

Denkanstöße

Organisationsentwicklung und interkulturelle Öffnung





Denkanstöße

Organisationsentwicklung und
interkulturelle Öffnung



1. Einleitung

Diese Broschüre richtet sich an Verantwortliche für Organisationsentwicklung und interkulturelle Öffnung in Organisationen jeder Art und Größe sowie an alle an Interkultureller Öffnung Interessierten.

Etwa ein Fünftel der Gesamtbevölkerung in der Bundesrepublik Deutschland hat einen Migrationshintergrund. Tendenz steigend. Es geht nicht mehr darum, ob eine Beschäftigung mit Vielfalt erfolgen soll, sondern wie die durch Einwanderung entstandene Vielfalt gestaltet wird. Migrantinnen und Migranten haben noch immer einen erschwerten Zugang zu vielen gesellschaftlichen Bereichen und wesentlich schlechtere Chancen insbesondere auf dem Arbeitsmarkt. Zu einem gerechten Miteinander von Menschen unterschiedlicher Herkunft und der Chance auf gleiche Teilhabe gibt es in einer modernen, demokratischen Gesellschaft keine Alternative.

Organisationen in der Zuwanderungsgesellschaft ergreifen die Chancen, die durch diese Entwicklungen entstehen. Dabei ist es nachrangig, ob die Organisation ein großes oder kleines Wirtschaftsunternehmen, ein Verein, eine öffentliche Verwaltung, ein freier (Bildungs-) Träger oder ein Wohlfahrtsverband ist. Auch die Motive können verschieden sein. Sei es der wirtschaftliche Gewinn, der sich aus der besseren Nutzung bisher vernachlässigter Potenziale erzielen lässt, oder das Bewusstsein, dass es in einer hochtechnisierten und arbeitsteilig organisierten Gesellschaft keine Insellösungen mehr geben kann. Ob Menschen, Absatzmärkte oder andere Faktoren im Blick sind, immer wird die zentrale Frage sein: Wie und mit wem kann die Weiterentwick-

lung der Organisation so gefördert werden, dass sie den Anforderungen veränderter Bedingungen durch kulturelle Vielfalt gerecht wird?

Das Bekenntnis zu interkultureller Orientierung und ein nachfolgend aktiv betriebener Prozess interkultureller Öffnung ist ein Weg, diesen Herausforderungen zu begegnen. Dazu gibt es eine Vielzahl an unterschiedlichen Theorien und Herangehensweisen. Diese Unterschiede aufzulösen ist hier nicht das Ziel, denn den einen richtigen Weg gibt es nicht. Leider auch keine Standard-Rezepte. So divers wie Organisationen sind auch ihre Motive, ihre Ausgangspunkte und ihre Wege zur Interkulturellen Öffnung.

Unser Ansatz: Interkulturelle Öffnung in bereits angewandte Verfahren von Organisationsentwicklung und Qualitätsmanagement integrieren.

Denkanstöße geben heißt anregen, Fragen stellen und mögliche Wege aufzeigen. Die Denkanstöße in dieser Broschüre basieren zum einen auf den Erfahrungen und dem Wissen der Autorinnen und Autoren, den Ergebnissen von Fachgesprächen und der Auswertung von Interviews mit Verantwortlichen aus Organisationen wie Bundesbehörden, kleinen und mittlere Unternehmen (KMU), Großunternehmen, Kommunen, Bildungsträgern und Migrantenunternehmen.

Wir verstehen dies als einen Schritt, interkulturelle Öffnungsprozesse in unserer Gesellschaft voran zu bringen.

Der Facharbeitskreis Interkulturelle Öffnung im Kompetenzzentrum Pro Qualifizierung ist Teil des IQ-Netzes (Integration durch Qualifizierung), welches die Integration von Menschen mit Migrationshintergrund über 25 in den Arbeitsmarkt zum Ziel hat. Die interkulturelle Öffnung von Institutionen trägt insofern dazu bei, sie in den Arbeitsmarkt zu integrieren, als dadurch

- Diskriminierung und Benachteiligung abgebaut
 - gleichberechtigte Teilhabe ermöglicht
 - Potenziale anerkannt und wertgeschätzt sowie
 - kulturelle Heterogenität als gesellschaftliche Normalität anerkannt werden.
-

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	04
<hr/>	
2. Grundlegende Begriffe	06
<ul style="list-style-type: none"> • Interkulturelle Orientierung und interkulturelle Öffnung • Organisationen und Organisationsentwicklung • Organisationsentwicklung und interkulturelle Öffnung 	
<hr/>	
3. Denkanstöße	10
<ul style="list-style-type: none"> • Analyse der Ausgangslage • Verantwortung. Interkulturelle Öffnung und die Chefsache • Verantwortung: Interkulturelle Öffnung und Interessenvertretung von Beschäftigten • CSR - Corporate Social Responsibility • Schlüsselprozesse prüfen • Interkulturelle Ausrichtung des Leitbildes • Betriebliche Vereinbarungen • Chancengleichheit ermöglichen • Öffentlichkeitsarbeit und Außendarstellung • Organisationskommunikation • Interkulturell sensible Angebots- und Produktentwicklung • Interkulturelle Personalentwicklung als ein Teilbereich der interkulturellen Organisationsentwicklung • Interkulturelle Personalgewinnung • Arbeiten in interkulturellen Teams • Interkulturelle Kompetenz als Vorteil bzw. Voraussetzung für den beruflichen Aufstieg • Kooperationen. Organisationen und ihre Umwelt • Controlling • Interkulturelle Öffnung in der Evaluation 	
<hr/>	
4. Aussagen von Akteuren zur Integration von Menschen mit Migrationshintergrund in den Arbeitsmarkt	21
<hr/>	
5. Literaturhinweise	22
<hr/>	
6. Mitglieder der AG OE	23
<hr/>	
7. Impressum	24
<hr/>	

2.GRUNDLEGENDE BEGRIFFE







INFORMATION

Interkulturelle Kompetenz heißt, „sich der eigenen, auch kulturell bedingten Denk- und Lebensweise bewusst zu sein, um sie so zu erweitern oder verändern zu können, dass man andere, auch kulturell bedingte Denk- und Lebensweisen erkennen, respektieren und mit ihnen ohne zu diskriminieren umgehen kann. Interkulturelle Kompetenz bedeutet also Handlungsfähigkeit in kulturellen Überschneidungssituationen und dies auf der Basis der Anerkennung von Vielfalt als Normalität“.

(Quelle: s. Definition aus „Qualitätskriterien für die interkulturelle Fort- und Weiterbildung im Rahmen von interkulturellen Öffnungsprozessen“ des Facharbeitskreises interkulturelle Öffnung, 2007, zum Download unter www.pro-qualifizierung.de)

INFORMATION

Unter Organisationsentwicklung versteht man „einen geplanten, gelenkten und systematischen Prozess zur Veränderung der Kultur, der Systeme und des Verhaltens einer Organisation mit dem Ziel, die Effektivität der Organisation bei der Lösung ihrer Probleme und dem Erreichen ihrer Ziele zu verbessern.“ (Comelli S. 96).

2. Grundlegende Begriffe

Interkulturelle Orientierung und interkulturelle Öffnung

Unter Interkultureller Orientierung versteht man die strategische Entscheidung von Institutionen, sich den Herausforderungen einer globalisierten und durch Zuwanderung geprägten Gesellschaft zu stellen. Die kulturelle Vielfalt wird wahrgenommen, wertgeschätzt und als gesellschaftliche und wirtschaftliche Ressource gesehen. Es wird soziale Verantwortung übernommen und die gleichberechtigte Teilhabe von Menschen mit Migrationshintergrund verwirklicht.

Mit interkultureller Öffnung ist die Umsetzung dieser strategischen Ausrichtung gemeint. Sie ist ein zielgerichteter Prozess der Organisationsentwicklung, der sowohl auf der strukturellen als auch auf der individuellen Ebene stattfindet.

Interkulturelle Öffnung zielt auf der strukturellen Ebene darauf ab, gleichberechtigte Teilhabe an gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Prozessen zu ermöglichen. Ein gleichberechtigter Zugang zu den Angeboten der Versorgungsstruktur (soziale Dienste, Bildungseinrichtungen, Arbeitsverwaltungen etc.), zu Betrieben und Vereinen soll gewährleistet werden - un-

abhängig von Herkunft, Geschlecht, Alter, Lebensweisen etc.

Interkulturelle Öffnung zeigt Wege, wie mit kultureller Vielfalt konstruktiv, anerkennend und wertschätzend umgegangen werden kann. Ihre Maßnahmen sind insbesondere geeignet, die Integration von Menschen mit Migrationshintergrund in gesellschaftliche Subsysteme wie Arbeitsmarkt voranzubringen. Das heißt auch, Zugangsbarrieren und Diskriminierung abzubauen. Auf der individuellen Ebene zielt interkulturelle Öffnung darauf ab, dass Menschen mit und ohne Migrationshintergrund kulturelle Heterogenität als gesellschaftliche Normalität anerkennen und wertschätzen. Sie sollen befähigt werden, in dieser differenzierten Gesellschaft handlungsfähig zu sein.

