



# Interkulturelle Öffnung in der Praxis

am Beispiel einer Kooperation  
des Zentrums für Bildung und Beruf Saar ZBB gGmbH  
mit  
dem PARITÄTISCHEN Landesverband Rheinland-  
Pfalz/Saarland e. V.

Modellhafte Durchführung 2014 – 2019/2022  
im Auftrag des PARITÄTISCHEN Landesverbands  
Rheinland-Pfalz/Saarland e. V.

# Inhaltsverzeichnis

1. Grußworte .....	4
1.1 PARITÄTISCHER Landesverband Rheinland-Pfalz/Saarland e. V. ....	4
1.2 Zentrum für Bildung und Beruf Saar gGmbH .....	5
2. Einleitung.....	6
2.1 Die beteiligten Organisationen.....	7
2.1.1 Zentrum für Bildung und Beruf Saar gGmbH .....	7
2.1.2 PARITÄTISCHER Landesverband Rheinland-Pfalz/Saarland e. V. ....	7
2.1.3 Zusammenarbeit .....	7
2.2 Annäherungen an einen Begriff .....	8
3. Interkulturelle Öffnung (IKÖ) als Herausforderung.....	11
3.1 Grundlagen.....	12
3.2 Externe und interne Anforderungen an die Organisation.....	12
4. Durchführung im Zentrum für Bildung und Beruf Saar von 2014 bis 2019.....	16
4.1 Organisationsentwicklung und Qualitätsmanagement.....	17
4.2 Planung, Durchführung und Verlauf in der Praxis.....	18
4.2.1 Vorarbeiten .....	18
4.2.2 Das erste Jahr der Zusammenarbeit 2015.....	19
4.2.3 Das Jahr der großen Herausforderungen 2016 .....	22
4.2.4 Weiterentwicklung und Veränderungen 2017 .....	24
4.2.5 Aufbruch und Bewährtes 2018.....	28
4.2.6 Erkenntnisse und Praxis 2019.....	35
4.2.7 Zusammenfassende Übersicht .....	39
4.3 Mitarbeitende, Teilnehmende, Teams, Konzepte.....	40
5. Zukunftsperspektiven.....	42
5.1 Situation bis 2020.....	42
5.2 Post Corona 2021-2022 .....	44
6. Statements der Mitarbeitenden des Zentrums für Bildung und Beruf Saar .....	45
6.1 Dieter Larbig, Vorsitzender des Betriebsrats .....	45
6.2 Mechthild Jablonski-Derow, Qualitätsbeauftragte .....	45
6.3 Helga Barrois, Mitarbeiterin im Qualitätszirkel Migration & Integration .....	47
6.4 Celil Irmak, Mitarbeiter im Qualitätszirkel Migration & Integration.....	48
7. Fazit .....	49
8. Anhänge.....	52

I.	Kompetenz-Zentrum Leichte Sprache reha gmbH, Saarbrücken .....	52
II.	Beispiele aus der Praxis und Arbeitspapiere .....	54
	II.a Fragebogen für Teilnehmende (ZBB, erstellt im Projekt Mosaik) .....	54
	II.b Fragebogen qualitativ DPWV RIP .....	56
	II.c Fragebogen quantitativ DPWV RIP .....	57
	II.d Arbeitspapier I. Qualitätsgruppe .....	60
	II.e Arbeitspapier II. Qualitätsgruppe .....	62
III.	Übersicht der ZBB Fortbildungsangebote im Themenbereich IKÖ .....	65

# 1. Grußworte

## 1.1 PARITÄTISCHER Landesverband Rheinland-Pfalz/Saarland e. V.

Die Bedeutung von Interkultureller Öffnung war und ist wichtig – auch und gerade für gemeinnützige Organisationen. Denn diese erbringen Dienstleistungen mit Menschen für Menschen. Und diese Menschen sind vielfältig: in ihren Lebensweisen, in ihrer kulturellen Prägung, in ihren Erfahrungen und ihren Fähigkeiten. Vielfalt ist dabei Vorteil und Herausforderung zugleich. Für den PARITÄTISCHEN ist das Eintreten für Vielfalt ein zentrales Anliegen. Doch wie kann Vielfalt gelingen, wie kann Vielfalt organisiert und gelebt werden? Nur der Hinweis auf die Bedeutung Interkultureller Öffnung reicht hier nicht aus – ganz abgesehen davon, dass wohl kaum jemand diese Bedeutung negieren wird. Auch klassische Fort- und Weiterbildungsangebote scheinen in diesem Kontext nur bedingt zielführend zu sein. Die Frage ist eher die, wie Interkulturelle Öffnung in der konkreten betrieblichen Praxis organisiert und gelebt werden kann. Es geht also um Werte und Haltungen, um Organisations- und Personalentwicklung.

Unser Ansinnen war es, aufzuzeigen, dass die bewusste und systematische Beschäftigung mit Interkultureller Öffnung in einer gemeinnützigen Organisation gelingen kann, für alle Beteiligten Mehrwerte bringt und dass ein solcher – zugegebenermaßen durchaus auch komplexer und langfristig ausgelegter Prozess – leistbar ist.

Umso mehr freue ich mich, dass sich das Zentrum für Bildung und Beruf SaargmbH mit uns gemeinsam auf den Weg gemacht hat, Interkulturelle Öffnung in der betrieblichen Praxis umzusetzen. Wir sehen heute die beeindruckenden Ergebnisse dieses Prozesses und mehr noch: Wir haben ein Beispiel geschaffen, anhand dessen anschaulich beschrieben wird, wie Interkulturelle Öffnung gelingen kann. Damit ist eine gute Grundlage für andere gemeinnützige Organisationen geschaffen, sich mit Interkultureller Öffnung systematisch zu befassen.

