? (aus der Sicht der TeilnehmerInnen)**

Beispiel 1: *Alle Araber sind Fundamentalisten*

INDIVIDUELL:

- o Urlaubsplanungen (islamische Länder meiden)
- o Gefühl der Unsicherheit bei Reisen

INSTITUTIONELL:

- o Gesetzgebung (Rasterfahndung)
- o Sicherheitsbestimmungen

KULTURELL: -

- o Film - neues Feindbild
- o Literatur - neues Feindbild
- o Auswirkungen in Bezug auf die Freiheit der Kunst
- o konkrete Fallbeispiele schaffen Tatsachen
- o Tatsachen häufen sich
- o 1 Tropfen Öl verschmutzt 1 ganzen See
- o oberflächliche und schnelle Medieninformation hämmern Schablonen-Bilder in die Köpfe

Beispiel 2: *Viele Ausländer wollen gar kein Deutsch lernen*

#### INDIVIDUELL

- o Nachbarschaft
- o Kollegiale Gespräche
- o eigene kurze Erlebnisse

#### INSTUTIONELL

- o komm. Struktur bei Deutschkurs-Angeboten hohe Schwelle
- o Politiker/Gesetz: Sie müssen Deutsch lernen
- o Mangelnder Dialog mit Betroffenen

#### KULTURELL

- o bei Interviews mit Betroffenen
- o „Parallelgesellschaft“
- o Überforderung durch Informationsflucht
- o zu wenig soziale Räume für Austausch

Beispiel 3: *Ausländer nehmen uns sie Arbeitsplätze weg*

#### INDIVIDUELL

- o persönliches Erlebnis
- o Stammtisch
- o Demo

#### INSTUTIONELL

- o Abstufung Arbeitserlaubnis
- o Qualifizierungsangebote
- o Schulsgs. / eine Klasse für mehrere Altersstufen
- o Bildungsabschlüsse
- o Wahlkampf

#### KULTURELL

- o Medien-Neidkultur
- o Musik „echte Szene“ - „Konzerte“

### **3. Möglichkeiten der Diskriminierung institutionell entgegenzuwirken (aus der Sicht der TeilnehmerInnen )**

Modell 1:

Wahrnehmung, Achtsamkeit, Bewusstsein:

- vermutete Vorbehalte
- offensive Ansprache des Problems
- Angebote bereithalten
- kollegiale Fallbesprechung
- Personaleinstellungen
- Thema nach außen transportieren „Wir als Institution stehen dahinter“
- Angebote gemeinsam erarbeiten
- Mit Betroffenen sprechen, nicht über

### Modell 2:

Kollegen/innen:

- privater Austausch (nach Bedarf)
- interkult. Austausch (Besuch, Reise, Sport)
- Team-Arbeit: Supervision Reflektion Sensibilisierung Aus- u. Fortbildung (Ehrenamt) „Briefing“ von Kollegen (Weitergabe von Informationen)

Vorgesetzte:

- Augenhöhe beachten
- 4-Augen-Gespräch wg. dich. Gesichtverlust

-Personalgespräche

Politik:

Teilnehmer/innen:

KooperationspartnerIn:

- Projekte gemeinsam entwickeln mit Trägern/Verwaltungen
- Dialog!
- gemeinsame Fortbildung
- Vernetzung
- Informationsaustausch (Email-Verteiler)
- gemeinsame Events
- Öffentlichkeitsarbeit
- Fach-Tagungen gemeinsam

### Modell 3:

- Mehrsprachigkeit:

- Satzungen
- Ortsrecht
- Info-Material
- Wegweiser
- Tel.-Auskunft

-Vielfalt beim Personal

- Sensibilisierung des Personals:
- Schulungen
  - Personalführung
  - Wissensvermittlung
  - Supervision (-en)
  - Koll. Austausch
  - Verhaltenskodex
  - Leitbild

-Netzwerke bilden + unterstützen: -Kooperation

-Bedarfsgerechte Angebote



**Land in Sicht!**  
Berufliche Qualifizierung  
für Flüchtlinge  
in Schleswig-Holstein

Teilprojekt  
**Inhouse-Schulungen**  
Förderung der interkulturellen Öffnung von  
Behörden, Betrieben und sozialen Einrichtungen