Interkulturelle Öffnung besteht aus einem Paket von Maßnahmen und Instrumenten, die je nach Kontext, Institution bzw. Betrieb sowie Rahmenbedingungen unterschiedlich sind und in ein bestehendes Qualitätsmanagement eingeordnet werden können.

Voraussetzung für die interkulturelle Öffnung ist eine klare, strategische Entscheidung, die sowohl von unten (bottom up), als auch von oben (top down) oder von außen angestoßen werden kann und in die Mitbestimmungskultur der entsprechenden Einrichtung eingebettet sein muss.

Der Öffnungsprozess vollzieht sich

- auf der Ebene der Organisation (Implementierung der strategischen Ausrichtung, strukturelle Verankerung als Querschnittaufgabe)
- auf der Ebene des Personals (Personalauswahl und Personalentwicklung)
- auf der Ebene der Angebote
- sowie im Bereich der Kooperationen und Vernetzung nach außen (z.B. mit Migrantenunternehmen und -organisationen, mittleren und großen Unternehmen, kleineren Betrieben, öffentlichen Verwaltungen etc.)

Organisationen und Organisationsentwicklung

Organisationen sind auf Dauer angelegte soziale Systeme von miteinander arbeitsteilig und zielgerichtet arbeitenden Personen oder Gruppen und verfügen über eine (formelle) Struktur. Unter Organisationen verstehen wir kleine, mittlere und große Unternehmen, non-profit-Organisationen wie Bildungsträger, Arbeitsverwaltungen, öffentliche Verwaltungen, Vereine und Verbände.

Darüber hinaus gehen wir davon aus, dass Organisationen sich verändern. Veränderungsanlässe können z.B. die Umwelt, Innovation von Technik und Arbeitsprozessen, neue Kunden, gesellschaftliche Rahmenbedingungen oder die Personalstruktur sein.

Organisationsentwicklung untersucht eine Organisation unter der Perspektive, wie sie sich angesichts wandelnder Rahmenbedingungen verändern/ anpassen muss, um ihre Ziele erfolgreich verfolgen zu können. Die auf die Organisation einwirkenden Faktoren werden benannt und untersucht.

Die Organisationsentwicklung lässt sich auf unterschiedliche Weise betrachten. Folgende Punkte sind grundlegend für unser Verständnis von Organisationsentwicklung:

Die Notwendigkeit von Veränderungen

Deutschland ist ein Einwanderungsland. Es geht längst nicht mehr darum, ob man sich mit Vielfalt beschäftigt, sondern wie die durch Einwanderung entstandene Vielfalt aktiv gestaltet werden kann. Wenn ein elementarer Wandel tief greifende Veränderungen nach sich zieht und unumkehrbar ist, hat ein Nicht-Reagieren erhebliche Folgen.

In der Bundesrepublik Deutschland leben etwa 15 Millionen Menschen mit Migrationshintergrund. Dies entspricht fast einem Fünftel der Gesamtbevölkerung. Dieser Anteil wird sich aufgrund der demographischen Entwicklung in den kommen-

den Jahren und Jahrzehnten noch steigern.

Im Zuge der Globalisierung und Arbeitnehmendenmobilität sind Organisationen vor die Aufgabe gestellt, die notwendigen Rahmenbedingungen für alle Beschäftigten zu schaffen und Strategien und Konzepte für den Umgang mit kultureller Vielfalt zu entwickeln.

Mitwirkung aller am Prozess Beteiligten

Bei Veränderungen spielen immer auch Interessen eine Rolle. Diese gilt es zu identifizieren und einen Korridor gemeinsamer Interessen bei der Umsetzung von zielführenden Maßnahmen zu suchen und Wege zu finden. Aus einem Konsens über das Ziel ergeben sich nicht automatisch konsensuale Maßnahmen. Gemeinsame Wege lassen sich finden, wenn allen in der Organisation Beschäftigten die Gelegenheit gegeben wird, sich zu beteiligen und sich mit ihren Bedürfnissen einzubringen. Dies geschieht durch ein „Mitnehmen“ der in der Organisation tätigen Menschen vor allem durch gruppendynamische Prozesse.

Die Mitwirkung aller am Prozess Beteiligten verbessert die Chancen der erfolgreichen Umsetzung der Ziele.

Organisationsentwicklung und interkulturelle Öffnung

Organisationen der verschiedensten Art und Größe nutzen die Instrumente der Organisationsentwicklung und verstehen sich als Teil einer kulturell vielfältigen Gesellschaft und damit einer kulturell vielfältigen Arbeitswelt.

Mit ihren Denkanstößen möchte die Arbeitsgruppe Organisationsentwicklung des Facharbeitskreises interkulturelle Öffnung im Rahmen des Kompetenzzentrums Pro Qualifizierung des IQ-Netztes Beispiele aufzeigen, in welchem Zusammenhang die grundlegenden Prozesse in einer Organisation zu den Prinzipien Interkultureller Öffnung stehen.

Dabei geht es darum, diese Prozesse nicht ausschließlich als fakultativ ergänzende oder additive Elemente zu betrachten, sondern Ansätze für eine Symbiose zur interkulturellen Organisationsentwicklung aufzuzeigen.

Leitfrage der folgenden Denkanstöße ist:

Wie kann gewährleistet sein, dass die Interkulturelle Öffnung in Betrieben, Institutionen und Verwaltungen (also Organisationen) in denen sie zur Zielsetzung gehört, in die Systeme, Instrumente und Methoden ihrer spezifisch vorhandenen Organisationsentwicklung integriert ist?

INFORMATION

„Die Globalisierung der Arbeitsmärkte wird die Prozesse der Ein- und Auswanderung weiter beschleunigen. Der Erwerb interkultureller Kompetenzen ist damit nicht nur im Hinblick auf die Integration von zukünftig zu erwartender Arbeitsmigration relevant, sondern auch heute schon grundlegende Voraussetzung für die gesamte Erwerbsbevölkerung im Hinblick auf die Behauptung der Position sich verändernder und internationaler werdender Wirtschaftsräume und Arbeitsmärkte.“ (Enquete RP)

LESETIPP

„Berücksichtigung kultureller Vielfalt in der Organisationsentwicklung – Zukunft durch cultural mainstreaming gestalten“; Dokumentation der Tagung des Kompetenzzentrums interkulturelle Öffnung – Pro Qualifizierung vom 25. Juni 2009 in Frankfurt/Main, zu finden unter www.pro-qualifizierung.de

INFORMATIONEN

Aktuelle Angebote sind auf der Internetseite www.iq-consult.de zu finden.

3. DENKANSTÖSSE

Stelieve





3. Denkanstöße

Analyse der Ausgangslage

Eine umfassende und effektive Umsetzung einer interkulturellen Organisationsentwicklung kann zunächst durch eine Analyse der Ausgangslage des Unternehmens, des Betriebs, der Institution, der Verwaltung/Kommune, des Vereins oder Verbands erfolgen.

Entscheidend hierbei ist, dass die Rahmenbedingungen für die Organisationsentwicklung ermittelt werden. Die Analyse der Ausgangslage stellt das Fundament für die Formulierung der zu erreichenden Ziele sowie die sich hieraus ableitenden strategischen Maßnahmen zu deren Verwirklichung dar.

Wichtige Fragen, die in diesem Zusammenhang geklärt werden können, sind:

- Wie sieht die Arbeitsmarktsituation vor Ort aus?
- Wie sieht die Beschäftigtenstruktur aus? Wie hoch ist der Anteil an Geringqualifizierten?
- Wie hoch ist der Migranten-/ Ausländeranteils innerhalb der örtlichen Bevölkerung?
- Wer sind Ihre Kunden?
- Wie sehen Entscheidungs- und Verantwortlichkeitsstrukturen in der Organisation aus?

Verantwortung. Interkulturelle Öffnung und die Chefsache

Die Umsetzung von Prozessen der Interkulturellen Öffnung erfordert einen sensiblen Umgang mit Verantwortung. Je nach Größe der Organisation sind die Geschäftsführenden und/ oder entsprechend beauftragte Mitarbeitende (aus Personal-/ Organisationsentwicklungs-/ Diversity-Abteilungen) für diesen Prozess verant-

wortlich. Verantwortung will im Falle der Interkulturellen Öffnung

1. übernommen werden,
2. überlassen werden,
3. geteilt werden.

Verantwortung für den Prozess übernehmen. Die Entscheidung, einen Prozess der Interkulturellen Öffnung planvoll durchzuführen, wird vom Chef/ von der Chefin getroffen. Ab diesem Zeitpunkt muss mit Überraschungen gerechnet werden, denn auch bei guter Planung (und vielleicht externer Begleitung) bleibt ein gewisses Maß an Ungewissheit, beispielsweise wenn es darum geht, Mitarbeitende, Kooperationspartner und Kund/innen dafür zu gewinnen. Es erfordert Mut und die Bereitschaft, sich auf Neues einzulassen. Und die Klarheit, wer die Verantwortung übernimmt.

