



Die ZiviZ gGmbH, eine Tochtergesellschaft des Stifterverbandes, analysiert und stärkt zivilgesellschaftliches Handeln. Die Entwicklung der organisierten Zivilgesellschaft, gesellschaftliches Engagement von Unternehmen und die Digitalisierung von Zivilgesellschaft sind Themenschwerpunkte unserer Arbeit. Die ZiviZ gGmbH arbeitet eng mit zivilgesellschaftlichen Organisationen, Unternehmenspartnern und politischen Akteuren im Bund und den Ländern zusammen und agiert damit als Plattform und Netzwerk.

# INHALT

---

<b>VORWORT</b>	<b>02</b>
<b>01 INTERKULTURELLE ÖFFNUNG ZIVILGESELLSCHAFTLICHER ORGANISATIONEN</b>	<b>04</b>
1.1 Vereine und Vielfalt oder: Warum ist dieser Leitfaden entstanden?	04
1.2 Am großen Rad drehen? Gebrauchsanweisung für Einzelne und Verbände	05
1.3 Hilfreiche Fakten: Begriffsklärung und Hintergrundwissen für Engagierte	07
1.4 Fokus Geflüchtete: Was können wir voneinander lernen?	10
1.5 Menschen mit Migrationshintergrund	11
<b>02 DIE VIER PHASEN IM INTERKULTURELLEN ÖFFNUNGSPROZESS</b>	<b>14</b>
2.1 Kleine, mittlere, große Projekte: Interkulturelle Öffnung auf verschiedenen Ebenen	14
2.2 Phasen im interkulturellen Öffnungsprozess	15
Phase 1: Bestandsaufnahme und Diagnose	
Engagierte Einzelpersonen	18
Funktionsträgerinnen und Funktionsträger	20
Führungskräfte in Vereinen und Verbänden	26
Phase 2: Ziele setzen	
Engagierte Einzelpersonen	32
Funktionsträgerinnen und Funktionsträger	34
Führungskräfte in Vereinen und Verbänden	38
Phase 3: Maßnahmen entwickeln und umsetzen	
Engagierte Einzelpersonen	44
Funktionsträgerinnen und Funktionsträger	48
Führungskräfte in Vereinen und Verbänden	54
Phase 4: Monitoring und Evaluation	
Engagierte Einzelpersonen	58
Funktionsträgerinnen und Funktionsträger	60
Führungskräfte in Vereinen und Verbänden	62
<b>03 SERVICETEIL</b>	<b>64</b>
3.1 Instrumente und Methoden	64
3.2 Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner sowie Anlaufstellen	65
3.3 Finanzierungsmöglichkeiten	66
3.4 Literaturhinweise und Links	67
<b>IMPRESSUM</b>	<b>72</b>

# VORWORT

---

## Interkulturelle Öffnung: Den Mut aufbringen, neue Wege zu gehen

Vereine und Verbände stellen für zivilgesellschaftliches Engagement in Deutschland institutionelle Infrastrukturen bereit. Die Mehrheit der Engagierten ist in einer der mehr als 630.000 Organisationen in unterschiedlichen Bereichen wie dem Sport, der Freizeitgestaltung oder auch dem Bevölkerungs- und Katastrophenschutz aktiv. Vereine und Verbände leisten jedoch weitaus mehr, als nur den Rahmen für bürgerschaftliches Engagement zu bilden. Sie sind Orte der Selbstorganisation und der gelebten Demokratie, Orte der Bildung und Integration, die Partizipation ermöglichen und den gesellschaftlichen Zusammenhalt stärken.

Die Mitgliedschaften in Vereinen sind ein Mikrokosmos und Spiegel der Gesellschaft. Aktuelle Daten weisen jedoch darauf hin, dass das deutsche Vereinswesen weniger durch kulturell plurale als vielmehr durch entlang der einzelnen Vereinsgrenzen kulturell segmentierte Mitgliedschaften geprägt ist. Der kulturelle Pluralismus in der deutschen Einwanderungsgesellschaft führt also zu einer Mehrheit von Vereinen, die je für sich kulturell homogene Mitgliedschaften organisieren. Berührungspunkte, Dialog und Verständigung – wie es vor einigen Jahren die Idee vom Sozialkapital unterstellt hat – entstehen so nicht. Überzeichnet besteht eher die Gefahr einer Zivilgesellschaft der Silos und Echokammern.

Damit Zivilgesellschaft gesellschaftlichen Zusammenhalt in seiner ganzen Breite fördern kann und Vielfalt als selbstverständlicher Teil einer modernen Gesellschaft gelebt wird, sind gleiche Zugangschancen zu Vereinen, Verbänden, Stiftungen und anderen gemeinnützigen Organisationen zentrale Voraussetzung. Dieses Ziel nimmt die vorliegende Publikation auf, die Vereinen und Verbänden im großen wie im kleinen Möglichkeiten und Wege aufzeigen soll, das Thema der Interkulturellen Öffnung anzugehen.

Dieser Leitfaden – entstanden im Rahmen des durch das Bundesministerium des Innern geförderten Projektes *Menschen.Leben.Integration* – richtet sich an alle Personen, die in ihrer Organisation einen Veränderungsprozess in Gang bringen möchten. Ihnen wird hierfür ein Werkzeug an die Hand gegeben. Dabei spielt es keine Rolle,

ob Sie eine engagierte Einzelperson, ein Funktionsträger oder eine Führungskraft sind. Die Schritte einer Interkulturellen Öffnung werden in vier Phasen erläutert und verschiedene Handlungsmöglichkeiten aufgezeigt. Best-Practice-Beispiele, praktische Hinweise sowie ein umfangreicher Serviceteil mit Anlaufstellen und Übungen sollen Ihnen helfen, interkulturelle Öffnungsprozesse in Ihren Organisationen anzustoßen und voranzubringen.

Dass sich die Mühe durchaus lohnt, zeigen die Daten des ZiviZ-Surveys 2017: Die Organisationen, die sich gezielt um Menschen mit Migrationshintergrund als Mitglieder bemühten, konnten ihre Mitgliederzahlen erhöhen und somit neue Gruppen für sich erschließen.

Wir hoffen, allen Interessierten mit diesem Leitfaden eine nützliche Hilfe für ihren Prozess der interkulturellen Öffnung bereitstellen zu können, und wünschen Ihnen viel Erfolg bei der Umsetzung.



**DR. HOLGER KRIMMER**  
Geschäftsführer  
Zivilgesellschaft in Zahlen



**MAGDALENA SKURNÓG**  
Referentin



01

# INTERKULTURELLE ÖFFNUNG ZIVILGESELLSCHAFTLICHER ORGANISATIONEN

---

## 1.1 Vereine und Vielfalt oder: Warum ist dieser Leitfaden entstanden?

Seit der verstärkten Neuzuwanderung im Sommer 2015 und der damit verbundenen Diskussion um Chancen und Grenzen von Integration sehen sich Vereine und Verbände der Zivilgesellschaft mehr denn je mit Fragen der Interkulturellen Öffnung konfrontiert. Das Thema ist für viele nicht neu – gerade im Hinblick auf Nachwuchssorgen und Mitgliederrekrutierung beschäftigen sich zivilgesellschaftliche Organisationen schon länger mit der Frage, wie sie ihren Kontakt in Migrantenkreise verbessern, innovative Angebote entwickeln oder institutionelle Barrieren abbauen können. Die Neuzuwanderung bringt aus mehreren Gründen neuen Handlungsdruck:

1. Eine Vielzahl von Geflüchteten und Menschen mit Migrationshintergrund hat ein großes Interesse daran, *Kontakt* zu Menschen, die hier aufgewachsen sind, zu knüpfen.
2. Zivilgesellschaftliche Organisationen als zentrale Akteure im Themenfeld Integration brauchen angesichts des demografischen Wandels ihrerseits *Mitglieder* und suchen nach kompetenten Personen, die Funktionsträgerinnen und Funktionsträger werden.
3. Es sind neue *Handlungsfelder* entstanden, etwa Patenschaftsprojekte, ehrenamtliches Engagement in Deutschkursen, aber auch innovative Angebote zum Beispiel in Sportvereinen, die professionell gemanagt werden müssen.
4. Vereine und Verbände stellen fest, dass sie sich selbst verändern müssen, um langfristig bestehen zu können und den neuen Zielgruppen *passende Räume und Rahmenbedingungen* für ihre Mitarbeit zu ermöglichen.

Die Integration von Geflüchteten und Menschen mit Migrationshintergrund ist ein emotional aufgeladenes Thema, da die Konfrontation mit Neuem auch Fragen des eigenen Selbstverständnisses aufwirft. Wer sind wir? Was und wie viel können wir teilen? Wer passt sich wem an? Wer hat welchen Zugang zu Ressourcen, Privilegien, Rechten? Wer macht den ersten Schritt?



### GRÜNDE FÜR DEN NEUEN HANDLUNGSDRUCK:

- » Kontaktwunsch auf beiden Seiten
- » Mitgliedermangel
- » Neue Handlungsfelder
- » Anpassung an neue Zielgruppe

Damit die Integrationschancen und die Möglichkeiten auf ein gleichberechtigtes demokratisches Zusammenleben in einer heterogenen Gesellschaft nicht von Stimmungen und dem Engagement Einzelner abhängig sind, bedarf es struktureller Veränderung. Mit Interkultureller Öffnung und Inklusion liegen Konzepte vor, die auf eine nachhaltige Verankerung von Integration und Zusammenhalt zielen. Interkulturelle Öffnung ist ein Veränderungsprozess, der auf verschiedenen Ebenen stattfindet und persönliches wie organisationales Lernen umfasst. Er zielt auf den *Abbau von Barrieren* in den Köpfen und Strukturen, um Personen unterschiedlicher sozialer, sprachlicher und kultureller Herkunft gleiche Teilhabechancen zu ermöglichen.

Der vorliegende Leitfaden ist im Kontext des durch das Bundesministerium des Innern geförderten Projekts „Menschen.Leben.Integration“ von ZiviZ im Stifterverband in Auftrag gegeben worden und richtet sich – im Wissen um das enorme Maß an ehrenamtlichem Engagement durch Migrantenorganisationen und Geflüchtete selbst – an Vereine und Verbände, die in der Mehrheit durch weiße Mittelschichtsangehörige geprägt sind und einen Bedarf an Interkultureller Öffnung sehen.<sup>1</sup> Im Fokus stehen bereits langjährig oder in der zweiten und dritten Generation lebende Menschen mit Migrationshintergrund ebenso wie Geflüchtete, die im Konzept von Interkultureller Öffnung bisher noch wenig berücksichtigt wurden.

## 1.2 Am großen Rad drehen? Gebrauchsanweisung für Einzelne und Verbände

Der vorliegende Leitfaden richtet sich an alle Menschen, die in ihren Vereinen oder Verbänden Veränderungen in Gang bringen und sich für eine vielfältige und barrierefreie Vereinskultur einsetzen wollen. Dabei kann es sich um engagierte Einzelpersonen handeln, zum Beispiel Ehrenamtliche, aber auch um Funktionsträgerinnen und Funktionsträger aus zivilgesellschaftlichen Organisationen oder Führungskräfte in Vereinen und Verbänden. Je nach Größe des jeweiligen Einflussbereichs und der zur Verfügung stehenden Ressourcen zeigt der Leitfaden unterschiedliche Handlungsmöglichkeiten auf. Auf diese Art können Menschen innerhalb ganz unterschiedlicher Ebenen zu *Change Agents* – also Trägerinnen und Trägern sowie Antreibenden von Veränderungsprozessen – werden. Der Leitfaden unterscheidet vier Phasen der Interkulturellen Öffnung: Die Phase der *Bestandsaufnahme und Diagnose*, der *Zielfindung*, der *Maßnahmenplanung und Umsetzung* sowie des *Monitorings* beziehungsweise der Evaluierung. Er zeigt für jede Phase, welche Schritte der Interkulturellen Öffnung notwendig sind und wo die jeweiligen Fallstricke und Gelingensbedingungen liegen. Jede Phase wird für Leserinnen und Leser aller drei Zielgruppen kurz eingeführt und durch mögliche Vorgehensweisen und Best-Practice-Beispiele auf der jeweiligen Ebene illustriert:

1. Zunächst richtet sich der Leitfaden an die Zielgruppe der **engagierten Einzelpersonen**, die in ihrem Arbeits- und Einflussbereich auch mit begrenzten Mitteln etwas zur Interkulturellen Öffnung beitragen möchten. Hier stehen das individuelle Lernen, die Arbeit an der eigenen Haltung und der direkte persönliche Kontakt im Umgang mit neuen Zielgruppen im Vordergrund. Daher richtet sich dieser Teil auch an Menschen, die Fortbildungen organisieren oder leiten.
2. Dann werden die jeweiligen Phasen Interkultureller Öffnung für die **Funktionsträgerinnen und Funktionsträger** aus zivilgesellschaftlichen Organisationen, Trainerinnen



### DIE 4 PHASEN DER INTERKULTURELLEN ÖFFNUNG

- 1 Bestandsaufnahme und Diagnose
- 2 Zielfindung
- 3 Maßnahmenplanung und Umsetzung
- 4 Monitoring und Evaluation



und Trainer, Beauftragten sowie Koordinatorinnen und Koordinatoren, die in ihrem Einflussbereich Anstöße für Interkulturelle Öffnung geben, illustriert. Im Fokus stehen Tipps und Erfahrungsberichte etwa zur Konzeption eines neuen zielgruppenspezifischen Angebots, eines neuen Flyers oder einer neuen Kooperation. Vor dem Hintergrund, dass Organisationen wie Sportvereine, Freiwilligenorganisationen, Mehrgenerationenhäuser oder Patenschaftsprojekte zu 75 Prozent ehrenamtlich geführt und getragen werden, wird hier die Knappheit von Zeit und finanziellen Ressourcen berücksichtigt.

- Als dritte Zielgruppe werden **Führungskräfte** in Vereinen und Verbänden angesprochen. Dass sie ihre Rückendeckung und Unterstützung für die Prozesse geben, ist unerlässlich. Auf ihrer Ebene können verbandsübergreifende interkulturelle Öffnungsprozesse angestoßen werden, die durch externe Organisationsberaterinnen und Organisationsberater moderiert und zumeist zusätzlich finanziell gefördert werden. Sie tragen langfristig dazu bei, die Haltung der Mitglieder so zu verändern, dass Vielfalt zum Normalfall wird und Barrieren abgebaut sind.

Der Leitfaden beschreibt die einzelnen Schritte im Veränderungsprozess für die drei Zielgruppen ausführlich. Dargestellt wird etwa, welche Faktoren helfen, wenn Vereine ihre Ehrenamtlichen qualifizieren. Der Leitfaden zeigt außerdem, wie Vereine ihr Angebotsspektrum erfolgreich erweitern, wie sie sich mit Migrantenorganisationen vernetzen oder ihre Öffentlichkeitsarbeit mehrsprachig gestalten. Für die verschiedenen Akteure stehen in den vier Phasen des Veränderungsprozesses jeweils praktische Hinweise, Best-Practice-Beispiele und Links zur Verfügung. In einem Downloadbereich finden Fortbildungsverantwortliche aus den Verbänden und externe Trainerinnen und Trainer sowie Beraterinnen und Berater Anleitungen für die Durchführung von Sensibilisierungsübungen, Methoden für die Organisationsentwicklung und Adressen regionaler Anlaufstellen.

### BEGEGNUNG AUF AUGENHÖHE

Veränderungsprozesse verlaufen nie linear und sind auch nicht durch eine einfache Ursache-Wirkungs-Logik gekennzeichnet. Oft folgen auf eine erste Phase der Begeisterung für das Neue Ernüchterung, Unsicherheit oder auch Widerstand in den eigenen Reihen. Nach einer Welle der Euphorie und Hilfsbereitschaft stoßen zahlreiche Organisationen auch an Hürden. So wird ihnen deutlich, dass ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von der Last der Lebenslagen einiger Geflüchteter (zum Beispiel ungesicherter Aufenthaltsstatus, Wohnsituation, Trauer, Trennung von der Familie im Herkunftsland, Traumatisierung) überfordert sind, andere sehen sich etwa im Sportbereich mit Aggressionen oder sogar Ausbrüchen von Gewalt konfrontiert. Ehrenamtliche stoßen an die Grenzen ihrer Kapazitäten und ziehen sich zurück. Angebote, die an sie als Person gekoppelt waren, können dann nicht weitergeführt werden. Koordinatorinnen und Koordinatoren von Ehrenamtlichen wünschen sich eine Begegnung auf Augenhöhe zwischen Geflüchteten und Unterstützenden, doch *Augenhöhe* stellt sich nicht ohne Weiteres her: Privilegien und Teilhabechancen sind ungleich verteilt. Ohne Reflexionsräume und die Bereitschaft Ehrenamtlicher, die Unterstützungsarbeit als persönlichen Lernweg zu verstehen, besteht die Gefahr von Enttäuschung, Zynismus, Rückzug, Schuldzuweisung oder auch der Verstärkung von Vorurteilen.

Funktionsträgerinnen und Funktionsträger aus Vereinen und Verbänden fragen sich, wie sie das enorme Engagement vieler Ehrenamtlicher so nutzen können, dass es nicht verpufft, sondern auf nachhaltige Veränderungen zielt. Sie erkunden, wie sie in den Vereinen eine heterogenitätssensible Haltung etablieren oder als lernender Verband langfristig auf gesellschaftliche Veränderungen reagieren können. Der Leitfaden beinhaltet daher weiterführende Optionen für die Organisationsentwicklung, die auf eine



Weitere Materialien und Links finden Sie auf [www.menschen-leben-integration.de/downloads](http://www.menschen-leben-integration.de/downloads)

langfristige Anpassung der Vereinskultur an die heterogene Zivilgesellschaft zielen, die Qualität der Zusammenarbeit verbessern und das Überleben der Vereine durch Gewinnung neuer Mitglieder sowie Funktionsträgerinnen und Funktionsträger sichern helfen. In einer Praxisbox weist er auf Fördermöglichkeiten hin, denn interkulturelle Öffnungsprozesse sind gerade im Ehrenamtbereich ohne zusätzliche Finanzierung, Zeitressourcen und überdurchschnittliches Commitment der Beteiligten nicht möglich.

Um neue Handlungsmuster einzuüben und Strukturen zu etablieren, die der veränderten Umwelt gerecht werden und besser als die alten helfen, aktuelle Herausforderungen zu meistern, bedarf es Geduld und Mut zum Experimentieren. Das gilt für persönliche Lernprozesse ebenso wie für Veränderungen auf der Ebene des Vereins oder des Verbandes.

### 1.3 Hilfreiche Fakten: Begriffsklärung und Hintergrundwissen für Engagierte

Bereits Mitte der Achtzigerjahre wurde gesellschaftlich deutlich, dass das Zusammenleben von Menschen unterschiedlicher Herkunft in Deutschland nur dann gelingt, wenn sich auch die Mehrheitsgesellschaft verändert. Das Erlernen der deutschen Sprache nützte Migrantinnen und Migranten besonders dann, wenn auf der Seite der Institutionen, Vereine und Verbände dafür gesorgt wurde, dass sie als „normale“ Mitglieder und selbstverständlicher Bestandteil des Personals wahrgenommen wurden. Deutlich wurde auch, dass Lippenbekenntnisse in Institutionen nicht ausreichen: So musste beispielsweise die Erweiterung des Leitbildes um Diversity-Ziele von einer langfristigen Veränderung der Haltung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und dem Abbau von oft unsichtbaren Barrieren begleitet sein, sollte Vielfalt tatsächlich zum Normalfall werden.

Interkulturelle Öffnung wird normativ, gesellschaftspolitisch und wirtschaftlich begründet. Drei Argumente machen Interkulturelle Öffnung im zivilgesellschaftlichen Sektor notwendig:

#### Chancengerechtigkeit

Vereine und Verbände möchten Menschen zu ihrem Recht zu gleicher Teilhabe sowie gleichberechtigtem Zugang zu gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Prozessen verhelfen und deshalb Barrieren abbauen. Sie tragen damit zum gesellschaftlichen Zusammenhalt und zur Integration bei.

#### Qualitätssteigerung

Organisationen, die ihre Angebote, ihre Kommunikationsweisen, Strukturen und Prozesse auf die Vielfalt aller (auch potenzieller) Zielgruppen in ihrer Unterschiedlichkeit zugeschnitten haben, die sich als lernende Organisationen verstehen und die Potenziale aller Beteiligten fördern, arbeiten besonders effizient und erfolgreich. Ihre Angebote werden anderen vorgezogen und sie können sich damit besser am Markt oder in der Öffentlichkeit durchsetzen.

#### Nachwuchssicherung

Angesichts des demografischen Wandels fehlt es in zivilgesellschaftlichen Organisationen an Nachwuchs. Auch für die Nachbesetzung von Ämtern ist es zunehmend



#### **DEFINITION INTERKULTURELLE ÖFFNUNG:**

Interkulturelle Öffnung ist ein Veränderungsprozess, in dem bestehende Strukturen auf Ausgrenzungsmechanismen untersucht werden und in dem Ziele und Maßnahmen zur Beseitigung dieser Mechanismen entwickelt werden. Er umfasst Methoden der Personal- und Organisationsentwicklung.<sup>2</sup>

schwierig, Interessierte zu finden. Menschen mit Migrationshintergrund sind hier eine potenzielle Zielgruppe. Interkulturelle Öffnung ist also eine sozialpolitisch begründete strategische Ausrichtung. Zentral ist eine anerkennende Haltung gegenüber kultureller Vielfalt.

Interkulturelle Öffnung bezieht sich auf den generellen *Abbau von Barrieren*, nicht nur im Hinblick auf Migrations- oder Fluchthintergrund, sondern auch im Hinblick auf Geschlecht, Behinderung, Alter, sexuelle Orientierung oder andere Aspekte. Im Kontext dieses Leitfadens wird der Fokus allerdings vor allem auf Barrieren für Menschen mit Migrationshintergrund und Geflüchtete gelegt, da sie derzeit besonders wenig Möglichkeiten haben, sich gesellschaftlich einzubringen und mitzubestimmen. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass der Abbau von Barrieren, an denen Geflüchtete scheitern, letztlich allen Mitgliedern der Gesellschaft zugutekommt: Das Spektrum und die Qualität der Angebote verbessern sich, Mitarbeitende arbeiten sensibler sowie reflektierter und Planungen laufen effizienter.



## PRAKTISCHER HINWEIS: ATTRAKTIVE ÜBERSCHRIFT

Sprechen Sie am Anfang eines Prozesses über die Überschrift, die Sie Ihrem Engagement geben wollen. Bei „Interkultureller Öffnung“ schwingt für einige der Vorwurf mit, bisher nicht offen gewesen zu sein. Unter Umständen passen Begriffe wie „Vielfalt für alle“, „Qualitätsentwicklung“, „Gleiche Chancen“, „Strategische Vereinsentwick-

lung“ oder „Interkulturelle Vereinsentwicklung“ besser. Interkulturelle Öffnung, interkulturelle Sensibilisierung, interkulturelle Kompetenz sind abstrakte Begriffe, unter denen sich Vereinsmitglieder sehr unterschiedliche Dinge vorstellen. Klären Sie gemeinsam, was genau Sie darunter verstehen!

Interkulturelle Beziehungen sind fast durchweg durch ungleiche Machtverhältnisse gekennzeichnet. Menschen, die in der Verwaltung arbeiten oder in zivilgesellschaftlichen Organisationen aktiv sind, können beispielsweise wohlhabender sein, sich sprachlich sicherer fühlen oder rechtlich besser gestellt sein. Zu Interkultureller Öffnung gehört es daher, dieses Machtgefälle kritisch in den Blick zu nehmen und auf eine Balance im Machtverhältnis hinzuarbeiten. Es geht darum, Teilhabechancen zu verbessern sowie mögliche *Hindernisse beim Zugang zu erkennen und zu beseitigen*.

Schließlich signalisieren interkulturelle Öffnungsprozesse, dass der professionelle Umgang mit der kulturellen Vielfalt der Bevölkerung selbstverständlich zur Qualität der Organisation gehört. Dazu gehört auch eine *Abkehr vom Defizitansatz*, der Menschen mit Migrationshintergrund vorwiegend problematisch sieht. An die Stelle tritt ein Empowerment-Ansatz, der *Vielfalt als Chance* begreift.

Wenn die Rede von Interkultureller Öffnung ist, stellt sich zunächst die Frage, was Kultur in diesem Kontext meint. Haben wir in Hamburg die gleiche Kultur wie in München, im Dorf die gleiche Kultur wie in der Stadt? Nicht wirklich. Kultur kann also nicht mit Nation gleichgesetzt werden. Möglicherweise steht eine Unternehmenskultur im Fokus, eine Organisationskultur, eine Jugendkultur oder eine Subkultur. Die Kultur



### ABKEHR VOM DEFIZITANSATZ:

Vielfalt als Chance

unserer Großeltern unterscheidet sich von der Kultur heute aufwachsender Kinder und Jugendlicher. Kultur ist also veränderbar und dynamisch. Sie steht mit anderen identitätsbestimmenden Faktoren wie Geschlecht, Alter, Gesundheit, Hautfarbe oder Religion in Verbindung. Es gibt Überschneidungen zwischen Kulturen, es gibt die Möglichkeit, als Individuum zwischen Kulturen hin- und herzuschalten. Menschen können mehr kulturelle Gemeinsamkeiten (Geschmack, Interessen, Geschlecht, Alter etc.) mit Angehörigen einer anderen Nation haben als mit Menschen aus dem eigenen Land. Und es wird immer wieder neu darüber verhandelt, was zu einer Kultur gehört und was nicht. In der Entscheidung darüber, wer oder was zu einer Kultur gehört, wird auch über *Zugehörigkeit und Ausgrenzung* entschieden.

Ausgehend von diesem Kulturbegriff wird deutlich, dass es bei Interkultureller Öffnung nicht nur darum geht, Menschen mit Migrationshintergrund zu gewinnen, sondern ein generelles Bewusstsein über Prozesse von Ein- und Ausschluss zu generieren. Mit dem Konzept ist der Anspruch verbunden, alle vorhandenen Potenziale zu erkennen und zu entfalten, Gemeinsamkeiten und Unterschiede produktiv zu nutzen, Barrieren abzubauen und gerechte Teilhabechancen zu etablieren. Ausgangspunkt von Reflexionsprozessen über die Notwendigkeit von interkulturellen Öffnungsprozessen sind häufig selbstkritische Fragen: Über wen werden Witze gemacht? Wer definiert, was als „normal“ und was als „anders“, „falsch“, oder „unpassend“ betrachtet wird? Welche Verhaltensweisen werden belohnt, welche bestraft? Wie werden Gelder verteilt? Wie werden negative Leistungen interpretiert? Wie sind Menschen in Broschüren abgebildet? Wie laufen Rekrutierungs- und Einstellungsprozesse? Wer kann sich die Teilnahme an Veranstaltungen leisten? Wer fühlt sich wohl an den Veranstaltungsorten?

Im Vordergrund vieler Anstrengungen zur Interkulturellen Öffnung von Institutionen stehen zunächst Maßnahmen zur Personalentwicklung, die auf die Qualifizierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zielen. Daher bilden Vorurteilsbewusstsein und interkulturelle Kompetenz zentrale Ziele von interkulturellen Öffnungsprozessen.

### VORTEILE VON INTERKULTURELLER ÖFFNUNG

- » Positionierung als attraktiver Verein/Verband/Arbeitgeber auch für Menschen mit Migrationshintergrund
- » Ressourcen der Mitglieder/Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden stärker einbezogen
- » Größere Zufriedenheit auf Seiten der Mitglieder/Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- » Bessere Klienten- oder Kundenorientierung
- » Umsetzung der Vorgaben des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes AGG und des Nationalen Integrationsplans
- » Demografischer Entwicklung wird Rechnung getragen
- » Integrationspolitische Vorbildfunktion



#### DEFINITION KULTUR:

„Kultur ist das Orientierungssystem, das unser Denken, Wahrnehmen, Bewerten und Handeln steuert, das Repertoire an Kommunikations- und Repräsentationsmitteln, mit denen wir uns verständigen, uns darstellen, Vorstellungen bilden. (...) Kultur ist ein veränderbares, offenes System, der kulturelle Wandel ein gesellschaftlicher Produktionsprozess.“<sup>3</sup>



#### DEFINITION INTERKULTURELLE KOMPETENZ:

„[Interkulturelle Kompetenz] beschreibt die Kompetenz, auf Grundlage bestimmter Haltungen und Einstellungen sowie besonderer Handlungs- und Reflexionsfähigkeiten in interkulturellen Situationen effektiv und angemessen zu interagieren.“<sup>4</sup>

## 1.4 Fokus Geflüchtete: Was können wir voneinander lernen?

Seit Ende 2014 wird in Bezug auf die in diesem Zeitraum rasch ansteigende Anzahl von neu ankommenden Geflüchteten in Europa und Deutschland von der Flüchtlingskrise gesprochen. Die zahlreichen gesellschaftlichen Fragen, Themen und Probleme hinsichtlich der Aufnahme von Geflüchteten nehmen bis heute einen großen Teil in den politischen Debatten und Medien ein. Aber wer ist eigentlich gemeint, wenn von Geflüchteten die Rede ist? Eine allgemeingültige, trennscharfe Abgrenzung des Begriffs zum Beispiel gegenüber dem Begriff Migranten ist nicht einfach.