## Diversity Managing und Interkulturelle Öffnung

Zweitägiger Workshop  
zur sozialen Gerechtigkeit  
und Anerkennung von Verschiedenheit und  
Vielfalt

Dienstag, 27. Februar 2007  
und Mittwoch, 28. Februar 2007  
in Kiel



**Dienstag, 27. Februar 2007**  
9.00 bis 16.00 Uhr

### Grundmodul

Vorstellung, Seminarablauf, Seminarleitlinien,  
Arten des Lernens

Kaffee- und Teepause

Fragen zur sozialen Gruppenzugehörigkeit und  
zum Status

Mittagessen vor Ort in der Kantine

Formen der Diskriminierung und  
Ebenen der Unterdrückung/Ungleichbehandlung

**Mittwoch, 28. Februar 2007**  
9.00 bis 16.00 Uhr

### Modul Migration/Flucht

Interesse am Thema, Biographisches  
Stereotypen

Kaffee- und Teepause

Migration weltweit

Mittagessen vor Ort in der Kantine

Politische und institutionelle Einflussnahmen  
Praktische Handlungsmöglichkeiten/Handlungsstrategien

**Anmeldungen**  
Naciye Demirebilek  
Tel.: 0431-240 82 80  
Fax: 0431-736077  
inhouse@frsh.de

Begrenzte TeilnehmerInnenzahl!  
Die Teilnahme an der Tagung ist kostenfrei.

Eine Veranstaltung im Rahmen des  
EQUAL-Projektes **Inhouse-Schulungen**  
Träger:  
Flüchtlingsrat Schleswig-Holstein e.V.  
Oldenburger Str. 25  
24143 Kiel  
www.frsh.de

**Veranstaltungsort**  
Agentur für Arbeit Kiel  
Großer Sitzungssaal, 4. OG  
Adolf-Westphal-Str. 2-4  
24143 Kiel (an der Gablenzbrücke)  
Tel.: 0431-709-0

**Inhouse-Schulungen** wird gefördert durch das Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales, den Europäischen Sozialfonds, das Land  
Schleswig-Holstein und den Flüchtlingsrat Schleswig-Holstein e.V.



Flüchtlingsrat  
Schleswig-Holstein e.V.

EQUAL ist eine Gemeinschaftsinitiative der  
Europäischen Union, die sich für die berufliche  
Integration benachteiligter Personengruppen am  
Arbeitsmarkt einsetzt. In der Entwicklungspartner-  
schaft (EP) **Land in Sicht!** Berufliche Qualifizierung  
für Flüchtlinge in Schleswig-Holstein werden flexible  
Qualifizierungsinstrumente und -methoden ent-  
wickelt und erprobt, sowie Maßnahmen zur  
interkulturellen Öffnung durchgeführt. **Land in  
Sicht!** führt den Beweis, dass die Integration von  
Flüchtlings in den Arbeitsmarkt sowohl im  
Interesse von Behörden als auch den Bedarfen des  
Arbeitsmarktes entspricht.

Wir freuen uns, zwei renommierte Social-Justice  
und Diversity Trainerinnen als Referentinnen  
gewonnen zu haben.

**Leah Carola Czollek**  
Mediatorin, Freie Wissenschaftlerin, Dozentin und  
stellvertr. Frauenbeauftragte an der Alice-Salomon-  
Fachhochschule (ASFH), Begründerin von czollek  
consult.diversity dialoge (www.czollek-consult.de)

**Dr. Heike Weinbach**  
Mediatorin, Philosophin, Gestaltpädagogin, Freie  
Wissenschaftlerin und Dozentin an der Alice-  
Salomon-Fachhochschule (ASFH). Begründerin  
von „Philosophische Praxis und Mediation“.  
www.philopaxis-mediation.de

Die Vermittlung von sozialer Gerechtigkeit (Social  
Justice) und die Anerkennung von Verschiedenheit  
(Diversity) sind Elemente der Umsetzung demo-  
kratischer Grundrechte, des Allgemeinen Gleichbe-  
handlungsgesetzes, von Gender Mainstreaming und  
der europäischen Antidiskriminierungsrichtlinien.