Mögliche Instrumente für Führungskräfte: Prozess-Begleitung, Planung und Erstellung von Zielvorgaben.

Verantwortung den Mitarbeitenden überlassen. Interkulturelle Öffnung bleibt ein top-down-Prozess, die Veränderungen in Haltung, Einstellung und Verhalten können aber nicht einfach verordnet werden. Die Mitarbeitenden sind Fachleute in eigener Sache und wissen um ihre Verpflichtungen gegenüber der Organisation. Werden sie als Betroffene in die diesen Entwicklungsprozess eingebunden, kann davon ausgegangen werden, dass sie verantwortungsvoll damit umgehen und so die Qualität der Arbeit steigern.

Mögliche Instrumente bei den Mitarbeitenden: interkulturelle Trainings, Selbstreflexion, Zeit z.B. für Mitarbeitergespräche, für Teamgespräche, für langsame Veränderung.

Verantwortung mit anderen teilen. Prozesse der Interkulturellen Öffnung sind mitunter sehr komplex, viele Details sind im Blick zu behalten. In den meisten kleinen und mittleren Unternehmen sind es die Geschäftsführenden, die diesen Prozess steuern. In größeren Organisationen werden Teilaufgaben delegiert. Wird jemand mit Interkultureller Öffnung als Querschnittsthema beauftragt, sollte diese Person auch klar beschriebene Kompetenzen erhalten. Wird das Thema auf verschiedene Verantwortungsbereiche wie z.B. Personalabteilung, Organisationsentwicklung, Gender- und Minderheitsbeauftragten verteilt, sollten auch hier Kompetenzen geklärt, Schnittstellen benannt und die einzelnen Prozesse zusammengeführt werden (Steuerung).

Mögliche Instrumente der Organisationsentwicklung: Interkulturelle Öffnung als Gesamtkonzept und Querschnittsaufgabe im Blick haben, Macht teilen bzw. abgeben können.

Beteiligung: Beteiligungsorientierte Verfahren einzusetzen ist der beste Garant dafür, dass die Ziele erreicht werden und die betei-

gen Personen auch dahinter stehen können. Ob Arbeitsplatzanalysen, Stakeholderanalysen, Servqual, Kundenbefragung, Erstellung eines Leitbildes - innerhalb des angewandten Qualitäts-Managements gibt es Instrumente und Verfahren, die ein hohes Maß an Compliance und Commitment erzeugen können. Eine bottom-up-Strategie ist die notwendige Ergänzung zum o.g. top-down-Prinzip.

Wer die Verantwortung hat und wer wie handelt (bzw. handeln kann) hängt sehr von der Größe und dem Zweck der Organisation ab. In jedem Fall aber sollten Organisationen möglichst viele der beteiligten und betroffenen Personen mit auf diesen Weg nehmen. Erfolgreiche Veränderungsprozesse beruhen auf Lernerfahrungen aller Betroffenen, die durch Mitwirkung(schancen) und offene Kommunikation optimiert werden.

„Wir sind verantwortlich für das, was wir tun, aber auch für das, was wir nicht tun.“ Voltaire, 1694 – 1778

Verantwortung. Interkulturelle Öffnung und Interessenvertretung von Beschäftigten

Da interkulturelle Öffnungsprozesse nachhaltig nur dann erfolgreich sein können, wenn das Konzept auch auf allen Ebenen einer Organisation mitgetragen und mitgestaltet wird, erfordert es die Bereitschaft und Aktivität aller Organisationsbeteiligten. Im Sinne partizipatorischer Mitgestaltung an der Organisationsentwicklung stellt die Beteiligung der Interessenvertretungen den ergänzenden Baustein einer organisationsbezogenen Gesamtstrategie dar.

Die in Deutschland besonderen Bedingungen der Mitbestimmung sowie der Sozial- und Arbeitsgesetze berücksichtigend empfiehlt es sich zum einen für die Organisation, die Interessenvertretungen von Beschäftigten (wie z.B. Betriebsräte und Vertrauensleute) als strategische Partner in den Prozess der interkulturellen Öffnung einzubeziehen. Zum anderen ist es ebenso wichtig, dass auch die Interessenvertretungen selbst Verantwortung übernehmen und aktiv bottom-up Einfluss auf interkulturelle Öffnungsprozesse nehmen. Organisationsentwicklung, Personalentwicklung, berufliche Fort- und Weiterbildung sind die strategischen Ansatzpunkte, Vielfalt in den Alltag von Betrieben zu bringen, sie zu verankern und zu verbreitern. Sie sind mitwirkungs- und mitbestimmungspflichtig, d.h. Belegschaften können und sollten ihr Arbeitsumfeld mitgestalten, ihre Interessen formulieren und einbringen.

Interessenvertretungen kennen die Bedenken und Widerstände bei den Beschäftigten. Sie können daher das Vertrauen herstellen, das für langfristig angelegte Prozesse wie interkulturelle Öffnung notwendig ist und sie können artikulieren, welche Maßnahmen zur Motivation und Beteiligung der Belegschaft erforderlich sind.

CSR - Corporate Social Responsibility

CSR in der Organisation hat immer den Blick auf die Umwelt, und auf die Lebenssituation der Mitarbeitenden und des Gemeinwesens. Gesellschaftliche Veränderungen wie Demografischer Wandel, neue Lebenskonzepte und Familienmodelle, Migration, Flexibilisierung und Entsolidarisierung in der Arbeitswelt, Globalisierung usw. sind Herausforderungen, denen sich keine Organisation dauerhaft entziehen kann.

Soziales Engagement ist in diesem Sinne sehr vielschichtig und berührt alle gesellschaftlichen Bereiche. Dennoch erfolgt es nicht selbstlos oder zweckfrei, sondern dient einem erklärten Ziel der Organisation. Die Attraktivität der Organisation soll gesteigert werden, indem ein positives Image durch soziales Engagement und gesellschaftliches Verantwortungsgefühl erworben wird.

Die Führungskräfte möchten sich den neuen Herausforderungen in Wirtschaft und Arbeitswelt stellen, die durch die oben genannten Faktoren beeinflusst sind. Zur Sicherung unternehmerischer Handlungsfähigkeit auch in der Zukunft, bieten sich daher Maßnahmen an, die den Betrieben langfristig qualifizierte Mitarbeiter/innen versprechen, neue Kundengruppen erschließen und auf einer breiter werdenden gesellschaftlichen Akzeptanz basieren.

In einer Gemeinsamen Erklärung hat sich das CSR-Forum in Deutschland dazu bekannt, unter anderem Vielfalt und Toleranz in den Betrieben zu fördern und einen positiven Beitrag für das Gemeinwesen zu leisten (abrufbar unter http://www.csr-in-deutschland.de/portal/generator/8276/?property=data/2009_04_28_zweites_csr_forum_anlage.pdf).

Für einen konstruktiven, gestaltenden und verantwortungsvollen Umgang empfehlen sich daher Konzepte zur Förderung Interkultureller Öffnung, die kurz-, mittel- oder langfristig auch den Zielen der Organisation dienen:

- Beteiligung an und Unterstützung von lokalen oder bundesweiten Initiativen, die explizit „Integration“ fördern,
- Förderung von Bildung und Forschung für ausländische Studierende, oder Kinder aus Zuwandererfamilien,
- Anerkennung und Wertschätzung ausländischer Abschlüsse und Berufserfahrungen,
- Kooperationen mit Migranten-Organisationen und Städtepartnerschaften,
- Unterstützung von einem der vielen Berufseinstiegsprojekte für junge arbeitslose Menschen (mit Migrationshintergrund).

Schlüsselprozesse prüfen

Mit Schlüsselprozessen sind zentrale und übergreifende Arbeitsabläufe gemeint, die das Produkt oder die Dienstleistung einer Organisation hervorbringen. Im Gegensatz zu unterstützenden Prozessen liegen Schlüsselprozesse oft quer zu einzelnen Funktionsstellen und beziehen sich auf Abläufe in der gesamten Organisation. Die Benennung und Überprüfung von Schlüsselprozessen ist Bestandteil einer Reihe von Organisationsentwicklungs- und Qualitätsmanagementansätzen.

Die Beschäftigung mit Schlüsselprozessen als den erfolgskritischen oder hauptwertschöpfenden Prozessen einer Organisation dient dem Identifizieren, Beschreiben und Verbessern von übergreifenden Abläufen. Hier wird betrachtet, wie und wo verschiedene Organisationsbereiche eines Unternehmens zusammenarbeiten.

Wenn Prozesse interkultureller Öffnung mit jenen der Organisationsentwicklung zusammengeführt werden, wird beim Identifizieren und Überprüfen der relevanten Schlüsselprozesse gefragt, ob die Abläufe den Zielen einer interkulturellen Öffnung entsprechen. Folgende Fragen können bei der Überprüfung hilfreich sein:

- Kann ein Zusammenhang zwischen Aussagen und Werten im Leitbild und den Abläufen in der Arbeitsrealität benannt werden?
- Finden sich die Absichten interkultureller Öffnung in den betriebsinternen Prozessen wieder?
- Wie laufen Übergaben an den Schnittstellen?
- Werden Kommunikationswege / Mittel allen gerecht?
- Was muss ggf. verbessert werden um interkultureller Orientierung gerecht zu werden?