Um sich selbst ins Bewusstsein zu rufen, dass es sich um eine sehr heterogene Gruppe von Menschen handelt, kann man sich vergegenwärtigen, wie vielfältig die Gruppe der Menschen, die seit 2014 Zuflucht in Deutschland suchen, ist: Sie setzt sich aus Menschen aus drei verschiedenen Kontinenten, zehn verschiedenen Weltreligionen und sehr vielen verschiedenen Ländern zusammen. Allein die Geflüchteten aus den zehn herkunftsstärksten Ländern sprechen laut Asylgeschäftsstatistik des Bundesamts für Migration und Flüchtlinge (BAMF) mindestens zwanzig verschiedene Muttersprachen. Sie gehören verschiedenen Religionsgemeinschaften an oder sind Atheistinnen und Atheisten, stammen aus allen sozialen Schichten und Altersklassen, sind ledig, verheiratet, verwitwet, geschieden, getrennt, verliebt oder zufrieden als Singles. Der Begriff „Geflüchtete“ suggeriert eine einheitliche Gruppe, die jedoch konstruiert ist. Wenn wir den einzelnen Menschen näher kennenlernen, entdecken wir zwischen ihm oder ihr und uns vielleicht mehr Gemeinsamkeiten als mit anderen Menschen aus unserer Gesellschaft, die aus einem anderen Bundesland kommen, eine andere Partei favorisieren, andere Musik hören oder viel mehr oder weniger Geld verdienen als wir selbst.



### BEGRIFFSDEFINITION

Geflüchtete sind Menschen,

- » die eine Flucht hinter sich und erst vor Kurzem in Deutschland Schutz gesucht haben,
- » die eventuell (noch) einen unsicheren Aufenthaltsstatus haben,
- » die – zum Beispiel abhängig von Bundesland, Status oder Dauer des Aufenthalts – eventuell in einer schwierigen Wohnsituation leben,
- » die noch nicht lange Deutsch lernen und eventuell noch keinen Zugang zu einem Sprachkurs haben,
- » die im privaten Bereich häufig noch selten Kontakte zu Menschen außerhalb der Versorgungsstrukturen für Geflüchtete haben.

Diese Merkmale können, müssen aber nicht auf alle Geflüchteten zutreffen.

Wir sprechen bewusst nicht von „Flüchtlingen“, da Worte mit dem Ableitungssuffix „-ling“ im Deutschen häufig negativ konnotiert sind (vgl. Eindringling, Schönling, Schädling etc.). Gleichzeitig birgt der Begriff „Flüchtling“ die Gefahr, dass Menschen auf einen Teil ihrer Biografie reduziert werden. Die Geflüchteten bilden einen Teil der Migrantinnen und Migranten in unserer Gesellschaft. Zu der viel größeren Gruppe der Migrantinnen und Migranten gehören alle Menschen, die aus den unterschiedlichsten Gründen ihre ursprünglichen Heimatländer verlassen haben, um zumindest für einen längeren Zeitraum in Deutschland zu leben. Die Nachkommen der ursprünglich eingewanderten Menschen zählen auch noch zur Gruppe der „Menschen mit Migrationshintergrund“ (siehe Seite 11).

Es gibt demnach zwei wichtige Gründe, die Fokussierung auf die Zuschreibung „Flüchtling“ oder „Geflüchtete“ zu überwinden, ohne dabei den biografischen Hintergrund der Menschen zu verleugnen. Zum einen haben wir ein Problem, wenn wir von „den Geflüchteten“ sprechen, denn jedes Mal, wenn wir es tun, zimmern wir mit den Begriffen „wir und die“ Zuschreibungen fest – Zuschreibungen, die uns trennen, die das Trennende betonen. Zum anderen sind Geflüchtete auch Menschen mit Fluchterfahrung. Liegt die Flucht erst kurze Zeit zurück, prägt diese Erfahrung die Lebensumstände dieser Menschen in sehr vielen Bereichen. Je länger die Fluchterfahrung zurückliegt und je besser es den Menschen gelingt, ihr Leben in Deutschland weiter zu leben, desto schneller und stärker tritt die Flucht als alles bestimmende Erfahrung in den Hintergrund und wird ergänzt durch neue Erfahrungen, neue Erlebnisse und das Leben nach der Flucht.

Was aber ist das Besondere dabei, wenn Vereine/Organisationen Geflüchtete ansprechen wollen? Anfangs kommen dabei Menschen miteinander in Kontakt, die nur in Einzelfällen oder sehr wenig die Sprache ihres Gegenübers sprechen. Noch sind es Menschen, die wenig von den jeweiligen Lebensumständen wissen. Sie unterscheiden sich vorerst hinsichtlich ihrer Ressourcen, sowohl der materiellen (Einkommen, Besitz) als auch der sozialen und kulturellen (anerkannte Bildungsabschlüsse, Sprache der Mehrheit, soziale Netzwerke). Deutlich wird allerdings, dass keines der Merkmale ausschließlich auf Geflüchtete zutrifft und dass alle Beteiligten die Möglichkeit haben, diese trennenden Aspekte zu überwinden oder zu verringern. Auch wenn seitens der Geflüchteten in einem bestimmten Moment im Hinblick auf ein bestimmtes Ziel Ressourcen fehlen – zum Beispiel als ausreichend erachtete Sprachkompetenz für eine Jobanstellung, eine Ausbildung oder für die gesellschaftliche Teilhabe – können diese Ressourcen aus anderen Kontexten identifiziert und übertragen oder auch neu entwickelt werden. Geflüchtete (ausschließlich) als Opfer zu betrachten, macht die Menschen in den Augen dieses Betrachters klein, passiv und hilflos. Der Wunsch, Geflüchteten anders und auf Augenhöhe zu begegnen, ist aufgrund der unterschiedlich verteilten Privilegien auf persönlicher und struktureller Ebene allerdings nicht ganz so leicht umsetzbar.

Erfolgreich ist die Arbeit dann, wenn durch Teilhabe aller Akteure eine Win-win-Situation angestrebt wird, von der alle Beteiligten profitieren. Integration ist dabei nicht nur die Anpassungsleistung der neu zugewanderten Menschen. Die Mehrheitsgesellschaft ist in der Verantwortung, neue Impulse aufzugreifen und ihre Haltung sowie ihre institutionellen Strukturen und Handlungsroutinen hinsichtlich der veränderten Bevölkerungsstruktur anzupassen. Dieser Ansatz fordert Kreativität und Offenheit von allen Beteiligten, birgt aber die Chance, neue Lösungswege und innovative Herangehensweisen zu entdecken.



Kampagnenvideo zum Thema „Wir und die“ des dänischen Fernsehens TV2:

<https://youtu.be/i1AjvFjVXUg>



Auf Augenhöhe mit Geflüchteten?! – ein Reflexionsvideo des Netzwerks Rassismuskritische Migrationspädagogik.

[www.rassismuskritik-bw.de/erklavideo](http://www.rassismuskritik-bw.de/erklavideo)

## 1.5 Menschen mit Migrationshintergrund

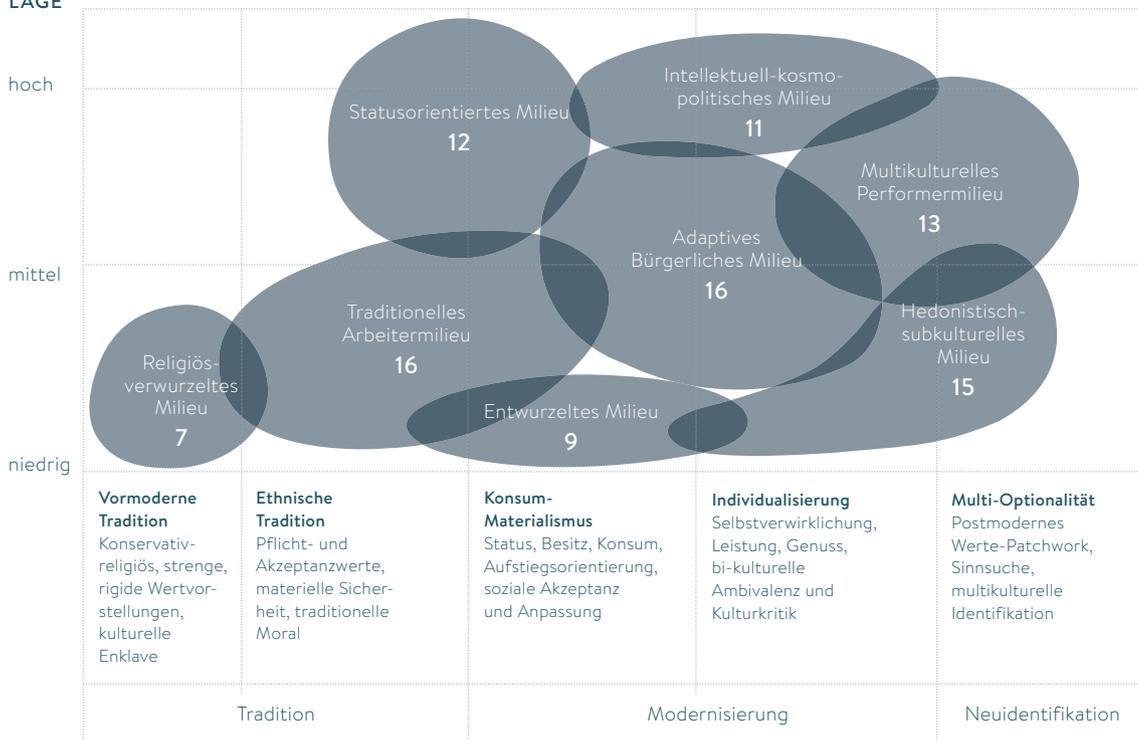
Eine Person hat dann einen Migrationshintergrund, wenn sie selbst oder mindestens ein Elternteil nicht mit deutscher Staatsangehörigkeit geboren ist. Die Definition umfasst im Einzelnen folgende Personen: 1. zugewanderte und nicht zugewanderte Ausländerinnen und Ausländer; 2. zugewanderte und nicht zugewanderte Eingebürgerte; 3. (Spät-)Aussiedlerinnen und Aussiedler; 4. mit deutscher Staatsangehörigkeit geborene Nachkommen der drei zuvor genannten Gruppen.<sup>5</sup>

Auch die Gruppe der Menschen mit Migrationshintergrund ist sehr heterogen. Die Sinus-Studie zu den Migranten-Lebenswelten hat bereits 2008 ein sehr differenziertes Bild der Menschen mit Migrationshintergrund gezeichnet und mit vielen gängigen Klischees über diese Gruppe aufgeräumt. So hat sich beispielsweise gezeigt, dass der Einfluss religiöser Traditionen bei den Migrantinnen und Migranten oft überschätzt wird. Deutlich wurde, dass die Bereitschaft zur Leistung und der Wille zum gesellschaftlichen Aufstieg in der Migrantenpopulation deutlich stärker ausgeprägt sind als in der autochthonen deutschen Bevölkerung. Auch, dass Anpassungsleistungen der Migrantinnen und Migranten in der Mitte der Gesellschaft oft unterschätzt werden, zeigte die Studie. Integrationsdefizite lassen sich laut Studienergebnis am ehesten in den unterschichtigen Milieus, ähnlich der autochthonen deutschen Bevölkerung, feststellen. Derzeit wird eine neue Sinus-Studie durchgeführt, die vor allem Integrationsdynamiken in den Blick nimmt. Eine erste Auswertung zeigt unter anderem, dass es einerseits eine große bürgerliche Mitte gibt, die sich längst als angekommen versteht und sich eher als Deutsch denn als „Mensch mit Migrationshintergrund“ versteht, und dass es andererseits in den traditionell geprägten Milieus und am unteren Rand der Gesellschaft stärkere Segregationstendenzen gibt.

#### ABBILDUNG 1: MILIEU RELEVANTER ALS HERKUNFT?

Die Gruppe der Menschen mit Migrationshintergrund differenziert nach Milieus, in Prozent

#### SOZIALE LAGE



#### GRUNDORIENTIERUNG

Quelle: Sinus Institut (2016): Sinus-Studie zu den Migranten-Lebenswelten in Deutschland 2016. Online verfügbar: [www.sinus-institut.de/sinus-loesungen/sinus-migrantenmilieus](http://www.sinus-institut.de/sinus-loesungen/sinus-migrantenmilieus).

<sup>1</sup>Laut dem aktuellen ZiviZ-Survey „Vielfalt verstehen. Zusammenhalt stärken“ von ZiviZ im Stifterverband sind die Integrationsprozesse in Vereinen und anderen Organisationen der Zivilgesellschaft noch nicht besonders ausgeprägt: 79 Prozent der freiwillig Engagierten und 72 Prozent der Vereine geben an, dass ihre Mitglieder eine ähnliche kulturelle Herkunft haben. (vgl. Priemer/Krimmer/Labigne 2017).

<sup>2</sup>In Anlehnung an Handschuck, Sabine/Schröer, Hubertus (2012): Interkulturelle Orientierung und Öffnung, Augsburg, S. 197.

<sup>3</sup>Auernheimer, Georg: Notizen zum Kulturbegriff unter dem Aspekt interkultureller Bildung. In: Gemende, Marion/Schröer, Wolfgang/Sting, Stefan (Hrsg.) (1999): Zwischen den Kulturen. Pädagogische und sozialpädagogische Zugänge zur Interkulturalität. Weinheim und München, S. 27–36, hier S. 28–36.

<sup>4</sup>Deardorff, Darla K. (2004): The identification and assessment of intercultural competence as a student outcome of internationalization at institutions of higher education in the United States. Raleigh, NC. Hier nach: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2006): Interkulturelle Kompetenz – die Schlüsselkompetenz im 21. Jahrhundert? Thesenpapier der Bertelsmann Stiftung auf der Basis der Interkulturellen Kompetenz-Modelle von Dr. Darla K. Deardorff. Gütersloh, S. 5. Online verfügbar: [www.ihk-krefeld.de/de/media/pdf/international/interkulturelle\\_kompetenz/interkulturelle\\_kompetenz/interkulturelle\\_kompetenz\\_schlueselkompetenz21jh.pdf](http://www.ihk-krefeld.de/de/media/pdf/international/interkulturelle_kompetenz/interkulturelle_kompetenz/interkulturelle_kompetenz_schlueselkompetenz21jh.pdf) (zuletzt abgerufen: 20.7.2017).

Zur Auseinandersetzung mit ihrer Vorstellung von interkultureller Kompetenz vgl. Fragebogen interkulturelle Kompetenz. In: Handschuck, Sabine/Schröer, Hubertus (2012): Interkulturelle Orientierung und Öffnung. Augsburg, S. 200.

<sup>5</sup>Statistisches Bundesamt (2017): Fachserie 1, Reihe 2.2 Bevölkerung und Erwerbstätigkeit, Bevölkerung mit Migrationshintergrund. Ergebnisse des Mikrozensus. Wiesbaden.

02

# DIE VIER PHASEN IM INTERKULTURELLEN ÖFFNUNGSPROZESS

---

## 2.1 Kleine, mittlere, große Projekte: Interkulturelle Öffnung auf verschiedenen Ebenen

Im Folgenden stellen wir Ihnen die Phasen im interkulturellen Öffnungsprozess vor. Wenn Sie eine  *Einzelperson*  sind, die sich auf den Weg machen möchte, beginnen Sie, die vier graublau markierten Kapitel zu lesen. Als  *Funktionsträgerinnen und -träger*  aus Vereinen, etwa Trainerinnen und Trainer, Koordinatorinnen und Koordinatoren, die nur über geringe zeitliche und finanzielle Ressourcen verfügen, aber in Ihrem Bereich



Interkulturelle Öffnung kann in jedem Verein gelingen, ob klein (oben links), mittelgroß (oben rechts) oder groß (Mitte unten).

---

einen ersten Schritt in Richtung Interkulturelle Öffnung gehen wollen, beginnen Sie mit dem rot markierten Teil. Als *Führungskraft* eines Vereins oder Verbandes beginnen Sie mit den auf Sie zugeschnittenen olive-beige markierten Kapiteln. Beschränken Sie sich jedoch nicht auf „Ihre“ Farbe. Als *Einzelperson* zeigen Ihnen die anderen Kapitel, in welchen Bereichen Sie sich zusätzlich einbringen können und wie Sie bei einer anderen Ressourcenlage das Engagement ausweiten können. Aber auch als *Führungskraft* sind Sie darauf angewiesen, dass Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst aktiv werden und sich interkulturell sensibilisieren, wollen sie einen erfolgreichen interkulturellen Öffnungsprozess durchführen. Hinweise dazu finden Sie auf den Ebenen der *Einzelpersonen* und der *Funktionsträgerinnen und -träger* – nach links und rechts zu schauen, trägt hier zur Horizonterweiterung bei.

## 2.2 Phasen im interkulturellen Öffnungsprozess

Interkulturelle Öffnung ist ein Veränderungsprozess, der verschiedene Phasen durchläuft: Bestandsaufnahme, Zieldefinition, Maßnahmenplanung und -umsetzung sowie Monitoring und Evaluation. Der Veränderungsprozess hat dabei kein festgelegtes Ende: Die Evaluation am Schluss kann als erneute Diagnose verstanden werden und die Formulierung weiterer Ziele bedingen.

Auf der Ebene der *engagierten Einzelperson* ist das Durchlaufen der Veränderungsphasen ein persönlicher Lernprozess, der idealerweise in einem Fortbildungssetting erfolgt. Die vier Phasen beschreiben daher auch, ausgehend von einer interessierten Person, die Initiierung und Durchführung einer Fortbildung zu interkultureller Kompetenz oder vorurteilsbewusstem Handeln.



Auf der Ebene der *Funktionsträgerinnen und -träger* werden drei Fälle konstruiert, die exemplarisch zeigen, wie in den vier Phasen vorgegangen werden kann.



1. Eine Gruppenleiterin eines Pfadfindervereins möchte mehr Schülerinnen und Schüler mit Migrationshintergrund zum Mitmachen im Verein motivieren.
2. Eine Beraterin in einem Frauenzentrum möchte das Angebot auch für Menschen in der nahegelegenen Flüchtlingsunterkunft öffnen.
3. Ein Koordinator für Ehrenamtliche möchte geflüchtete Menschen für den Bundesfreiwilligendienst gewinnen und auch adäquat betreuen lassen.



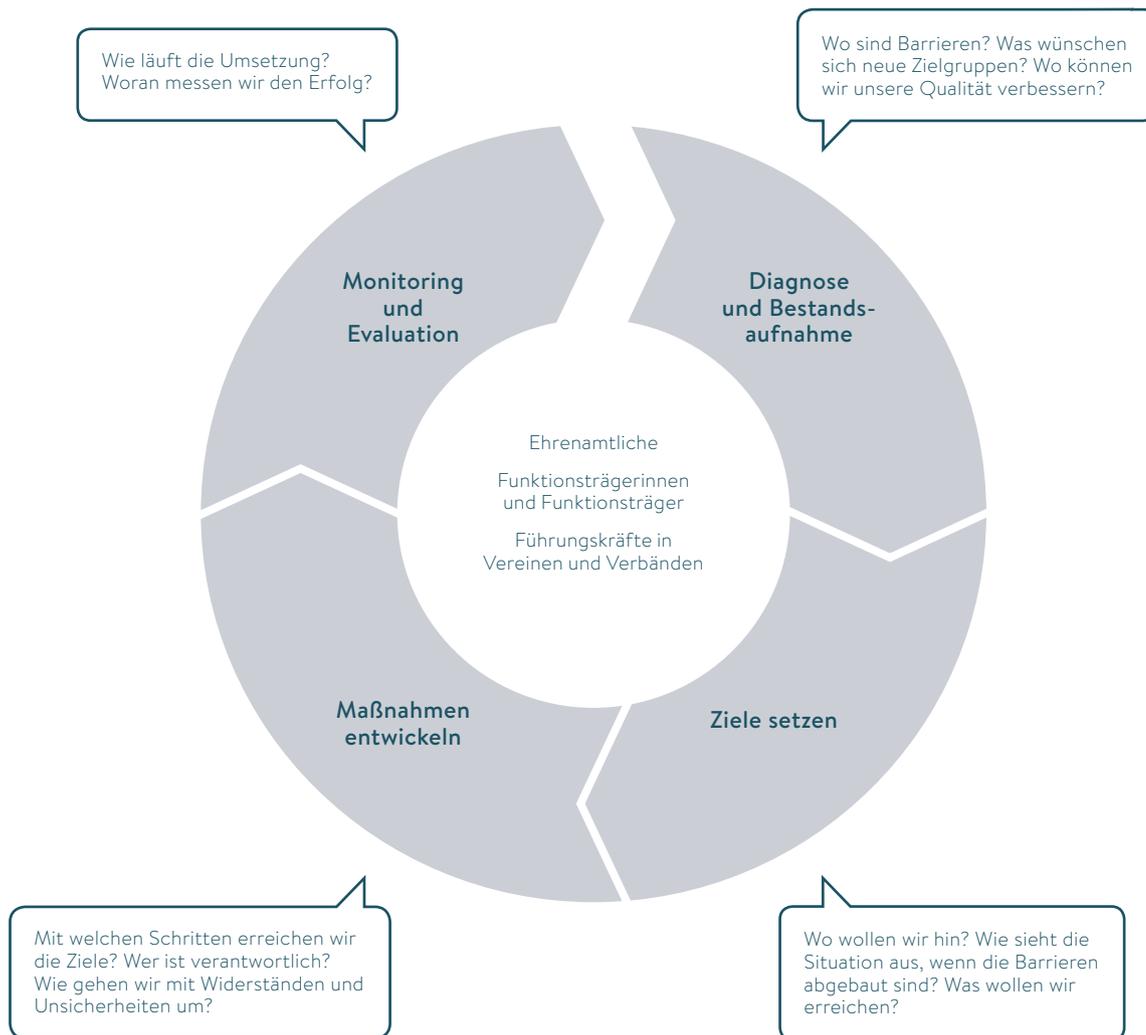
Auf der Ebene der *Führungskräfte aus Vereinen und Verbänden* werden in vier Phasen Elemente des Projekt- und des Veränderungsmanagements pragmatisch miteinander verbunden. Sie zeigen, welche Veränderungen etwa in den Bereichen Personal, Prozesse, Angebote, Vernetzung und Öffentlichkeitsarbeit möglich sind, um sich adäquat auf die veränderten (potenziellen) Mitarbeiter-, Mitglieder- oder Kundengruppen einzustellen und damit langfristig als Organisation überlebensfähig zu bleiben.



Der Leitfaden stellt chronologisch die vier Phasen Interkultureller Öffnung dar. In Unterkapiteln wird beschrieben, wie die drei Zielgruppen die jeweiligen Phasen gestalten können.

## ABBILDUNG 2: VIER PHASEN IM INTERKULTURELLEN ÖFFNUNGSPROZESS

Die Phasen sind für alle drei Zielgruppen relevant





## PRAXISHINWEIS FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE EINES VEREINS ODER VERBANDES



### WIE INTERKULTURELLE ÖFFNUNG GELINGT

#### Motivierte Führungskräfte als Vorbild

Interkulturelle Öffnungsprozesse sind top-down initiiert. Die entschiedene Unterstützung durch die Führung, also den gesamten Vorstand und relevante Schlüsselpersonen, motiviert die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, gibt Engagierten Rückendeckung und reißt Unsichere mit.

#### Querschnittsthema: von oben gewollt und von unten forciert

Interkulturelle Öffnung ist kein Nischen- oder Sonderthema, vielmehr betrifft es alle laufenden Prozesse und alle vorhandenen Strukturen, also sowohl Personal-, Qualitäts- als auch Organisationsentwicklung. Eine Steuergruppe, Strukturen, die auf Beteiligung setzen, sowie Fortbildungen können dazu beitragen, das Thema in alle Teilbereiche zu tragen. Maßnahmen und Instrumente sollten auf allen Ebenen mitgetragen, im Leitbild ausgedrückt und nach außen und innen kommuniziert werden.

#### Fortbildung und Sensibilisierung

Alle an der Organisationsentwicklung Beteiligten sollten an Fortbildungen teilnehmen, die es ihnen ermöglichen, ihre eigene Rolle im Kontext von Privilegien und Benachteiligungen zu hinterfragen, sich interkulturell zu sensibilisieren und ihr Handlungsspektrum in interkulturellen Situationen zu erweitern.

#### Umfassende Bedarfsermittlung

Eine solide Diagnose des Ist-Standes verhindert ziellosen Aktionismus, der schnell verbrennt. Auf der Basis einer Bestandsaufnahme können Projekte gezielt auf den Bedarf und die Problemlagen der Zielgruppen zugeschnitten werden.

#### Analyse vorhandener Ressourcen

Es sollten nur Ziele formuliert werden, die mit den vorhandenen zeitlichen Ressourcen und den akquirierten finanziellen Mitteln umsetzbar sind. Dies ist besonders im ehrenamtlichen Kontext einzuplanen.

#### Wertschätzung der Mitglieder sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Im Zuge des Prozesses werden häufig vorhandene Potenziale sichtbar, die bisher nicht genutzt wurden (zum Beispiel Sprachkenntnisse). Die Anerkennung des Engagements aller Mitglieder sowie das Einbeziehen ihrer Erfahrungen holen sie ins Boot.

#### Innehalten und Nachsteuern

Interkulturelle Öffnungsprozesse und die damit verbundenen Projekte lassen sich meist nicht nach einem vorgefertigten Plan umsetzen. Daher ist es wichtig, sich regelmäßig über den Prozessverlauf auszutauschen. Gesprächsanlässe und Reflexionsräume ermöglichen es, auf Dynamiken einzugehen und – falls nötig – umzusteuern.

#### Externe Begleitung

Prozessmoderatorinnen und -moderatoren, die von außen kommen, intervenieren, geben Impulse für den Fortgang des Prozesses und helfen den Beteiligten mit ihrer neutralen Rolle bei der Gestaltung der Schritte und der Umsetzung der Projekte. Sie sind versiert darin, Befürchtungen und Widerstände gegenüber Veränderung aufzugreifen und die zugrunde liegenden Motive, Interessen und Fragen so zu bearbeiten, dass sie für den Prozess nutzbar werden. Interkulturelle Öffnung ist selbst unter idealen Bedingungen nie ein Selbstläufer: Es braucht immer gezielte Begleitung und Unterstützung durch interne oder externe Beauftragte.

## Phase 1: Bestandsaufnahme und Diagnose



### Engagierte Einzelpersonen: Bei sich selbst anfangen

Sie haben Lust, über den Tellerrand zu schauen und in Ihrem Umfeld für mehr Vielfalt und Gleichberechtigung zu sorgen? Sie fragen sich, wie Sie loslegen können?

Überlegen Sie sich zunächst, was Sie zum Engagement motiviert oder woher Ihr Interesse kommt. Vielleicht sind Sie neugierig darauf, Menschen anderer Herkunft kennenzulernen, Ihren Horizont zu erweitern und etwas Neues zu lernen. Vielleicht möchten Sie auch Verantwortung übernehmen und Ihre Privilegien verantwortungsvoll nutzen, sodass auch andere davon profitieren. Vielleicht möchten Sie schlicht helfen, Ihrem Mitgefühl Raum geben oder mit Ihrer Zeit etwas Sinnvolles anfangen.