**Social Justice Training** vermittelt, wie Menschen  
an den Einschlüssen und Ausgrenzungen anderer  
tätig auf gesellschaftlicher (struktureller) Ebene und  
die Diskriminierung auf individueller Ebene auf-  
zeigt. Die Mechanismen von Ausgrenzung und  
Ungleichbehandlung in den speziellen Kontexten,  
insbesondere im Arbeitsbereich der Teilnehmer-  
Innen, werden analysiert.

Im **Social Justice Training** werden geschichtliche  
Hintergründe von spezifischen Diskriminierungs-  
mechanismen und strukturelle Benachteiligung  
vermittelt. Im Zuge des Trainings werden die  
Teilnehmenden zur Selbstbestimmung ermutigt,  
indem sie wechselseitige Abhängigkeiten erkennen  
und ihre demokratischen und politischen  
Handlungskompetenzen erweitern.

**Social Justice Training** stellt durch die Bearbeitung  
von unterschiedlichen Fallbeispielen die Verbindung  
von Theorie und Praxis her. In dem Training wird es  
nicht um die Moralisierung oder Hierarchisierung  
von Diskriminierung gehen.

### Inhalte des Workshops

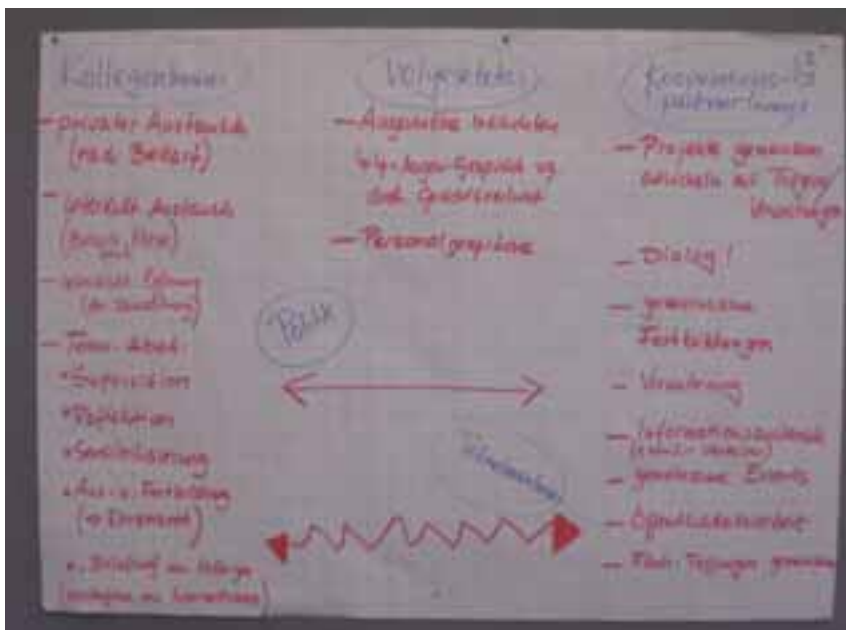
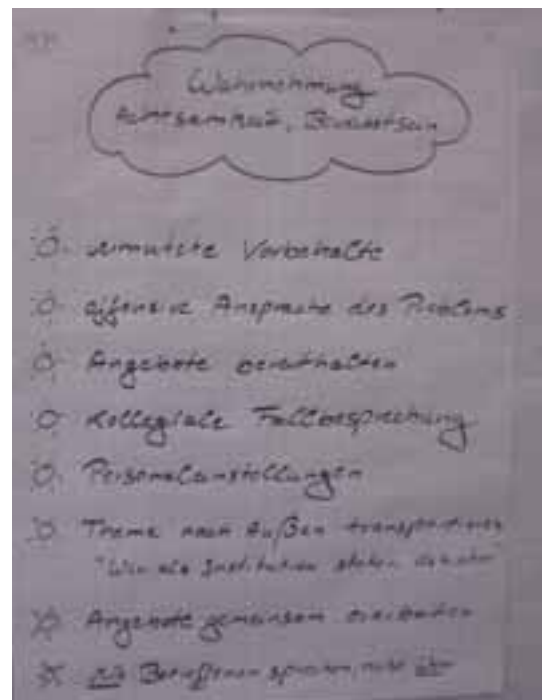
- Einführung in das Social-Justice-Konzept
- Formen des Lernens
- Soziale Gruppenzugehörigkeiten
- Ebenen der Unterdrückung und Diskriminierung
- Differenzierung von Diskriminierungsformen
- Möglichkeiten zur Veränderung