Interkulturelle Ausrichtung des Leitbildes

Mit einem Leitbild kommuniziert eine Organisation ihr Selbstverständnis und ihre Grundprinzipien nach innen und außen.

Nach innen soll das Leitbild der Organisation und ihren Mitgliedern Orientierung für ihr Handeln geben und zur Erreichung der im Leitbild formulierten Ziele motivieren.

Nach außen soll mit dem Leitbild deutlich gemacht werden, wofür die Organisation steht.

Mit dem Bekenntnis zur interkulturellen Öffnung in ihrem Leitbild gibt damit eine Organisation zu erkennen, dass sie die gesellschaftliche Realität der kulturellen Vielfalt auch in ihrer Organisation widerspiegeln will. Gleichzeitig legt sie im Rahmen der Zielorientierung im Leitbild fest, nach welchen Regeln und Standards sie

den Prozess der interkulturellen Öffnung umsetzen will.

Wozu dient ein interkulturell ausgerichtetes Leitbild in einer Organisation?

Im interkulturellen Leitbild sind gesamtgesellschaftliche Werte wie Akzeptanz, Toleranz, Wertschätzung und Kooperationsfähigkeit im respektvollen Miteinander der Einheimischen und der Zugewanderten verankert. Es handelt sich um eine freiwillig auferlegte Selbstbindung, die als grundlegende Handlungsorientierung einer Organisation und seiner Mitarbeitenden dient. Ein interkulturelles Leitbild einer Organisation drückt zielorientierte Ideale aus und gibt den Beteiligten eine notwendige Orientierung vor.

Wer ist für die Entwicklung verantwortlich?

Die Entscheidung zur (Weiter-)Entwicklung eines Leitbildes ist Führungsaufgabe. Die Gestaltung ist idealerweise ein partizipatorischer Prozess, der als eine Querschnittsaufgabe die strukturelle Ebene einer Organisation durchdringt. Das ist nicht selten mit Widerständen auf verschiedenen Mitarbeiterebenen verbunden, die reflektiert und überwunden werden müssen. Das Top-Down-Vorgehen bei der Umsetzung der interkulturellen Öffnung gilt gemeinsam mit einer Bottom-Up-Einbindung der Mitarbeitenden als der effektivste Weg, um Visionen eines humanen und effektiven Zusammenlebens und Zusammenarbeitens von Einheimischen und Zugewanderten zu entsprechen. Dies trägt wesentlich zur Identifikation der Organisation und der Belegschaft mit dem Leitbild bei.

Wie wird die Implementierung gewährleistet?

Die Verankerung der interkulturellen Öffnung in den Leitbildern und Konzeptionen einer Organisation geschieht in einem kontinuierlichen dialogischen Lernprozess aller Mitarbeiter und stellt manchmal die Praxis einer Organisation auf den Prüfstein. Der vielschichtige und oft widersprüchliche Diskurs erfordert eine genaue Betrachtung, Analyse und Berücksichtigung der Ausgangslage aller daran teilnehmenden Akteure, des Umfeldes, der Machtstrukturen, politischen Grundlagen, Gesetze u.a.m.

Ein Leitbild kann im fortwährenden Diskussions- und Reflexionsprozess an struktureller Bestimmtheit gewinnen, somit besser in die Arbeitsrealität überführt werden und in betrieblich genutzten Steuerungsinstrumenten (Qualitätsmanagement, Controlling, Evaluation u.a.) berücksichtigt werden.

Betriebliche Vereinbarungen

Beschäftigungsbündnisse sind Beispiel einer auf Verständigung und Kooperation aufbauenden Organisationskultur unter den Be-



dingungen der Mitbestimmung in Deutschland.

Geschäftsleitungen und Vertretungen der Arbeitnehmerschaft (wie z.B. Betriebs-, Personalräte, Mitarbeitendenvertretungen, Gesellenstrukturen im Handwerk) sollten Betriebsvereinbarungen bzw. Dienstvereinbarungen für eine verbesserte Interkulturelle Öffnung beschließen und umsetzen.

Sie ermöglichen die Reflexion über den betrieblichen Status Quo und enthalten auch Verfahren zur Einhaltung der Vereinbarungen. Betriebliche Vereinbarungen dienen der Unterstützung von Organisationen und ihren Betriebsparteien bei der Entwicklung und Einführung nachhaltiger Strukturen und Instrumente einer interkulturell offenen und Vielfalt bejahenden Organisations- und Personalentwicklung sowie dem systematischen Aufbau von Kompetenzentwicklungs- und Qualifizierungsprogrammen.

Chancengleichheit ermöglichen

Mit dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) wurde eine Grundlage geschaffen, um Diskriminierung auf dem Arbeitsmarkt zu bekämpfen. Jeder soll, u.a. ungeachtet seiner Herkunft oder seines Geschlechts, gleich behandelt werden.

Gleichbehandlung bedeutet aber nicht automatisch Chancengleichheit. Bei gleicher Behandlung scheitern diejenigen, deren Startchancen schlechter sind. Personen mit Migrationshintergrund sind aufgrund von Vorurteilen, nicht anerkannten Berufsabschlüssen, Sprachbarrieren und anderen Hürden überproportional häufig dieser Gruppe zuzuordnen. Selbst gleiche Qualifikationen führen nicht unbedingt zu gleichen Chancen auf dem Arbeitsmarkt.

Auch Förderprogramme, die der Benachteiligung von Menschen mit Migrationshintergrund entgegenwirken, können nur zum Erfolg führen, wenn eine interkulturelle Öffnung von Organisationen gelingt.

Unternehmen, Betriebe, öffentliche Verwaltungen und Vereine können das Wissen um ein Ungleichgewicht von Chancen in die Rekrutierung von Personal und in die Organisationsentwicklung einbeziehen. So können Auswahlverfahren, zum Beispiel standardisierte Tests, darauf geprüft werden, ob sie tatsächlich nur die notwendigen Kompetenzen für eine ausgeschriebene Stelle abfragen und Diskriminierung ausschließen. Auch kann in Betracht gezogen werden, Qualifizierungsangebote in der Organisation auf die Zielgruppe Migrantinnen und Migranten abzustimmen. So kann mehr Menschen mit Migrationshintergrund die Chance gegeben werden, Kompetenzen zu entwickeln, vorhandene zu erweitern und sie einzusetzen.

INFORMATIONEN

Aktuelle Infos sind auf der Internetseite www.iq-consult.de zu finden.

Öffentlichkeitsarbeit und Außendarstellung

Aspekte der interkulturellen Öffnung in der Öffentlichkeitsarbeit sind in unserer immer vielfältiger werdenden Gesellschaft ein wichtiges Element, um ein positives Bild der Organisation sowohl nach außen als auch organisationsintern zu schaffen.

Was sollte bei der Öffentlichkeitsarbeit in Bezug auf interkulturelle Öffnung beachtet werden?

Folgende Fragen können als Denkanstöße dienen:

- Ist Interkulturelle Öffnung im Leitbild festgeschrieben? Das Leitbild einer Organisation hat nicht nur eine interne Bedeutung (für die Beschäftigten), sondern setzt auch ein Signal nach außen (an Kunden, Geschäftspartner und die gesamte Öffentlichkeit).
- Sind Publikationen wie Informationsblätter, Broschüren, Plakate, Newsletter oder Zeitschriften sowie Werbematerialien einschließlich der verwendeten Bilder nicht-diskriminierend und auch für Menschen nichtdeutscher Muttersprache verständlich? Zwei- oder mehrsprachige Publikationen können sinnvoll sein. Dasselbe gilt auch für Homepages, Werbeanzeigen etc.
- Greifen sie auch migrantenspezifische Themen/ interkulturelle Aspekte auf (z.B. Vielfalt als Organisationskonzept, Anerkennung von im Ausland erworbenen Abschlüssen)?
- Sind auch interne Publikationen entsprechend aufbereitet? Interne Publikationen wie Mitarbeiterzeitschriften, hausinterne Newsletter o.ä. können mit entsprechenden Themen und durch die Art und Weise der Berichterstattung sowohl zur interkulturellen Orientierung der Beschäftigten als auch zur Berücksichtigung und Anerkennung von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund beitragen.
- Stellen Kampagnen und Werbeflyer o.ä. kulturelle Heterogenität als gesellschaftliche Normalität dar statt den „Vorzeigemigranten“ in den Mittelpunkt zu stellen? So stellt sich das Unternehmen, der Betrieb, die Verwaltung oder der Verein als sympathisch, aufgeschlossen, realitätsnah und zukunftsorientiert dar.
- Wo werden Informationen verteilt und Werbeanzeigen veröffentlicht? Nicht überall werden Menschen mit und ohne Migrationshintergrund gleichermaßen erreicht. Auf Veranstaltungen von Migrantenorganisationen oder über Migrantenmedien können gezielt Menschen mit Migrationshintergrund angesprochen werden.
- Werden Mitarbeitende mit Migrationshintergrund als Vorbilder in der Öffentlichkeitsarbeit eingesetzt? Vorbilder erfolgreicher Integration im Betrieb und der beruflichen Weiterbildung bekannt zu



machen, kann eine Möglichkeit sein, die interkulturelle Öffnung des Betriebs/ der Organisation nach außen darzustellen.