Michael Hamm

Landesgeschäftsführer



## **1.2 Zentrum für Bildung und Beruf Saar gGmbH**

Unter Interkultureller Öffnung wird – etwas allgemein ausgedrückt – die Strategie der Organisationsentwicklung verstanden, die helfen soll, auf die kulturelle Vielfalt einer Gesellschaft angemessen zu reagieren. Betroffen sind Organisationen mit allen ihren unterschiedlichen Aufgaben und Handlungsfeldern. Die entsprechenden Strategien erstrecken sich auf Organisations- und Personalentwicklung sowie Maßnahmen zur Produkt- und Dienstleistungsentwicklung.

Als meine Vorgängerin und geschätzte Kollegin Frau Karin Riga den Prozess zur „Interkulturellen Öffnung des ZBB“ anstieß, wussten wir noch nichts von den gesellschaftlichen Veränderungen und Umbrüchen, die in den darauffolgenden Jahren unsere gemeinsame Arbeit prägen sollten. Sehr wohl bekannt war aber, dass es die Verantwortung jeder Institution ist, den Wandel zu gestalten und den Mut zu haben, strategische Entscheidungen zu treffen, die das Mit- und Füreinander in der eigenen Organisation verändern – auch mit dem Ziel, Impulse zu setzen, die über die Grenzen der eigenen Organisationsverantwortung weit hinausgehen.

Ich bin heute in der guten Situation, mich darauf verlassen zu können, dass Interkulturalität keine leere Worthülse in unserem Unternehmen ist. Dies dank der Tatkraft vieler Mitarbeitender, welche sich dem Öffnungsprozess verschrieben und ihn maßgeblich gestaltet haben.

Auf den folgenden Seiten lässt sich leicht nachvollziehen, welche Leistung hier vollbracht wurde. Dafür gebührt allen Beteiligten mein besonderer Dank. Denn ohne das Engagement aller Mitarbeitenden, ohne die gute Zusammenarbeit mit dem PARITÄTISCHEN Landesverband und der hervorragenden Unterstützung von Frau Ludwig stünden wir heute immer wieder vor „interkulturell verschlossenen Türen“.

Jürgen Quint  
Geschäftsführer

## 2. Einleitung

### Interkulturelle Öffnung als Anforderung und Chance der Freien Wohlfahrtspflege

Zunehmende Mobilität und weltweite Vernetzung digital und real führen zu persönlichen Entfaltungsmöglichkeiten und neuen Erfahrungen. Gesellschaftliche Veränderungen und Vielfalt im Alltag werden nicht nur durch Zuwanderung geprägt, sondern sind Folge von unumkehrbaren historischen und technischen Entwicklungen. Im Lebensalltag und der Arbeitswelt entwickeln sich daraus im besten Fall gelungene und geglückte Begegnungen sowie gesellschaftliche und wirtschaftlich tragfähige Innovationen.

Der Umgang mit Verschiedenheit und Vielfalt von Lebensentwürfen stellt bereits im Alltag an die meisten Beteiligten Anforderungen. Je belastender eine Lebenssituation empfunden wird, desto eher können ungewohnte Verhaltensweisen und Reaktionen als konfliktuell, bedrohlich oder unzumutbar wahrgenommen werden. Deshalb ist die Gestaltung eines gedeihlichen Miteinanders eine zentrale Herausforderung in den Praxisfeldern der Sozialen Arbeit. Bei der Begleitung, Beratung und Bildung mit Menschen in schwierigen Lebenslagen treffen nicht nur die Teilnehmenden, sondern auch die Beschäftigten zunehmend auf Lebenswelten und Identitätsentwürfe, die nicht immer umstandslos mit ihren eigenen Haltungen und Werten vereinbar sind. Deshalb entscheiden sich Organisationen der Freien Wohlfahrtspflege, diese gesellschaftlichen Entwicklungen als inhaltliche und organisatorische Aufgabe im Rahmen ihrer Tätigkeitsfelder aufzugreifen.

Die LIGA der freien Wohlfahrtspflege hat in ihrem Positionspapier<sup>1</sup> hierfür drei Handlungsebenen benannt:

1. Organisationsentwicklung
2. Qualitätsentwicklung
3. Personalentwicklung

Sie betont in den Ausführungen die prozesshaften Abläufe sowie das Lernen im Tun und die Notwendigkeit von Anpassungen im Verlauf.

Zur (Weiter-)Entwicklung des professionellen Handelns und der Erweiterung von Teilhabechancen gibt es unterschiedliche theoretische und Schulungsansätze zum Umgang mit gesellschaftlicher Diversität/Verschiedenheit – „Interkulturelle Öffnung“ ist als Begriff hierfür der gängigste. Damit verbunden gibt es auf die jeweiligen organisatorischen Zusammenhänge ausgerichtet entsprechende Coaching- und Weiterbildungsangebote. Eine Entscheidung, welches Konzept für die eigene Arbeit geeignet ist und wie die

---

<sup>1</sup> Positionspapier der LIGA der Wohlfahrtsverbände in Rheinland-Pfalz zur Interkulturellen Orientierung und Öffnung der Regeldienste vom 26. Mai 2010

Umsetzung gestaltet werden soll, hängt von dem Selbstverständnis der Organisation, ihren bisherigen Arbeitsansätzen sowie vorhandenen Zugehörigkeiten zu gesellschaftlichen Ebenen und Kooperationen ab.

Die beschriebene, modellhafte Zusammenarbeit ergab sich aus der Mitgliedschaft des Zentrums für Bildung und Beruf Saar gGmbH in Burbach (alleinige Gesellschafterin ist die Stadt Saarbrücken) im PARITÄTISCHEN Landesverband Rheinland-Pfalz/Saarland e. V., ein Verband der Freien Wohlfahrtspflege.