Das Training ist eine Fortsetzung des Seminars  
„Diversity Managing und Interkulturelle Öffnung“  
vom 4. Dezember 2006. Der Besuch des ersten  
Teils ist **keine** Voraussetzung für die Teilnahme.  
Das Training richtet sich an die TeilnehmerInnen  
der **Inhouse-Schulungen**, an Mitarbeiter und  
Mitarbeiterinnen in Leitungsfunktion in Behörden,  
Wirtschaftsunternehmen sowie in anderen  
Organisationen.

**Kontakt**  
Naciye Demirebilek  
Tel.: 0431-240 82 80  
inhouse@frsh.de  
www.frsh.de/landinsicht



# Das Training in Bildern





# Die Entwicklungspartnerschaft Land in Sicht!

In der Entwicklungspartnerschaft **Land in Sicht! Berufliche Qualifizierung für Flüchtlinge in Schleswig-Holstein** werden seit Juli 2005 flexible Qualifizierungsinstrumente und -methoden für die Integration von Flüchtlingen mit ungesichertem Aufenthalt entwickelt und erprobt. Mit diesen Zielen kooperieren der Flüchtlingsrat Schleswig-Holstein, der Landesverband des Diakonischen Werkes Schleswig-Holstein, der Eckernförder Weiterbildungs- und Beschäftigungsträger UmweltTechnikSoziales e.V. sowie die Zentrale Bildungs- und Beratungsstelle für MigrantInnen e.V. in Kiel. Die Gesamtkoordination der Entwicklungspartnerschaft **Land in Sicht!** liegt beim Flüchtlingsrat. [www.frsh.de/landinsicht](http://www.frsh.de/landinsicht)

## Die Gemeinschaftsinitiative EQUAL

EQUAL ist eine Gemeinschaftsinitiative der Europäischen Union, die sich für die berufliche Integration benachteiligter Personengruppen am Arbeitsmarkt einsetzt. Mit Mitteln aus dem Europäischen Sozialfonds (ESF) werden seit 2002 europaweit neue Methoden zur Bekämpfung von Diskriminierungen und Ungleichheiten auf dem Arbeits- und Ausbildungsmarkt gefördert und erprobt. Im Themenschwerpunkt Asylbewerberinnen und Asylbewerber sollen u.a. arbeitsmarktliche Beratungs-, Orientierungs- und Qualifizierungsangebote für Flüchtlinge mit ungesichertem Aufenthaltsstatus aufgebaut werden. Die Umsetzung der Projekte erfolgt in Netzwerken, in sog. Entwicklungspartnerschaften.

## Die Entwicklungspartnerschaft **Land in Sicht!**

Unter der Koordination des Flüchtlingsrates Schleswig-Holstein e.V. gründete sich die sektorale Entwicklungspartnerschaft **Land in Sicht! – Berufliche Qualifizierung für Flüchtlinge in Schleswig-Holstein**. Ziel dieses Trägerverbundes ist es, neue Konzepte zu erproben, die die berufliche Qualifizierung und arbeitsmarktliche Integration von Flüchtlingen sowie die interkulturelle Öffnung von Organisationen und Regeldiensten fördert.