Mit einer gezielten Öffentlichkeitsarbeit können Migranten und Migrantinnen über das Leistungsangebot und die interkulturelle Zielsetzung informiert werden. So bleibt interkulturelle Öffnung nicht nur eine PR-Maßnahme, sondern erhöht auch die Mitarbeitenden- und Kundenzufriedenheit und die Organisation kann seinen Kundenkreis erweitern.

Organisationskommunikation

Die nach außen gerichtete externe Kommunikation mit anderen Organisationen und Kunden(-gruppen) wird von der internen Kommunikation zwischen Organisationseinheiten und den Menschen innerhalb der Organisation unterschieden.

Damit Kommunikation im Sinne interkultureller Öffnung erfolgreich gestaltet werden kann, sind diese Unterscheidungen intern/extern weniger wichtig, als die Frage, ob die eingesetzten Kommunikationsformen unterschiedlichen Bedarfen gerecht werden. Die Anerkennung unterschiedlicher Kommunikationsformen wie



verbale und nonverbale sowie schriftliche und mündliche, digitale und analoge Kommunikation ist Ausdruck für interkulturelle Vielfalt in Organisationen.

Der Einsatz von Kommunikationsformen ist für Betriebe wie Behörden mit der Absicht verbunden, dass alle beteiligten Personen mit den für sie relevanten Informationen versorgt sind und adäquate Gelegenheit zu Meldung und Rückmeldung haben.

Die Liste der Instrumente ist lang. Eine Auswahl: Aushang, E-Mail, Webauftritt, passwortgeschützte interne Plattformen, telefonische Erreichbarkeit, telefonische Kontaktaufnahme und Wissensweitergabe, Übergabeformulare, Postfächer, ‚Flurfunk‘, Newsletter, persönliches Gespräch, Mitarbeiter-TV, Meetings, Videokonferenzen und Besprechungen, Werbefilme, Presseartikel oder Post-It’s auf dem Schreibtisch.

Kommunikationsinstrumente einer Organisation sind daraufhin zu überprüfen, ob sie ihr Kommunikationsziel auch in verschiedenen kulturellen Kontexten erreichen.

Das Antizipieren und Hinterfragen unterschiedlicher Bedarfe nach

mündlicher, schriftlicher und diskursiver Auseinandersetzung, Informationsvermittlung und Wissensmanagement befördert sowohl interkulturelle Öffnung als auch moderne Organisationsentwicklung.

Interkulturell sensible Angebots- und Produktentwicklung

Bei der Entwicklung von Angeboten und Produkten sollten Organisationen bedenken, ob und in welcher Weise es für diese Prozesse eine Rolle spielt, dass sie in einem Umfeld kultureller Heterogenität entstehen.

Mit den Ergebnissen aus Angebots- und Produktentwicklungen tritt eine Organisation an ihre Kunden heran. Kundenorientierung ist der Ausdruck der Rücksichtnahme auf die Bedürfnisse und Interessen der Kunden. Kulturelle Vielfalt ist dabei ein Kundenmerkmal. Kulturell differenzierte Kundenorientierung kann somit eine wesentliche Erfolgsgrundlage für Organisationen darstellen. Die Gruppe der Menschen mit Migrationshintergrund zeichnet sich ihrerseits durch Vielfalt aus.

Den Mitarbeitenden hilft daher ein auf die Zielgruppen und deren Bedürfnisse eingehendes Hintergrundwissen. Dabei ist es sinnvoll, die Vorteile von kulturell vielfältigen Teams sowie interkulturell qualifiziertes und sensibles Personal bei der Entwicklung zu nutzen und gegebenenfalls externe Expertise einzubeziehen.

Interkulturelle Personalentwicklung als ein Teilbereich der interkulturellen Organisationsentwicklung

Einen wesentlichen Bereich der Organisationsentwicklung stellt die Personalentwicklung dar, zu der die Personalrekrutierung, die Personalauswahl, der Personaleinsatz sowie die Fort- und Weiterbildung zählen. Organisationsentwicklung als geplanter Wandel in einer Organisation kann daher nur mit und durch die Menschen der Organisation stattfinden. Hierzu gehören sowohl die bereits vorhandene Belegschaft als auch die zukünftigen neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Daher muss die Organisationsentwicklung auch die Personalentwicklung immer mit im Blick haben.

Im Folgenden sind einige ausgewählte Empfehlungen zur interkulturellen Personalentwicklung aus der Sicht der Organisationsentwicklung dargestellt.

Interkulturelle Personalgewinnung

Es gibt viele Notwendigkeiten, sich mit Prozessen der interkulturellen Öffnung auseinanderzusetzen. Dazu gehören z.B. der de-

TIPP

Zur interkulturellen Personalentwicklung hat der Facharbeitskreis in der AG Personalentwicklung Handlungsempfehlungen erstellt: „Vielfalt? Bitte schön. Handlungsempfehlungen für Interkulturelle Öffnung in der Personalentwicklung“.

Der Verband Türkischer Unternehmer und Industrieller in Europa ATI-AD e.V. hat Erfahrungen von Unternehmerinnen und Unternehmern mit türkischem Migrationshintergrund zum Thema Interkulturalität im Unternehmen sowie Schritte zur interkulturellen Öffnung in einem Leitfaden gesammelt: „Kulturelle Vielfalt in Unternehmen – Gewinn für beide Seiten“.

Beide Broschüren finden Sie unter www.pro-qualifizierung.de



mographische Wandel, die Verbesserung der Motivation und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter, die Entfaltung bisher ungenutzter Potenziale, die Verbesserung des Betriebsklimas, die Gewinnung neuer Kunden usw.

Für diejenigen, die sich Interkulturelle Öffnung in ihrer Organisation vorgenommen haben, ist die Gewinnung von Personal mit Migrationshintergrund ein wichtiges Ziel, weil sie damit Zugang zu neuen Arbeitskräftenressourcen haben.

Oft werden standardisierte Verfahren der Personalgewinnung genutzt, die „alle Bewerber/innen gleich behandeln“ würden. Solche Rekrutierungsverfahren lassen aber die unterschiedlichen biografischen Erfahrungen und Besonderheiten außer Acht. Interkulturelle Öffnung beinhaltet immer einen Organisationsentwicklungsprozess zum Abbau von Zugangsbarrieren.

Wie können diese Zugangsbarrieren abgebaut werden?

Kultursensible bzw. kulturoffene Verfahren in der Personalgewinnung ermöglichen Chancengleichheit. Hierbei können folgende Fragen hilfreich sein:

- Werden Stellenanzeigen auch in nicht-deutschen Medien platziert?

- Werden sie z.B. mit dem Zusatz versehen „Wir begrüßen ausdrücklich die Bewerbung von Menschen mit Migrationshintergrund.“?
- Wie sind die Auswahlteams bei Stellenausschreibungen besetzt?
- Haben die Kommissionsmitglieder bzw. Personalverantwortlichen Erfahrung bei der Erkennung von Kompetenzen, oder könnte hier durch ein interkulturelles Training der Blick auf Neues sensibilisiert und geschult werden?

Demographische Entwicklung berücksichtigen

Die demographische Entwicklung der letzten Jahre hat unsere Gesellschaft verändert, sie ist älter und vielfältiger (multikultureller) geworden.

Dabei beeinflusst der demografische Wandel aus Sicht der Organisation zwei wichtige Bereiche: den Personalbereich sowie den Kunden- und Absatzbereich.

Handlungsbedarfe entstehen also zum einen für die künftige Personalpolitik sowie für den Umgang mit neuen Kundenzielgruppen. Im Bereich der Personalrekrutierung werden sich Unternehmen, Betriebe und Verwaltungen in naher Zukunft immer stärker mit einem Mangel an qualifizierten Mitarbeitern, dem sogenannten Fachkräftemangel, auseinandersetzen müssen.



- Geben Sie Raum für Reflexion
- Sorgen Sie für eine Balance von Struktur und Freiraum
- Gewährleisten Sie Transparenz von Kommunikation
- Erforschen Sie das vermeintlich Kulturelle
- Fördern Sie die Bereitschaft zur Veränderung
- Behalten Sie den Teamprozess im Blick
- Nutzen Sie die Dynamik der Differenz und die Chancen von Vielfalt.

Dieser Herausforderung kann begegnet werden, indem die Potentiale von Menschen mit Migrationshintergrund stärker in Betracht gezogen und eingesetzt werden.