## **2.1 Die beteiligten Organisationen**

### **2.1.1 Zentrum für Bildung und Beruf Saar gGmbH**

Das Zentrum für Bildung und Beruf Saar gGmbH in Burbach (ZBB) ist ein modernes Dienstleistungsunternehmen, das mit seinem Leitspruch „Bildung für Alle, Zukunft schaffen“ seine soziale Verpflichtung und seine Orientierung auf die Zukunft gleichermaßen zum Ausdruck bringt. Der Schwerpunkt der Aktivitäten der Einrichtung liegt in der differenzierten, arbeitsmarktorientierten Förderung benachteiligter Zielgruppen.

Es bietet vielfältige berufliche Integrationsmaßnahmen für Menschen mit erhöhtem Förderbedarf an. Dank einer breiten Berufs- und Qualifikationspalette gelingt es dem Maßnahmeträger und den Mitarbeitenden, Perspektiven aufzuzeigen und so die ersten Schritte in eine gesellschaftlich integrative Zukunft einzuleiten.

Der zentrale Schlüsselprozess besteht aus den Kernprozessen „Planung - Durchführung - Auswertung“ von Maßnahmen zur beruflichen Integration von Personen mit erhöhtem Förderbedarf. Er ist Gegenstand aller Ebenen des Hauses.

### **2.1.2 PARITÄTISCHER Landesverband Rheinland-Pfalz/Saarland e. V.**

Der PARITÄTISCHE Landesverband Rheinland-Pfalz/Saarland e. V. ist einer der sechs Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege in Rheinland-Pfalz und im Saarland mit der Landesgeschäftsstelle in Saarbrücken und der Geschäftsstelle in Mainz.

Er arbeitet überparteilich und überkonfessionell — dies macht ihn unabhängig. Über 580 Vereine, Gesellschaften und Stiftungen sowie deren Einrichtungen und Dienste im PARITÄTISCHEN repräsentieren die Vielfalt der Hilfeangebote und Konzepte.

Der PARITÄTISCHE repräsentiert und fördert seine Mitgliedsorganisationen in ihrer fachlichen Zielsetzung sowie in ihren rechtlichen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Belangen.

### **2.1.3 Zusammenarbeit**

Bereits 2013, bevor sich aus dem verstärkten Zuzug von Geflüchteten in 2015



neue gesellschaftliche Fragestellungen und Lösungsanforderungen ergaben, formulierte das ZBB im Rahmen seiner Qualitätsentwicklung das Themenfeld Migration/Integration als strategisch bedeutsam. „Eine der zentralen Aufgaben der bundesrepublikanischen Gesellschaft wird es auf lange Sicht hinweg sein, die Integration von Menschen mit Migrationshintergrund in Beruf und Gesellschaft zu organisieren und erfolgreich zu gestalten. Als Bildungsträger mit Schwerpunkt auf Menschen mit erhöhtem Förderbedarf müssen wir uns in diesem Themenfeld Migration/Integration strategisch positionieren und entsprechend unserem Leitbild unseren Teil zum Gelingen des gesellschaftlichen Integrationsprozesses leisten.“ (Auszug Abschlussworkshop Qualitätsmanagement LQW 2013)

Der PARITÄTISCHE bietet seit 2006 seinen Mitgliedsorganisationen eine fachliche Beratung zu den Themen Migration und Integration an. In der Zusammenarbeit in der LIGA der Wohlfahrtsverbände bekannte er sich in einem gemeinsamen Positionspapier 2010 zur Interkulturellen Öffnung der Regeldienste und vereinbarte 2012 eine fachliche Kooperation mit dem Volkshochschulverband im Rahmen von Schulungen zur Interkulturellen Kompetenz (Verfahren nach dem Europäischen Referenzrahmen Cultural Communication Skills CCS).

Somit war der Verband gut vorbereitet, als das ZBB 2014 auf der Suche nach einem geeigneten Partner zur Erfüllung seiner Qualitätsziele in Kontakt mit der Landesgeschäftsstelle des PARITÄTISCHEN in Saarbrücken trat.

Nach mehreren Abstimmungsgesprächen einigten sich die Beteiligten darauf, dass sich der PARITÄTISCHE mit einem jährlichen Stundenkontingent in modellhafter Form bei der Beratung und Begleitung in einem längerfristigen Qualitätsentwicklungsprozess zur Interkulturellen Öffnung des ZBB einbringt. Die Ergebnisse sollten jeweils der Verbandsöffentlichkeit zur Verfügung gestellt werden.

## **2.2 Annäherungen an einen Begriff**

Interkulturelle Öffnung (IKÖ) ist ein mittlerweile häufig genutzter Begriff und bietet Gelegenheit zu unterschiedlichen Interpretationen. Deshalb ist es für den weiteren Verlauf dieses Textes nicht unwesentlich, den Versuch zu unternehmen, die inhaltliche Bedeutung in den hier beschriebenen Zusammenhängen darzustellen.

Wenn Kultur als erlerntes Orientierungssystem verstanden wird, welches unsere Wahrnehmung, Bewertung und unser Handeln bestimmt, dann ergibt sich daraus, dass für ein gutes Zusammenleben und Zusammenarbeiten in einer auch von Wanderungsbewegungen geprägten Gesellschaft Verständigungsprozesse sorgfältig zu gestalten sind, um konfliktbewusst und lösungsorientiert miteinander umgehen zu können.

Für den Wissenschaftler Mark Terkessidis (2010) folgt daraus der Begriff der



Interkultur. Er beschreibt jene Politik, die – im Gegensatz zu den normativen Vorstellungen des für ihn „abgedankten“ Begriffes Integration – kulturelle Barrierefreiheit für die Individuen einer Gesellschaft der „Vielheit“ schaffen und „institutionelle Diskriminierung“ vermeiden will.