Wenn Sie Lust haben, in Ihrem Umfeld für mehr Vielfalt und Gleichberechtigung zu sorgen, werden Sie sensibel für Äußerungen zum Thema Integration in Ihrem Umfeld. Nicht jedem fällt es leicht, auszuhalten, dass verschiedene Vorstellungen von dem, was normal und angemessen ist, nebeneinanderstehen. Milton J. Bennett hat ein Modell für die Entwicklung interkultureller Sensibilität erstellt:

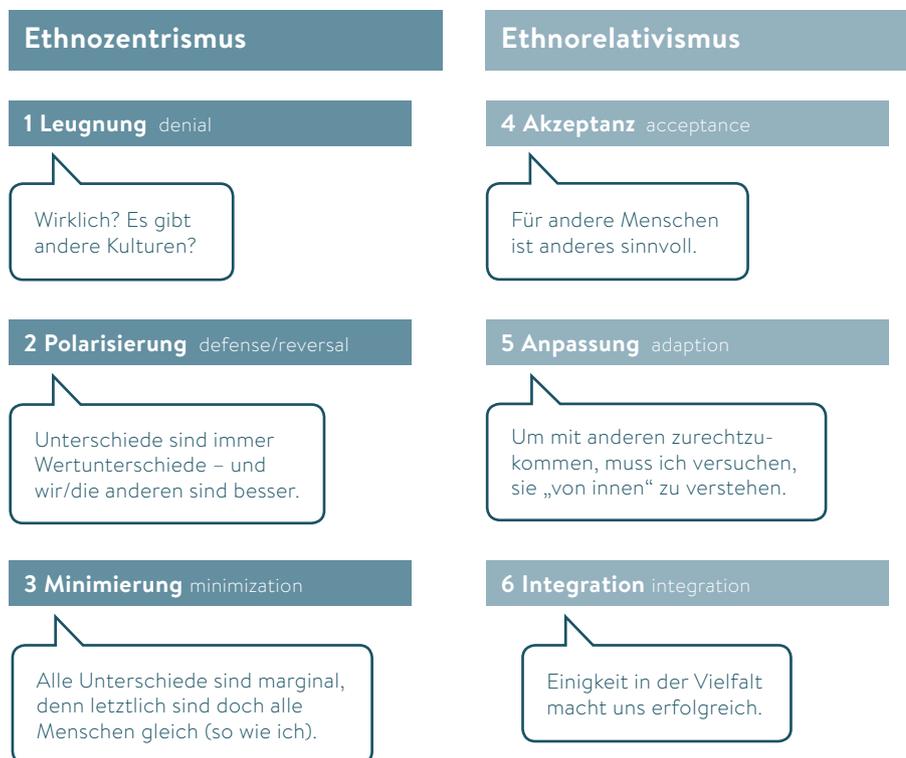


#### MOTIVATION:

- » Horizont erweitern?
- » Neues kennenlernen?
- » Verantwortung übernehmen?
- » Helfen?
- » Teilen?
- » Sinnvolles tun?

#### ABBILDUNG 3: ENTWICKLUNG INTERKULTURELLER KOMPETENZ

Modell nach Milton J. Bennett



Bennett, Milton J.: Towards ethnorelativism: A developmental model of intercultural sensitivity. Hier in Anlehnung an Zeutschel, Ulrich/Oswald, Margit (2017): DMIS: Developmental Model of Intercultural Sensitivity. Berlin.



Sich angesichts von Unterschieden wohlfühlen zu können, ist Voraussetzung und zugleich Ziel Interkultureller Öffnung. Eine erste Reflexion kann sich auch auf die eigene Bildungsgeschichte richten: Finden Sie heraus, welche *Vorurteile* Sie seit frühester Kindheit durch Ihre Eltern, Lehrkräfte, Vorbilder, Zeitungen und das Internet erlernt haben! Bereits im Alter von zwei Jahren beobachten wir unbewusst, welche Menschen in der Gesellschaft als wertvoll und welche als weniger wertvoll wahrgenommen und behandelt werden. Uns erscheint es dann später so, als wäre diese ungleiche Behandlung „normal“ und „richtig“ und es ist mühsam, diese verinnerlichteten Haltungen wahrzunehmen, zu verändern oder wieder zu „verlernen“.

Schließlich können Sie beobachten, wie Sie mit welchen Äußerungen und Handlungen *Menschen unbewusst zu „Anderen“ machen*. Migrantinnen und Migranten berichten, dass sie sich eigentlich als Deutsche fühlen, aber durch oft wohlmeinende Sätze wie „Du sprichst aber gut Deutsch!“ oder „Wo kommst Du ursprünglich her?“ als nicht zugehörig etikettiert werden.

Jeder interkulturelle Öffnungsprozess fängt beim Einzelnen an. Wer sich persönlich verändert, wirkt anders in sein Umfeld und setzt damit neue Impulse. Aber Ihre Einflussmöglichkeiten sind begrenzt. Wenn Sie Ihre eigene Motivation kennen und zum Beispiel im Kontakt mit Menschen anderer Herkunft von Handlungsbedarfen erfahren haben, setzen Sie sich am besten mit Gleichgesinnten, Funktionsträgerinnen und Funktionsträgern oder anderen Verantwortlichen in Verbindung, um größere Veränderungen ins Rollen zu bringen (siehe auch Seite 20 ff.).

Einen idealen Rahmen für die Veränderung der persönlichen Haltung bilden Fortbildungen zur interkulturellen Orientierung, zu vorurteilsbewusstem oder rassismuskritischem Handeln. Der Austausch mit den anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmern ermöglicht es, neue Blickwinkel, Erfahrungshintergründe, Werte und Einstellungen kennenzulernen und so voneinander zu lernen. Die Lerngruppe kann im besten Fall eine Art Laborsituation für interkulturelles Lernen bieten. Achten Sie bei der Organisation von Fortbildungen auf angebotene Inhalte und Methoden (siehe Seite 32 f.): In Fortbildungen geht es weniger darum, einen richtigen Umgang mit „den Anderen“ einzuüben, als vielmehr zu fragen, wodurch „die Anderen“ zu Anderen gemacht werden.



#### MATERIALIEN ZUM DOWNLOAD

- » Übung: Ich und meine Gruppen
- » Übung: Positionsbestimmung
- » Übung: Power Flower oder: Was gibt Menschen Macht?
- » Übung: Mein kultureller Hintergrund
- » Methode: Weiße Privilegien
- » Fragebogen: Interkulturelle Kompetenz

[www.menschen-leben-integration.de/downloads](http://www.menschen-leben-integration.de/downloads)

## Phase 1: Bestandsaufnahme und Diagnose



### **Funktionsträgerinnen und Funktionsträger: Bedarf sehen, Rollen und Ressourcen klären, Anstöße geben**

Vielleicht kennen auch Sie einige der Bedarfe an Interkultureller Öffnung, auf die Trainerinnen und Trainer, Beauftragte, Koordinatorinnen und Koordinatoren sowie andere Funktionsträgerinnen und Funktionsträger aus zivilgesellschaftlichen Organisationen in Zeiten von Globalisierung und Migration bei ihren Bestandsaufnahmen stoßen: Sie stellen fest, dass ihre Veranstaltungen die Zielgruppen aus dem migrantischen Umfeld nicht erreichen und nur wenige ihrer Einladung folgen. Oft spiegelt ihre Mitgliederstruktur nicht die Bevölkerungszusammensetzung wider und Menschen mit Migrationshintergrund sind unterrepräsentiert. Wenn Mitglieder mit Migrationshintergrund gewonnen werden konnten, so sind diese nur selten in den Gremien vertreten. Funktionsträgerinnen und Funktionsträger wünschen sich in einigen Fällen mehr Kontakt und Austausch der unterschiedlichen Herkunftsgruppen untereinander. In anderen Fällen stellen sie fest, dass sich Menschen mit Migrationshintergrund von dem äußeren Auftritt ihres Vereins nicht angesprochen oder sich durch Vereinsroutinen und Zugangsvoraussetzungen ausgegrenzt fühlen. Anderen ist bewusst, dass keine ausreichenden und vor allem auf die Zielgruppen zugeschnittenen Informationsmaterialien und -kanäle existieren.

Arbeiten Sie in einem Verein und kennen solche oder ähnliche Herausforderungen? Möchten Sie Menschen mit Migrationshintergrund als Mitglieder gewinnen? Haben Sie schon Angebote für Geflüchtete organisiert, sind sich aber nicht sicher, ob diese so weiterlaufen können? Würden Sie gern Geflüchtete oder Migrantinnen und Migranten aus der Nachbarschaft zu Ihren Veranstaltungen einladen, wissen aber nicht genau, wie Sie diese ansprechen können?

Im Folgenden wird beschrieben, wie die Öffnung für Menschen mit Fluchtgeschichte oder Migrationshintergrund angestoßen werden kann. Wir stellen Ihnen drei beispielhafte Anliegen vor und zeigen in einigen Grundzügen, was Sie in jeder Phase der Interkulturellen Öffnung bei der Durchführung von einem Projekt beachten sollten (siehe auch Seite 34 ff., 48 ff., 60 f.).



### **PRAKTISCHER HINWEIS: FORMULIEREN, WO DIE PROBLEME LIEGEN!**

Anfänglicher Enthusiasmus führt häufig zu vorschnellem Handeln. Ihr Projekt ist aber umso erfolgreicher, wenn Sie sich – am besten gemeinsam mit Kolleginnen und Kollegen – Gedanken darüber machen, wo der Schuh wirklich drückt und wo die Handlungsbedarfe liegen (siehe Seite

28, Bestandsaufnahme), welche Motivation Sie zum Handeln haben und wie es um Ihre zeitlichen und finanziellen Ressourcen bestellt ist. Übernehmen Sie sich nicht! So wird Frustration zu einem späteren Zeitpunkt vermieden.

### BEISPIEL 1: PFADFINDERVEREIN BRAUCHT MEHR MITGLIEDER



#### Ausgangslage:

„Viele Schülerinnen und Schüler an unserer Schule haben einen Migrationshintergrund und seit dem letzten Jahr sind einige geflüchtete Kinder dazugekommen. Im Pfadfinderverein stammen jedoch fast alle Jugendlichen aus Familien, die schon lange ortsansässig sind. Die Schulklassen sind so vielfältig, aber bei den Pfadfinderinnen und Pfadfindern kommt diese Vielfalt nicht an. Wie können wir Jugendliche dafür interessieren, bei uns mitzumachen? Wie können wir ihre Eltern erreichen und überzeugen?“  
(Gruppenleiterin eines Pfadfindervereins)

#### Bestandsaufnahme:

Zur Bestandsaufnahme führt die Gruppenleiterin des Pfadfindervereins eine informelle Miniumfrage unter Schülerinnen und Schülern mit Migrationshintergrund durch. Sie findet heraus, dass viele Jugendliche generell Lust hätten, bei Aktionen der Pfadfinderinnen und Pfadfinder mitzumachen, aber von der Kleidung, der Pfadfindersprache befremdet sind, ihre Freizeit oft mit der Familie verbringen und nicht wissen, wie sie ihren Eltern erklären können, was ein Pfadfinderverein ist. Auch fragen sie sich, ob die Mitgliedschaft und die Angebote Geld kosten.



Lesen Sie ab Seite 34, wie es mit dem Pfadfinderverein weitergeht.

### BEISPIEL 2: BERATUNGSANGEBOTE ERREICHEN FRAUEN MIT FLUCHTGESCHICHTE NICHT

#### Ausgangslage:

„Wir haben in unserem Beratungszentrum viele Angebote für Mütter, für Alleinerziehende und zur Kinderbetreuung. Als bei uns ganz in der Nähe eine Folgeunterkunft für Geflüchtete eröffnet wurde, haben wir den Träger der Unterkunft gebeten, auf unsere Veranstaltungen und Sprechstunden hinzuweisen, aber es kommen kaum Frauen zu uns und wenn, dann wissen wir nicht so genau, was wir ihnen anbieten sollen.“  
(Beraterin in einem Frauenzentrum)



#### Bestandsaufnahme:

Die Beraterin findet in einem Telefonat mit dem Träger der Unterkunft heraus, dass die Frauen immense Beratungsbedarfe, aber weder ein Verständnis der Angebote der Beratungsstelle noch den Mut haben, die Beratungsstelle aufzusuchen. Einige wagen sich nicht alleine aus der Unterkunft heraus, andere wissen nicht, ob sie ihre Kinder mitbringen können. Auch das Konzept der „Beratung“ ist einigen Frauen nicht bekannt. Der Träger berichtet darüber hinaus, dass eine örtliche Migrantinnenorganisation ein erfolgreiches Kinderprogramm in der Einrichtung anbietet.



Lesen Sie ab Seite 36, wie es dem Beratungszentrum gelingt, mehr Migrantinnen anzusprechen.



## PRAKTISCHER HINWEIS: KLEIN UND FEIN STARTEN!

Starten Sie mit einem kleinen Projekt, das attraktiv und öffentlichkeitswirksam ist und relativ schnell die Chancen Interkultureller Öffnung sichtbar macht! Das kann eine Veranstaltung sein oder Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit umfassen, die nicht an tiefen Schichten der Organisation rühren, aber sichtbare Veränderungen

zeigen. Ein erster Erfolg kann Vorgesetzte, Kolleginnen und Kollegen sowie Ehrenamtliche überzeugen, sich für einen größeren interkulturellen Öffnungsprozess zu entscheiden, der auf ein grundsätzliches Umdenken in der Organisation und den Abbau von Barrieren zielt.

### BEISPIEL 3: FREIWILLIGENDIENST SOLL AUCH FÜR GEFLÜCHTETE PROFESSIONELL UND ERFOLGREICH LAUFEN



#### Ausgangslage:

„Unser Träger möchte jetzt auch für Menschen mit Fluchtgeschichte den Bundesfreiwilligendienst anbieten. Es sind auch schon einige Interessierte zu uns gekommen. Aber was muss ich wissen, um diese Menschen zu beraten, zu vermitteln und bei ihrer Freiwilligenarbeit zu begleiten?“

(Pädagogischer Mitarbeiter bei einem Träger des BFD (Bundesfreiwilligendienstes)/ BFDmF (Bundesfreiwilligendienstes mit Flüchtlingsbezug).

#### Bestandsaufnahme:

Der pädagogische Mitarbeiter recherchiert im Internet und telefoniert mit anderen Trägern, die den Bundesfreiwilligendienst für Geflüchtete anbieten. Er erfährt, dass die Arbeit bereichernd ist, weil alle Seiten beständig voneinander lernen, dass es aber auch Stolpersteine gibt. Dazu zählen die hochkomplexe und zeitraubende Bürokratie auf allen Ebenen, Fremdheitsgefühle und Berührungängste, Sprachschwierigkeiten sowie die Tatsache, dass Geflüchtete den Freiwilligendienst oft abbrechen, sobald sie einen Sprachkurs, Ausbildungsplatz oder Job haben.

Grundsätzlich ist es in interkulturellen Öffnungsprozessen wichtig, bei sich selbst anzufangen. Beginnen auch Sie als Funktionsträgerin und -träger als Basis und Ausgangspunkt damit, über Fortbildungen, Sensibilisierungsübungen oder Reflexionsrunden an der eigenen Haltung zu arbeiten (siehe Seite 18 f.)!

Hilfreich ist es zudem, sich zu Beginn seines Engagements oder bei ersten Ideen für mögliche interkulturelle Öffnungsprojekte darüber klar zu werden, in welchen Rollen Sie in einem Projekt tätig werden können und möchten: Vorbild, Multiplikatorin/ Multiplikator, Trainerin/Trainer, Ansprechpartnerin/Ansprechpartner, Netzwerkerin/ Netzwerker, Impulsgeberin/Impulsgeber oder Fundraiserin/Fundraiser? Diese Frage ist sehr eng damit verbunden, welche Funktion Sie normalerweise im Verein oder in der Organisation übernehmen. Auch die persönlichen und beruflichen Erfahrungen in diesem Bereich sind relevant.



[www.bundes-freiwilligendienst.de/fluechtlinge.html](http://www.bundes-freiwilligendienst.de/fluechtlinge.html)



Lesen Sie ab Seite 37, wie Bundesfreiwilligendienst auch Geflüchtete erreicht.



Bei sich selbst anfangen



Welche Rolle können Sie im Projekt übernehmen?



## PRAKTISCHER HINWEIS: MOTIVATION TRANSPARENT MACHEN

Gehen Sie offen mit der Frage um, warum Sie sich für das Thema engagieren. Das erleichtert Ihnen, Nähe zu den Personen, die Sie erreichen wollen, zu schaffen, und schärft Ihre Vorstellung von dem, was Sie erreichen wollen.

Wenn Ihr Fokus auf der Zusammenarbeit mit Geflüchteten liegt, beachten Sie, dass das Verhältnis

zwischen Ehrenamtlichen und Geflüchteten von einem Ungleichgewicht geprägt ist: Sie können Hilfe anbieten – Geflüchtete sind häufig auf Hilfe angewiesen. Machen Sie sich immer wieder bewusst, dass Geflüchtete auf ihrem Weg nach Deutschland Enormes geleistet haben. Sie sind mündige Menschen, haben die Wahl und das gute Recht, Hilfe auch abzulehnen!

Überlegen Sie auch, welche weiteren Unterstützerinnen und Unterstützer Sie gewinnen können:

- » Wer lässt sich für Projekte begeistern?
- » Wer hat Lust, im Verein stärker sichtbar zu werden?
- » Gibt es Menschen, die aufgrund ihrer Lebenssituation eine besondere Verbindung zu den Themen Integration/Interkulturelles/gleichberechtigte Teilhabe/Antirassismus haben?
- » Wer spricht andere Sprachen?
- » Wer hat einen Migrationshintergrund?
- » Wer ist vernetzt oder hat gute Kontakte?

Funktionsträgerinnen und -träger haben eine Art Sandwichposition zwischen den engagierten Einzelpersonen und den Führungskräften in den Vereinen und Verbänden (siehe Seite 26) inne. Sie können bei ausreichenden Kapazitäten in beide Richtungen wirken: Fortbildungen für Einzelpersonen und größere Organisationsentwicklungsprozesse anstoßen (siehe Seite 18).

Auch wenn Sie nur ein begrenztes Projekt aus dem Bereich Interkulturelle Öffnung anstoßen möchten, wird es zusätzliche zeitliche und finanzielle Ressourcen erfordern. Klären Sie, ob Sie einen Auftrag von Ihren Vorgesetzten bekommen können, der durch Ressourcen unterstützt und abgesichert ist, oder ob sich die Verantwortlichen selbst auf einen größeren Prozess einlassen können (siehe Seite 26).

Prüfen Sie auch, ob Sie zusätzliche Ressourcen finden, die Ihr Engagement unterstützen – materielle Ressourcen wie Räume, Fahrzeuge, Computer, Drucker oder Ähnliches, personelle Ressourcen wie etwa ein Sekretariat, aber auch finanzielle Ressourcen (siehe Seite 66).



Unterstützerinnen und Unterstützer gewinnen



Ressourcen klären



## BEST PRACTICE: WILLKOMMEN IM SPORT

Der Farmsener Turnverein in Hamburg bietet ein Gymnastikangebot für Frauen aus Deutschland und Frauen mit Fluchtgeschichte an, die älter als 50 Jahre sind. Der Verein engagierte sich bereits im Vorfeld für die Integration von Geflüchteten, zum Beispiel nahmen viele Kinder und Jugendliche aus der nahegelegenen Flüchtlingsunterkunft das Schwimmangebot wahr. Was noch fehlte, war jedoch ein Angebot, das sich nur an Frauen richtete. Das gemeinsame sportliche Erlebnis sollte helfen, das Ankommen in einem fremden Land zu erleichtern und dabei auch ganz klar den gemeinsamen Spaß und das gegenseitige Kennenlernen

in den Vordergrund stellen. Und ganz nebenbei hatte der Verein die Chance genutzt, eine neue Zielgruppe für sich zu gewinnen. Gefördert wird er dabei durch das Programm „Willkommen im Sport“. Die zugehörige digitale Plattform fasst Sportangebote für Geflüchtete von Hamburger Vereinen zentral zusammen. Mitglieder des Hamburger Sportbunds haben hier die Chance, ihre Angebote einzustellen. Ehrenamtliche Helferinnen und Helfer sowie Geflüchtete und Menschen mit Migrationshintergrund können dort passende Sportangebote suchen und finden.

Vgl. Willkommen im Sport: Projekt des Monats April. Gymnastik für Frauen über 50., [www.willkommen-im-sport.de/node/492](http://www.willkommen-im-sport.de/node/492)



## BEST PRACTICE: DEUTSCH ALS ZWEITSPRACHE/DAZ-EXPERTISE NUTZEN!

Um dafür Sorge zu tragen, dass Teilnehmende mit Fluchtgeschichte sprachlich mitkommen, können Sie Expertinnen und Experten für Deutsch als Zweitsprache einbeziehen oder sich von diesen schulen lassen. Materialien finden Sie hier:

### [sprache-ist-integration.de](http://sprache-ist-integration.de)

Auf der privat betriebenen Seite finden Sie Grundlagen für Neueinsteigerinnen und Neueinsteiger in der Sprachvermittlung, Methoden-Tipps und praktische Hinweise.

### [www.deutsch-als-fremdsprache.de](http://www.deutsch-als-fremdsprache.de)

Die nichtkommerzielle, inhaltlich solide Seite wird von erfahrenen Lehrkräften betrieben und viel genutzt.

### [www.goethe.de/de/spr/flu/esd.html](http://www.goethe.de/de/spr/flu/esd.html)

Das Goethe-Institut hat für Lernbegleiterinnen und -begleiter von Geflüchteten einen Onlinekursraum mit Materialien, Tipps und Best-Practice-Beispielen erstellt.

## Phase 1: Bestandsaufnahme und Diagnose



### Führungskräfte in Vereinen und Verbänden: Strukturen schaffen und Bestandsaufnahme durchführen

Ausgangspunkt für einen interkulturellen Öffnungsprozess ist, dass eine oder mehrere Personen die Notwendigkeit dafür erkennen. Idealerweise erfolgt der Anstoß aus der Organisation selbst, aber auch äußere Impulse wie Bedingungen der Zuwendungsgeber oder Druck aus der Öffentlichkeit sowie den Mitglieder-, Kunden- oder Klientenkreisen können den Stein ins Rollen bringen.

Wenn Sie sich dazu entscheiden, einen Prozess zu starten, sind drei Voraussetzungen zu schaffen: Zu Beginn eines interkulturellen Öffnungsprozesses müssen erstens Finanzquellen eruiert und ein Budget reserviert werden. Zweitens muss eine externe Begleitung durch eine kompetente Moderation gefunden werden, mit der im Rahmen einer Auftragsklärung Ziele, Rollen und Aufgaben besprochen sowie feste Ansprechpartnerinnen oder -partner ausgemacht werden. Und drittens gilt es, eine Steuergruppe einzurichten, die den Prozess maßgeblich betreut. Teil der Steuergruppe sollten relevante Führungskräfte und fachlich kompetente Personen sein. Es empfiehlt sich, die Steuergruppe möglichst repräsentativ (mit Akteuren aus allen Arbeitsbereichen oder auch Hierarchiestufen) zu besetzen. Impulse können so besonders gut in die Gesamtorganisation getragen werden. Und vereins- oder verbandsübergreifende Maßnahmen wie Öffentlichkeitsarbeit oder gemeinsame Leitbildentwicklung können so leichter realisiert werden.

Mit der Steuergruppe gilt es, eine *Veränderungsarchitektur* zu entwerfen, das heißt Kommunikationsräume zu schaffen, in denen der Prozess vorangetrieben, organisiert und reflektiert werden kann.<sup>6</sup> Interkulturelle Öffnungsprozesse haben einen unterschiedlichen Umfang. Zwei Beispiele:

- » Das Diakonische Werk Hamburg-West/Südholstein, ein Wohlfahrtsverband mit rund 240 Angestellten, hat im Laufe eines Jahres sechs eintägige Sensibilisierungs- und Strategieworkshops mit der Steuergruppe durchgeführt. Außerdem organisierte es ein zweitägiges Mitarbeiter- und zwei eintägige Führungskräftetrainings zur interkulturellen Sensibilisierung sowie eine Sondersitzung der Leitungsrunde zur Überarbeitung des Leitbildes.
- » Der Fußballverein FC Wacker München 1903 e. V. mit 300 aktiven Spielerinnen und Spielern in drei Herren- und zwölf Jugendmannschaften hat beispielsweise einen Auftaktworkshop, fünf Strategiegespräche, drei Fortbildungen und fünf themenzentrierte Workshops zu den Themen Leitbildentwicklung, Öffentlichkeitsarbeit und Videos sowie zu Beginn einen Auftaktworkshop durchgeführt. Erfolgsfaktor war zudem ein regelmäßiges Nachfassen bei den unterschiedlichen Beteiligten zum Fortgang der Aktivitäten auf Vereinsebene.<sup>7</sup>

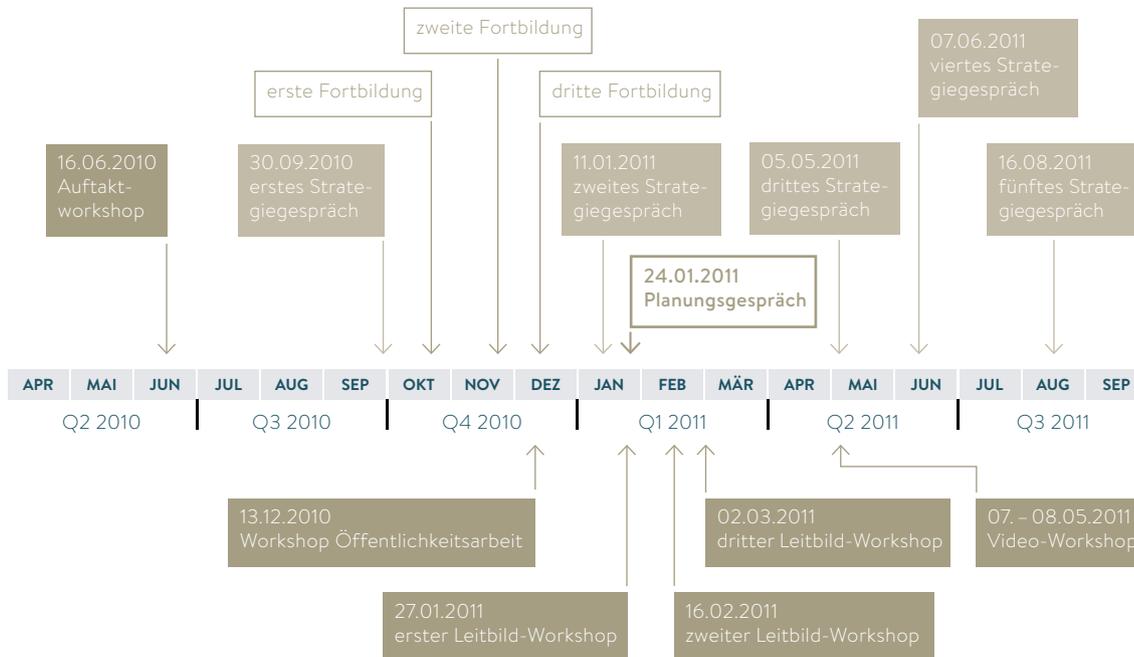


#### 3 VORAUSSETZUNGEN FÜR DEN INTERKULTURELLEN ÖFFNUNGS- PROZESS:

1. Finanzquellen checken
2. Externe Begleitung durch Moderation
3. Steuergruppe einrichten

#### ABBILDUNG 4: WANDEL PLANEN – VERÄNDERUNGSARCHITEKTUR IM INTERKULTURELLEN ÖFFNUNGSPROZESS DES FUSSBALLVEREINS FC WACKER IN MÜNCHEN

Verlauf und Zeitaufwand von Prozessbegleitung und Umsetzung für einen Modellverein



Quelle: Landeshauptstadt München, Sozialreferat, Stelle für interkulturelle Arbeit (Hrsg.) (2013): Modellprojekt Qualifizierungsoffensive zur interkulturellen Öffnung im organisierten Sport.

#### ATTRAKTIVE AUFTAKTVERANSTALTUNG

Um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder die beteiligten Abteilungen und Vereine mitzunehmen, kann eine öffentlichkeitswirksame Auftaktveranstaltung organisiert werden. In Großgruppenformaten wie Zukunftswerkstätten oder Worldcafés können Sie Visionen und konkrete Ideen, aber auch Befürchtungen und mögliche Stolpersteine diskutieren. Damit stärken Sie die Identifikation aller Beteiligten und machen mögliche Skepsis gleich zu Beginn sichtbar. Hilfreich sind auch Kurzinputs zum Konzept Interkultureller Öffnung sowie erste erfahrungsorientierte Sensibilisierungsübungen. Letztere brauchen allerdings ein ausreichendes Maß an Zeit. Neben der Unterstützung des Projektes durch Führungskräfte und die Einbindung von Spartenvereinen, Abteilungen sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kann auch die positive Resonanz der politischen Ebene Rückendeckung für den Prozess darstellen. Organisieren Sie in dem Fall beispielsweise ein Grußwort durch die Chefetage oder durch einen Lokalpolitiker beziehungsweise eine Lokalpolitikerin. Ziel der Veranstaltung ist es, Menschen für den Prozess zu gewinnen, daher sollte die Veranstaltung hinsichtlich Raum, Zeit, Materialien und Catering attraktiv gestaltet sein.