Arbeiten in interkulturellen Teams

Die Umsetzung Interkultureller Öffnung in Organisationsentwicklungsprozessen beinhaltet Maßnahmen der Personalpolitik, wie die verstärkte Einstellung von Fachkräften mit Migrationshintergrund (siehe oben). Diese Fachkräfte bringen wertvolle zusätzliche Kompetenzen mit ein und es entstehen interkulturell zusammengesetzte Arbeitsgruppen in der Organisation, in welchen sich die Vielfalt der Gesellschaft widerspiegelt. Stimmen die Rahmenbedingungen, können diese Teams unter anderem hinsichtlich Kreativität, Kundenorientierung und Flexibilität mehr leisten als homogen zusammengesetzte Arbeitsgruppen.

Damit Heterogenität nicht als Belastung erlebt sondern in ihrem Potential gefördert wird, bedarf es anforderungsgerechter Personalführung. Berücksichtigen Sie daher folgende Aspekte:

- Nehmen Sie sich Zeit zur Teambildung

Interkulturelle Kompetenz als Vorteil bzw. Voraussetzung für den beruflichen Aufstieg

Interkulturelle Kompetenz stellt in der globalisierten Gesellschaft des 21. Jahrhunderts eine immer wichtiger werdende Schlüsselqualifikation dar, um konstruktiv mit der Vielfalt im Berufs- und Alltagsleben umgehen zu können. Schulungen oder Trainings zu interkultureller Kompetenz sollten daher ein fester Bestandteil der Fort- und Weiterbildungsangebote der Organisation sein.

Interkulturelle Kompetenz sollte als eine wesentliche Qualifikation bzw. Voraussetzung für den beruflichen Aufstieg angesehen werden. Dies stellt eine Würdigung für die Mitarbeitenden dar und ist zugleich eine Motivation, sich interkulturell fortzubilden.

Positive Effekte werden sein, Aushandlungsprozesse im Betrieb anders steuern zu können, Deutungsmuster zu hinterfragen, die Selbstreflexion der Mitarbeitenden zu erhöhen sowie Handlungssicherheit auch in unvorhersehbaren Situationen zu gewinnen bzw. zu erhalten. Die hierbei gewonnenen Fähigkeiten und Kenntnisse der beteiligten Personen werden der gesamten Organisation zu Gute kommen.

TIPP

Erfahrungen, Empfehlungen und Tipps „Wie interkulturell-diverse Teams gelingen!“ finden Sie zum Beispiel in der Broschüre „Diversityteams – Erfahrungen und Empfehlungen aus der Arbeit in interkulturell zusammengesetzten Teams“ zum Download unter www.diversiteams.de oder unter www.inbez.de

Kooperationen. Organisationen und ihre Umwelt

Bedarfserschließung, Marktanalysen, Kundenkommunikation, Joint Ventures, Unternehmensnetzwerke, Kooperationsverpflichtungen etc. – Organisationen existieren nicht im Vakuum, sondern haben eine Umwelt. Diese besteht aus Kunden, Auftraggebern und –nehmern, Zielgruppen, Konkurrenzen, Ideengebern, Zulieferern, politischen und gesetzlichen Rahmen, Netzwerkpartnern und schließlich der Gesellschaft. Die Beziehungen zur Organisationsumwelt sowie die Kommunikation nach außen sind in den meisten Fällen Gegenstand von Organisationsentwicklung.

Will man die Organisationsentwicklung an Interkultureller Öffnung ausrichten, sind folgende Fragen zentral:

- Mit wem steht die Gesamtorganisation in Kontakt? Mit wem kooperieren einzelne Abteilungen außerhalb des eigenen Betriebes? Wie gestaltet sich dieser Kontakt?
- Ist möglicherweise die Bandbreite der Kooperationspartner im Sinne einer interkulturellen Öffnung noch erweiterbar?
- Wie geht man mit Selbstverpflichtungen und Werten aus dem Leitbild um im Umgang mit Kooperationspartnern und Auftragnehmern? Ist es denkbar, interkulturelle Orientierung als ein Entscheidungskriterium bei der externen Vergabe von Aufträgen einzuführen?

Controlling

Controlling wird als umfassendes Steuerungs- und Koordinationskonzept verstanden. Es unterstützt Geschäftsführung und führungsverantwortliche Stellen bei der zielgerichteten Beeinflussung bestehender Prozesse. Controlling bedeutet Beherrschung und Steuerung von Vorgängen. Es umfasst damit mehr als nur Kontrolle. Controlling hat eine bereichsübergreifende Funktion in der Organisation und wird unterschieden in operatives (konzentriert sich auf quantitative Grundlagen für den Steuerungsprozess) und strategisches (berücksichtigt die qualitativen Faktoren des Planungsprozesses) Controlling.

Controlling hat auch die Aufgabe, den Management-Prozess der Zielfindung zu gestalten und zu begleiten. Damit können vorhandene Ziele auf die Berücksichtigung von kultureller Vielfalt hin überprüft werden und entsprechende Indikatoren zur Zielüberprüfung implementiert werden.

Durch die Beschäftigung von Menschen mit interkultureller Kompetenz im Bereich des Controllings können schon im Prozess der Analyse, der Planung und Entwicklung, aber auch

der Steuerung und Zielevaluation kulturell unterschiedliche Perspektiven zur Bewertung von Managementprozessen verankert werden.

Menschen mit Migrationshintergrund werden damit als gleichberechtigte Akteure mitverantwortlich für die Zielerreichung von Organisationen und gewinnen ein Subjektrolle.

Interkulturelle Öffnung in der Evaluation

Ziel einer Evaluation ist das Verstehen – z.B. zu verstehen, wie die Arbeitsschritte, Kommunikationen, Konflikte, Lösungen, Lieferungen, usw. von Produkten, Projekten und Prozessen ablaufen. Üblicherweise ist mit einer Evaluation eine Analyse und Bewertung eines bestimmten Phänomens gemeint, wie Arbeitsprozesse, Produktzufriedenheit, die Durchführung einer Veranstaltung etc.

Es ist mehrfach nachgewiesen worden, dass das Verstehen wie etwas erstellt, vermittelt, durchgeführt oder implementiert wird, für die Verbesserung der Qualität von Prozessen und Produkten hilfreich ist. Evaluation wird oft im Zusammenhang mit Qualitätsmanagement benutzt – um Effizienz und Konkurrenzvorteile zu erzielen. Um einen Verbesserungsbedarf messen zu können, gibt es eine Reihe von Instrumenten und Methoden.

Bei der Auswahl und Anwendung von Instrumenten und Methoden der (Selbst-) Evaluation von Prozessen der Personal- und Organisationsentwicklung ist die Berücksichtigung kulturspezifischer Merkmale und Einstellungen von beteiligten Akteuren/innen und Adressaten/innen erforderlich. In der Regel beeinflussen viele Faktoren, wie z.B. Persönlichkeit, Alter, Geschlecht, Kultur, Sozialisierung, Position, Selbstbewusstseinsgrad etc., wie Menschen die Ergebnisse einer Evaluation analysieren und bewerten. Ebenso haben diese Differenzen bereits Einfluss auf die Erstellung und Durchführung von Evaluationen. Menschen sehen die Welt aus ihren eigenen Perspektiven, aus ihren eigenen Positionen. Deshalb ist es notwendig, dass Individuen sich ihrer eigenen Position bewusst werden, um Vorurteile und Missverständnisse zu vermeiden.

Auch für Organisationen ist das Sich-Bewusstmachen der Grundannahmen und deren Evaluation von großer Bedeutung. Sich der eigenen Positionierung bewusst zu werden und wie diese die Erstellung und Auswertung einer Evaluation sowie die Entwicklung von Evaluationsmethoden und Instrumenten beeinflusst, ist für das Streben nach Objektivität einer Evaluation und dessen Ergebnisse enorm wichtig. So können die Ergebnisse an Validität gewinnen.

TIPP

Beispiele für Zielbeschreibung

- Die Organisation setzt sich die gleichberechtigte Teilhabe von Menschen mit Migrationshintergrund auf allen Ebenen zum Ziel; hierbei sind qualitative und quantitative Indikatoren möglich.
- Bei der Vergabe von Aufträgen sind Organisationen bei gleicher Qualität ihres Angebotes bevorzugt zu berücksichtigen, die kulturelle Vielfalt als Bestandteil ihres Leitbildes formuliert haben und praktisch umsetzen.