## Die Leitung und Koordination



**Flüchtlingsrat  
Schleswig-Holstein e.V.**

Koordination:  
Claudia Langholz und Naciye Demirbilek  
Oldenburger Str. 25, 24143 Kiel  
Tel.: 0431-240 82 80  
Fax.: 0431-73 60 77  
LIS@frsh.de [www.frsh.de](http://www.frsh.de)

## KooperationspartnerInnen von **Land in Sicht!**

- Landes- und Kommunalbehörden
- Kirchen und Verbände
- Bildungs- und Weiterbildungsträger
- Migrationsfacheinrichtungen
- Flüchtlingsselforganisationen

## Die Akteure

**Diakonie**   
Diakonisches Werk Schleswig-Holstein  
Landesverband der inneren Mission e.V.

Diakonisches Werk  
Landesverband  
Schleswig-Holstein

Kanalufer 48, 24768 Rendsburg  
Tel.: 04331-593 189, Fax.: 04331-593 130  
kratz-hinrichsen@diakonie-sh.de



**Zentrale Bildungs- und Beratungsstelle  
für MigrantInnen e.V.**

Sophienblatt 64a; 24114 Kiel  
Tel.: 0431-200 11 50, Fax.: 0431-200 11 54  
info@zbbs-sh.de



**UMWELT  
TECHNIK  
SOZIALES** Umwelt Technik Soziales e.V.

Kieler Str. 35; 24340 Eckernförde  
Tel.: 04351-72 60 55, Fax.: 04331-71 83 047  
carpediem@utsev.de

Druck: Februar 2006

# Land in Sicht!

Berufliche Qualifizierung  
für Flüchtlinge  
in Schleswig-Holstein

Gemeinschaftsinitiative  
**Equal**

# informieren, qualifizieren, integrieren

Gefördert durch das  
Bundesministerium für Arbeit und Soziales  
und den Europäischen Sozialfonds



Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales



EUROPÄISCHE UNION  
Europäischer Sozialfonds

Koordiniert durch  
Flüchtlingsrat S-H e.V.



# Land in Sicht! Berufliche Qualifizierung für Flüchtlinge in Schleswig-Holstein

## INFONET

### Bildungs- und Berufszugänge für Flüchtlinge

INFONET ist ein Pool relevanter Informationen zur Förderung des gleichberechtigten Zugangs zu Bildung und Beruf für Flüchtlinge mit ungesichertem Aufenthaltsstatus und Asyl-suchende INFONET sensibilisiert Bildungsträger, Arbeitgeber und Behörden für die Lebenssituationen und Fähigkeiten (formale / nicht-formelle, berufliche / beruflich-nutzbare) von Flüchtlingen. In Kooperation mit Migrationssozialberatungsstellen, Bildungseinrichtungen und Institutionen der Arbeits- und Sozialverwaltung werden Möglichkeiten und Ermessensspielräume zur regelmäßigen Öffnung für Flüchtlinge ausgelotet, aufgezeigt und nutzbar gemacht. Ab 2006 werden die Informationen in Schulungen für Multiplikatorinnen / Multiplikatoren und in Veranstaltungen für Flüchtlinge / Asyl-suchende einfließen.

Flüchtlingsrat Schleswig-Holstein e.V.  
Ansprechpartnerinnen: Marianne Kröger, Silke Dietrich  
Tel.: 0431 - 240 59 09, infonet@frsh.de

## Sprungbrett

### Orientierung zu Bildung und Ausbildung

Sprungbrett richtet sich an jugendliche und junge erwachsene Flüchtlinge zwischen 16 und 27 Jahren. Ziel ist, die Bildungs- bzw. Ausbildungsfähigkeit der Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu stärken, Orientierung zu Ausbildung und Beruf zu bieten sowie individuelle Kompetenzen zu erweitern.

Durch die Unterrichtsfächer (Deutsch, Mathematik, Sozialkunde und EDV), die zusätzlichen theaterpädagogischen Einheiten und gezielte Lern- und Konzentrationsübungen sowie durch die Beratung wird eine größtmögliche individuelle Förderung angestrebt. Am Ende jeder Maßnahme findet ein vierwöchiges Berufspraktikum statt.