Mehr zur Planung und Durchführung eines Worldcafés auf [www.menschen-leben-integration.de/downloads](http://www.menschen-leben-integration.de/downloads)



## PRAKTISCHER HINWEIS: NUTZEN VERDEUTLICHEN

Vielen Mitgliedern oder Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist oft nicht klar, wie sie in ihrem Alltag konkret von den Inhalten der Projektworkshops, Besprechungen oder Fortbildungen profitieren können. Zeigen Sie daher bereits in Auftragsklärungsworkshops für interkulturelle Öffnungsprozesse, bei unverzichtbaren Grundlagenfortbildungen zur interkulturellen Sensibilisierung oder ersten Besprechungen immer wieder,

inwieweit die Inhalte und das Vorgehen praxisrelevant sind. Wenn Fortbildungen darauf abzielen, generell zu sensibilisieren und die Haltung zu verändern, so können Fortbildungsleitungen anhand von persönlichen Erfahrungen beschreiben, wie einzelne Übungen, Begegnungen oder Erlebnisse ihren Blick im Alltag und damit auch ihr Handeln verändert haben (siehe Seite 59).

### BESTANDSAUFNAHME/DIAGNOSE

Die wichtige Anfangsaufgabe der mit der Interkulturellen Öffnung beauftragten Person, Steuergruppe oder der Moderatorin beziehungsweise des Moderators liegt in der Durchführung einer Diagnose. Es gilt, zu ermitteln, wie der Stand der Interkulturellen Öffnung in den unterschiedlichen Teilbereichen ist, welche Potenziale für die Veränderungen vorhanden sind und wo Veränderungsbedarf besteht, das heißt, wo Barrieren liegen, die abgebaut werden müssen.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, eine Diagnose durchzuführen. Empfehlenswert ist es, verschiedene Methoden zu kombinieren und die Ergebnisse miteinander zu vergleichen.

#### Befragung potenzieller Zielgruppen

- » Um Bedarfe für eine Interkulturelle Öffnung zu ermitteln und herauszufinden, wo oft ungewollte oder unsichtbare Barrieren innerhalb der Organisation liegen, empfiehlt es sich, eine Umfrage unter potenziellen Zielgruppen durchzuführen. Wie wirkt unsere Organisation auf Sie? Was wünschen Sie sich? Wie können wir die Organisation attraktiv gestalten? Welche Angebote wären hilfreich? Wo sehen Sie Barrieren? Die Umfrage kann in den Communitys mit einem Fragebogen oder im Rahmen eines Workshops stattfinden. Im Zuge einer Befragung können besonders geschätzte Personen aus den Zielgruppen als Ressourcepersonen oder Beteiligte für den weiteren Prozess gewonnen werden. Das Netzwerk der Organisation kann bereits hier erweitert werden.

#### Bestandsaufnahme innerhalb der Steuergruppe mit Fragebogen

- » Eine Vorlage für einen Fragebogen zur Interkulturellen Öffnung und einen interkulturellen Selbstcheck finden Sie unter [www.menschen-leben-integration.de/downloads](http://www.menschen-leben-integration.de/downloads).

#### Bild meiner Organisation

- » Die Mitglieder der Steuergruppe malen ein Bild ihrer Organisation (zum Beispiel als Schiff, Haus, Fahrzeug), das zeigt, wo die Organisation bereits interkulturell offen ist und wo Barrieren liegen könnten. In den Blick genommen werden dabei Verfahren der Personalrekrutierung und -entwicklung, Prozesse, Angebote, Kommunikation, Öffentlichkeitsarbeit oder Vernetzung.



## PRAKTISCHER HINWEIS: AN LAUFENDE VERÄNDERUNGSPROZESSE ANDOCKEN

Organisationen haben begrenzte Kapazitäten, um Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung durchzuführen. Machen Sie daher deutlich, inwieweit Interkulturelle Öffnung die Erreichung gesetzter Verbandsziele fördert und wie der Prozess an laufende Veränderungsprozesse,

etwa Inklusionsprozesse, Verwaltungsreformprozesse, Modernisierungsstrategien, Marketingstrategien, Qualitätsmanagementprozesse, anknüpfen kann. Synergien zu formulieren kann die Akzeptanz fördern und Mitarbeitende motivieren.

In einer Bestandsaufnahme werden Ansatzpunkte, gute Beispiele und Potenziale der Organisation zur Interkulturellen Öffnung deutlich. Sie motivieren für das weitere Vorgehen und zeigen, dass nicht bei null begonnen werden muss. Darüber hinaus werden *Barrieren erkannt und deutlich benannt*. Je nach Organisation können sie in unterschiedlichen Bereichen liegen. Hier einige Beispiele:

### ZUGANGSBARRIEREN AUF SEITEN VON MIGRANTINNEN UND MIGRANTEN:<sup>8</sup>

- » Informationsdefizite
- » Sprachliche Verständigungsschwierigkeiten
- » Mangelhaftes Vertrauen in die interkulturelle Verständigungsmöglichkeit und Akzeptanz, das aus eigenen Erfahrungen oder aus Erfahrungen anderer resultieren kann
- » Angst vor Stigmatisierung, Scham
- » Zurückhaltung, Skepsis
- » Delegation von Teilproblemen an andere Einrichtungen oder Abteilungen wird als Zurückweisung erlebt
- » Behörden- und Institutionen-Angst





## PRAKTISCHER HINWEIS: DIE DIAGNOSE IST BEREITS EINE INTERVENTION

Innerhalb oder außerhalb der Organisation Fragen aufzuwerfen, kann bereits Dynamiken entfachen. Mitglieder sind begeistert oder besorgt, neugierig oder verunsichert. Um diese Emotionen

aufzufangen, kommunizieren Sie am besten klar, wer verantwortlich ist, wie die weiteren Schritte im Prozess geplant sind und wie mit den Diagnoseergebnissen umgegangen wird.

- » Überempfindlichkeit, die aus Diskriminierungserfahrungen entstanden ist
- » Rückzugstendenzen bis hin zur „erlernten Hilflosigkeit“
- » Aggressivität, die nach außen oder innen gerichtet sein kann

### ZUGANGSBARRIEREN AUF SEITEN DER DEUTSCHEN MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER ODER MITGLIEDER:

- » Ethno- und soziozentrische Ressentiments und Vorurteile
- » Stereotypisierungen und Kulturalisierungen (Konflikte werden allein durch die *Kultur* erklärt)
- » Fremdheitsängste und Verunsicherung
- » Angst vor Verlust von Privilegien oder von Statusverfall (Migrantinnen und Migranten werden als Konkurrenz wahrgenommen)
- » Überforderungsgefühl
- » Sich nicht zuständig fühlen, Delegation an Sonderdienste
- » Gleichbehandlung von Ungleichem (Diskriminierungserfahrungen oder schwierigere Ausgangsvoraussetzungen werden ignoriert)
- » Beharren auf eingespielten Wissens- und Handlungsrouninen
- » Fehlende interkulturelle Kommunikationskompetenz
- » Wenig Bewusstsein hinsichtlich mentaler und struktureller Zugangsbarrieren
- » Verengtes Verständnis von Interkultureller Öffnung (Maßnahmen der Personal- oder Organisationsentwicklung werden als unnötig abgelehnt)



## PRAKTISCHER HINWEIS: WERBUNG NACH INNEN

Allen Abteilungen, Vereinen und Führungskräften muss deutlich gemacht werden, dass das Thema intensiv an alle Mitglieder beziehungsweise Mitarbeitenden kommuniziert werden muss. Informationen an Schwarzen Brettern oder bei Vereinssitzungen reichen dafür nicht aus. Wir-

kungsvoller sind die Nutzung sozialer Netzwerke und Informationsmailings sowie die persönliche Ansprache. Ziel muss sein, das Wissen um Interkulturelle Öffnung und die damit verbundene Haltung in den beruflichen oder vom Ehrenamt geprägten Alltag zu tragen.

**STRUKTURELLE ZUGANGSBARRIEREN:**

- » Gebühren, Kosten von Angeboten
- » Entfernung vom Wohnort
- » Komm-Strukturen: Institutionen erwarten, dass Klientinnen und Klienten sie in ihrem Büro aufsuchen
- » Öffnungszeiten, die mit der Lebenswirklichkeit belasteter Migrantenfamilien kollidieren
- » Religiöse oder weltanschauliche Trägerschaft (beispielsweise die Vorstellung, christliche Institutionen seien christlichen Klientinnen und Klienten vorbehalten oder wollten Nichtchristen bekehren)
- » Mangelnde Beschilderung
- » Fehlende Vernetzung, fehlende Informationswege und -materialien in die Communitys und Zielgruppen
- » Spezialisierte Problemlösungsbearbeitung
- » Konkurrenz, etwa um Sport- und Übungsstätten
- » Zugangsvoraussetzungen juristischer, förderungsbedingter und sonstiger Art

**MATERIALIEN ZUM DOWNLOAD**

- » Übung: Ich und meine Gruppen
- » Übung: Positionsbestimmung
- » Übung: Power Flower oder: Was gibt Menschen Macht?
- » Übung: Mein kultureller Hintergrund
- » Methode: Weiße Privilegien
- » Fragebogen: Interkulturelle Kompetenz

[www.menschen-leben-integration.de/downloads](http://www.menschen-leben-integration.de/downloads)

## Phase 2: Ziele setzen



### Engagierte Einzelpersonen: Blickwechsel und Sensibilisierung im Rahmen von Fortbildungen

Als Einstieg in Ihren persönlichen Lernprozess können Sie sich die zwei Videos ansehen, die wir auf Seite 11 beschreiben, oder einen Blick in die Bücher der Literaturliste werfen (siehe Seite 67 ff.). Falls Sie sich weiter interkulturell sensibilisieren möchten, etwa weil Sie noch mehr Ideen brauchen, wie Sie mit einer durch Fremdheit bedingten Unsicherheit umgehen können, gehen Sie auf Vereine und Verbände zu und regen Sie interkulturelle Sensibilisierungsmaßnahmen beziehungsweise Fortbildungen zu Antirassismus und vorurteilsbewusstem Lernen an! Mögliche Ziele<sup>9</sup> können sein:<sup>10</sup>

#### Teilnehmende

- » haben eine starke Ich- und Gruppenidentität entwickelt, ohne sich einer oder mehreren anderen Gruppen gegenüber überlegen zu fühlen,
- » sind empathisch, fühlen sich angesichts von Unterschieden wohl und erkennen, dass andere Personen die gleichen Gefühle haben wie sie – auch wenn sie eine andere Sprache sprechen, anders aussehen oder andere Gewohnheiten haben,
- » haben kritisches Denken über Vorurteile kultiviert, erkennen unfaires Verhalten und setzen Stereotypen etwas entgegen,
- » setzen sich aktiv gegen Ungerechtigkeit und unfaires Verhalten ein,
- » verfügen über Strategien, in kulturellen Überschneidungssituationen Unsicherheit auszuhalten,
- » können Interesse an zunächst Fremdem entwickeln, Fragen stellen und aktiv zuhören.



### PRAKTISCHER HINWEIS FÜR FORTBILDUNGEN

Gute Fortbildungen zeichnen sich unter anderem dadurch aus, dass *kompetent mit Widerständen in Trainingsprozessen* umgegangen wird. Interkulturelle und rassismuskritische Fortbildungen können verunsichern und provozieren, etwa wenn sie ein Bewusstsein für die eigene Verstrickung in das System struktureller Ungleichheit schaffen. Widerstand in Form von Nebengesprächen oder Bagatellisierungen, Lächerlichmachen, aber auch aggressiven Störungen oder offenem Boykott gilt es aufzugreifen. Eine sinnvolle Strategie kann die Thematisierung zugrunde liegender Ängste und Befürchtungen sein, aber auch die Arbeit mit den Stärken der Teilnehmenden, aktives Zuhören oder Transparenz hinsichtlich der eigenen Haltung zugrunde liegenden Erfahrungen.<sup>11</sup> Personen, die die Fortbildung leiten beziehungsweise

moderieren, können sich mit folgenden Fragen vorbereiten:

- » Welche Ziele sollen aus Sicht der Auftraggebenden, der Teilnehmenden, der Organisation, möglicher anderer beteiligter Parteien erreicht werden?
- » Haben die Auftraggebenden weitere Motivationen und Bedürfnisse?
- » Ist die auftraggebende Institution für Veränderungsprozesse offen? Welche Ressourcen (zum Beispiel Arbeitszeiten) sind verfügbar?
- » Ist die Teilnahme an der Fortbildung freiwillig oder angeordnet?
- » Wie ist die Gruppenzusammensetzung (zum Beispiel Profession, Geschlecht, Motivation, Hierarchieebene, Erfahrungen mit interkulturellen Situationen)?

## UNGLEICHE AUSGANGSVORAUSSETZUNGEN



Wenn Sie Fortbildungen zu interkultureller Kompetenz oder vorurteilsbewusstem Lernen anstoßen, achten Sie bei der Auftragsklärung darauf, dass die Trainerinnen und Trainer vielfältige Methoden anbieten. Gute Fortbildungen sind praxisbezogen und sichern den Transfer beziehungsweise die Reflexion im Arbeitsalltag. Sie aktivieren die Teilnehmenden durch Rollenspiele sowie Wahrnehmungs- und Kommunikationsübungen. Gute Trainerinnen und Trainer haben die Einzelnen der zumeist heterogenen Zielgruppe sowie die Gruppendynamik im Blick und arbeiten prozessorientiert sowie auf die Fragen und Anliegen der Teilnehmenden bezogen. Sie erzeugen eine wertschätzende, empathische und stärkende Grundatmosphäre und setzen unterschiedliche Medien und Materialien ein. Im Idealfall arbeiten sie in einem nach Gender und Herkunft gemischten Tandem.



Was eine gute Fortbildung ausmacht

## ERFAHRUNGSWERTE FÜR DIE ORGANISATION VON FORTBILDUNGEN ZU INTERKULTURELLER KOMPETENZ

- » Die Transparenz der Fortbildungskonzepte sollte gewährleistet sein.
- » Die Anzahl der Teilnehmenden sollte zwischen acht und 16 Personen liegen. Raum und Zeit stehen in Abhängigkeit von den Zielen: Mit einer längeren Fortbildung kann mehr erreicht werden. Die empfohlene Fortbildungsdauer liegt bei mindestens zwei Tagen. Im Ehrenamtsbereich, wo die Zeitressourcen knapp sind, kann die Dauer auf einen ganzen Tag reduziert werden. *Sensibel werden* funktioniert nicht auf Knopfdruck, sondern braucht Zeit!
- » Angemessene Kosten für Ausstattung, Verpflegung und Übernachtung müssen berücksichtigt werden.
- » Im Hinblick auf das persönliche und institutionelle Lernen sollte mit den Auftraggebenden eine Evaluation vereinbart werden (durch die Teilnehmenden, durch Trainerinnen und Trainer und/oder durch externe Evaluationsteams).

## Phase 2: Ziele setzen



### Funktionsträgerinnen und Funktionsträger: Klein und fein – Projektziele und Meilensteine realistisch setzen

Sie haben eigene Ideen entwickelt oder gemeinsam mit Ihren Mitstreiterinnen und Mitstreitern Pläne geschmiedet. Auch konnten Sie einen Eindruck über zur Verfügung stehende Ressourcen gewinnen und schätzen Ihre Möglichkeiten nun realistisch ein. Vielleicht konnten Sie sogar schon eine Fortbildung zur interkulturellen Sensibilisierung, zu vorurteilsbewusstem Lernen oder zu Antirassismus organisieren oder daran teilnehmen (siehe auch Seite 18 ff., 32 f., 44 ff. und 58 f.).

Bevor Sie begeistert mit der Umsetzung beginnen, halten Sie noch einmal inne, um gemeinsam mit Ihren Unterstützerinnen und Unterstützern festzulegen, was Sie genau erreichen möchten. Orientieren Sie sich auch an der Formulierung SMARTer Ziele (siehe Seite 40 f.). Im Folgenden beschreiben wir mögliche Ziele für unsere drei konstruierten Fälle:



#### BLICK IN DIE ZUKUNFT:

Was wollen wir erreichen?

#### BEISPIEL 1: PFADFINDERINNEN UND PFADFINDER MACHEN PR-VERANSTALTUNG AUF STADTHELFEST



Die Bestandsaufnahme hat ergeben, dass viele Jugendliche mit Migrationshintergrund generell Lust hätten, bei Aktionen der Pfadfinderinnen und Pfadfinder mitzumachen, aber von der Kleidung und der Pfadfindersprache befremdet sind und nicht wissen, wie sie ihren Eltern erklären können, was ein Pfadfinderverein ist.

**Ziel:**

Durch eine attraktive Veranstaltung auf dem diesjährigen örtlichen durch Migrantenorganisationen mitgeprägten Stadtteilstadtteil ist das Interesse von Schülerinnen und Schülern mit Migrationshintergrund geweckt. 10 Prozent mehr Interessierte nehmen Kontakt zu den Pfadfinderinnen und Pfadfindern auf.

**Teilziele:**

- » Ein attraktives Format der Veranstaltung ist gemeinsam mit bereits interessierten Schülerinnen und Schülern mit Migrationshintergrund entwickelt. Die Veranstaltung ist professionell organisiert.
- » In einem Workshop innerhalb des Pfadfindervereins sind Strategien erarbeitet, wie Sinn und Zweck von Kluft und Ritualen zu vermitteln sind. Zugleich wurde darüber diskutiert, ob flexibler mit identitätsstiftenden Strukturen wie äußeren Erkennungszeichen und Traditionen umgegangen werden kann und welche Chancen beziehungsweise Risiken dies birgt.
- » (Mehrsprachiges) Informationsmaterial für Eltern mit Migrationshintergrund, das auf der Veranstaltung verteilt werden kann, liegt vor (zum Beispiel in Anlehnung an die Homepage des Bundes Moslemischer Pfadfinderinnen und Pfadfinder [www.moslemische-pfadfinder.de/aktivitaten/eltern-fragen](http://www.moslemische-pfadfinder.de/aktivitaten/eltern-fragen)).



## BEST PRACTICE: ERSTE-HILFE-KURSE MIT JUNGEN GEFLÜCHTETEN

Seit Januar 2014 sind Ebere, David und Stanley aus Nigeria Mitglied im Deutschen Roten Kreuz und ehrenamtlich im Jugendrotkreuz tätig. Die drei jungen Geflüchteten sind durch eigenes Engagement und Unterstützung des DRK zur Verbandsarbeit gekommen. Daniela Jörg aus dem DRK-Kreisverband Nordschwaben in Bayern hatte die Idee, Erste-Hilfe-Kurse für Geflüchtete anzubieten. Inspiriert wurde sie dabei von Geflüchteten selbst, die bei einem Informationstreffen ihrer Stadt davon sprachen, dass ihnen der Zugang zu Bildungsangeboten und eine sinnvolle Beschäftigung fehlen würden. Jörg übersetzte daraufhin die Schulungsunterlagen des Erste-Hilfe-Kurses ins Englische, kümmerte sich um die Finanzierung und erhielt große Unterstützung des Verbandes bei der Durchführung. Die drei Geflüchteten

wollten sich aber noch weiter engagieren und so integrierte Jörg sie in die örtliche Rotkreuz-Gruppe. Und es profitierten alle von der Idee: Der Verband konnte die Erfahrungen, die er bei der Durchführung des Kurses mit der neuen Zielgruppe erworben hat, für die eigene Arbeit nutzen und diese besser reflektieren und weiter verbessern. Außerdem plant der Verband, weitere Erste-Hilfe-Kurse für Geflüchtete anzubieten und dabei Ebere, David und Stanley als Ausbilder einzusetzen. Sie können dabei helfen, den Zugang zu Geflüchteten deutlich zu verbessern und werden gleichzeitig durch die neue Aufgabe in ihrem Selbstvertrauen gestärkt. Als Vorbilder geben sie anderen Geflüchteten das Zutrauen, an sich selbst zu glauben und eine Zukunft in einem neuen Land aufzubauen.

Vgl. Deutscher Bundesjugendring (Hrsg.) (2015): Jugendverbandsarbeit mit jungen Geflüchteten. Berlin, S. 32 f. Online verfügbar: [www.dbjr.de/fileadmin/user\\_upload/pdf-dateien/Publikationen/Broschueren/DBJR-AH-jugendverbandsarbeit\\_mit\\_jungen\\_gefluechteten-web.pdf](http://www.dbjr.de/fileadmin/user_upload/pdf-dateien/Publikationen/Broschueren/DBJR-AH-jugendverbandsarbeit_mit_jungen_gefluechteten-web.pdf) (zuletzt abgerufen: 20.7.2017).

## BEISPIEL 2: BERATUNGSZENTRUM FÜR FRAUEN BAHNT EINE KOOPERATION MIT EINER MIGRANTENORGANISATION AN



Die Bestandsaufnahme hat ergeben, dass Frauen in der örtlichen Flüchtlingsunterkunft immense Beratungsbedarfe in den Themenbereichen Gesundheit, Wohnung, Schule und Aufenthaltsrecht haben. Sie kennen jedoch weder die Angebote der Beratungsstelle, noch haben sie den Mut, die Beratungsstelle aufzusuchen. Eine örtliche Migrantenorganisation bietet ein erfolgreiches Kinderprogramm in der Einrichtung an.



## BEST PRACTICE: JUGENDFEUERWEHR HAT STAND AUF MOSCHEEFEST

Seit dem Jahr 2011 engagiert sich die Jugendfeuerwehr Rheinland-Pfalz in Kooperation mit „Aktion Mensch“ im Projekt „Vielfalt gestaltet Zukunft!“ und befördert durch zahlreiche Maßnahmen die Interkulturelle Öffnung der Organisation. Doch wie setzt die Jugendfeuerwehr diesen interkulturellen Öffnungsprozess um? Sie wurde zum Beispiel im Sommer 2012 zum zweiten Mal zum Fest der Kulturen des Türkisch-Islamischen Kulturvereins der Moscheegemeinde Mühlhofen in Bendorf eingeladen. Im Zuge des Festes hatte die Jugendfeuerwehr die Möglichkeit, den Besucherinnen und Besuchern einen lebhaften und spielerischen Einblick in die Arbeit der Organisation zu geben: Die Gäste des Festes konnten sich in einer Jugendfeuerwehr-Uniform fotografieren

lassen, testen, wie ein Rauchmelder funktioniert, und Experimente mit Wasser und Farben durchführen. Indem die Organisation Präsenz in der Öffentlichkeit zeigte, schaffte sie es zum einen, Berührungspunkte und Hürden abzubauen, und zum anderen, die Angebote der Organisation vorzustellen beziehungsweise überhaupt bekannt zu machen. Denn es zeigte sich, dass die Institution Jugendfeuerwehr im Vorfeld gar nicht als Jugendorganisation mit pädagogischen Zielen und Freizeitangeboten wahrgenommen wurde. Das Herausstellen der Gemeinsamkeiten, ungeachtet des kulturellen Kontextes, in einem spielerischen Umfeld half dabei, Hemmnisse abzubauen und der Jugendfeuerwehr ein Gesicht zu geben.

Vgl. Jugendfeuerwehr Rheinland-Pfalz (Hrsg.) (2014): Abschlussbericht „Vielfalt gestaltet Zukunft“ (2011–2014) der Jugendfeuerwehr Rheinland-Pfalz. Koblenz. S. 37 f., online verfügbar: [http://jf-rlp.de/?page\\_id=1635](http://jf-rlp.de/?page_id=1635) (zuletzt abgerufen: 20.7.2017).

**Ziel:**

Die Frauen in den Flüchtlingsunterkünften profitieren von den Angeboten der Beratungsstelle. Fünf Klientinnen mit Fluchtgeschichte pro Monat geben eine positive Rückmeldung.

**Teilziele:**

- » Durch Kooperation mit der Migrantenorganisation und mit ausgewählten Schlüsselpersonen aus der Flüchtlingsunterkunft ist eine Strategie für die aufsuchende Arbeit entwickelt.
- » Die Rollen aller Beteiligten sind geklärt.
- » Kommunikationswege und -formen sind zielgruppenadäquat angepasst. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben ihre Öffentlichkeitsarbeit und Netzwerkstrukturen auf die Zielgruppe eingestellt.

**BEISPIEL 3: FREIWILLIGENDIENST ÜBERPRÜFT SEIN FORMAT: WELCHE ANPASSUNGEN SIND NOTWENDIG, UM MENSCHEN MIT FLUCHTGESCHICHTE DIE TEILNAHME ZU ERMÖGLICHEN?**



Die Bestandsaufnahme hat ergeben, dass Zeit und Raum eingeplant werden müssen, um hochkomplexe bürokratische Vorgänge kompetent abwickeln zu können. Mitarbeitende brauchen Gelegenheiten, um Berührungsängste abzubauen und mit sprachlichen Hürden umgehen zu können.

**Ziel:**

In der neuen Förderperiode des Programms BFDmF (Bundesfreiwilligendienst mit Flüchtlingen) nehmen fünf Geflüchtete erfolgreich teil.

**Teilziele:**

- » Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Trägers sowie der Einsatzstelle sind in einem zweitägigen Training hinsichtlich vorurteilsbewussten Handelns interkulturell sensibilisiert.
- » Sie haben strukturelle und persönliche Veränderungen im Blick auf die neue Zielgruppe geplant.

## Phase 2: Ziele setzen



### Führungskräfte in Vereinen und Verbänden: SMARTe Ziele in interkulturellen Öffnungsprozessen

Nachdem Sie die Ergebnisse der Bestandsaufnahme beispielsweise in der Steuergruppe diskutiert haben, können Sie auf dieser Basis eine positive Veränderungsvision entwickeln.

#### ENTWICKELN SIE EINE VISION

Stellen Sie sich vor, Ihr Verein hat sich innerhalb von zwei Jahren optimal entwickelt: Wie sieht es dann bei Ihnen aus?

#### Leitfragen:

- » Wie ist die Zusammensetzung Ihrer Beschäftigten, Funktionsträgerinnen und Funktionsträger sowie der Mitglieder (Altersstruktur, Geschlecht, Herkunft, Sprachen, Qualifikationen etc.)?
- » Welche Formen der Zusammenarbeit bestehen innerhalb des Vereins?
- » Wie erleben die Mitglieder Ihren Verein oder Verband?
- » Wie wird der Verein beziehungsweise Verband in der Öffentlichkeit wahrgenommen?

In einer Organisation spielen viele Elemente zusammen. Die Ziele der Organisation beeinflussen beispielsweise die Art, wie miteinander gesprochen wird, aber auch die Aufteilung der Arbeit und das Führungsverhalten. Anknüpfend an das von Marvin Weisbord entwickelte Sechs-Felder-Modell, mit dem allgemeine Organisationsdiagnosen durchgeführt werden, können Sie – etwa in der Steuergruppe – über Ihren Verein oder Verband nachdenken: Wie sieht er jetzt aus? Wie könnte er idealerweise funktionieren, wenn Barrieren abgebaut und Vielfalt als Normalfall etabliert ist? Was würde sich in jedem der sechs Felder verändern?

Wir haben einige auf das Themenfeld Interkulturelle Öffnung bezogene Impulsfragen zu den Feldern der folgenden Grafik für Sie zusammengestellt:

**Input (Geld, Personal, Know-how, Ressourcen):** Welche Ressourcen werden für Menschen mit Migrationshintergrund und Geflüchtete ausgegeben und wie viele? Wer entscheidet über die Budgets? Wird das für Interkulturelle Öffnung passende Personal eingestellt? Fließt das notwendige Know-how in den Verein oder Verband?

1. **Ziele, Werte, Strategien:** Wie ist Interkulturelle Öffnung im Leitbild verankert? Wird sie als Querschnittsaufgabe gesehen? Welche Normen steuern unser Handeln?
2. **Arbeitsstrukturen/-prozesse:** Wie teilen wir die Arbeit auf? Welche Personengruppen sind auf welchen Hierarchiestufen wie stark repräsentiert? Wer kann sich wie einbringen? Entspricht die Zusammensetzung des Personals den Zielgruppen? Welche Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten sowie -maßnahmen gibt es im Hinblick auf Interkulturelle Öffnung?
3. **Kommunikation, Kooperation:** Wie wird auf gute Beziehungen zwischen Einzelnen, Gruppen sowie Institutionen und den Abbau von struktureller Diskriminierung hingewirkt? Wie gehen wir mit Konflikten unter Mitarbeitenden oder Mitgliedern um? Wie werden Maßnahmen Interkultureller Öffnung in die Teilbereiche getragen und wie wird ihr Erfolg zurückgemeldet? Werden für die Interkulturelle Öffnung passende Kooperationspartner einbezogen?