Beispiele für Indikatoren

Für die gleichberechtigte Teilhabe von Menschen mit Migrationshintergrund in Organisationen wurden vom Facharbeitskreis interkulturelle Öffnung und seinen Arbeitsgruppen „Fort- und Weiterbildung“ sowie „Personalentwicklung“ sowie den Netzwerken von Pro Qualifizierung Tipps und Hinweise entwickelt (siehe Literaturliste und www.pro-qualifizierung.de)

4. Aussagen von Akteuren zur Integration von Menschen mit Migrationshintergrund in den Arbeitsmarkt

- „Erfolgreiche Integrationspolitik heißt Dialog und enge Zusammenarbeit, weckt und nutzt Potentiale, ist eine Querschnittsaufgabe auf allen Ebenen, gelingt auf sicherer finanzieller Grundlage.“ (aus den Leitlinien des Nationalen Integrationsplanes – NIP)
- „Integration kann nur gelingen, wenn sich auch die staatlichen und gesellschaftlichen Institutionen den Zugewanderten öffnen und der Zuwanderungsrealität Rechnung tragen. Die Länder streben deshalb die interkulturelle Öffnung ihrer Verwaltung an, zu der sowohl Qualifizierungsmaßnahmen für alle öffentlich Bediensteten als auch Bemühungen zur Erhöhung des Anteils von Menschen mit Migrationshintergrund gehören.“ (NIP S. 24)
- Die Kommunen argumentieren unter dem Titel „Interkulturelle Öffnung der Verwaltung“ ähnlich: „Die Bundesvereinigung der kommunalen Spitzenverbände empfiehlt ihrem Mitgliedsbereich/ ihren Mitgliedsverbänden den Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund in den Verwaltungen zu erhöhen, Mitarbeiter in der Weise fortzubilden, dass dem Ziel der Kundenfreundlichkeit und dem Bedarf an interkultureller Kompetenz in der Verwaltung noch wirkungsvoller Rechnung getragen werden kann.“ (NIP S. 32 – Beitrag der kommunalen Spitzenverbände)
- Von Wirtschaftsseite schließlich heißt es unter anderem: „Die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) setzt sich bei ihren Mitgliedern dafür ein, dass die Initiative zur Förderung von Vielfalt in den Unternehmen ‚Charta der Vielfalt‘ Eingang in die Praxis der Betriebe findet, um den personalwirtschaftlichen Ansatz des Diversity Management stärker zu etablieren und so die spezifischen Kompetenzen von Migrantinnen und Migranten und deren Potenziale stärker in die betrieblichen Abläufe einzubeziehen.“ (NIP S. 82)
- Die Mitgliedsverbände der BAGFW setzen sich für die weitere interkulturelle Öffnung ihrer Dienste und Einrichtungen ein. Sie berücksichtigen dies bei ihrer Personalpolitik und unterstützen diesen Prozess durch Fortbildungen. Migranten können sich darauf verlassen, dass sie in unseren Einrichtungen die sozialen Dienstleistungen erhalten, die für sie richtig und wichtig sind. (NIP S.83)
- Der DGB und die Gewerkschaften engagieren sich im Rahmen der Selbstverwaltung der Bundesagentur für Arbeit dafür, dass gering qualifizierte Migrantinnen und Migranten verstärkt auch

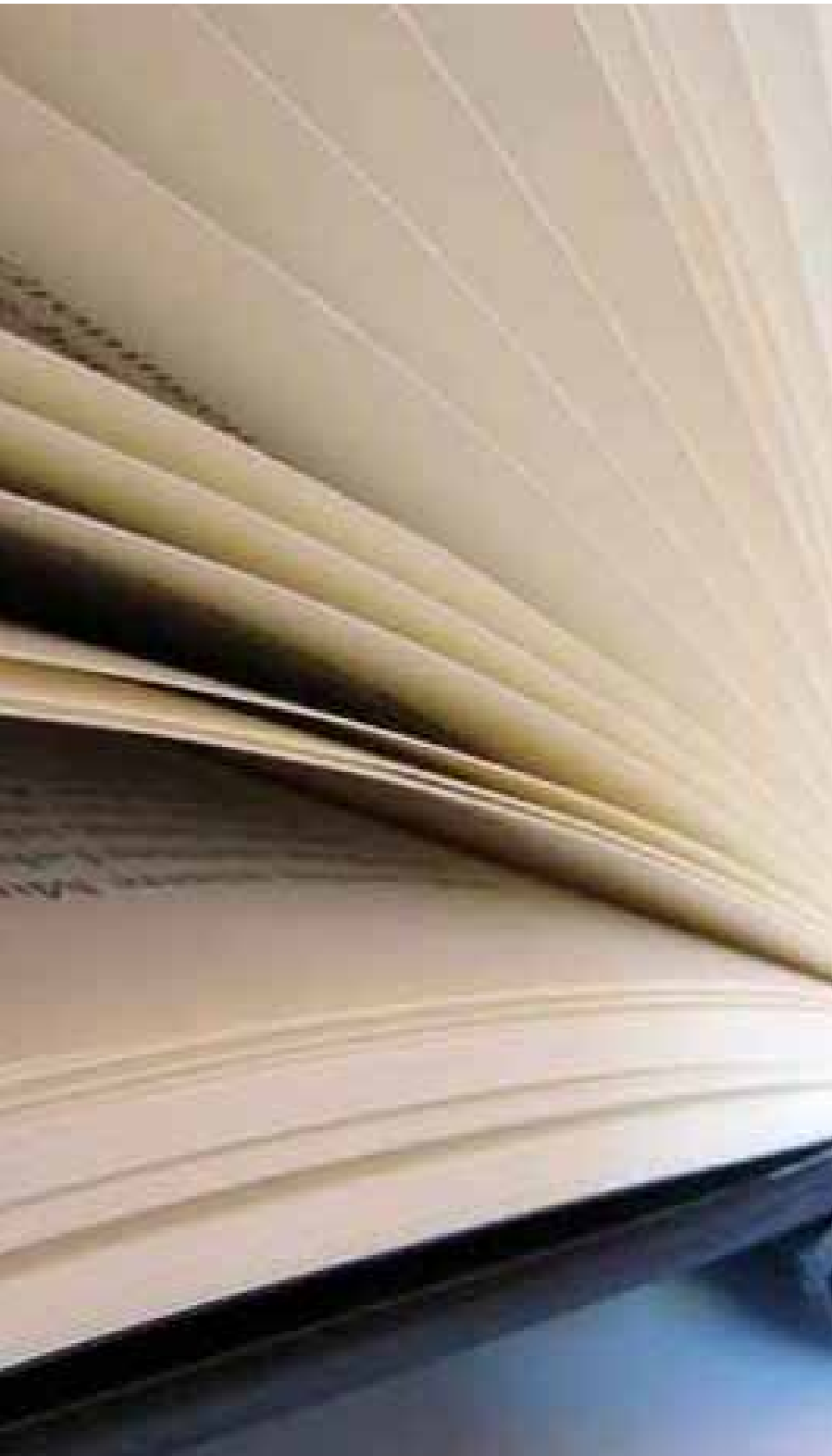
in die Qualifizierungsmaßnahmen der Bundesagentur für Arbeit einbezogen werden. Bislang wenig berücksichtigte Kompetenzen und Erfahrungen von Migrantinnen und Migranten sollen in den Eingliederungsprozessen stärker berücksichtigt werden. (NIP S. 83)

- Die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) hat ein Vorgehensmodell „In sieben Schritten zur interkulturellen Öffnung der Verwaltung“ entwickelt. Es umfasst folgende Stufen:
 1. Beginn/ Entscheidung zur Interkulturellen Öffnung
 2. Ist-Zustand analysieren
 3. Handlungsfelder und strategische Ziele festlegen
 4. Interkulturelles Personalmanagement organisieren
 5. Qualitätsmanagement interkulturell ausrichten
 6. Für eine angemessene Sprachmittlung sorgen
 7. Interkulturelles Controlling und Evaluation sichern
- Mit dem Kontrakt „Interkulturelle Städteregion Ruhr“ erklären sieben Städte, gemeinsam daran weiter zu arbeiten, ihre Verwaltungen interkulturell kompetenter und damit zukunftsfähig zu machen. Die Kernaussagen des Kontrakts:

Wir möchten, dass:

1. Interkulturelle Kompetenz als Qualitätsmerkmal in der Verwaltung, insbesondere im Personalmanagement, verankert wird und in die Kriterien für Personalauswahl und Personalentwicklung einfließt.
 2. der Anteil der Beschäftigten mit Zuwanderungsgeschichte langfristig ihrem Anteil an der Stadtbevölkerung entspricht.
 3. die beiden vorgenannten Ziele durch nachhaltige interkommunale Zusammenarbeit erreicht werden.
- Kontrakt „Interkulturelle Städteregion Ruhr“ (28.05.2010)

- Wir wollen das Thema Migration in den regionalen Arbeitsmarkt einbringen und die Zusammenarbeit mit anderen Akteuren des Arbeitsmarktes ausbauen. Dazu gehört, die Situation von Menschen mit Migrationshintergrund zu beleuchten und gemeinsam zur Lösung möglicher Probleme auf dem Arbeitsmarkt beizutragen. Zudem möchten wir den Unternehmen nahebringen, kulturelle Vielfalt als Chance zu begreifen. Auch vor dem Hintergrund eines drohenden Fachkräftemangels ist es sinnvoll, die vorhandenen Potentiale zu nutzen. Und das betrifft nicht nur den deutschen Arbeitgeber, der einen Ausländer oder Migranten einstellt, sondern zum Beispiel auch den türkischen Betrieb, der einen deutschen Arbeitnehmer aufnimmt. Bundesagentur für Arbeit/Agentur für Arbeit Frankfurt (26. März 2010): Pressemitteilung Nr. 036/2010: Migration und Arbeitsmarkt – Kulturelle Vielfalt als Chance begreifen.