Weitergehend ist Interkulturelle Öffnung damit ein „bewusst gestalteter Prozess, der (selbst-)reflexive Lern- und Veränderungsprozesse zwischen unterschiedlichen Lebensformen ermöglicht, wodurch Zugangsbarrieren und Abgrenzungsmechanismen in den zu öffnenden Organisationen abgebaut werden und Anerkennung ermöglicht wird“ (Schröer 2007).

Für die Praxis bedeutet dies, Interkulturelle Öffnung ist ein Entwicklungsprozess von Organisationen, Unternehmen, staatlichen Einrichtungen, Vereinen, Verbänden oder sonstigen Institutionen mit folgender Schwerpunktsetzung: „Dabei durchleuchtet die Institution alle ihre Bereiche: Personalentwicklung, Organisation, Öffentlichkeitsarbeit, Produkte, Angebote, Dienstleistungen und vieles mehr – alles eben auf die Frage bezogen ‚Wie können wir hier Menschen mit Migrationshintergrund berücksichtigen und Zugangshindernisse abbauen?‘“ (Integrationsministerium Rheinland-Pfalz in einer Veröffentlichung MFFJIV 2019.)

Ganz alltagstauglich hat dies der ehrenamtliche Vorsitzende des PARITÄTISCHEN Gesamtverbands Prof. Dr. Rolf Rosenbrock (Sozial- und Gesundheitswissenschaftler) 2017 formuliert: „Eine kulturelle Öffnung hat entsprechende Konsequenzen u. a. für die Mehrsprachigkeit, das Essen, die Raumgestaltung, die Rekrutierung und Qualifizierung des Personals und – für viele Einrichtungen kein leichter Schritt – die Öffnung aller Einrichtungen für Angehörige aller Kulturkreise.“

Insbesondere in der Freien Wohlfahrtspflege ist dieser Anspruch mit weitreichenden, längerfristig angelegten und prozesshaften Entwicklungen verbunden. Denn eine zukunftsgerichtete Gestaltung der verschiedenen Arbeitsbereiche kann nur dialogorientiert mit den Menschen gelingen, die sich in den Angeboten wiederfinden sollen. Dies ist verbunden mit einer Wertschätzung unterschiedlicher Haltungen und Herangehensweisen. Gerade Konzepte der Sozialen Arbeit und Gesundheitsfürsorge in den Themenfeldern Gesundheit, Krankheit, Pflege, Erziehung, Arbeitsmarktintegration, Bildung sowie sozialer Anerkennung und Integration sind entstanden durch erlernte, erwünschte und/oder tabuisierte Denkweisen. Diese finden im sozialen Zusammenleben ihren sichtbaren Niederschlag in entsprechenden Verhaltensweisen in allen Lebensäußerungen.

In diesem Entwicklungsprozess ist es unabdingbar, dass sich fortwährend und dauerhaft sowohl die Akteur\*innen der deutschen Aufnahmegesellschaft als auch Beteiligte der unterschiedlichen Zuwanderungscommunities/-gruppen auf Augenhöhe verständigen. Denn sie werden sich zukünftig ohnehin in unterschiedlichen Rollen als Anbietende und Annehmende sozialer

Dienstleistungen, als Arbeitnehmer\*innen und zunehmend auch als politisch Verantwortliche begegnen.



Lernen in der Gruppe und im Austausch

### 3. Interkulturelle Öffnung (IKÖ) als Herausforderung

In Anerkennung der Tatsache, dass Deutschland ein Einwanderungsland ist und auf Grund wirtschaftlicher und demografischer Entwicklungen auch längerfristig bleiben wird, liegt es nahe, sich darüber Gedanken zu machen, wie in den Einrichtungen der Sozialen Arbeit zugewanderten Menschen angemessen Zugänge ermöglicht werden können. Dies ist bei Paritätischen Mitgliedsorganisationen erst einmal ein Anspruch an das eigene gesellschaftspolitische Selbstverständnis, geht aber in der Umsetzung weit darüber hinaus. Denn Migrant\*innen sind dann nicht nur als Teilnehmende, sondern auch als Beteiligte sowie Mitarbeitende bei der Gestaltung der Organisation in den Blick zu nehmen, unabhängig davon, ob es sich um einen Verein, eine gemeinnützige GmbH oder eine informelle Interessengruppe handelt.

Der Leitgedanke „Integration durch Bildung“ ist als Absicht anerkannt, in der Praxis jedoch noch häufig schwer umzusetzen. Der Anspruch bezieht sich darauf, zugewanderte Menschen dabei zu unterstützen, ein gelingendes Leben in der deutschen Gesellschaft führen und dieses selbst gestalten zu können. Die Kehrseite der Medaille ist, dies mit angemessenen Konzepten und Rahmenbedingungen zu ermöglichen, also eine Anforderung an Organisationen der Aufnahmegesellschaft. Nur so kann Bildungsgerechtigkeit als wesentliche Voraussetzung für die Aufnahme sowie lebens- und arbeitsweltliche Integration von Eingewanderten und ihren Nachkommen erfüllt werden.

Für den Bereich der Erwachsenenbildung liest sich dieser Anspruch beispielhaft im Bildungsbericht 2018 wie folgt: „Die Bildungsinstitutionen selbst sollten ebenso in den Blick genommen werden. Ziel muss es sein, diese gemeinsam mit den Beteiligten zu angemessenen, entwicklungsfähigen, zukunftsorientierten und zugleich nicht separierenden Lernumwelten weiterzuentwickeln.“

Mit solch einem fachlichen und politischen Anspruch werden Fördermittel vergeben sowie Bildungserfolge gemessen und interpretiert. Wie kann dies regional organisierten Trägern gelingen? Sie stehen häufig vor den existenziellen Fragen: Wen interessieren und wer nutzt unsere Angebote? Wer ist auch zukünftig bereit, dafür zu zahlen? Wie geht es weiter mit unserer Organisation?