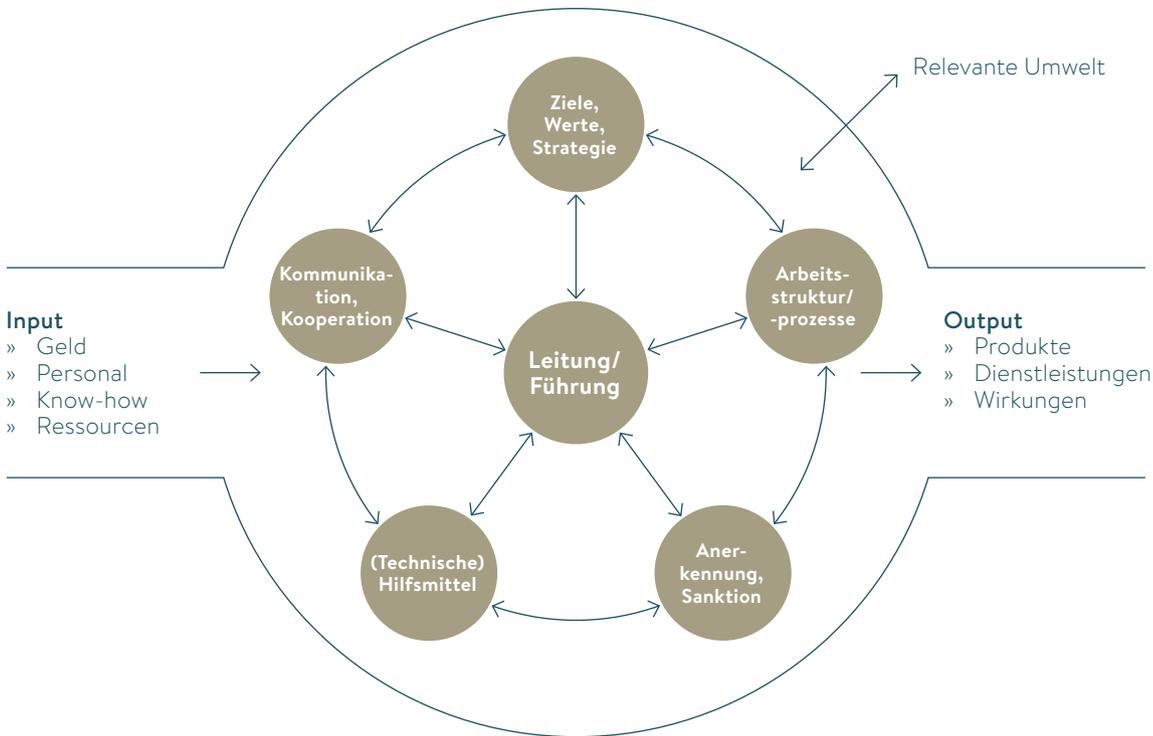
4. **Anerkennung, Sanktion:** Welches Verhalten wird als „normal“ belohnt, welches als „anders“ sanktioniert? Welche Mittel der Anerkennung gibt es in dem Verein oder Verband und wie werden sie eingesetzt? Wie wird mit Privilegien umgegangen?
5. **Leitung, Führung:** Sorgt jemand dafür, dass die Bereiche in Balance bleiben und effizient zusammenspielen? Gibt es eigenständige Ressourcen und verantwortliche Personen oder Gremien für Interkulturelle Öffnung?
6. **(Technische) Hilfsmittel:** Haben wir angemessene digitale Netzwerke? Wer hat Zugang zu ihnen? Wie werden neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die technischen Kommunikationswerkzeuge und Netzwerke eingeführt?

Die Integration von Geflüchteten und Menschen mit Migrationshintergrund ist ein emotional aufgeladenes Thema, da die Konfrontation mit Neuem auch Fragen des eigenen Selbstverständnisses aufwirft.

**Output (Produkte, Dienstleistungen, Wirkungen):** Mit welchen Angeboten, Produkten werden alle Zielgruppen *innen* und *außen* angesprochen?

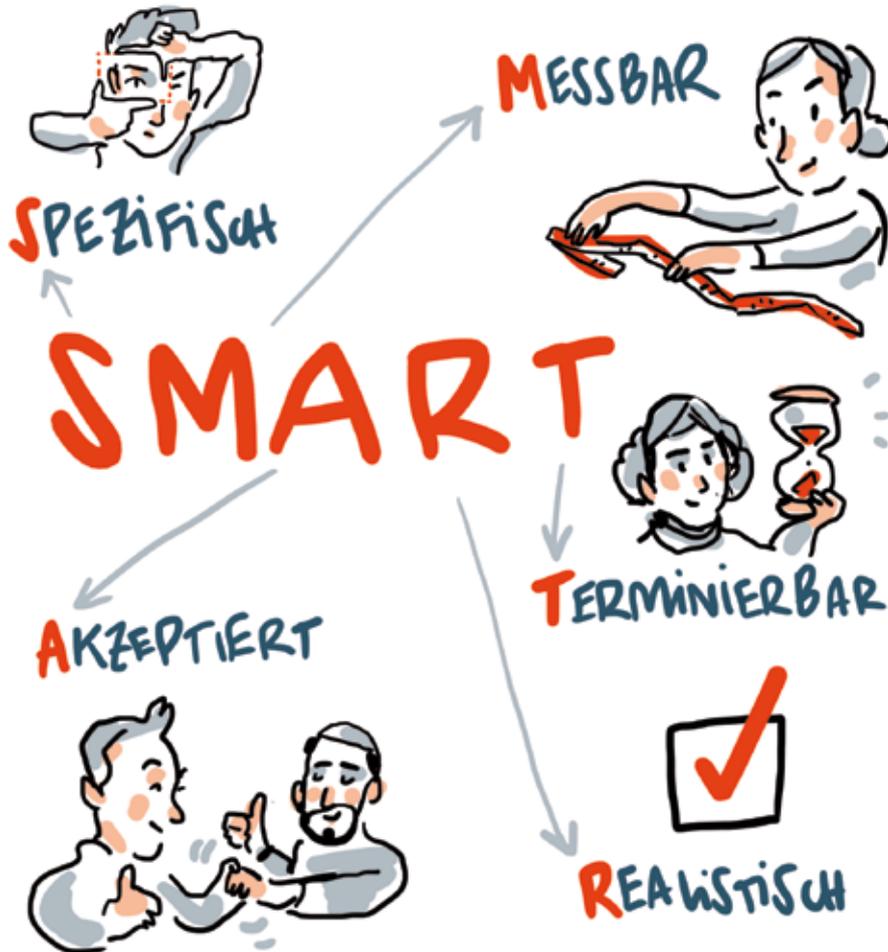
**ABBILDUNG 5: IST-ZUSTAND ERMITTELN UND VISION ENTWERFEN**

Das Sechs-Felder-Modell nach Marvin Weisbord



Quelle: Nach Marvin R. Weisbord, "Organizational Diagnosis: Six Places to Look for Trouble with or without a Theory," Group & Organization Studies 1, 4 (December 1976): S. 430–447.

Damit die Vision konkret wird, gilt es, Ziele zu formulieren.



#### DEFINITION: ZIEL

bezeichnet einen in der Zukunft liegenden Zustand, der sich von der derzeitigen Situation positiv unterscheidet

**Spezifisch** bedeutet, unmissverständlich zu benennen, worum es geht. Dabei gilt es vor allem zu vermeiden, dass man sich auf unverbindliche „allgemeine Formulierungen“ einigt, mit denen alle leben können.

**Messbar** bedeutet, Ziele so zu formulieren, dass später objektiv erkennbar ist, ob ein Ziel erreicht wurde oder nicht. Handelt es sich um quantitative Ziele, fällt das leichter. Bei qualitativen Zielen werden Sie gefordert: Wann wissen Sie etwa, dass die interkulturellen Kompetenzen ausgebaut wurden?

**Akzeptiert/Attraktiv** bedeutet, bei der Zielformulierung bereits den positiven, beabsichtigten Endzustand zu beschreiben, so als ob er bereits eingetreten wäre.

**Realistisch** bedeutet, Ziele zu formulieren, die Sie durch ihr Verhalten aktiv beeinflussen können. Wichtig ist außerdem, sich erreichbare Ziele zu setzen. Trotzdem: Ziele dürfen und müssen anspruchsvoll sein.

**Terminierbar** bedeutet, bereits bei der Formulierung der Ziele festzulegen, zu welchem Zeitpunkt Sie Ihre Ziele erreicht haben wollen.

Im Folgenden geben wir Ihnen einige Negativbeispiele und zeigen, wie die Ziele SMART formuliert werden können:

Statt: Mehr Migrantinnen und Migranten in die Gremien.

- » SMARTes Ziel: Die Zahl der Vorstandsmitglieder mit Migrationshintergrund ist in zwei Jahren verdoppelt worden.

Statt: Unser Verein möchte mehrsprachige Materialien bereitstellen.

- » SMARTes Ziel: Bis Ende der kommenden Saison sind drei Informationsmaterialien sowie die Homepage in Englisch und Arabisch veröffentlicht und durch Schlüsselpersonen an die Bewohnerinnen und Bewohner der örtlichen Erstaufnahmestellen und Folgeunterkünfte kommuniziert.

Statt: Wir wollen passende Angebote für neue Zielgruppen schaffen.

- » SMARTes Ziel: Bis Ende des folgenden Jahres ist das Angebotspektrum des Vereins auf die erhobenen Bedarfe der wichtigsten zwei Zielgruppen angepasst.

Statt: Interkulturelle Öffnung ins Leitbild aufnehmen.

- » SMARTes Ziel: Das Leitbild ist bis Ende Oktober durch Einbeziehung der gesamten Mitarbeiterschaft und Entscheidung im Leitungsgremium hinsichtlich interkultureller Aspekte überarbeitet und operationalisiert.

Sie haben die Möglichkeit, *Oberziele* zu formulieren, die eher allgemein gefasst sind, und detaillierte *Unterziele* zu definieren, die zur Erreichung der *Oberziele* beitragen. Empfehlenswert ist es zudem, kurz-, mittel- und langfristige Ziele zu formulieren. Interkulturelle Öffnung ist ein langfristiger Veränderungsprozess.

Diskutieren Sie, welche Maßnahmen zur Zielerreichung beitragen könnten. Das Ziel etwa, die interkulturelle Sensibilität unter Mitgliedern zu steigern, kann durch verschiedene Maßnahmen erreicht werden: Durch Fortbildungen, aber auch durch Kontakt mit Geflüchteten, Aufarbeitung interkultureller Begegnungen, Exkursionen oder gemeinsame Projekte und ihre Reflektion.

Legen Sie fest, wer für die Zielerreichung die *Verantwortung übernimmt* und welche Person für die Durchführung der Maßnahmen zuständig ist.



## PRAKTISCHER HINWEIS: RESSOURCENGERECHT PLANEN!

Gleichen Sie Ihren Zielkatalog nochmal mit den vorhandenen zeitlichen und finanziellen Ressourcen ab und reduzieren Sie ihn gegebenenfalls auf wenige erfolgversprechende Ziele. Prüfen Sie,

welche Personen im Boot sind und für was sie jeweils verantwortlich sind. Fühlen sich die Beteiligten überfordert oder werden Ziele nicht erreicht, entsteht für das Thema kontraproduktiver Frust!



## PRAKTISCHER HINWEIS: VERBINDLICHKEIT SICHERN!

Wenn Sie als Verband Vereine oder Mitglieds-einrichtungen gewinnen wollen, die an einem größeren Projekt zur Interkulturellen Öffnung teilnehmen möchten, definieren Sie Teilnahme-voraussetzungen, etwa ein eindeutiges Vorstands-votum, Zusicherung der notwendigen zeitlichen Ressourcen, funktionierende Kommunikationska-

näle oder Ähnliches. Führen Sie ausführliche Auf-tragsklärungsgespräche, in denen die Motivation für Interkulturelle Öffnung abgefragt und geprüft wird, ob es Synergien mit anderen laufenden Prozessen und ausreichende Kapazitäten für Interkulturelle Öffnung gibt.

Um auszuloten, was die Projektdurchführung und damit auch die Zielerreichung un-terstützt und welche Faktoren sie behindern könnten, kann eine Stärken-Schwächen-Analyse durchgeführt werden.

### STÄRKEN-SCHWÄCHEN-ANALYSE (SWOT-ANALYSE)

In einem moderierten Prozess wird durch Brainstorming ermittelt, welche internen Faktoren den Projekterfolg fördern (Strenghts/Stärken), welche internen Faktoren Widerstand hervorrufen könnten (Weaknesses/Schwächen), welche außerhalb der Or-ganisation liegenden Faktoren unterstützend wirken können (Opportunities/Chancen) und welche externen Faktoren dem Erfolg im Wege stehen könnten (Threats/Risiken). Die unter Stärken und Chancen gefassten Punkte können dann im Prozessverlauf ge-nutzt werden, um die Schwächen und Risiken zu bearbeiten. Möglicherweise leiten sich aus der Analyse weitere strategische Maßnahmen ab.

#### TABELLE 1: WAS TRÄGT ZUM PROJEKTERFOLG BEI? WAS BEHINDERT IHN?

Brainstorming mithilfe einer SWOT-Analyse

	STRENGTH/STÄRKEN	WEAKNESSES/SCHWÄCHEN
INTERN	» ...	» ...
	» ...	» ...
	» ...	» ...
	OPPORTUNITIES/CHANCEN	THREATS/RISIKEN
EXTERN	» ...	» ...
	» ...	» ...
	» ...	» ...

Die Methode kann auf die aktuellen Bedarfe angepasst werden. Statt einer Differenzierung in interne und externe Faktoren kann auch eine Unterscheidung zwischen gegenwärtigen und zukünftigen Faktoren hilfreich sein. Auch kann die Methode in unterschiedlichen Hierarchiestufen oder Abteilungen durchgeführt und die jeweiligen Ergebnisse können rückgekoppelt und diskutiert werden. Um auszuloten, was die Projektdurchführung und damit auch die Zielerreichung unterstützt und welche Faktoren sie behindern könnten, kann eine Stärken-Schwächen-Analyse durchgeführt werden.

#### **MATERIALIEN ZUM DOWNLOAD**

- » Projektplanungsmatrix
- » Akteurslandkarte
- » Aufwand-Nutzen-Analyse

[www.menschen-leben-integration.de/downloads](http://www.menschen-leben-integration.de/downloads)

## Phase 3: Maßnahmen entwickeln und umsetzen



### Engagierte Einzelpersonen: Was kann ich selbst tun? Aktiv werden, innehalten und gemeinsam wachsen

Als engagierte Einzelperson, die an einer Fortbildung teilnimmt oder eine Fortbildung organisiert, können Sie inhaltliche Schwerpunkte setzen, zum Beispiel die folgenden:

**Kultur:** Definition(en) von „Kultur“ – Modelle für Kultur – Kultur in Beziehung zu anderen identitätsbestimmenden Faktoren wie Geschlecht, soziale Lage, Gesundheit etc. – Kultur und Definitionsmacht – Praxis des „zum-anderen-Machens“ (Beispiel siehe unten) – Hinweis auf die Gefahr der Kulturalisierung

**Macht:** Privilegien und Benachteiligungen – persönliche Verstrickungen in das System ungleicher Chancen: Nutzen und Nachteile – eigene Erfahrungen mit Schubladen, Labels und Etikettierungen – Mehrheitskultur – Übungen zur Überwindung von Voreingenommenheit, Diskriminierung, Feindbildern

**Vorurteile und Stereotypen:** Übungen zur Wahrnehmung und zur eigenen „kulturellen Brille“ – Umgang mit Fremdheit (Kopftuch etc.) – Perspektivwechsel

**Werte:** Wertedimensionen, zum Beispiel Individualismus/Kollektivismus, Unsicherheitstoleranz, Neutralität/Affektivität

**Interkulturelle Kommunikation:** Doppelte Übersetzungsproblematik – Sprache und Macht – indirekte/direkte Kommunikation – Übungen zum aktiven Zuhören

**Begegnung auf Augenhöhe? Zivilgesellschaftliche/ehrenamtliche Arbeit mit Geflüchteten:** Reflektion – Praxisbezug – Aufarbeitung von Enttäuschungen und Konflikten

Anhand von zwei Beispielen (Videomitschnitt, Übung) geben wir Ihnen Einblick in Fortbildungsinhalte.

#### BEISPIEL 1: TED-TALK – THE DANGER OF A SINGLE STORY/ DIE GEFAHR DER EINZIGEN GESCHICHTE<sup>12</sup>

Geflüchtete sind nicht nur bedürftig, Afrikaner nicht immer arm und Deutsche nicht immer ordentlich. Auf der TED-Global-Konferenz in Oxford 2009 beschreibt die nigerianische Schriftstellerin Chimamanda Ngozi Adichie in ihrer Rede anschaulich, wie mächtig gesellschaftlich tradierte Bilder von den vermeintlich „Anderen“ sind.

Zunächst berichtet sie, wie ihre weiße Mitbewohnerin, die sie zu Beginn ihres Studiums in den USA kennengelernt hatte, der „Gefahr einer einzigen Geschichte“ erlegen ist: „Sie hatte Mitleid mit mir, bevor sie mich überhaupt gesehen hatte. Ihre Grundhaltung mir gegenüber als Afrikanerin war eine Art gönnerhaftes, gut meinendes Mitleid. Meine Zimmergenossin kannte nur eine einzige Geschichte über Afrika. Eine einzige verhängnisvolle Geschichte. Diese einzige Geschichte enthielt keine Möglichkeit für Afrikaner, ihr in irgendeiner Weise ähnlich zu sein. Keine Möglichkeit für vielschichtigeres Gefühl als Mitleid. Keine Möglichkeit für eine Beziehung als gleichberechtigte Menschen.“



**MATERIALIEN ZUM DOWNLOAD:**  
Materialien und Arbeitsblätter, die Sie in Fortbildungen einsetzen können:  
[www.menschen-leben-integration.de/downloads](http://www.menschen-leben-integration.de/downloads)



Die Rede in voller Länge unter:  
[www.ted.com/talks/chimamanda\\_adichie\\_the\\_danger\\_of\\_a\\_single\\_story?language=de](http://www.ted.com/talks/chimamanda_adichie_the_danger_of_a_single_story?language=de)

Die Autorin beschreibt weiter, wie auch sie selbst eine „einzige Geschichte“ reproduziert hat und als Mittelschichtskind die Familien aus dem Dorf zu „Anderen“ gemacht hatte: „Alles, was ich über sie gehört hatte, war, wie arm sie waren, sodass es für mich unmöglich geworden war, sie als irgendetwas anderes zu sehen als arm. Ihre Armut war die einzige Geschichte von ihnen, die ich kannte.“ Für sich selbst hat sie daraus Lernerfahrungen gezogen: „Ich hatte immer das Gefühl, es sei unmöglich, sich richtig mit einem Ort oder einer Person zu beschäftigen, wenn man sich nicht mit allen Geschichten dieses Ortes oder dieser Person beschäftigt. Die Folge der einzigen Geschichte ist diese: Es beraubt die Menschen ihrer Würde. Sie erschwert es uns, unsere Gleichheit als Menschen zu erkennen. Sie betont eher unsere Unterschiede als unsere Gemeinsamkeiten.“

## BEISPIEL 2: ÜBUNG NETZWERK

Bei interkulturellen Begegnungen fallen uns zunächst oft Unterschiede auf. Ein guter Kontakt basiert jedoch häufig auf der Entdeckung von Gemeinsamkeiten. Gerade zu Beginn einer Fortbildung ist es wichtig, eine Vertrauensbasis zwischen den Teilnehmenden zu etablieren und sie miteinander ins Gespräch zu bringen.

Die Übung Netzwerk zielt darauf ab. Zunächst werden Vierergruppen gebildet. Die Teilnehmenden erhalten folgende Aufgabe:

*Finden Sie mit jedem einzelnen Gruppenmitglied in einem kurzen Gespräch eine Gemeinsamkeit (keine Gruppengespräche)! Finden Sie nach Beendigung des Gesprächs ein Symbol für die Gemeinsamkeit und stellen Sie es in einer Skizze dar! Wenden Sie sich dann der nächsten Gesprächspartnerin oder dem nächsten Gesprächspartner zu.*

## KULTURELLE UNTERSCHIEDE?

Individualismus („Jeder ist seines Glückes Schmied“) versus Kollektivismus („Gemeinsam sind wir stark“)

In interkulturellen Begegnungen kann es hilfreich sein, zu wissen, worin überhaupt kulturelle Unterschiede bestehen können. Die Schwierigkeit liegt darin, dass wir ganz klare Präferenzen haben, dass wir wissen, was uns angenehm ist. Und das definieren wir nahezu automatisch als gut und richtig. Es gibt aber kein objektives „Richtig“ und „Falsch“. Wohl gibt es Unterschiede in Bezug auf persönliche Werte. Wir unterscheiden uns etwa darin, ob wir in interkulturellen Situationen eher individualistisch argumentieren, also Werte wie Selbstbestimmung und Emanzipation hochhalten, oder ob eher kollektivistische Werte wie Solidarität, Familien- oder Gemeinsinn unseren Standpunkt prägen. Beides kann sinnvoll und pragmatisch sein. Im sogenannten Wertequadrat (siehe Abbildung 6) wird deutlich, wie in einer Konfliktsituation an sich positive Werte entwertend übertrieben werden. Der Individualist wird dann zum Egoisten, der Kollektivist zum Mitläufer.



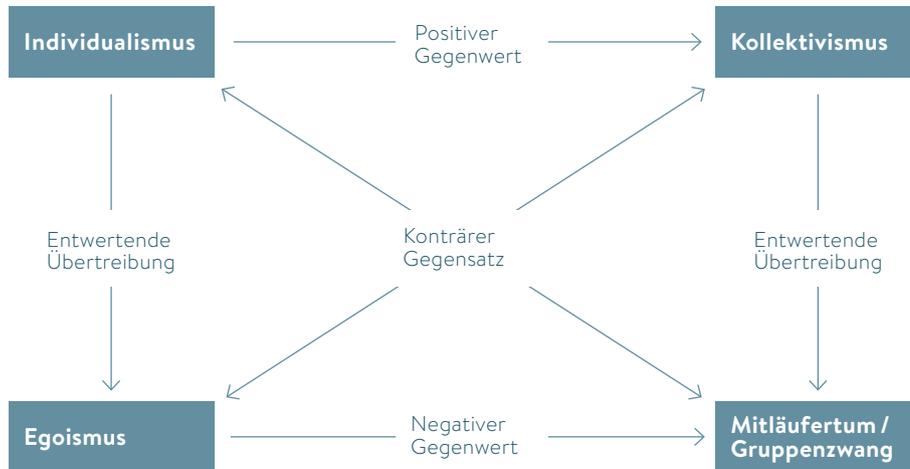
Neben Unterschieden auch Gemeinsamkeiten in den Fokus nehmen.



Es gibt kein objektives „Richtig“ und „Falsch“. Wohl aber unterschiedliche Werte.

## ABBILDUNG 6: FREMDES WERTSCHÄTZEN ODER ABWERTEN

Wertequadrat Individualismus – Kollektivismus



Quelle: In Anlehnung an Dagmar Kumbier/Friedemann Schulz von Thun: Interkulturelle Kommunikation, Reinbek bei Hamburg 2006.



**MATERIALIEN ZUM DOWNLOAD:**  
Zu weiteren Wertedimensionen findet sich ein Skript unter:  
[www.menschen-leben-integration.de/downloads](http://www.menschen-leben-integration.de/downloads)

## PERSPEKTIVWECHSEL

Zur interkulturellen Kompetenz gehört zudem ein Bewusstsein darüber, welche Gruppen in unserer Gesellschaft privilegiert und welche benachteiligt sind. Wer weiß, männlich, heterosexuell, Deutsch-Muttersprachler und in der Mittelschicht aufgewachsen ist, braucht deshalb noch lange kein schlechtes Gewissen zu haben! Macht und Privilegien können verantwortungsvoll eingesetzt, quasi als Auftrag verstanden werden. Aber es ist wichtig zu wissen, dass Menschen, die nicht zwischen 20 und 45 Jahre alt sind, eine schwarze Hautfarbe oder eine Behinderung haben oder weniger gebildet sind, häufiger an Hürden und Barrieren scheitern, die in Organisationen und gesellschaftlichen Prozessen – oft unbeabsichtigt – vorhanden sind. Und es ist wichtig zu wissen, welche Gefühle durch Ausgrenzung ausgelöst werden.

Nehmen Sie also die Chance wahr, sich auf den Weg zu machen, um ihre eigene Verstrickung in Privilegien und Benachteiligungen unserer Gesellschaft zu erforschen und diskriminierende Verhaltensweisen, die wir oft unbewusst reproduzieren, im besten Sinne zu verlernen.

Versuchen Sie, sich auch in die Lage Ihres Gegenübers zu versetzen. Wenn er einen schwarzen Bart trägt und als Muslim wahrgenommen wird oder muslimischen Glaubens ist, kann er durch Alltagsbegegnungen oder Medienberichte möglicherweise Folgendes erleben:

- » Verunsichertes Anschauen in der S-Bahn oder im Bus
- » Befremdliche Blicke auf der Straße
- » Ablehnung von Glaubensinhalten in Zeitungen, sozialen Medien und Fernsehberichten
- » Rechtlich nicht begründete Durchsuchung von islamischen Gemeinden
- » Öffentliche Aufrufe zur Abschiebung von Muslimen mit bestimmten Merkmalen
- » Überfälle auf Kopftuch tragende Frauen
- » Kündigung muslimischer Frauen in Betrieben und Arztpraxen<sup>13</sup>



Fragen Sie sich:

- » Welche Gefühle löst das bei Ihrem Gegenüber aus?
- » Welche Gefühle löst es bei Ihnen aus?
- » Was muss getan werden?

Der Erziehungswissenschaftler Georg Auernheimer stellt fest, dass Angehörige einer „Dominanzkultur“ in besonderer Weise dazu neigen, in Stereotypen über Minderheiten zu sprechen. Sie bedienen sich dabei bestimmter Bilder, die beispielsweise in Zeitschriften, Schulbüchern oder Fernsehberichten „unterlegene“ Gruppen darstellen. Oft sind es exotische oder auch rassistische Bilder, etwa vom „edlen Wilden“, der „sinnlichen Frau“, der „unterdrückten Frau“ (die befreit werden muss) oder dem „unberechenbaren, impulsiven Südländer“. Indem wir „unterlegenen“ Gruppen bestimmte Eigenschaften oder Mentalitäten zuschreiben (etwa Irrationalität, Emotionalität, Naivität, Impulsivität), können wir sie allein für Missverständnisse verantwortlich machen.<sup>14</sup>

Einzelpersonen, aber auch Teams und Institutionen können sich fragen:

- » Welche Räume und Handlungsspielräume weise ich Angehörigen von Minderheiten situativ zu?
- » Welche Normen und Anpassungsforderungen erkläre ich für verbindlich?
- » Wie gestalte ich den Kommunikationsverlauf?
- » Wie ernst nehme ich Sichtweisen, Einwände und Erfahrungen von Angehörigen der Minderheitenkultur?

#### MATERIALIEN ZUM DOWNLOAD

- » Übung: Wie im richtigen Leben
- » Wertedimensionen

[www.menschen-leben-integration.de/downloads](http://www.menschen-leben-integration.de/downloads)

## Phase 3: Maßnahmen entwickeln und umsetzen



### Funktionsträgerinnen und Funktionsträger: Verantwortlichkeiten festlegen, Netzwerke schaffen und mit der Umsetzung beginnen

Um den Verlauf der Umsetzung im Blick zu behalten, können Sie auf Projektmanagement-Methoden zurückgreifen und Meilensteine definieren. Meilensteine sind wichtige Etappen auf dem Weg zu einem klar definierten Ziel. Sie markieren bestimmte Ereignisse oder Zeitpunkte, zu denen eine Überprüfung und Anpassung Ihres Vorgehens, Ihrer Zielsetzung und ebenso Ihrer Zeit- und Ressourcenplanung stattfinden kann. Meilensteine machen Erfolgserlebnisse sichtbar, die Sie nach außen kommunizieren können, und tragen zur Qualitätssicherung bei. Beantworten Sie, möglichst gemeinsam mit Ihren Kolleginnen und Kollegen, folgende Fragen:

- » Was genau soll zu einem bestimmten Meilenstein erreicht worden sein?
- » Kann die Erreichung des Meilensteins konkret belegt werden?