- Die Caritas ist im Rahmen des Nationalen Integrationsplans und als Teil der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege 60 Selbstverpflichtungen eingegangen. Dies macht das Überdenken von Angeboten, den Abbau von Zugangsbarrieren und den Erwerb interkultureller Kompetenzen bei allen Beschäftigten einschließlich der Leitungsebene der Caritas zwingend erforderlich. Bei einer ersten Überprüfung zeigte sich zwar das bereits bestehende Engagement der Caritas für Menschen mit Migrationshintergrund. Gleichzeitig wurde jedoch klar, dass auch die Caritas in einigen Bereichen für die Umsetzung der 60 Selbstverpflichtungen noch mehr tun muss. *Deutscher Caritasverband (2011): Aktuelles. Top-Thema. Migration und Integration (25.03.2011). Abrufbar unter <http://www.caritas.de/62220.html>*
- Um der kulturellen Vielfalt gerecht zu werden und Zugangsbarrieren abzubauen, muss die AWO das Thema „Interkulturelle Öffnung“ gezielt in ihre Qualitäts- und Personalentwicklung einbinden. (AWO Landesverband Schleswig-Holstein e.V., Zentrum für interkulturelle Konzepte, Projektentwicklung und Beratung, abrufbar unter <http://cms.awo-sh.de/cms/index.php?id=669>)

5. Literaturhinweise

ATIAD e.V.: Kulturelle Vielfalt in Unternehmen – Gewinn für beide Seiten. Düsseldorf o.J.

Arbeitsgruppe Personalentwicklung des Facharbeitskreises Interkulturelle Öffnung: Motiv 3. Öffnungszeiten. Interkulturelle Öffnung in der Personalentwicklung. Düsseldorf o.J.

Arbeitsgruppe Personalentwicklung des Facharbeitskreises Interkulturelle Öffnung: Vielfalt? Bitte schön. Handlungsempfehlungen für interkulturelle Öffnung in der Personalentwicklung. Düsseldorf o.J.
Comelli, Gerhard: Training als Beitrag zur Organisationsentwicklung (Handbuch der Weiterbildung für die Praxis in Wirtschaft u. Verwaltung). München Wien 1985: Carl Hanser Verlag

Deutscher Caritasverband, DCV (Hg.): Vielfalt bewegt Menschen, Interkulturelle Öffnung der Dienste und Einrichtungen der verbandlichen Caritas, Freiburg 2006

Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration (Hg.): Der Nationale Integrationsplan. Neue Wege – Neue Chancen. Berlin 2007

DGB Bildungswerk, Pro Qualifizierung (Hg.): Handlungsempfehlungen zur Förderung interkultureller Öffnungsprozesse in öffentlichen Verwaltungen. Schriftenreihe Migration und Arbeitswelt, Düsseldorf o.J.

Europäische Kommission (2005): Geschäftsnutzen von Vielfalt – Bewährte Verfahren am Arbeitsplatz, Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, 2005

Kulbach, Roderich: Modelle interkultureller Öffnung der Verwaltung im Rahmen kommunaler Integrationsarbeit in: Kontinuität zahlt sich aus. Behördentagung 2007, Frankfurt/Main Dokumentation, Hrsg.: DGB Bildungswerk S. 5 ff.

IQ Consult gGmbH/ Facharbeitskreis Interkulturelle Öffnung: Qualitätsmerkmale der interkulturellen Fort- und Weiterbildung. Zwischenbericht. Düsseldorf 2010

Ludwig, Chris: Ursache und Wirkung, Bedingungen geringer Beteiligungserfolge von Kindern aus Zuwandererfamilien am Übergang des allgemeinbildenden Schulsystems in Ausbildung und Berufstätigkeit. Publikation im Rahmen des Modellprojekts „Netzwerk Chancen für Migrant*innen am Übergang Schule - Beruf“, Ludwigshafen, o.J.

Ludwig, Bettina: Interkulturelle Organisationsentwicklung. Lernen und Kommunizieren aus systemtheoretisch-konstruktivistischer Perspektive. Saarbrücken 2006: VDM Verlag Dr. Müller

Merx, Andreas (2007): Wirtschaftliche Chancen durch Antidiskriminierung, Diversity, Integration und Migration, Ein Literaturüberblick. In: Wirtschaftliche Potenziale von Migration und Integration, Dossier der Heinrich-Böll-Stiftung, URL http://www.migration-boell.de/web/integration/47_967.asp (Stand: Juli 2010)

Der PARITÄTISCHE Gesamtverband (Hg.): Migrationsarbeit als Motor interkultureller Öffnungsprozesse in Regeleinrichtungen, Berlin 2008

Der PARITÄTISCHE Wohlfahrtsverband Hamburg e.V. (Hg.): Arbeitshilfe zur Interkulturellen Öffnung, Kulturelle Vielfalt als Bereicherung erkennen und Potenziale nutzen, Hamburg 2009

Proll, Juan: Qualifizierung als Instrument der interkulturellen Öffnung in: Berücksichtigung kultureller Vielfalt in der Organisationsentwicklung: Qualitätskriterien und –standards Tagung Juni 2009 Frankfurt/Main Dokumentation. Hrsg.: DGB Bildungswerk S. 26 ff. (Manuskript)

Reichwein, Alfred: Kulturelle Vielfalt in der Organisationsentwicklung – Einführung und Grundlagen in: Berücksichtigung kultureller Vielfalt in der Organisationsentwicklung: Qualitätskriterien und –standards Tagung Juni 2009 Frankfurt/Main Dokumentation. Hrsg.: DGB Bildungswerk S. 1 ff. (Manuskript)

Schröer, Hubertus: Interkulturelle Öffnung und Diversity Management, Konzepte und Handlungsstrategien zur Arbeitsmarktintegration von Migrant*innen und Migranten. Schriftenreihe IQ Band 1, 2007

Siebenbrock, Heinz: Grundlagen der Organisationsgestaltung und –entwicklung. Altenberge 2008: Niederle Media

Szoldatits, Franziska: Interkulturelle Öffnung der Landeshauptstadt München. In: IQ Consult gGmbH - Pro Qualifizierung (Hg.): Berücksichtigung kultureller Vielfalt in der Organisationsentwicklung. Schriftenreihe Migration und Arbeitswelt, Düsseldorf 2009

VIA Bayern e.V. (Hg.): Interkulturelle Öffnung – warum eigentlich? München, 2. Neuaufgabe 2010

6. Mitglieder und AutorInnen der Arbeitsgruppe Organisationsentwicklung

Die Broschüre entstand in der Arbeitsgruppe Organisationsentwicklung des Facharbeitskreises Interkulturelle Öffnung im Rahmen des Kompetenzzentrums Pro Qualifizierung des IQ-Netztes. Die Mitglieder und AutorInnen verfügen über Erfahrungen im Qualitätsmanagement, in der Unternehmensberatung, mit interkultureller Kompetenz, in der Organisationsentwicklung und im Feld der Arbeitsmarktintegration von Migrant*innen und Migranten aus der Arbeit im Netzwerk IQ.

Ulrike Pingel, Institut für sozialpädagogische Forschung (ism), Mainz

Hans-Peter Wilka, Arbeitsgemeinschaft der Ausländerbeiräte Rheinland-Pfalz (AGARP), Mainz

Kristina Nowak, Bildungswerk der thüringischen Wirtschaft, Jena

Andrea Meinders, Koordinationsprojekt „Integration durch Qualifizierung“ (KP IQ) / (Träger: Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk (ZWH), Düsseldorf / Entwicklungsgesellschaft berufliche Bildung (EBB), Düsseldorf)

Leo Monz, DGB Bildungswerk Bund, Düsseldorf

Cemalettin Özer, MOZAIK gGmbH, Bielefeld

Juan Proll, DGB Bildungswerk Bund, Düsseldorf

Maria Kotsina, DGB Bildungswerk Bund, Düsseldorf

Canan Ulug, DGB Bildungswerk Bund, Düsseldorf

Lena Haselhorst, IQ Consult, Düsseldorf



Impressum

Herausgeber:

IQ Consult gGmbH
AG Organisationsentwicklung des
Facharbeitskreises Interkulturelle Öffnung

Verantwortlich:

Leo Monz

Gestaltung:

20.7 Media
Wiebke Hermes, Roman Poppe

Koordination:

Lena Haselhorst

Gefördert durch:

Die Publikation wird gefördert durch das Bundesministerium
für Arbeit und Soziales im Rahmen des Kompetenzzentrums
Pro Qualifizierung im Netzwerk Integration durch Qualifizierung (IQ).

Ansprechpartner:

Facharbeitskreis Interkulturelle Öffnung
IQ Consult
Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf
www.iq-consult.de
www.pro-qualifizierung.de

Düsseldorf, Juni 2011

978-3-942631-04-4