Wenn zumindest eine der Antworten ist, dass als Teilnehmende von Angeboten Menschen mit einer familiären Zuwanderungsgeschichte angesprochen werden sollen, ist es sinnvoll, Strategien zu entwickeln, die eine Öffnung der eigenen Organisation ermöglichen. Denn der Umgang mit Vielfalt und die Vermittlung von Wissen für ein Leben in einer Einwanderungsgesellschaft ist eine Forderung an alle Beteiligten in der Sozialen Arbeit.



Der Umgang mit gesellschaftlicher Vielfalt steht bereits häufig in Leitbildern und Selbstdarstellungen, gerne wird hierfür der Begriff des „Diversity Management“<sup>2</sup> von eher wirtschaftlich agierenden Organisationen verwendet. Dieser Anspruch ist jedoch so umfassend, dass es sinnvoll erscheint, als praxisnahe Lösung je nach Sachstand der Entwicklung einer Organisation mit dem Thema Interkultureller Öffnung als Schwerpunktstrategie einen Prozess der Organisationsentwicklung anzugehen.

### 3.1 Grundlagen

Der erste Schritt ist, dass sich die Handelnden einer Organisation dafür entscheiden, sich im Rahmen eines Entwicklungsprozesses auf den Weg zu machen. Je nach vorhandenen Rahmenbedingungen wie Rechtsform und Größe der Organisation, der bisherigen Aktivitäten sowie der Anzahl der Mitarbeitenden bemessen sich Art und Umfang des Einsatzes an Ressourcen von Zeit, Personal und Finanzen. Wichtig ist im Vorfeld zu bedenken:

- Das Thema ist emotional besetzt, unterlegt mit unterschiedlichen Erfahrungen und Wissensständen.
- Es wird mit individuellen Mustern sowie dem jeweils eigenen Interpretations- und Bewertungsrahmen wahrgenommen.
- Gewissheiten und Fachlichkeiten erweisen sich gelegentlich als trügerisch. Sie müssen deshalb auf den Prüfstand, ebenso wie die bisherige Praxis und Gewohnheiten. Sicherheiten schwinden – und das nicht nur in Arbeitszusammenhängen.

Wenn sich eine Organisation auf IKÖ-Prozesse einlässt, lässt sie sich auf Veränderungen ein, von denen die Beteiligten nicht immer genau wissen, wie und wohin diese führen. Das erfordert Mut von den Verantwortlichen und einen guten Rahmen für alle Mitwirkenden. Im Grunde kommt die gesamte Organisation auf den Prüfstand.

Hierzu zählen Rahmenbedingungen, Gesprächssettings, Qualifikation der Mitarbeitenden, Sprachkompetenzen, Sprachlastigkeit der Angebote/Verwendung von Einfacher/Leichter Sprache<sup>3</sup>, Ausstattung, Umgang mit Konflikten und Störungen in Arbeitsabläufen; diese Aufzählung ist nicht vollständig.

### 3.2 Externe und interne Anforderungen an die Organisation

Es gibt externe Gründe, die eine Organisation dazu bewegen, sich mit Interkultureller Öffnung zu beschäftigen. Hierzu gehören die demografische

---

<sup>2</sup>Diversity wird als Vielfalt verstanden und umfasst alle Unterschiede, die Menschen in Organisationen kennzeichnen, insbesondere die sechs Kerndimensionen: Alter, Befähigung bzw. Behinderung, ethnisch-kulturelle Prägung, biologisches bzw. soziales Geschlecht, sexuelle Orientierung und religiöse Glaubensprägung (Stuber 2004).

<sup>3</sup> Erläuterung hierzu im Anhang I



Entwicklung – die einheimische Bevölkerung altert und schrumpft, insbesondere im ländlichen Raum – sowie die Zuwanderung von Menschen aus anderen Ländern. Diese Bevölkerungsgruppen sind meist jünger und haben in der ersten und zweiten Generation statistisch gesehen mehr Kinder.

Dies hat Auswirkungen auf zukünftige Betätigungsfelder und auf die Personalakquise. Fach- und Führungskräfte werden in Zukunft verstärkt aus Zuwanderungsfamilien kommen und damit neue Qualitäten und Sichtweisen einbringen. Internationale Unternehmen nutzen dies schon lange, um mit ihren Angeboten Akzeptanz in breiten Bevölkerungsschichten zu erreichen. Die Soziale Arbeit hat hier noch Nachholbedarf, denn nicht alle Menschen nutzen die vorhandenen Angebote in angemessenem Umfang.

Weiterhin gibt es Anforderungen an Konzepte und die Umsetzungsqualität bei Mittelvergaben sowohl bei Projekten (EU/Bund/Land) als auch im Regelleistung. Zusätzlich spielen rechtliche Rahmenbedingungen eine Rolle, die einzuhalten sind, z. B. das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG). Dies bezieht sich auf Zugänge zu Ressourcen und ein diskriminierungsfreies Arbeitsumfeld sowie die Forderung nach Inklusion als Arbeitsauftrag und Menschenrecht, nicht nur für Menschen mit Behinderung.

Als eine politische Forderung an Organisationen, die öffentliche Zuwendungen erhalten, gilt: Bis auf aufenthaltsrechtliche Fragen sollten alle Menschen die Angebote öffentlich geförderter Bildungs-, Förder- und Beratungsmaßnahmen in Anspruch nehmen können. Damit dies gelingen kann, sollten also Bedingungen geschaffen werden, die den Zielgruppen Zugänge zu den Angeboten ebnet und ihre Inanspruchnahme ermöglichen.