Nur in den seltensten Fällen läuft die Projektumsetzung genauso wie geplant. Oft treten unerwartete Wirkungen auf, Kooperationspartner springen ab, Finanzierungsprobleme werden sichtbar oder es gibt Kritik am Projekt. Ihnen wird Flexibilität abverlangt, ebenso wie Durchhaltevermögen und die Bereitschaft, viel zu kommunizieren. Im Folgenden stellen wir für die drei Beispielprojekte Strategien vor, die auch auf andere Projekte übertragbar sind.

#### BEISPIEL 1: PFADFINDERVEREIN BRAUCHT MEHR MITGLIEDER – PR-VERANSTALTUNG UND EINBEZUG VON SCHLÜSSELPERSONEN

Für Interkulturelle Öffnung ist es hilfreich, Menschen mit Migrationshintergrund oder Fluchtgeschichte einzubeziehen und mit Schlüsselpersonen aus Migrant\*innencommunitys zu sprechen. Schlüsselpersonen können Menschen aus den anvisierten Zielgruppen sein, die sich in Deutschland gut auskennen, zwischen verschiedenen Kontexten und Vorstellungen von Normalität hin- und herschalten und damit quasi als Brückenbauerinnen und -bauer fungieren können.

Vielleicht kennen Sie solche Schlüsselpersonen – über Elternabende, Stadtteilstrukturen, Sportvereine oder die Nachbarschaft. Vielleicht müssen Sie erst aktiv auf die Suche gehen und in Migrant\*innencommunitys und Netzwerken fragen, wer Ihnen gut Auskunft geben kann. Jugendorganisationen können sich beispielsweise an Ausländer- oder Integrationsbeauftragte, Ausländerausschüsse, Netzwerke oder Runde Tische „Integration“, die es in vielen Kommunen und Kreisen gibt, wenden. Auch Jugendmigrationsdienste ([www.jmd-portal.de](http://www.jmd-portal.de)), Jugendhäuser ([www.agjf.de](http://www.agjf.de)), Einrichtungen der mobilen Jugendarbeit ([www.lag-mobil.de](http://www.lag-mobil.de)), der Jugendberufshilfe oder auch Schulen können dabei unterstützen, Zugang zu jungen Menschen mit Migrationshintergrund zu finden.

Achten Sie bei der Auswahl von Vermittlungs- beziehungsweise Schlüsselpersonen darauf, dass die Personen das nötige Vertrauen und die Anerkennung genießen! Vermittlungsinstanzen und Brückenbauerinnen und -bauer können Ihnen auch nützliche Hinweise dazu geben, wann, wo und mit welchen Mitteln Ihr Zielpublikum am besten erreichbar ist. Denken Sie hier daran, dass die Schlüsselpersonen nur begrenzte Kapazitäten haben und gegebenenfalls für ihre Unterstützung entlohnt werden müssen. Und: Von Person zu Person sind die Bedürfnisse, Lebensgeschichten und



**STRATEGIE PARTIZIPATION:**  
Einbeziehen von Menschen mit  
Migrationshintergrund



- » Humanressourcen werden gestärkt, indem Kompetenzen und soziale Ressourcen von Menschen mit Migrationshintergrund (Netzwerke, soziale Bindungen, Kompetenzen in der Herkunftssprache, Weltgewandtheit usw.) genutzt werden.<sup>16</sup>

Bedenken Sie, dass in einigen Themenbereichen die Zusammenarbeit mit Schlüsselpersonen eher hinderlich sein kann, etwa in den Bereichen Gesundheit, Schulden, Sucht oder Homosexualität: Klientinnen und Klienten sind aufgrund von Schamgefühlen möglicherweise weniger bereit, sich gegenüber Angehörigen ihrer eigenen Community zu öffnen als gegenüber anderen Menschen.

## BEISPIEL 2: BERATUNGSANGEBOTE ERREICHEN FRAUEN MIT FLUCHTGESCHICHTE – AUFSUCHENDE ARBEIT UND KOOPERATION



Eine zentrale Strategie Interkultureller Öffnung ist die Kooperation mit Migrantenorganisationen. Aber Vorsicht: Migrantenorganisationen fühlen sich zu Recht instrumentalisiert, wenn die Kooperation nur genutzt wird, um mehr Mitglieder zu bekommen beziehungsweise eigene Ziele besser zu realisieren. Entwickeln Sie die Konzepte gemeinsam und nehmen Sie alle Interessen in den Blick. Berücksichtigen Sie, dass viele Migrantenorganisationen kaum auf finanzielle und personelle Ressourcen zurückgreifen können und oft ehrenamtlich organisiert sind. Statt ihnen noch mehr ehrenamtliche Arbeit zuzumuten, sollte nach Finanzierungsmöglichkeiten gesucht werden (siehe Seite 66).

Um in der Kooperation möglichst gleichberechtigte Strukturen zu etablieren, sind *Vorbereitungszeit* und verabredete Zeiträume für das gegenseitige Voneinander-Lernen notwendig: Passen die Tätigkeitsfelder, in denen beide Seiten aktiv sind, zueinander? Stimmen die zeitlichen und finanziellen Ressourcen, die beide Seiten einbringen können, mit den jeweiligen Bedarfen der Kooperationspartner überein? Welcher Stellenwert wird der Kooperation von beiden Partnern zugemessen? Welchen Professionalisierungsgrad haben die Kooperationspartner? Lassen sich Ziele finden, die beiden Seiten nutzen?



### STRATEGIE KOOPERATION:

Migrantenorganisationen als attraktive Partner

Damit eine Kooperation gelingt, sollten *Rollen geklärt* und eine *gerechte Verteilung der Aufgaben und der eingeworbenen Finanzmittel* festgelegt werden. Häufig entsteht ein Ungleichgewicht dadurch, dass einer der Kooperationspartner Projektträger ist, Finanzmittel verwaltet und dem Geldgeber gegenüber verantwortlich ist. Behalten Sie dies im Blick und klären Sie gemeinsam, ob es sich bei der Kooperation um eine gleichberechtigte Trägerschaft, eine Juniorpartnerschaft oder ein anderes Kooperationsmodell handeln soll.<sup>17</sup>



## BEST PRACTICE: SPORTVEREIN KOOPERIERT MIT TÜRKISCH-ISLAMISCHEN GEMEINDEN

Die Sport- und Kulturgemeinschaft Sprendlingen 1886 e. V. (SKG) kooperiert seit mehreren Jahren mit der Türkisch-Islamische Gemeinde Dreieich e. V. und der Ahmadiyya Muslim Gemeinde Dreieich. Im Zuge des Projekts „Vereine aktiv für Integration“ initiierte der Sportverein 2008 die Partnerschaft und startete das Angebot „Turnen für Frauen mit Migrationshintergrund“. Die Türkisch-Islamische Gemeinde Dreieich e. V. und die Ahmadiyya Muslim Gemeinde Dreieich haben das Sportangebot aktiv beworben, und das mit großem Erfolg: Der Verein hatte mit seinem

Angebot einem echten Bedarf entsprochen und die Teilnehmerinnen nahmen die Sportkurse sehr gut an. Der SKG Sprendlingen erlangte durch die Kooperation mit den beiden Gemeinden plötzlich einen Zugang zu einer bisher nicht erreichten Zielgruppe. Er setzte die Partnerschaft erfolgreich fort und wurde 2014 für sein Engagement bei der Förderung und Integration von Menschen mit Migrationshintergrund sogar mit dem Integrations-Gütesiegel des Kreises Offenbach ausgezeichnet.

Vgl. Integrationsbüro Kreis Offenbach (Hrsg.) (2009): Vereine aktiv für Integration. Leitfaden für interkulturelle Vereinsarbeit. Dietzenbach. Online verfügbar: [www.kreis-offenbach.de/PDF/Vereine\\_aktiv\\_f%c3%bcr\\_Integration\\_Leitfaden\\_f%c3%bcr\\_interkulturelle\\_Vereinsarbeit.PDF?ObjSvrID=350&ObjID=4753&ObjLa=1&Ext=PDF&WTR=1&\\_ts=1339508617](http://www.kreis-offenbach.de/PDF/Vereine_aktiv_f%c3%bcr_Integration_Leitfaden_f%c3%bcr_interkulturelle_Vereinsarbeit.PDF?ObjSvrID=350&ObjID=4753&ObjLa=1&Ext=PDF&WTR=1&_ts=1339508617), S. 15 f. (zuletzt abgerufen: 20.7.2017).

Vgl. Aktivitäten der Türkisch-Islamische Gemeinde zu Dreieich e. V.: [ditib-dreieich.de/index.php?option=com\\_content&view=article&id=56&Itemid=27](http://ditib-dreieich.de/index.php?option=com_content&view=article&id=56&Itemid=27) (zuletzt abgerufen: 20.7.2017).

Vgl. Integrationsbüro Kreis Offenbach: [www.kreis-offenbach.de/index.html?NavID=1856.627&La=1](http://www.kreis-offenbach.de/index.html?NavID=1856.627&La=1) (zuletzt abgerufen: 20.7.2017).

Öffentlichkeitsarbeit ist dann erfolgreich, wenn sie die spezifischen Zielgruppen sprachlich, inhaltlich, emotional und hinsichtlich der passenden Kommunikationskanäle erreicht (siehe auch Seite 60). Recherchieren und definieren Sie daher zunächst, wen Sie erreichen wollen. Welche Menschen mit Migrationshintergrund oder Fluchtgeschichte sollen von Ihren Angeboten erfahren? Wer soll sie in Anspruch nehmen?

Gehen Sie dann raus aus Ihrer Einrichtung und rein in die Recherche: Knüpfen Sie Kontakte zu Migrant\*innenorganisationen, sprechen Sie mit Integrationsbeauftragten oder -beiräten und besuchen Sie Veranstaltungen, auf denen Sie Ihre Zielgruppe kennenlernen können. Je nach Zielgruppe können dies Stadtteilzentren in Quartieren mit hohem Migrant\*innenanteil, Universitäten, Neubürgerempfangsstellen oder Feste sein. Am effektivsten ist es, die Menschen vor Ort gegebenenfalls über Schlüsselpersonen, die als Brückenbauerinnen oder Brückenbauer fungieren, persönlich anzusprechen. Bringen Sie aber auch das Werbematerial mit zu diesen Orten. Erfahrungsgemäß sind Plakate wirkungsvoller als Flyer.<sup>18</sup> Schließlich können Sie – gegebenenfalls herkunfts-



### STRATEGIE FOKUSSIERTE ÖFFENTLICHKEITSARBEIT:

Perspektive der Zielgruppe einnehmen

sprachliche – Artikel oder Anzeigen in Zeitungen veröffentlichen, die von Migrantinnen und Migranten gelesen werden.

Um die zielgruppenspezifische Öffentlichkeitsarbeit zu planen, ist die Klärung folgender Fragen hilfreich:

- » Welche *Einstellung* hat die Zielgruppe zum Angebot?
- » Welche *Sprachen* sprechen Menschen aus der Zielgruppe? Was ist ihre Herkunftssprache?
- » In der wievielten *Generation* leben die Menschen der Zielgruppe in Deutschland?
- » Welche *Medien* nutzt die Zielgruppe? Wie nutzt sie diese?
- » Welche *Regeln der Ansprache und des Miteinanders* sind Menschen aus der Zielgruppe vertraut?
- » Wie *mobil* ist die Zielgruppe?
- » Wie, wo und wann *interagieren* Mitglieder der Zielgruppe?
- » Wann arbeiten sie und wie verbringen sie ihre *Freizeit*?

Beachten Sie auch, dass Zielgruppen durchaus divers sind und sich jederzeit verändern können. Achten Sie bei der Öffentlichkeitsarbeit außerdem auf einen sensiblen Umgang mit Sprache und Bildern (siehe Seite 60 f.)!

### BEISPIEL 3: FREIWILLIGENDIENST SOLL AUCH FÜR GEFLÜCHTETE PROFESSIONELL UND ERFOLGREICH LAUFEN



Der Bundesfreiwilligendienst mit Flüchtlingen (BFDmF) kann dazu beitragen, interkulturelle Vielfalt und das interkulturelle Lernen in den Begleitseminaren, aber auch in den Einsatzstellen zu stärken, Vorurteile abzubauen und ein Lernklima zu etablieren. Voraussetzungen dafür sind Fortbildungen und zeitliche Ressourcen, die es ermöglichen, hinsichtlich persönlicher Erlebnisse, Wahrnehmungen, individueller Hintergründe und Perspektiven Transparenz herzustellen, Missverständnisse aufzuklären und informell in einen guten von Wertschätzung und Wohlwollen geprägten Kontakt zu kommen.

Begleitseminare, an denen alle Absolventinnen und Absolventen eines Freiwilligen Sozialen Jahres gemeinsam mit den Geflüchteten teilnehmen, sollten um Module zu interkultureller Kompetenz, vorurteilsbewusstem Lernen und/oder Antirassismus ergänzt werden. Wie Fortbildungen gut organisiert und gestaltet werden können, beschreiben wir auf den Seiten 18 ff., 32 f., 44 ff. und 58 f.



#### STRATEGIE FORTBILDUNG:

Haltung verändern

Wenn Sie planen, Geflüchtete als neue Zielgruppe zu gewinnen, überprüfen Sie Ihre herkömmliche Routine im Vorgehen. Bewährte Formate zu übertragen, birgt die Gefahr, Bedürfnisse der spezifischen Zielgruppe zu übergehen. Um das Vorgehen neu zu planen, ist es für Bundesfreiwilligendienste hilfreich, Erfahrungen aus Projekten zu nutzen, die Deutschlandaufenthalte für Studierende, Auszubildende oder Berufstätige aus den Ländern des Südens organisieren (sogenannte Incoming-Projekte). Viele Freiwilligenprojekte profitieren auch von Netzwerken mit Flüchtlingsinitiativen und der Entwicklung neuer pädagogischer Konzepte.

Für die Betreuung der Freiwilligen mit Fluchtgeschichte ist eine intensive Eins-zu-eins-Betreuung einzuplanen, die gemeinsam mit den Netzwerkpartnern so unterschiedliche Aspekte wie Behördenkommunikation, Sprache, berufliche Orientierung, Orientierung in Deutschland, aber auch eine emotionale Betreuung und gegebenenfalls Traumaberatung umfassen kann. Menschen mit Fluchtgeschichte zu betreuen, erfordert viel Flexibilität, Zeit und Geduld seitens der Einsatzstelle. Kooperationen mit Lotsen- oder Mentorenprojekten, die auf eine rechtliche Begleitung der Geflüchteten sowie eine Unterstützung im Alltag ausgerichtet sind, empfehlen sich hier.

Seien Sie sich auch dessen bewusst, dass es nicht immer leicht zu erklären ist, was ein Freiwilligendienst in Einrichtungen wie Alten- und Pflegeheimen, Kindertagesstätten, Schulen, Einrichtungen für Menschen mit Beeinträchtigungen oder für Wohnungslose genau tut. Knüpfen Sie an die weite Verbreitung ehrenamtlicher Arbeit etwa in muslimischen Kontexten an und vermitteln Sie, dass es um praktische Erfahrung und Teilhabe geht und der Dienst eine Vorbereitung auf Ausbildung und Beruf sein kann.

Der Freiwilligendienst ist für einige Menschen mit Fluchtgeschichte eine hervorragende Integrationsstrategie. Sorgen Sie jedoch dafür, dass er in Ausbildung oder Beschäftigung mündet. Ehrenamtliche Tätigkeit von Menschen, die unter prekären Bedingungen leben, darf nicht mit ehrenamtlicher Tätigkeit von Angehörigen der Mittel- oder Oberschicht gleichgesetzt werden.



#### STRATEGIE STRUKTURELLE VERÄNDERUNGEN:

Routinen infrage stellen



## BEST PRACTICE: WERBUNG FÜR FREIWILLIGENARBEIT IN INTEGRATIONSKURSEN

Gemeinsam mit der Volkshochschule München hat die Freiwilligenagentur „Tatendrang“ ein Unterrichtsmodul zum Thema „Bürgerschaftliches Engagement“ für Integrationskurse entwickelt. Das Besondere bei der Herangehensweise: Das interkulturell zusammengesetzte Team entwickelte das Modul aus der Sichtweise der Teilnehmenden heraus. Durch den Perspektivwechsel wurde ihnen bewusst, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Integrationskurses ihr eigenes ehrenamtliches Engagement zum Teil kaum wahr-

nehmen und es als selbstverständlich empfinden. Genau an diesem Punkt setzte das Unterrichtsmodul an und machte den Teilnehmenden bewusst, dass sie nicht nur Nutzerinnen und Nutzer von Unterstützungsangeboten sind, sondern ebenso selbst Hilfe geben können, zum Beispiel in der Nachbarschaft oder bei der Kinderbetreuung. Ein Tag der offenen Tür in der Freiwilligenagentur setzte an diesem Impuls an und informierte weitergehend über die verschiedenen Möglichkeiten der Freiwilligenarbeit.<sup>19</sup>

Hier nach bagfa Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen e. V. (Hrsg.) (2011): Unterwegs! Anregungen zur interkulturellen Öffnung von Freiwilligenagenturen. Berlin. Online verfügbar: [www.bagfa.de/infopool/publikationen.html](http://www.bagfa.de/infopool/publikationen.html), S. 16 (zuletzt abgerufen: 20.7.2017).

## Phase 3: Maßnahmen entwickeln und umsetzen



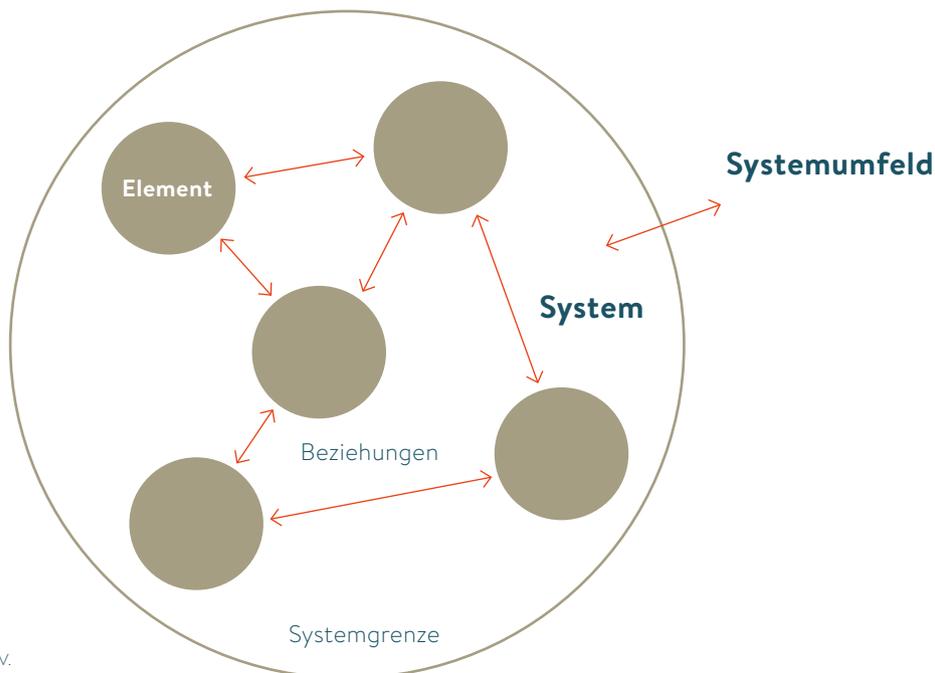
### Führungskräfte in Vereinen und Verbänden: Alle mitnehmen – Veränderungen in Bewegung setzen und Widerstände bearbeiten

Vereine und Verbände sind Systeme, in denen vielfältige Faktoren zusammenwirken. Bekommen sie Impulse von außen, etwa durch neue Zielgruppen, setzt dies intern verschiedene Dynamiken in Gang. Experten im Bereich Veränderungsmanagement wie Torsten Groth und Rudolf Wimmer stellen auf der Basis ihrer Beratungstätigkeiten fest, dass Organisationen keineswegs transparente, berechenbare Einheiten sind, sondern sich vielmehr durch „Undurchschaubarkeit, Unberechenbarkeit und Unvorhersehbarkeit“ auszeichnen.<sup>20</sup> Wer ein Ziel verfolgt, etwa die Interkulturelle Öffnung des Vereins oder Verbandes, muss sich dessen bewusst sein. Eine rein lineare Planung, die auf einem eher technischen Ursache-Wirkungs-Denken basiert, hilft hier nicht weiter. Vielmehr gilt es, die entstehenden Dynamiken zu begleiten und für die Zielerreichung zu nutzen. Dabei ist eine systemtheoretische Betrachtung Ihres Vereins hilfreich.

Elemente könnten in Ihrem Kontext beispielsweise bestimmte Akteure, Funktionsträgerinnen und Funktionsträger, aber auch Gremien oder Vereine sein, die in unterschiedlichen Beziehungen zueinander stehen. Impulse aus dem Systemumfeld, das heißt von außen, bringen das gesamte System in Bewegung. Veränderungen einzelner

#### ABBILDUNG 7: DYNAMIKEN IM SYSTEM

Alle Elemente stehen miteinander in Verbindung



Quelle: KWB e. V.

Elemente verändern das Gesamtsystem. So kann im Zuge interkultureller Öffnungsprozesse beispielsweise deutlich werden, dass die Perspektive eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin mit Migrationshintergrund (Impuls) neue Ideen für Angebote bringt, das Kommunikationsverhalten verbessert oder Barrieren sichtbar macht (Dynamiken auf allen Ebenen).

---

## BEISPIEL FÜR DIE DYNAMIKEN EINES SYSTEMS: US-FUSSBALLVERBAND VERBIETET KINDERN KOPFBÄLLE

Nachdem Eltern in den USA eine Sammelklage wegen Kopfverletzungen eingereicht haben (Impuls), herrscht für junge Nachwuchsfußballerinnen und -fußballer dort künftig ein Kopfballverbot (Veränderung eines Elements). Der Fußballverband US Soccer Federation hat die neuen Regelungen aufgrund von Studien, die die Langzeitwirkung des Kopfballspiels untersuchen, eingeführt, die vor allem für Kinder

und Jugendliche unter zehn Jahren gelten. Diese neuen Bestimmungen haben Einfluss auf die Trainingsrichtlinien für Fußballmannschaften und Ausbildungseinrichtungen, aber auch Schiedsrichterregeln und Gesundheitsvorkehrungen. Letztendlich werden Dynamiken im Hinblick auf alle Elemente des Systems „Kinder- und Jugendfußball in den USA“ freigesetzt.<sup>21</sup>

---

Bei interkultureller Öffnung geht es unter anderem darum, Handlungsroutrinen zu verändern, Muster aufzubrechen und Strukturen, die nicht mehr auf die Vielfalt (potenzieller) Mitglieder zugeschnitten sind, zu verändern. Als Ziel systemischen Handelns und Denkens kann formuliert werden: „Handele stets so, dass Du die Anzahl der Möglichkeiten vergrößerst!“<sup>22</sup>

Wie geht das? Zum Beispiel dadurch, dass Beraterinnen und Berater Fragen stellen, Fortbildungen geben oder Übungen durchführen. Es handelt sich dabei um systemische Interventionen. Sie zielen darauf ab,

- » alternative Sichtweisen zu eröffnen,
- » Wahrnehmungs- und Handlungsoptionen zu erweitern,
- » neue Verhaltensoptionen und Problemlösungen zu ermöglichen,
- » Beziehungsveränderungen zu klären und zu verdeutlichen,
- » Muster-Unterbrechungen beziehungsweise Änderungen durch das Auflösen von starren Schleifen und Strukturverhärtungen einzuführen,
- » Widersprüche sichtbar zu machen, latente Themen zu enttabuisieren.<sup>23</sup>

Erfahrungsgemäß gibt es bestimmte Phasen in Veränderungsprozessen.

## ABBILDUNG 8: KONSTRUKTIVER UMGANG MIT VERÄNDERUNG

Kurve der Veränderung nach Kurt Lewin



Quelle: In Anlehnung an Kurt Lewin: Geplante Veränderungen als Dreischritt: Auflockern, Hinüberleiten und Verfestigen eines Gruppenstandards: Gleichgewichte und Veränderungen in der Gruppendynamik, in: Kurt Lewin (1963): Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. Ausgewählte theoretische Schriften. Herausgegeben von Dorwin Cartwright. Hans Huber, Bern u. a., S. 223–270, hier S. 262 f.

In der Auftauphase wird altes Verhalten infrage gestellt, überkommene Muster aufgebrochen. Hemmende und fördernde Kräfte reiben sich aneinander und bringen Bewegung. Die Veränderungsphase ist von Unsicherheit, Konflikten, Stress und Sehnsucht nach den „guten alten Zeiten“ geprägt. Neue Verhaltensweisen, die besser zu den veränderten Rahmenbedingungen passen, werden ausprobiert, Lösungen generiert. In der Einfrierphase werden neue Problemlösungen in das Gesamtsystem implementiert, Neues wird im positiven Sinne vertraut gemacht.

### MÖGLICHE URSACHEN VON WIDERSTÄNDEN IN VERÄNDERUNGSPROZESSEN:

1. **Nicht-Wissen:** Es ist unklar, was der Ist- und was der Soll-Zustand genau beinhaltet und was Ursachen der Diskrepanz sowie die notwendigen Lösungen sind.
2. **Nicht-Können:** Man kennt den Ist- und Soll-Zustand, besitzt aber die Fertigkeit und Fähigkeit zur Erreichung des Soll-Zustandes nicht.
3. **Nicht-Wollen:** Es fehlt die Motivation, sich zu verändern, aus den unterschiedlichsten Gründen: a) hoher Aufwand, b) mangelnde Disziplin, c) hohe mögliche Verluste.
4. **Nicht-Dürfen/Nicht-Sollen:** Man glaubt, dass die Umgebung gar nicht will, dass man sich verändert. Es werden von der Umgebung (Kolleginnen und Kollegen, Vorgesetzte usw.) Signale wahrgenommen, dass eine Veränderung in der Realität nicht wirklich erwünscht ist.<sup>24</sup>



### MÖGLICHE URSACHEN VON WIDERSTAND:

- » Nicht-Wissen
- » Nicht-Können
- » Nicht-Wollen
- » Nicht-Dürfen/Nicht-Sollen

Als Beraterin oder Berater beziehungsweise als Führungskraft oder Mitglied der Steuergruppe, die den Prozess in die Teilbereiche der Organisation tragen soll, können Sie die im Veränderungsmanagement entstandenen folgenden Grundsätze zum Umgang mit Widerstand beachten. Verweisen Sie zudem auf die Gründe für Interkulturelle Öffnung, die konkreten Vorteile (siehe Seite 9) und die Ergebnisse Ihrer Bestandsaufnahme.



#### VIER GRUNDSÄTZE ZUM UMGANG MIT WIDERSTAND:

1. **Es gibt keine Veränderungen ohne Widerstand!**  
Widerstand gegen Veränderungen ist etwas ganz Normales und Alltägliches. Wenn bei einer Veränderung keine Widerstände auftreten, bedeutet dies, dass von vornherein niemand an ihre Realisierung glaubt.
2. **Widerstand enthält immer eine verschlüsselte Botschaft!**  
Wenn Menschen sich gegen etwas sinnvoll oder sogar notwendig Erscheinendes sträuben, haben sie irgendwelche Bedenken oder Befürchtungen.
3. **Nichtbeachtung von Widerstand führt zu Blockaden!**  
Widerstand zeigt an, dass die Voraussetzungen für ein reibungsloses Vorgehen im geplanten Sinne nicht beziehungsweise noch nicht gegeben sind. Verstärkter Druck führt lediglich zu verstärktem Gegendruck.
4. **Mit dem Widerstand, nicht gegen ihn gehen!**  
Die unterschwellige emotionale Energie muss aufgenommen – das heißt zunächst einmal ernst genommen – und sinnvoll kanalisiert werden (siehe auch Seite 32).<sup>25</sup>

## Phase 4: Monitoring und Evaluation



### Engagierte Einzelpersonen: Was habe ich erfahren und entdeckt? Wie gehe ich weiter vor?

Damit Erfahrungen aus Lernprozessen langfristig im Alltag nutzbar sind, müssen sie ausgewertet werden. Im persönlichen Rahmen geschieht dies durch Reflexion – alleine oder durch Gespräche mit Freundinnen und Freunden. Am Ende von Fortbildungen stehen Feedback und Evaluierung.

Bei der Beschäftigung mit Themen wie Barrieren, Benachteiligungen, Privilegien oder Diskriminierung können auch negative Gefühle auftauchen. Umso wichtiger sind eine wertschätzende Atmosphäre und positive Rückmeldungen zwischen Teilnehmenden und Fortbildungsleitung am Ende eines Lernprozesses.