Zentrale Bildungs- und Beratungsstelle  
für MigrantInnen e.V. (ZBBS e.V.)  
Ansprechpartnerinnen: Idun Hübner, Mona Golla  
Tel.: 0431 - 200 11 50  
sprungbrett@zbbs-sh.de

## CASE

### Vermittlung von Schlüssel- und Teilqualifikationen in Handwerk und Dienstleistung

CASE ermöglicht Flüchtlingen den Erwerb einzelner Teil- und Schlüsselqualifikationen. Angeboten wird eine Kombination aus Deutschkurs, Berufskurs, Praktikum mit sozialpädagogischer Begleitung. Dazu erfolgt eine Beratung zur Berufs- und Bildungswegplanung. Zur Zielgruppe gehören Jugendliche, Frauen in der Familienphase und eher gering qualifizierte Männer. Das Kursangebot findet an verschiedenen Standorten in Schleswig-Holstein statt. Durch das Zusammenspiel der Bausteine wachsen die beruflichen ebenso wie interkulturellen Kompetenzen der Flüchtlinge. Dadurch werden Teilhabe- und Arbeitsmöglichkeiten in Deutschland wie in anderen Ländern verbessert.

Umwelt Technik Soziales e.V.  
AnsprechpartnerInnen: Doris Reichhardt,  
Frank Lüschow Tel.: 04331 - 70 81 87  
case@utsev.de

## Inhouse-Schulungen

### Förderung der interkulturellen Öffnung

Auf der Basis einer Bestandsaufnahme der betrieblichen Situation und einer Analyse des Bedarfs sollen gemeinsam mit den Betrieben, öffentlichen Diensten, sozialen Institutionen, Handwerks- und Dienstleistungsbetrieben Schulungskonzepte entwickelt werden. Diese sind darauf ausgerichtet

- die interkulturelle Öffnung in den Betrieben, Behörden und sozialen Einrichtungen zu unterstützen,
- mittels Managing Diversity neue Chancen zu ermöglichen,
- vorhandene interkulturelle Kompetenzen zu nutzen und zu fördern,
- neue Möglichkeiten der Qualitätssicherung zu entwickeln und
- das Empowerment der MitarbeiterInnen mit Flucht- und Migrationshintergrund zu optimieren.

Flüchtlingsrat Schleswig-Holstein e.V.  
Ansprechpartnerin: Naciye Demirbilek  
Tel.: 0431 - 240 82 80, inhouse@frsh.de

## respect

### Stärkung vorhandener Ressourcen für soziale Berufe

respect wendet sich an erwachsene Flüchtlinge mit ungesichertem Aufenthaltstitel, die sich in sozialen Einrichtungen fortbilden und qualifizieren wollen. An sechs diakonischen Standorten in SH besteht die Möglichkeit zu sozialpädagogisch begleiteten Praktika. Dazu finden vertiefende theoretische Unterrichtseinheiten statt. Eine zweiwöchige Sprachschulung wird jeder Maßnahme vorangestellt. Ziel ist es, die vorhandenen persönlichen Ressourcen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu aktivieren und weiterzuentwickeln. Durch die Mitarbeit der Flüchtlinge wird die interkulturelle Öffnung der Regeldienste unterstützt.

Diakonisches Werk Schleswig-Holstein  
Ansprechpartnerin: Doris Kratz-Hinrichsen  
Tel.: 04331 - 59 31 89  
kratz-hinrichsen@diakonie-sh.de

## Transnationale Kooperation

Auf internationaler Ebene wurde mit drei Entwicklungspartnerschaften im Themenfeld AsylbewerberInnen aus der Slowakei, Tschechien und Deutschland unter dem Titel „MOLE - More Options: Labour and Education!“ eine transnationale Zusammenarbeit verabredet. Die Analyse der bestehenden rechtlichen Rahmenbedingungen in den beteiligten Ländern bildet die Grundlage für den Vergleich und die Überprüfung der Übertragbarkeit bildungs- und beschäftigungsfördernder Maßnahmen für bleiberechtigungsungesicherte Flüchtlinge in den EU-Mitgliedsstaaten.

Flüchtlingsrat Schleswig-Holstein e.V.  
Ansprechpartnerin: Claudia Langholz  
Tel.: 0431 - 240 82 80  
LiS@frsh.de

Diese Dokumentation wurde durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales, den Europäischen Sozialfonds, das Innenministerium des Landes Schleswig-Holstein und den Flüchtlingsrat Schleswig-Holstein e.V. gefördert.