Nicht zu vernachlässigen ist die Tatsache, dass sich neue Anbieter in ähnlichen Betätigungsfeldern am Markt etablieren. Auch Menschen mit Zuwanderungsgeschichte und deren Interessenvertretungen betätigen sich in gemeinnützigen Vereinen, gGmbHs und Selbsthilfegruppen in der Freien Wohlfahrtspflege, da sie sich von den vorhandenen Angeboten zu wenig angesprochen fühlen.

Wenn die Entscheidung gefallen ist, einen interkulturellen Öffnungsprozess anzugehen, ist es zu Beginn sinnvoll, gemeinsam zu klären, was die eigene Organisation zusammenhält, was ihre Botschaft an die Gesellschaft und ihr eigener (gesellschaftspolitischer/sozialer) Anspruch an die Angebotsgestaltung sind. Wo liegen die Wurzeln der eigenen Überzeugungen, wie lautet die Gründungsgeschichte? Können alle Beteiligten dies noch nachvollziehen und vertreten? Gibt es ein Leitbild? Wenn ja, was steht darin, wann wurde es erstellt, wurde es fortgeschrieben, wird es gelebt? Wie wird dies in die Gesellschaft vermittelt?

Zu Beginn ist es auch für kleinere Organisationen sinnvoll, vor einem umfangreich angelegten Arbeitstreffen (z. B. in Form eines IKÖ-Workshops)

zusammenzutragen, was es an Arbeitsgrundlagen gibt bzw. nicht gibt, um die Ausgangslage transparenter zu gestalten.

Im Rahmen einer ersten inhaltlichen Auseinandersetzung mit dem Thema Interkulturalität könnten Antworten auf Leitfragen wie in den folgenden Beispielen gesucht werden:

- Ist das Thema Interkulturalität Teil des Leitbildes der eigenen Organisation?
- Gibt es bereits fortzuschreibende Leitlinien, z. B. zum Umgang mit Vielfalt?
- Werden interkulturelle Kompetenzen in der Organisation gefördert, z. B. durch den Besuch und die Organisation von Fortbildungen?
- Werden interkulturelle und Sprachkompetenzen bei Mitarbeitenden erfasst?
- Gibt es Kooperationen vor Ort, z. B. mit von Migrant\*innen gegründete Organisationen?
- Beteiligt sich die eigene Organisation an öffentlichen Aktionen und Gremien zum Thema interkultureller Dialog?

Eine solche Selbstevaluation kann den IST-Zustand deutlich machen und eine Hilfe sein, um Prioritäten zu setzen. Ziel ist die Formulierung eines angestrebten SOLL-Zustandes. Im Verlauf werden immer wieder schrittweise konkrete Teilziele festgelegt sowie Rahmenbedingungen, Ressourcen, Verantwortlichkeiten und Zeitfenster überprüft und wenn notwendig, angepasst. Je nach Sachlage sind Konzepte und Leitbild fortzuschreiben und (interkulturelle) Schulungen durchzuführen. Eingebunden sind alle Ebenen der Organisation, die Mitarbeitenden, Vorgesetzte, Geschäftsleitung, Vorstände.

Als Gremien sind, wenn vorhanden, Betriebsrat und Qualitätsverantwortliche informiert und eingebunden. Diese grundsätzlichen fachlichen Anforderungen werden jeweils in Rücksprachen in Teams und/oder mit einer externen Begleitung organisationsspezifisch festgelegt und überprüft.

Es ist keine leichte Entscheidung für eine Organisation, IKÖ als Bestandteil des eigenen Profils und der Unternehmenskultur umzusetzen. Für die Organisation lohnt sich deshalb immer ein Blick auf bereits vorhandene Ressourcen im Sinn einer (Neu-)Bewertung der bisherigen strategischen und praktischen Arbeit. In der Regel haben sich aus Alltagserfordernissen bereits gute Ansätze entwickelt, die als vorhandene Grundlagen aufgegriffen werden können.

Ergänzend hierzu können Informationen über dokumentierte Erfahrungen in ähnlichen Arbeitsbereichen und die hierbei entwickelten Modelle, Methoden sowie Bewertungen hilfreich sein.



Kulturarbeit im Rahmen Interkultureller Öffnungsprozesse in Projekten

## 4. Durchführung im Zentrum für Bildung und Beruf Saar von 2014 bis 2019

Ausgangspunkt der Kooperation des ZBB mit dem PARITÄTISCHEN war ein 2013 im Rahmen der Qualitätsentwicklung und Zertifizierung festgelegtes strategisches Entwicklungsziel für die Jahre 2014 bis 2017: „Maßnahmen zur Verbesserung der interkulturellen Handlungskompetenz der Mitarbeitenden sind durchgeführt“ mit den Teilzielen:

1. Der jeweilige Bedarf ist berufsgruppenspezifisch erhoben.
2. Entsprechende Angebote sind geplant, durchgeführt und evaluiert.
3. Mitarbeitende haben aktiv in Netzwerken zur Verbesserung der Situation von Eingewanderten und ihren Nachkommen mitgewirkt.

Im Blick hatten die Verantwortlichen hierbei, dass es letztlich immer auch um die Positionierung des Trägers im Wettbewerb mit anderen Anbietern geht, welche gleichfalls für Zielgruppen in sozial benachteiligten Lebenslagen Konzepte für Bildungs- und soziale Entwicklung sowie zur Arbeitsmarktintegration bei den mittelgebenden öffentlichen Verwaltungen einreichen.

Zwei Besonderheiten des ZBB prägten bei der Planung und Umsetzung zur Implementierung interkultureller Themen die Abläufe. Erster wichtiger Aspekt ist die überwiegend projektabhängige, finanzielle Förderung auf Zeit und damit einhergehend Schwankungen im Personalbestand und der Zusammensetzung der Teilnehmenden an Maßnahmen. Es gibt recht kurzfristig inhaltliche und fachliche Veränderungen je nach gesellschaftlichen Bedarfen und Finanzierungsmöglichkeiten und damit verbunden eine Fluktuation der Mitarbeitenden.