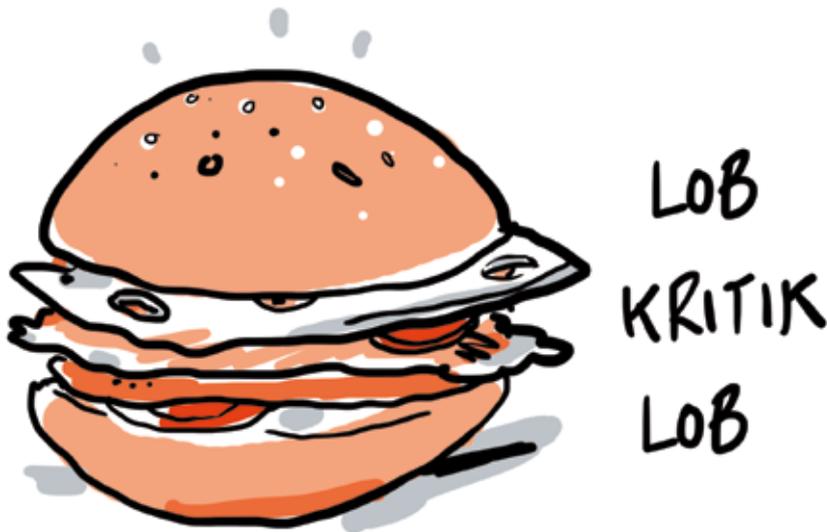
Feedback formulieren

Feedback kommt von dem englischen Verb *to feed* (nähren, ernähren). Formulieren Sie Ihre Rückmeldung so, dass sie vom Gegenüber leicht anzunehmen ist und dass es die andere Person in ihrem Lernprozess motiviert und unterstützt. Eine Strategie dabei ist – entsprechend dem sogenannten Feedbackburger – zunächst etwas Wertschätzendes und Unterstützendes zu sagen (Brötchen), dann durch Ich-Botschaften und Beschreibungen der subjektiven Wahrnehmung Kritik zu formulieren (Fleisch) und schließlich mit etwas Positivem zu enden (Brötchen).

Evaluationsmethoden werden je nach zur Verfügung stehender Zeit, Gruppendynamik, Teilnehmerzahl, technischen Möglichkeiten und dem Bedarf der Auftraggeberinnen und -geber ausgewählt.

#### ABBILDUNG 9: FEEDBACKBURGER

Angemessene Form der Rückmeldung



Quelle: Eigene Darstellung.

### BEISPIEL AUSWERTUNGSRUNDE

Mögliche Fragen (höchstens drei auswählen!):

- » Was nehme ich heute mit?
- » Was fand ich besonders wertvoll?
- » Woran knabbere ich noch?
- » Was möchte ich ausprobieren?
- » Was möchte ich den anderen Teilnehmenden/der Fortbildungsleitung zurückmelden?

### MÖGLICHE LERNERFAHRUNGEN

Was melden Teilnehmende nach guten Fortbildungen zurück? Was nehmen sie von Seminaren mit? Im Folgenden finden Sie Beispiele für Rückmeldungen, wie sie nach gelungenen Veranstaltungen formuliert wurden:

- » *„Wenn meine gewohnten Verhaltensweisen, meine Art zu sprechen und zu handeln, nicht funktionieren, bin ich irritiert und frustriert. Jetzt kann ich meine Unsicherheit aber besser aushalten. Ich spreche darüber, schaue, wie mein Gegenüber es macht, frage nach. Klar, dass es viele Vorstellungen von dem gibt, was normal ist – meine Version ist nicht die einzige.“*
- » *„Mir ist klar geworden, wie privilegiert ich bin! Ich dachte immer, als Frau gehöre ich zum schwachen Geschlecht und hätte nicht viel Einfluss, aber nun sehe ich, dass mir mein Geld, meine Bildung, die Tatsache, dass ich hier die Sprache spreche und weiß, wie alles in der Öffentlichkeit funktioniert, wie ich sprechen muss, um respektiert zu werden, viel Macht bedeutet. Diese möchte ich verantwortungsvoll nutzen.“*
- » *„Früher habe ich von den Geflüchteten, mit denen ich arbeite, quasi als Gegenleistung Dankbarkeit erwartet. Ich war dann regelrecht enttäuscht, wenn meine wohlmeinenden Unterstützungsideen nicht ankamen. Jetzt ist mir klar, dass sie wie ich ein Recht darauf haben, zu formulieren, was gut für sie ist, und auch ‚nein‘ zu sagen.“*
- » *„Wir hatten uns viele Gedanken darüber gemacht, wie wir den Geflüchteten helfen können. Als sie dann mit frisch gebackenen Waffeln auf uns zukamen und uns beschenkten, waren wir erst mal platt. Absurd, dass wir Geflüchtete pauschal als hilfsbedürftig wahrnehmen. Zum Teil haben sie so viel zu geben und wissen viel mehr vom Leben als wir.“*

## Phase 4: Monitoring und Evaluation



### Funktionsträgerinnen und Funktionsträger: Projektrückblick – Gelingensbedingungen und Stolpersteine

Arbeiten im multikulturellen Kontext bringt immer Unsicherheiten, Missverständnisse und manchmal auch Konflikte mit sich. Damit Sie diese produktiv als Lernerfahrungen nutzen und gemeinsam daran wachsen können, reservieren Sie sich Zeiten für eine gemeinsame Auswertung. Achten Sie auch hier auf ein hohes Maß an Wertschätzung. Dies ist besonders im ehrenamtlichen Bereich unabdingbar.



Projektabschluss durch gemeinsame Auswertung

Mögliche Auswertungsfragen:

- » Was ist uns gut gelungen?
- » Was hat dazu beigetragen, dass es gut gelungen ist?
- » Wo lagen Stolpersteine und wie haben wir sie gegebenenfalls überwunden?
- » Welche neuen Einblicke haben wir gewonnen? Welche Aha-Erlebnisse gab es?
- » Was lernen wir aus unserem Vorgehen?
- » Was möchten wir uns für die Zukunft vornehmen?

Zum Abschluss einer Projektphase ist es zudem wichtig, dass entstandene Netzwerke verstetigt werden. Wenn Sie in einer Gruppe von Kooperationspartnern erfolgreich zusammengearbeitet haben, sprechen Sie mit den Führungskräften aus Ihrem Verein oder Verband über eine strukturelle Verankerung, eine Absicherung und möglicherweise auch eine entsprechende Ressourcenzuweisung für Ihre Arbeitsgruppe. So können weitere Projekte erfolgreich realisiert werden.



Netzwerke verstetigen

### TUE GUTES UND REDE DARÜBER! INTERKULTURELL SENSIBLE ÖFFENTLICHKEITSARBEIT

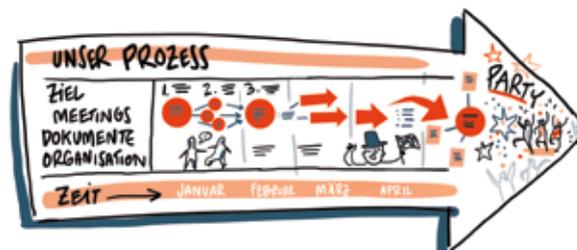
Öffentlichkeitsarbeit ist eine wesentliche Strategie, um sich und Ihr Engagement zu stärken und nachhaltig wirken zu lassen (siehe Seite 51 f.). Seien Sie daher nicht zu bescheiden. Lassen Sie die Welt wissen, was Sie geschafft haben. Vielleicht mögen sich andere daran orientieren oder davon inspirieren lassen. Öffentlichkeitsarbeit kann auch eine Strategie sein, Menschen zum Engagement zu bewegen.

Viele Migrantinnen und Migranten sehen sich von Flyern, Plakaten oder Veranstaltungen angesprochen, auf denen sie andere Menschen mit Migrationshintergrund,



### PRAKTISCHER HINWEIS: FEIERN SIE IHRE ERFOLGE

Wenn Sie erste Erfolge haben, feiern Sie diese gemeinsam mit Ihren Netzwerkpartnerinnen und -partnern. Nachdem Sie einige Hürden überwinden mussten und viel Zeit und Mühe eingebracht haben, ist jetzt der Zeitpunkt gekommen, auf das Geschaffte zurückzublicken und es zu würdigen.



vielleicht sogar andere Menschen ihrer Community, angemessen wiederfinden. Angemessen heißt, dass diese als handelnde Akteure ganz selbstverständlich sichtbar werden und nicht als exotische Beispiele herhalten müssen, die die Vielfalt beziehungsweise *Buntheit* in der Organisation unter Beweis stellen sollen!

Dass sehr viele Migrantinnen und Migranten bereits ehrenamtlich tätig sind, ist in der Öffentlichkeit noch nicht ausreichend bekannt. In den seltensten Fällen wird davon berichtet. Porträts von Freiwilligen mit Migrationshintergrund in Newslettern der Einrichtung, örtlichen Zeitungen, fremdsprachlichen Zeitungen, Social-Media-Kanälen oder auch Ausstellungen stärken die bereits engagierten Freiwilligen mit Migrationshintergrund, motivieren andere zum Engagement und zeigen Vereinen und Verbänden, dass Vielfalt als Normalfall angesehen wird.

Zu interkulturell sensibler Öffentlichkeitsarbeit gehört auch ein Bewusstsein dafür, dass Sprache oft als ausgrenzend erlebt wird. Wer unsicher ist, ob er von farbigen Menschen, schwarzen Menschen oder People of Color reden soll, findet Hilfe im Glossar der Neuen Deutschen Medienmacher.

Freiwillige und Ehrenamtliche setzen sich schon lange damit auseinander, wie Sprache und Bilder auf Teilnehmende unterschiedlicher Herkunft wirken. Sie haben beispielsweise herausgearbeitet, dass Berichte über Geflüchtete oder den Globalen Süden oft ungewollt in koloniale oder rassistische Strukturen verwickelt sind. Etwa, wenn Fremde als besonders exotisch, irrational oder auch besonders hilfsbedürftig dargestellt werden.<sup>26</sup>

Überzeugend ist interkulturelle Öffentlichkeitsarbeit schließlich, wenn sich die Organisation in allen Medien und auf allen Plattformen ausdrücklich als interkulturell offen darstellt. Das interkulturelle Leitbild einer Organisation sollte bildlich und sprachlich nach außen sichtbar werden. Es muss zudem gelebt werden. Eine *mehrsprachige Beschreibung* beispielsweise kann etwa ein kleiner Schritt mit großer Außenwirkung sein.



Engagement sichtbar machen



#### GLOSSAR-BEISPIEL „SCHWARZE“:

Schwarze: »Wenn es um Rassismus, unterschiedliche Erfahrungen und Sozialisierungen geht, ist der politisch korrekte Begriff Schwarze. In allen anderen Fällen gibt es aber meistens gar keinen Grund, dazu zu sagen, ob eine Person Schwarz oder Weiß ist.« (Zitiert von [www.derbraunemob.info](http://www.derbraunemob.info).)  
Farbige/farbig ist ein kolonialistischer Begriff und negativ konnotiert. Eine Alternative ist die Selbstbezeichnung People of Color (PoC, Singular: Person of Color).



## PRAKTISCHER HINWEIS: UMGANG MIT GERINGEN DEUTSCHKENNTNISSEN

Erkennen Sie die Bemühungen um das Erlernen der deutschen Sprache an, aber seien Sie nicht zu fordernd: In Australien erhalten Einwanderinnen und Einwanderer von der Behörde eine Scheckkarte mit der Aufschrift „I need an Interpreter“, die die Person, so sie eine Dienstleistung benötigt, vorzeigen kann. Es wird dann die Telefonnummer einer vorbildlich arbeitenden Übersetzungsagentur angewählt, die sofort Hilfe gibt: [www.tisnational.gov.au](http://www.tisnational.gov.au). Um auch in Deutschland Menschen entgegenzukommen, die die deutsche Sprache noch nicht

perfekt beherrschen, können Sie mehrsprachige Apps nutzen wie „Ankommen“ ([www.ankommen-app.de](http://www.ankommen-app.de)) oder „Handbook Germany“ ([www.handbookgermany.de/de.html](http://www.handbookgermany.de/de.html)).

Auch das Konzept der *Leichten Sprache* kann hilfreich sein, um Informationen klar und anschaulich zu transportieren. Es zielt auf eine besonders leichte Verständlichkeit ab – ganz nach dem Motto „Warum kompliziert, wenn es auch einfach geht!“.

Weitere Informationen zum Konzept der Leichten Sprache: Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.) (2014): *Leichte Sprache. Ein Ratgeber*. Berlin. Online verfügbar: [www.bmas.de/DE/Service/Medien/Publikationen/a752-leichte-sprache-ratgeber.html](http://www.bmas.de/DE/Service/Medien/Publikationen/a752-leichte-sprache-ratgeber.html). Netzwerk Leichte Sprache e. V.: [leichte-sprache.org](http://leichte-sprache.org) (zuletzt abgerufen: 20.7.2017).

## Phase 4: Monitoring und Evaluation



### Führungskräfte in Vereinen und Verbänden: Sicherung der Nachhaltigkeit und Vision für einen interkulturell offenen Verein/Verband

Nachdem die Maßnahmen angestoßen und in die Teilbereiche der Organisation getragen wurden, hat die Steuergruppe die Aufgabe, die Zielerreichung fortlaufend zu beobachten. Dies geht am besten mithilfe vorab definierter *Indikatoren*, anhand derer Sie erkennen können, ob und – wenn ja – was und wie viel sich verändert hat. Auch Checklisten können hier hilfreich sein.



Alle Checklisten finden Sie auf  
[www.menschen-leben-integration.de/  
downloads](http://www.menschen-leben-integration.de/downloads)



Manchmal liegen die Erfolge oder der Mehrwert von Prozessen nicht in den unmittelbar sichtbaren Ergebnissen, sondern in tiefer liegenden, aber nicht minder wichtigen Bereichen: So können eine veränderte Haltung, eine verbesserte Kommunikationskultur oder die erhöhte Bereitschaft, selbstkritisch Probleme zu analysieren und realistische Lösungen zu erarbeiten, für Ihre Organisation langfristig sehr hilfreich sein.

Interkulturelle Öffnung ist ein Prozess, der nach Abschluss einer Projektförderung nicht unbedingt abgeschlossen ist. Es gilt, immer wieder zu überprüfen, ob die Barrieren abgebaut sind, Zielgruppen intern und extern angemessen berücksichtigt werden und Vielfalt Normalfall bleibt.

Eine etwaig eingerichtete Arbeits- oder Steuergruppe sollte daher auch nach der Projektlaufzeit weiter tagen können. Stellen Sie dafür notwendige zeitliche Ressourcen zur Verfügung. Auch werden immer wieder Einzelmaßnahmen notwendig sein, die gegebenenfalls zusätzlicher Finanzierung bedürfen. Und: Behalten Sie auch bei Rückschlägen den langen Atem, die Geduld und den Spaß!

- <sup>6</sup>Vgl. Königswieser, Roswita/Hillebrand, Martin (2005): Einführung in die systemische Organisationsberatung. Heidelberg.
- <sup>7</sup>Vgl. Landeshauptstadt München, Sozialreferat, Stelle für interkulturelle Arbeit (Hrsg.) (2013): Modellprojekt Qualifizierungsoffensive zur interkulturellen Öffnung im organisierten Sport. Erfahrungen, Ergebnisse, Empfehlungen. München, S. 37. Online verfügbar: [www.muenchen.de/rathaus/dam/jcr:39f49b63-79df-4062-b277-3b205875a94c/qualifizierungsoffensive\\_interkulturelle\\_oeffnung.pdf](http://www.muenchen.de/rathaus/dam/jcr:39f49b63-79df-4062-b277-3b205875a94c/qualifizierungsoffensive_interkulturelle_oeffnung.pdf) (zuletzt abgerufen am 20.7.2017).
- <sup>8</sup>Vgl. Gaitanides, Stefan (2004): Interkulturelle Öffnung der sozialen Dienste. In: Sozial extra 28(5), S. 34–36. Ders.: Interkulturelle Öffnung sozialer Dienste. In: Otto, Hans-Uwe/Schrödter, Mark (Hrsg.) (2006): Soziale Arbeit in der Migrationsgesellschaft. Multikulturalismus – Neo-Assimilation – Transnationalität. neue praxis, Sonderheft 8, S. 222–234. Vgl. zu Barrieren im Sport auch Schwenzer, Viktoria (2016): Equal Access for Migrant Volunteers to Sports Clubs in Europe. Berlin, S. 16 ff.
- <sup>9</sup>Wir formulieren Ziele hier, wie im Projektmanagement üblich, als ein in der Zukunft liegender abgeschlossener Zustand. Näheres dazu auf S. 40–41.
- <sup>10</sup>Vgl. Ziele Anti-Bias-Ansatz in: Louise Derman-Sparks (2001): Anti-Bias-Arbeit mit jungen Kindern in den USA. Vortrag bei der Fachtagung „Kleine Kinder – keine Vorurteile?“ des Projektes Kinderwelten 03/01. Berlin, S. 7 f.
- <sup>11</sup>Vgl. auch Umgang mit Widerständen in der Trainingspraxis in: Diakonisches Werk der evangelischen Kirche in Württemberg e. V. (Hrsg.) (2015): Woher komme ich? Reflexive und methodische Anregungen für eine rassismuskritische Bildungsarbeit. Stuttgart, S. 34.
- <sup>12</sup>Die Rede wurde am 23. Juli 2009 auf der TED-Global-Konferenz in Oxford, Großbritannien, von der nigerianischen Schriftstellerin Chimamanda Ngozi Adichie gehalten.
- <sup>13</sup>Nach Andreas Foitzik (2012): Einführung in die rassismuskritische Migrationspädagogik. Powerpoint-Präsentation. Online verfügbar: [www.kvjs.de/fileadmin/dateien/jugend/jugendarbeit\\_jugendsozialarbeit/schulsozialarbeit/Praesentation\\_Andreas\\_Foitzik\\_Migrationspaedagogik.pdf](http://www.kvjs.de/fileadmin/dateien/jugend/jugendarbeit_jugendsozialarbeit/schulsozialarbeit/Praesentation_Andreas_Foitzik_Migrationspaedagogik.pdf) (zuletzt abgerufen am 20.7.2017).
- <sup>14</sup>Auernheimer, Georg (o. J.): Interkulturelle Kommunikation – vierdimensional betrachtet, S. 6. Online verfügbar: [www.hf.uni-koeln.de/31372](http://www.hf.uni-koeln.de/31372) (zuletzt abgerufen: 20.7.2017). Hier nach Handschuck, Sabine: Macht, Recht und Anerkennung im interkulturellen Kontext. In: Handschuck, Sabine/Klawe, Willy (2006): Interkulturelle Verständigung in der Sozialen Arbeit. Weinheim und München, S. 357–375, hier S. 359.
- <sup>15</sup>Strategien zur Interkulturellen Personalgewinnung in Reinecke, Meike/Pahlke, Jette (2011): Interkulturelle Personalentwicklung, Anforderungsprofile, Auswahlverfahren, Fortbildungen. Berlin. Online verfügbar: [www.berlin.de/lb/intmig/\\_assets/veroeffentlichungen/interkulturelle-oeffnung/reihe/pdfs/personalentwicklung\\_20160418.pdf](http://www.berlin.de/lb/intmig/_assets/veroeffentlichungen/interkulturelle-oeffnung/reihe/pdfs/personalentwicklung_20160418.pdf) (zuletzt abgerufen am 20.7.2017).
- <sup>16</sup>Vgl. Bundesamt für Gesundheit in Zusammenarbeit mit Gesundheitsförderung Schweiz (Hrsg.) (2008): Migrationsgerechte Prävention und Gesundheitsförderung. Anleitung zur Planung und Umsetzung von Projekten. Online verfügbar: [www.migesplus.ch/fileadmin/Publikationen/480565\\_Broschuere\\_d\\_low.pdf](http://www.migesplus.ch/fileadmin/Publikationen/480565_Broschuere_d_low.pdf), S. 24 f. (zuletzt abgerufen am 20.7.2017).
- <sup>17</sup>Hier nach bagfa Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen e. V. (Hrsg.) (2011): Unterwegs! Anregungen zur interkulturellen Öffnung von Freiwilligenagenturen. Berlin. Online verfügbar: [www.bagfa.de/infopool/publikationen.html](http://www.bagfa.de/infopool/publikationen.html), S. 16 (zuletzt abgerufen am 20.7.2017).
- <sup>18</sup>Ebd., S. 31.
- <sup>19</sup>Vgl. ebd., S. 32.
- <sup>20</sup>Groth, Torsten/Wimmer, Rudolf: Konstruktivismus in der Praxis: Systemische Organisationsberatung, in Ameln, Falko von (Hrsg.) (2004): Konstruktivismus. Tübingen und Basel, S. 224–244, hier S. 228.
- <sup>21</sup>Quelle: US Club Soccer: [usclubsoccer.org/2016/03/14/implementation-guidelines-for-u-s-soccers-player-safety-campaign-concussion-initiatives-heading-for-youth-players](http://usclubsoccer.org/2016/03/14/implementation-guidelines-for-u-s-soccers-player-safety-campaign-concussion-initiatives-heading-for-youth-players) (zuletzt abgerufen: 20.7.2017).
- <sup>22</sup>Foerster, Heinz von: Entdecken oder Erfinden. Wie lässt sich Verstehen verstehen? In: Gumin, Heinz/Meier, Heinrich (Hrsg.) (1997): Einführung in den Konstruktivismus. München, S. 41–88, hier S. 51.
- <sup>23</sup>Stierlin, Helm (1988): Das Tun des Einen ist das Tun des Anderen: Eine Dynamik menschlicher Beziehungen. Frankfurt/Main.
- <sup>24</sup>Nach Frey, Dieter/Gerkhardt, Marit/Fischer, Peter/Peus, Claudia u. Traut-Mattausch, Eva: Change Management in Organisationen – Widerstände und Erfolgsfaktoren der Umsetzung. In: Rosenstiel, Lutz von/Regnet, Erika und Domsch Michael (Hrsg.) (2009): Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Stuttgart, S. 561–572, hier S. 563. Hier nach Vanderheiden, Elisabeth/Mayer, Claude-Hélène (Hrsg.) (2014): Handbuch Interkulturelle Öffnung. Grundlagen, Best Practice, Tools. Göttingen, S. 601.
- <sup>25</sup>Vgl. Doppler, Klaus/Lauterburg, Christoph (2002): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt/Main, S. 333.
- <sup>26</sup>Die Broschüre „Mit kolonialen Grüßen ... Berichte und Erzählungen von Auslandsaufenthalten rassismuskritisch betrachtet“ zeigt einige der häufig in Berichten auftauchenden Erzählmuster auf. Leitfragen helfen den Leserinnen und Lesern, eigene Vorstellungen, Sprechweisen und Bilder selbstkritisch unter die Lupe zu nehmen und davon ausgehend alternative Handlungsoptionen zu entwickeln: glocal e. V. (Hrsg.) (2013): Mit kolonialen Grüßen ... Berichte und Erzählungen von Auslandsaufenthalten rassismuskritisch betrachtet. Berlin. Online verfügbar: [www.glocal.org/publikationen/mit-kolonialen-gruessen](http://www.glocal.org/publikationen/mit-kolonialen-gruessen) (zuletzt abgerufen am 20.7.2017).

## 03

# SERVICETEIL

---

## 3.1 Instrumente und Methoden

In einem Downloadbereich auf der Projektwebsite Menschen.Leben.Integration stellen wir Ihnen Materialien zur Verfügung, die in der Erwachsenenbildung, in Fortbildungen oder in der Organisationsberatung erfahrene Personen für interkulturelle Öffnungsprozesse nutzen können. Sie finden dort Übungen zur interkulturellen Sensibilisierung ebenso wie Checklisten zum Stand der Interkulturellen Öffnung oder Methoden aus der Organisationsberatung.



Alle Materialien zum Download  
[www.menschen-leben-integration.de/downloads](http://www.menschen-leben-integration.de/downloads)

### INTERKULTURELLE SENSIBILISIERUNG

- » Übung: Positionsbestimmung
- » Übung: Ich und meine Gruppen
- » Übung: Power Flower oder: Was gibt Menschen Macht?
- » Übung: Mein kultureller Hintergrund
- » Übung: Wie im richtigen Leben
- » Übung: Weiße Privilegien
- » Methode: Vielfaltaspekte
- » Fragebogen: Interkulturelle Kompetenz
- » Handout: Wertedimensionen
- » Rollenspiel: Aufnahmesituation

### ORGANISATIONSENTWICKLUNG

- » Checkliste: Interkulturelle Öffnung
- » Methode: Worldcafé
- » Handout: Projektplanungsmatrix
- » Methode: Akteurslandkarte
- » Methode: Aufwand-Nutzen-Analyse
- » Methode: Reflecting Team

## 3.2 Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner sowie Anlaufstellen

### ANLAUFSTELLEN FÜR WEITERE INFORMATIONEN UND BETEILIGUNG AUF BUNDESEBENE

#### Anlaufstellen für Bürgerliches Engagement

- » BBE Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: [www.b-b-e.de](http://www.b-b-e.de), T 030 62980-110, E-Mail: [info@b-b-e.de](mailto:info@b-b-e.de)
- » Verband für sozial-kulturelle Arbeit e. V.: [www.vska.de](http://www.vska.de), T 030 28096103, E-Mail: [verband@sozkult.de](mailto:verband@sozkult.de)
- » Wegweiser Bürgergesellschaft ist ein Projekt der Stiftung Mitarbeit: [www.buergergesellschaft.de](http://www.buergergesellschaft.de), Bundesgeschäftsstelle Stiftung Mitarbeit, T 0228 60424-0, E-Mail: [info@wegweiser-buergergesellschaft.de](mailto:info@wegweiser-buergergesellschaft.de)
- » bagfa Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen e. V.: [www.bagfa.de](http://www.bagfa.de), T 030 20453366, E-Mail: [bagfa@bagfa.de](mailto:bagfa@bagfa.de)
- » Engagementberatung der Freiwilligen-Zentren der Caritas: [www.caritas.de/spendeundengagement/engagieren/ehrenamt/freiwilligenzentren](http://www.caritas.de/spendeundengagement/engagieren/ehrenamt/freiwilligenzentren), Geschäftsstelle Verbund Freiwilligen-Zentren im Deutschen Caritasverband e. V.: T 0761 200-422, E-Mail-Adresse: [Freiwilligen-Zentren@caritas.de](mailto:Freiwilligen-Zentren@caritas.de)
- » Die Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland (fjs e. V.): [www.ehrenamt.de](http://www.ehrenamt.de), T 030 2754938, E-Mail: [akademie@ehrenamt.de](mailto:akademie@ehrenamt.de)

#### Interkulturelle Anlaufstellen

- » IQ Netzwerk Integration durch Qualifizierung: [www.netzwerk-iq.de](http://www.netzwerk-iq.de), auf der Internetseite finden sich neben der Programmübersicht auch die Landesnetzwerke und Fachstellen.
- » VIA e. V. – Verband für Interkulturelle Arbeit: [www.via-bund.de](http://www.via-bund.de), T 0203 7284282, E-Mail: [via@via-bund.de](mailto:via@via-bund.de)
- » Der Interkulturelle Rat in Deutschland e. V.: [www.interkultureller-rat.de](http://www.interkultureller-rat.de), T 06151 339971, E-Mail: [info@interkultureller-rat.de](mailto:info@interkultureller-rat.de)
- » Das Bündnis für Demokratie und Toleranz: [www.buendnis-toleranz.de](http://www.buendnis-toleranz.de), T 030 254504-466, E-Mail: [buendnis@bpb.bund.de](mailto:buendnis@bpb.bund.de)
- » Die Jugendmigrationsdienste: [www.jugendmigrationsdienste.de](http://www.jugendmigrationsdienste.de) (Onlineberatung), T 0228 95968-0. Auf der Internetseite finden sich die Kontaktdaten der 450 Jugendmigrationsdienste vor Ort.
- » Das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge: [www.bamf.de](http://www.bamf.de), Bürgerservice: 0911 943-0
- » Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration: [www.integrationsbeauftragte.de](http://www.integrationsbeauftragte.de), T 030 18400-1640, E-Mail: [integrationsbeauftragte@bk.bund.de](mailto:integrationsbeauftragte@bk.bund.de)

#### Onlineberatungsstellen

- » Jmd 4 You – Das Beratungsportal für dein Leben in Deutschland der Jugendmigrationsdienste: [www.jmd4you.de](http://www.jmd4you.de)
- » IDA Informations- und Dokumentationszentrum für Antirassismusbearbeitung e. V.: [www.idaev.de](http://www.idaev.de) (Übersicht über Projektbeispiele, Fördermöglichkeiten etc.), T 0211 159255-5, E-Mail: [info@IDAeV.de](mailto:info@IDAeV.de)