Mindestens gleichwertig neben diesen Herausforderungen stehen das große Engagement der zum Teil langjährigen Mitarbeitenden, deren hohe Fachlichkeit sowie die Bereitschaft, Entwicklungen und Veränderungen mitzutragen. Hierbei spielen sicherlich die langen und vielfältigen Erfahrungen des ZBB in europäischen Partnerprojekten eine große Rolle. Der Austausch von Mitarbeitenden und Teilnehmenden über die Grenzen hinweg nach Luxemburg, Belgien, Frankreich und auch Rheinland-Pfalz (!) förderten und fördern die Mehrsprachigkeit und einen offenen Blick auf Gemeinsamkeiten sowie Unterschiede bei Arbeits- und Lebenswelten sowie Fachkenntnissen.

Deshalb kann die Interkulturelle Öffnung als Bestandteil der Organisationsentwicklung und in Rückkopplung als immer wieder zu überprüfendem Prozess in dieser Organisation gut beobachtet werden. Die Veränderungen gesellschaftlicher Rahmenbedingungen und damit auch interner betrieblicher Anforderungen werden hier besonders gut deutlich.



## 4.1 Organisationsentwicklung und Qualitätsmanagement

Ein Prozess zur Interkulturellen Öffnung kann nur erfolgreich sein, wenn er integraler Bestandteil der Organisationsentwicklung ist. Hierzu gehört die enge Verzahnung mit einem bestehenden Qualitätsmanagement (QM). IKÖ kann ein guter Impuls sein, ein QM-System auch in sehr überschaubarem Ausmaß einzuführen.

Als besonderes Merkmal hatte das ZBB bereits seit 2005 ein ausgereiftes QM-System für Weiterbildung, LQW <sup>4</sup>, eingeführt. Es handelt sich um ein mit ISO oder EFQM vergleichbares Zertifizierungsmodell. Der formulierte Auftrag in dem LQW-System lautet: „für Mindeststandards in der Weiterbildung sorgen“. Das Verfahren hat zwei Bezugspunkte: Der eine ist der Lernende, auf dessen Bedürfnisse hin eine Organisation sich ausrichtet; und der andere ist die Organisation selbst, die sich als dauerhaft selbst lernende begreift.

Der Prozess der Qualitätsentwicklung startet mit einer internen Evaluation, z. B. einer Stärken/Schwächen-Analyse. Nach der Erstellung des Leitbildes mit der einrichtungsspezifischen Definition gelungenen Lernens erfolgt eine Planung und Durchführung von erforderlichen Qualitätsentwicklungsmaßnahmen. Dieser Prozess wird dokumentiert und mündet in die Ausformulierung eines Selbstreportes. Alle vier Jahre wird der Selbstreport aktualisiert und ist Gegenstand der externen Evaluation durch geschulte Gutachter\*innen. Die positive Begutachtung mündet in eine Vor-Ort-Visitation und der Qualitätskreislauf endet mit einem Abschlussworkshop und der Aufstellung von strategischen Entwicklungszielen für die nächste vierjährige Qualitätsperiode.

Ein wichtiges Instrument zur ständigen Verbesserung bestimmter Prozesse ist die Einbeziehung von Mitarbeitenden im Rahmen des betrieblichen Qualitätsmanagements in einem oder mehreren Qualitätszirkeln.

Das Qualitätsentwicklungs- und Qualitätstestierungsverfahren LQW hat seine Besonderheit darin, dass es kein reines Prüfverfahren ist, sondern Qualitätstestierung mit Entwicklungsunterstützung kombiniert. Es geht auch um die Verbesserung der Leistungen des Trägers und nicht nur um administrative Kontrolle. Das Lernerorientierte Qualitätsmodell ist deshalb auch ein QM-System. Dieser Gesichtspunkt spielte im ZBB bei der Auswahl eine Rolle und wird auch nach den langjährigen Erfahrungen noch wertgeschätzt.

In einem jährlich fortgeschriebenen „Handbuch für Mitarbeitende“ sind die Entwicklung und die Arbeitszusammenhänge der Organisation hervorragend dokumentiert und transparent dargestellt. In diesem Rahmen konnte bereits

---

<sup>4</sup> Die Lernerorientierte Qualitätstestierung (LQW) ist mittlerweile das am weitesten verbreitete Qualitätsmanagementsystem der Weiterbildung in Deutschland und Österreich, das die Lernenden in den Mittelpunkt aller Qualitätsverbesserungen stellt. Es ist geeignet für alle Organisationen der Aus-, Fort- und Weiterbildung.

das Querschnittsziel „Gender Mainstreaming“ von 2010 bis 2014 in allen Bereichen der Organisation verankert werden.

Als durchführender Träger von geförderten Maßnahmen der Arbeitsverwaltung ist das ZBB weiterhin verpflichtet, eine Träger- und Maßnahmenanerkennung gemäß des Systems AZAV<sup>5</sup> vorzuweisen. Jährlich stattfindende Überwachungsaudits sowie eine Zertifizierung und Wiederholungsaudits durch den TÜV Rheinland sind bindende Voraussetzungen für Beauftragungen und die Teilnahme an Ausschreibungsverfahren.

Damit steht die Organisation vor der ständigen Aufgabe, die AZAV-Anforderungen in das bestehende QM-System LQW zu integrieren. Und es ist eine Anforderung an zusätzlich zu integrierende Querschnittsaufgaben wie ein Interkultureller Öffnungsprozess, diese Voraussetzungen aufzunehmen und Maßnahmen entsprechend der bestehenden Prozesse optimierend einzufügen.