#### MATERIALIEN ZUM DOWNLOAD:

Regionale Anlaufstellen auf Länderebene finden Sie unter:  
[www.menschen-leben-integration.de/downloads](http://www.menschen-leben-integration.de/downloads)

### 3.3 Finanzierungsmöglichkeiten

#### SEITEN MIT AUSSCHREIBUNGEN

- » Auf der Seite der Europäischen Kommission finden sich Informationen zu Finanzierungsmöglichkeiten, Aufforderungen, der Beantragung von Fördermitteln, Beispiele für geförderte Projekte und vieles mehr rund um das Thema Förderung: [ec.europa.eu/info/funding-tenders/overview-funding-programmes\\_de](http://ec.europa.eu/info/funding-tenders/overview-funding-programmes_de)
- » In der Finanzierungsdatenbank von [www.jugendnetz.de](http://www.jugendnetz.de) kann man Finanzierungsmöglichkeiten zielgenau nach Förderfeld, Region und Art der Fördermöglichkeit suchen sowie neue Förderprogramme für Baden-Württemberg finden: [finanzierung.jugendnetz.de/bf\\_index.php](http://finanzierung.jugendnetz.de/bf_index.php)
- » Neuigkeiten zu Fördertipps und -hinweisen, zu öffentlicher und privater Förderung sowie Literaturtipps und Links gibt es auf [www.dija.de/foerdertipps](http://www.dija.de/foerdertipps)

#### BEISPIELE FÜR FÖRDERTÖPFE UND -MÖGLICHKEITEN

- » Auf der Seite der Robert Bosch Stiftung finden sich laufende Ausschreibungen zur Qualifizierung von ehrenamtlich Engagierten sowie zu Projekten, die gemeinsam von Geflüchteten und lokalen Einwohnern geplant und durchgeführt werden: [www.bosch-stiftung.de](http://www.bosch-stiftung.de)
- » Das Programm „Integration durch Sport“ des DOSB bietet finanzielle Förderung und Beratung zu Fördermöglichkeiten für integrationsorientierte Maßnahmen in Sportvereinen: [integration.dosb.de](http://integration.dosb.de)
- » Der Asyl-, Migrations- und Integrationsfonds AMIF fördert zum Beispiel die Arbeit von Vereinen und Kommunen zur Integration und Teilhabe von Migranten am sozialen, kulturellen und politischen Leben: [www.europa-foerdert-kultur.info/soziales/asyl-migrations-und-integrationsfonds-amif.html](http://www.europa-foerdert-kultur.info/soziales/asyl-migrations-und-integrationsfonds-amif.html)
- » Die Aktion Mensch fördert zum Beispiel freie gemeinnützige Organisationen in der Kinder- und Jugendhilfe bei zukunftsorientierten und präventiven Maßnahmen. Bezuschusst werden Personal- und Honorarkosten sowie projektbezogene Sachkosten für längstens 36 Monate (maximal 70 Prozent und Höchstförder-summe 250.000 Euro): [www.aktion-mensch.de/projekte-engagieren-und-foerdern/foerderung/foerderprogramme.html](http://www.aktion-mensch.de/projekte-engagieren-und-foerdern/foerderung/foerderprogramme.html)
- » Das Programm Zusammenhalt durch Teilhabe des Bundesministeriums des Innern fördert in ländlichen und strukturschwachen Gegenden eine selbstbewusste, lebendige und demokratische Gemeinwesenkultur: [www.zusammenhalt-durch-teilhabe.de](http://www.zusammenhalt-durch-teilhabe.de), umgesetzt durch die Bundeszentrale für politische Bildung

#### ALLGEMEINE TIPPS ZU FÖRDERUNG UND ANTRAGSTELLUNG

- » Hintergrundwissen zu Förderungen finden sich auf [www.nonprofit.de/artikel-lesen/artikel/antrag-oeffentliche-mittel](http://www.nonprofit.de/artikel-lesen/artikel/antrag-oeffentliche-mittel)
- » Beispiele für Förderprogramme und geförderte Projekte sowie eine kostenfreie Erstberatung für Mitglieder des Deutschen Ehrenamts bietet [deutsches-ehrenamt.de/verein-kompakt/foerdertipps](http://deutsches-ehrenamt.de/verein-kompakt/foerdertipps)
- » Eine Übersicht über Fonds und Fördermöglichkeiten inklusive einer kurzen Beschreibung stellt die folgende Seite zur Verfügung: [www.nuernberg.de/internet/eu\\_buero/eufoerderprogramme.html](http://www.nuernberg.de/internet/eu_buero/eufoerderprogramme.html)

### 3.4 Literaturhinweise und Links

Anti-Bias-Netz (Hrsg.) (2016): Vorurteilsbewusste Veränderungen mit dem Anti-Bias-Ansatz. Freiburg im Breisgau.

Arbeiterwohlfahrt Landesverband Berlin e. V. (Hrsg.) (2004): Leitfaden für eine interkulturelle Seniorenarbeit. Das Konzept der AWO Berlin. Berlin. Online verfügbar: [www.begegnungszentrum.org/uploads/media/AWO-Leitfaden-Interkulturelle-Seniorenarbeit.pdf](http://www.begegnungszentrum.org/uploads/media/AWO-Leitfaden-Interkulturelle-Seniorenarbeit.pdf) (zuletzt abgerufen: 20.7.2017).

Arbeitsgemeinschaft Jugendfreizeitstätten Baden-Württemberg e. V.: [www.agjf.de](http://www.agjf.de) (zuletzt abgerufen: 20.7.2017).

Auernheimer, Georg: Notizen zum Kulturbegriff unter dem Aspekt interkultureller Bildung. In: Gemende, Marion/Schröer, Wolfgang/Sting, Stefan (Hrsg.) (1999): Zwischen den Kulturen. Pädagogische und sozialpädagogische Zugänge zur Interkulturalität. Weinheim und München, S. 27–36.

Auernheimer, Georg (o. J.): Interkulturelle Kommunikation, vierdimensional betrachtet. Online verfügbar: [www.hf.uni-koeln.de/31372](http://www.hf.uni-koeln.de/31372) (zuletzt abgerufen: 20.7.2017).

Australian Government, Department of Immigration and Border Protection, TIS Translating and Interpreting Service: [www.tisnational.gov.au](http://www.tisnational.gov.au) (zuletzt abgerufen: 20.7.2017).

bagfa Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen e. V. (Hrsg.) (2011): Unterwegs! Anregungen zur interkulturellen Öffnung von Freiwilligenagenturen. Berlin. Online verfügbar: [www.bagfa.de/infopool/publikationen.html](http://www.bagfa.de/infopool/publikationen.html) (zuletzt abgerufen: 20.7.2017).

Bennett, Milton J.: Towards ethnorelativism: A developmental model of intercultural sensitivity. In: Paige, R. Michael (Hrsg.) (1993): Education for the intercultural experience. Yarmouth, ME, S. 21–71.

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2006): Interkulturelle Kompetenz – die Schlüsselkompetenz im 21. Jahrhundert? Thesenpapier der Bertelsmann Stiftung auf der Basis der Interkulturellen Kompetenz-Modelle von Dr. Darla K. Deardorff. Gütersloh.

BMPPD Bund Moslemischer Pfadfinder und Pfadfinderinnen Deutschlands: [www.moslemische-pfadfinder.de/verband/wer-wir-sind](http://www.moslemische-pfadfinder.de/verband/wer-wir-sind) (zuletzt abgerufen: 20.7.2017).

Bundesamt für Gesundheit in Zusammenarbeit mit Gesundheitsförderung Schweiz (Hrsg.) (2008): Migrationsgerechte Prävention und Gesundheitsförderung. Anleitung zur Planung und Umsetzung von Projekten. Online verfügbar: [www.migesplus.ch/fileadmin/Publikationen/480565\\_Broschuere\\_d\\_low.pdf](http://www.migesplus.ch/fileadmin/Publikationen/480565_Broschuere_d_low.pdf) (zuletzt abgerufen: 20.7.2017).

Bundesamt für Migration und Flüchtlinge, Bundesagentur für Arbeit, Goethe Institut, Bayerischer Rundfunk: Ankommen App: [www.ankommenapp.de](http://www.ankommenapp.de) (zuletzt abgerufen: 20.7.2017).

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.) (2014): Leichte Sprache. Ein Ratgeber. Berlin. Online verfügbar: [www.bmas.de/DE/Service/Medien/Publikationen/a752-leichte-sprache-ratgeber.html](http://www.bmas.de/DE/Service/Medien/Publikationen/a752-leichte-sprache-ratgeber.html) (zuletzt abgerufen: 20.7.2017).

DaF für Flüchtlinge – Sprache ist Integration: [www.sprache-ist-integration.de](http://www.sprache-ist-integration.de) (zuletzt abgerufen: 20.7.2017).

Deardorff, Darla K. (2004): The identification and assessment of intercultural competence as a student outcome of internationalization at institutions of higher education in the United States. Raleigh, NC.

der braune mob e. V.: [www.derbraunemob.de](http://www.derbraunemob.de) (zuletzt abgerufen: 20.7.2017).

Derman-Sparks, Louise (2001): Anti-Bias-Arbeit mit jungen Kindern in den USA. Vortrag bei der Fachtagung „Kleine Kinder – keine Vorurteile?“ des Projektes Kinderwelten 03/01. Berlin.

Deutscher Bundesjugendring (Hrsg.) (2015): Jugendverbandsarbeit mit jungen Geflüchteten. Berlin. Online verfügbar: [www.dbjr.de/fileadmin/user\\_upload/pdf-dateien/Publikationen/Broschueren/DBJR-AH-jugendverbandsarbeit\\_mit\\_jungen\\_gefluechteten-web.pdf](http://www.dbjr.de/fileadmin/user_upload/pdf-dateien/Publikationen/Broschueren/DBJR-AH-jugendverbandsarbeit_mit_jungen_gefluechteten-web.pdf) (zuletzt abgerufen: 20.7.2017).

Deutscher Feuerwehrverband e. V. (Hrsg.) (2012): Einsatz braucht Vielfalt – Vielfalt braucht Einsatz. Handreichung zur interkulturellen Öffnung der Feuerwehren. Berlin. Online verfügbar: [www.feuerwehrverband.de/fileadmin/Inhalt/SCHWERPUNKTE/Integration/DFUF-Handreichung.pdf](http://www.feuerwehrverband.de/fileadmin/Inhalt/SCHWERPUNKTE/Integration/DFUF-Handreichung.pdf) (zuletzt abgerufen: 20.7.2017).

Diakonie Hamburg. Landesverband der Inneren Mission e. V./Fager, Sangeeta (o. J.): Werbung mit Hintergedanken. Öffentlichkeitsarbeit im interkulturellen Kontext. Hamburg. Online verfügbar: [www.ewnw.de/sites/default/files/110819%20Werbung%20mit%20Hintergedanken%20WEB.2.pdf](http://www.ewnw.de/sites/default/files/110819%20Werbung%20mit%20Hintergedanken%20WEB.2.pdf) (zuletzt abgerufen: 20.7.2017).

Diakonisches Werk der evangelischen Kirche in Württemberg e. V. (Hrsg.) (2015): Woher komme ich? Reflexive und methodische Anregungen für eine rassismuskritische Bildungsarbeit. Stuttgart.

Doppler, Klaus/Lauterburg, Christoph (2002): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt/Main.

Foerster, Heinz von: Entdecken oder Erfinden. Wie lässt sich Verstehen verstehen? In: Gumin, Heinz/Meier, Heinrich (Hrsg.) (1997): Einführung in den Konstruktivismus. München, S. 41–88.

Foitzik, Andreas/IQ-Netzwerk Baden-Württemberg (Hrsg.) (2017): Unterstützungsarbeit. Auf Augenhöhe mit Geflüchteten?! – ein Reflexionsvideo. Mannheim. Online verfügbar: [www.rassismuskritik-bw.de/erklavideo](http://www.rassismuskritik-bw.de/erklavideo) (zuletzt abgerufen: 20.7.2017).

Foitzik, Andreas (2012): Einführung in die rassismuskritische Migrationspädagogik. Powerpoint-Präsentation. Online verfügbar: [www.kvjs.de/fileadmin/dateien/jugend/jugendarbeit\\_jugendsozialarbeit/schulsozialarbeit/Praesentation\\_Andreas\\_Foitzik\\_Migrationspaedagogik.pdf](http://www.kvjs.de/fileadmin/dateien/jugend/jugendarbeit_jugendsozialarbeit/schulsozialarbeit/Praesentation_Andreas_Foitzik_Migrationspaedagogik.pdf) (zuletzt abgerufen: 20.7.2017).

Frey, Dieter/Gerkhardt, Marit/Fischer, Peter/Peus, Claudia u. Traut-Mattausch, Eva: Change Management in Organisationen – Widerstände und Erfolgsfaktoren der Umsetzung. In: Rosenstiel, Lutz von/Regnet, Erika und Domsch, Michael (Hrsg.) (2009): Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Stuttgart, S. 561–572, hier S. 563.

Gaitanides, Stefan (2004): Interkulturelle Öffnung der sozialen Dienste. In: Sozial extra, 28(5), S. 34–36.

Gaitanides, Stefan: Interkulturelle Öffnung sozialer Dienste. In: Otto, Hans-Uwe/Schrödter, Mark (Hrsg.) (2006): Soziale Arbeit in der Migrationsgesellschaft. Multikulturalismus – Neo-Assimilation – Transnationalität. neue praxis, Sonderheft 8, S. 222–234.

glokal e. V. (Hrsg.) (2013): Mit kolonialen Grüßen ... Berichte und Erzählungen von Auslandsaufenthalten rassistisch kritisch betrachtet. Berlin. Online verfügbar: [www.glokal.org/publikationen/mit-kolonialen-gruessen](http://www.glokal.org/publikationen/mit-kolonialen-gruessen) (zuletzt abgerufen: 20.7.2017).

Goethe Institut, Einführungskurse in die Spracharbeit mit Geflüchtete, Online Kursraum zum Projekt FEELS: [www.goethe.de/de/spr/flu/esd.html](http://www.goethe.de/de/spr/flu/esd.html) (zuletzt abgerufen: 20.7.2017).

Griese, Christiane/Marburger, Helga (Hrsg.) (2012): Interkulturelle Öffnung. Ein Lehrbuch. München.

Groth, Torsten/Wimmer, Rudolf: Konstruktivismus in der Praxis: Systemische Organisationsberatung. In: Ameln, Falko von (Hrsg.) (2004): Konstruktivismus. Tübingen und Basel, S. 224–244.

Handschuck, Sabine: Macht, Recht und Anerkennung im interkulturellen Kontext. In: Handschuck, Sabine/Klawe, Willy (2006): Interkulturelle Verständigung in der Sozialen Arbeit. Weinheim und München, S. 357–375.

Handschuck Sabine/Schröer, Hubertus (2012): Interkulturelle Orientierung und Öffnung. Augsburg.

Institut für interkulturelle Qualitätsentwicklung München: [www.i-iqm.de](http://www.i-iqm.de) (zuletzt abgerufen: 20.7.2017).

Institut für Internationale Kommunikation e. V., Forum Deutsch als Fremdsprache, Internet-Service für den Unterricht Deutsch als Fremdsprache: [www.deutsch-als-fremdsprache.de](http://www.deutsch-als-fremdsprache.de) (zuletzt abgerufen: 20.7.2017).

Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik e. V. (Hrsg.) (2010): Handbuch Migrantinnenorganisationen als Träger von Freiwilligendiensten. Frankfurt am Main. Online verfügbar: [www.bmfsfj.de/blob/96718/87a358f9c84dcce470e901ac3c8f7335/handbuch-migrantinnenorganisationen-data.pdf](http://www.bmfsfj.de/blob/96718/87a358f9c84dcce470e901ac3c8f7335/handbuch-migrantinnenorganisationen-data.pdf) (zuletzt abgerufen: 20.7.2017).

Integrationsbüro Kreis Offenbach: [www.kreis-offenbach.de/index.phtml?NavID=1856.627&La=1](http://www.kreis-offenbach.de/index.phtml?NavID=1856.627&La=1) (zuletzt abgerufen: 20.7.2017).

Integrationsbüro Kreis Offenbach (Hrsg.) (2009): Vereine aktiv für Integration. Leitfaden für interkulturelle Vereinsarbeit. Dietzenbach. Online verfügbar: [www.kreis-offenbach.de/PDF/Vereine\\_aktiv\\_f%3%bcr\\_Integration\\_Leitfaden\\_f%3%bcr\\_interkulturelle\\_Vereinsarbeit.PDF?ObjSvrID=350&ObjID=4753&ObjLa=1&Ext=PDF&WTR=1&\\_ts=1339508617](http://www.kreis-offenbach.de/PDF/Vereine_aktiv_f%3%bcr_Integration_Leitfaden_f%3%bcr_interkulturelle_Vereinsarbeit.PDF?ObjSvrID=350&ObjID=4753&ObjLa=1&Ext=PDF&WTR=1&_ts=1339508617) (zuletzt abgerufen: 20.7.2017).

Jugendfeuerwehr Rheinland-Pfalz (Hrsg.) (2014): Abschlussbericht „Vielfalt gestaltet Zukunft“ (2011–2014) der Jugendfeuerwehr Rheinland-Pfalz. Koblenz. Online verfügbar: [http://jf-rlp.de/?page\\_id=1635](http://jf-rlp.de/?page_id=1635) (zuletzt abgerufen: 20.7.2017).

Jugendmigrationsdienste: [www.jmd-portal.de](http://www.jmd-portal.de) (zuletzt abgerufen: 20.7.2017).

Königswieser, Roswita/Hillebrand, Martin (2005): Einführung in die systemische Organisationsberatung. Heidelberg.

Kumbier, D./Schulz von Thun, F. (2006): Interkulturelle Kommunikation, Reinbek bei Hamburg 2006.

Landesarbeitsgemeinschaft Mobile Jugendarbeit/Streetwork Baden-Württemberg e. V.: [www.lag-mobil.de](http://www.lag-mobil.de) (zuletzt abgerufen: 20.7.2017).

Landeshauptstadt München, Sozialreferat, Stelle für interkulturelle Arbeit (Hrsg.) (2013): Modellprojekt Qualifizierungsoffensive zur interkulturellen Öffnung im organisierten Sport. Erfahrungen, Ergebnisse, Empfehlungen. München. Online verfügbar: [www.muenchen.de/rathaus/dam/jcr:39f49b63-79df-4062-b277-3b205875a94c/qualifizierungsoffensive\\_interkulturelle\\_oeffnung.pdf](http://www.muenchen.de/rathaus/dam/jcr:39f49b63-79df-4062-b277-3b205875a94c/qualifizierungsoffensive_interkulturelle_oeffnung.pdf) (zuletzt abgerufen: 20.7.2017).

Landesjugendring Hamburg e. V. (Hrsg.) (2016): Zusammenwachsen. Kulturelle Vielfalt in der Jugendverbandsarbeit stärken und gestalten. Fachtag im Rahmen des Modellprojekts „Partizipation – Bildung – Integration“ im Dezember 2015. Hamburg. Online verfügbar: [www.ljr-hh.de/fileadmin/user\\_upload/Doku\\_zusammenwachsen\\_ljr\\_2015.pdf](http://www.ljr-hh.de/fileadmin/user_upload/Doku_zusammenwachsen_ljr_2015.pdf) (zuletzt abgerufen: 20.7.2017).

Lewin, K. (1947): Frontiers in group dynamics. Concept, method and reality in social science. Social equilibria and social change. In: Human Relations. Bd. 1, Nr. 1, 1947, S. 5–41. Deutsch: Geplante Veränderungen als Dreischritt: Auflockern, Hinüberleiten und Verfestigen eines Gruppenstandards: Gleichgewichte und Veränderungen in der Gruppendynamik, in: Kurt Lewin: Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. Ausgewählte theoretische Schriften. Herausgegeben von Dorwin Cartwright. Hans Huber, Bern u. a. (1963), S. 223–270, hier S. 262 f.

Medvedev, Alexei (2015): Elternkooperation als Teil der Schulentwicklung. Leitfaden für pädagogisches Personal und Multiplikatoren/-innen, die Elternprojekte an Schulen initiieren und durchführen. Hamburg.

Netzwerk Leichte Sprache e. V.: [www.leichte-sprache.org](http://www.leichte-sprache.org) (zuletzt abgerufen: 20.7.2017).

Neue deutsche Medienmacher e. V., Glossar: [www.glossar.neuemedienmacher.de](http://www.glossar.neuemedienmacher.de) (zuletzt abgerufen: 20.7.2017).

Neue deutsche Medienmacher e. V. (Hrsg.): handbook germany: [www.handbookgermany.de/de.html](http://www.handbookgermany.de/de.html) (zuletzt abgerufen: 20.7.2017).

Paritätischer Wohlfahrtsverband Niedersachsen e. V. (Hrsg.) (2013): Leitfaden: Interkulturelle Öffnung. Eine Arbeitshilfe zu interkulturellen Öffnungsprozessen in Mitgliedsorganisationen. Hannover. Online verfügbar: [www.paritaetischer.de/landesverband/downloads/Leitfaden\\_Interkulturelle\\_xffnung.pdf](http://www.paritaetischer.de/landesverband/downloads/Leitfaden_Interkulturelle_xffnung.pdf) (zuletzt abgerufen: 20.7.2017).

Priemer, Jana/Krimmer, Holger/Labigne, Anael (2017): Vielfalt verstehen. Zusammenhalt stärken. Essen. Online verfügbar: [www.ziviz.de/projekte/ziviz-survey](http://www.ziviz.de/projekte/ziviz-survey) (zuletzt abgerufen: 20.7.2017).

Reinecke, Meike/von Bernstorff, Christiane (2011): Interkulturelle Organisationsentwicklung. Ein Leitfaden für Führungskräfte. Berlin. Online verfügbar: [www.berlin.de/lb/](http://www.berlin.de/lb/)

intmig/\_assets/veroeffentlichungen/interkulturelle-oeffnung/reihe/pdfs/organisationsentwicklung\_20160418.pdf (zuletzt abgerufen: 20.7.2017).

Reinecke, Meike/Pahlke, Jette (2011): Interkulturelle Personalentwicklung: Anforderungsprofile, Auswahlverfahren, Fortbildungen. Berlin. Online verfügbar: [www.berlin.de/lb/intmig/\\_assets/veroeffentlichungen/interkulturelle-oeffnung/reihe/pdfs/personalentwicklung\\_20160418.pdf](http://www.berlin.de/lb/intmig/_assets/veroeffentlichungen/interkulturelle-oeffnung/reihe/pdfs/personalentwicklung_20160418.pdf) (zuletzt abgerufen: 20.7.2017).

Schwenzer, Viktoria (2016): Equal Access for Migrant Volunteers to Sports Club in Europe. Berlin. Online verfügbar: [www.footballforequality.org/fileadmin/mediapool/pdf/spin/ESPIN\\_Baseline\\_Study\\_Equal\\_access\\_for\\_migrant\\_volunteers\\_to\\_sports.pdf](http://www.footballforequality.org/fileadmin/mediapool/pdf/spin/ESPIN_Baseline_Study_Equal_access_for_migrant_volunteers_to_sports.pdf) (zuletzt abgerufen: 20.7.2017).

Sinus Institut (2016): Sinus-Studie zu den Migranten-Lebenswelten in Deutschland 2016. Online verfügbar: [www.sinus-institut.de/sinus-loesungen/sinus-migrantenmilieus](http://www.sinus-institut.de/sinus-loesungen/sinus-migrantenmilieus) (zuletzt abgerufen: 20.7.2017).

Statistisches Bundesamt (2017): Fachserie 1, Reihe 2.2 Bevölkerung und Erwerbstätigkeit, Bevölkerung mit Migrationshintergrund. Ergebnisse des Mikrozensus. Wiesbaden.  
Stierlin, Helm (1988): Das Tun des Einen ist das Tun des Anderen: Eine Dynamik menschlicher Beziehungen. Frankfurt/Main.

Terkessidis, Mark (2010): Interkultur. Berlin.

Türkisch Islamische Gemeinde zu Dreieich e. V.: [www.ditib-dreieich.de/index.php?option=com\\_content&view=article&id=56&Itemid=27](http://www.ditib-dreieich.de/index.php?option=com_content&view=article&id=56&Itemid=27) (zuletzt abgerufen: 20.7.2017).

TV2 (Hrsg.): All That We Share – Übersetzung von ZUKAR.  
[www.youtube.com/watch?v=i1AjvFjVXUg&vl=de](http://www.youtube.com/watch?v=i1AjvFjVXUg&vl=de) (zuletzt abgerufen: 20.7.2017).

US Club Soccer: [www.usclubsoccer.org/2016/03/14/implementation-guidelines-for-u-s-soccers-player-safety-campaign-concussion-initiatives-heading-for-youth-players](http://www.usclubsoccer.org/2016/03/14/implementation-guidelines-for-u-s-soccers-player-safety-campaign-concussion-initiatives-heading-for-youth-players) (zuletzt abgerufen: 20.7.2017).

Vanderheiden, Elisabeth/Mayer, Claude-Hélène (Hrsg.) (2014): Handbuch Interkulturelle Öffnung. Grundlagen, Best Practice, Tools. Göttingen.

Wagner, Petra/Hahn, Stefani/Enßlin, Ute (Hrsg.) (2006): Macker, Zicke, Trampeltier ... Vorurteilsbewusste Bildung und Erziehung in Kindertageseinrichtungen. Handbuch für die Fortbildung. Berlin. Online verfügbar: [www.situationsansatz.de/Macker\\_Zicke\\_Trampeltier.html](http://www.situationsansatz.de/Macker_Zicke_Trampeltier.html) (zuletzt abgerufen: 20.7.2017).

Weisbord, Marvin R.: Organizational Diagnosis: Six Places to Look for Trouble with or without a Theory, *Group & Organization Studies* 1, 4 (December 1976): 430–447.

Willkommen im Sport: Projekt des Monats April. Gymnastik für Frauen über 50: [www.willkommen-im-sport.de/node/492](http://www.willkommen-im-sport.de/node/492) (zuletzt abgerufen: 20.7.2017).

Zeuschel, Ulrich/Oswald, Margit (2017): DMIS: Developmental Model of Intercultural Sensitivity. Berlin. Online verfügbar: [osbi.com/sites/default/files/imce/25\\_tools\\_pdf2/DMIS\\_Developmental%20Model%20of%20Intercultural%20Sensitivity.pdf](http://osbi.com/sites/default/files/imce/25_tools_pdf2/DMIS_Developmental%20Model%20of%20Intercultural%20Sensitivity.pdf) (zuletzt abgerufen: 20.7.2017).

# IMPRESSUM

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek. Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN: 978-3-922275-76-3

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, der Entnahme der Abbildungen, der Funksendung, der Wiedergabe auf fotomechanischem oder ähnlichem Wege und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben vorbehalten.

Verlag, Herausgeber und Autoren übernehmen keine Haftung für inhaltliche oder drucktechnische Fehler.

## EDITION STIFTERVERBAND

Verwaltungsgesellschaft für  
Wissenschaftspflege mbH  
Essen 2017  
Barkhovenallee 1  
45239 Essen  
T 0201 8401-181

## HERAUSGEBER

ZiviZ gGmbH  
Pariser Platz 6  
10117 Berlin  
T 030 322982-304

## IN KOOPERATION MIT

KWB Koordinierungsstelle Weiterbildung und Beschäftigung e. V.  
Kapstadtring 10  
22297 Hamburg  
T 040 334241-0

## AUTORIN

Dr. Rita Panesar

## MITARBEIT

Dr. Katja Reinecke (Konzept,

Kapitel Einführung, Fokus Geflüchtete),  
Christine Robben (Konzept, Best Practices,  
Lektorat), Marijkje Zwaan (Kapitel Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner sowie Anlaufstellen, Finanzierungsmöglichkeiten)

## INHALTLICHE BERATUNG

Elisabeth Wazinski, Dr. Alexei Medvedev,  
Dr. Oliver Borszik

## LEKTORAT

Christine Beyer, Christine Robben,  
Monika Ehmke

## REDAKTION

Simone Höfer, Magdalena Skurnóg

## ILLUSTRATION

Till Laßmann, Hamburg

## GRAFIK UND LAYOUT

Thomas Schauder, Münster

## DRUCK

Druckerei Schmidt, Lünen

Print  kompensiert  
14-Nr. 1768466  
[www.bvdm-online.de](http://www.bvdm-online.de)





ZIVILGESELLSCHAFT  
IN ZAHLEN **ZIVIZ**

Pariser Platz 6  
10117 Berlin  
T 030 322982-304  
F 030 322982-569

---

[www.ziviz.de](http://www.ziviz.de)