## **4.2 Planung, Durchführung und Verlauf in der Praxis**

### **4.2.1 Vorarbeiten**

Grundlage war nach wie vor das strategische Entwicklungsziel „Verbesserung der interkulturellen Handlungskompetenz der Mitarbeitenden“. Jedoch konnte das geplante Vorhaben, in 2014 zwei Evaluations- und Entwicklungsworkshops zu diesem Thema durchzuführen (jeweils für Mitarbeitende in den Arbeitsbereichen, die mit unter oder über 25-jährigen Teilnehmenden arbeiten), aufgrund einer längeren Erkrankung einer Verantwortlichen nicht zeitnah umgesetzt werden.

Nach ersten Erfahrungen 2013/2014 mit zwei interkulturellen Schulungen und Rückmeldungen der Beschäftigten zu gewünschten Formaten sowie in der Organisation angestellten weiterführenden Überlegungen zur Einbindung der interkulturellen Weiterbildungsangebote in die Gesamtstrategie des Qualitätsmanagements wurde Kontakt zum PARITÄTISCHEN als fachlich unterstützendem Dachverband aufgenommen.

Am Beginn der partnerschaftlichen Zusammenarbeit der beteiligten Organisationen ZBB und PARITÄTISCHER im Oktober 2014 standen grundsätzliche Überlegungen und der Austausch von Informationen. Um ein gemeinsames Verständnis einer möglichen Zusammenarbeit entwickeln zu können, wurden im ersten Kontakt der Geschäftsführung des ZBB mit der beauftragten Mitarbeiterin des PARITÄTISCHEN zu klärende Themen gesammelt. Ziel dieses Erstgespräches war es, einen Einblick in vorhandene Arbeitsansätze zur

---

<sup>5</sup> Akkreditierungs- und Zulassungsverordnung Arbeitsförderung - AZAV (Verordnung über die Voraussetzungen und das Verfahren zur Akkreditierung von fachkundigen Stellen und zur Zulassung von Trägern und Maßnahmen der Arbeitsförderung nach dem Dritten Buch Sozialgesetzbuch)

Interkulturellen Öffnung zu bekommen, diese vergleichend zu bewerten, um so Entscheidungen für die weitere Vorgehensweise treffen zu können.

Benannt wurden sowohl Chancen als auch Herausforderungen für die Organisation. Positive Praxiserfahrungen aus konkreten Umsetzungserfahrungen wurden als Beispiele angeführt. In der Rücksprache wurde deutlich, dass im ZBB Erfahrungen in interkulturellen Zusammenhängen mit guten und weniger gelungenen Verläufen vorhanden waren. An diese Erfahrungen knüpfte der Wunsch an, besser verstehen zu können, warum diese sich unterschiedlich entwickelt hatten.

Weiterhin wurde in diesem Gespräch herausgearbeitet, dass interkulturelle Schulungen ein Baustein eines Gesamtprozesses zur Verbesserung der interkulturellen Handlungskompetenz der Mitarbeitenden sind, jedoch in eine zukunftsgerichtete Organisationsstrategie zur Interkulturellen Öffnung eingebunden sein sollten. Die Schulungen wären sonst, da diese reflexiv an Haltungen und Einstellungen der Mitarbeitenden ansetzen, bei statischer Gesamtsituation in der Organisation wenig wirksam.

Im Nachgang des Erstgespräches mussten für eine noch zu entwickelnde Zusammenarbeit mit der jeweiligen Organisation (ZBB und PARITÄTISCHER) die Frage der Gestaltung sowie der zur Verfügung stehenden Ressourcen abgestimmt werden.

#### **4.2.2 Das erste Jahr der Zusammenarbeit 2015**

Nach jeweils positiven Rückmeldungen wurde in einem zweiten Treffen im Februar 2015 der Kreis der Beteiligten um den Betriebsratsvorsitzenden (BR) des ZBB und einen verantwortlichen Mitarbeiter der Volkshochschule (VHS) Saarbrücken erweitert. Grundlegend vereinbart wurde die modellhafte Kooperation des ZBB mit dem PARITÄTISCHEN mindestens bis zu einer Re-Testierung 2017, um einen unumkehrbaren Prozess der Interkulturellen Öffnung in der Organisation einzuleiten. Die externe Beratung und Prozessmoderation wurden durch eine Mitarbeiterin des PARITÄTISCHEN sichergestellt.

Für interkulturelle Schulungen wurde beschlossen, 2015 erste Basic-Schulungen in Kooperation mit der VHS Saarbrücken nach dem Konzept Cultural Communication Skills (CCS) des Volkshochschulverbandes für alle Beschäftigten anzubieten. Das Verfahren CCS hat den Vorteil, in drei aufeinander aufbauenden Modulen jeweils mit einem bundesweit anerkannten Zertifikat abzuschließen. Zusätzlich kann es an anderen Volkshochschulen in Deutschland fortgesetzt werden. Für das betriebliche Qualitätsmanagement wurden die Evaluationsfragebögen der durchführenden Trainer\*innen akzeptiert.

Weiterhin wurden Erhebungen zu vorhandenen Kompetenzen der Mitarbeitenden vereinbart, z. B. Sprachkenntnisse sowie Erfahrungen und Bedarfe in der interkulturellen Arbeit. Der Betriebsrat übernahm die Aufgabe, intern zu

prüfen, was unter Wahrung der aktuellen Datenschutzbestimmungen möglich sei. Das Thema Stellenausschreibungen wurde gesetzt, jedoch noch nicht weiter vertieft.

Die Beraterin des PARITÄTISCHEN übernahm die Gestaltung eines an die Organisation angepassten Fragebogens zur Erhebung der Ausgangslage in den Projekten und Abteilungen des ZBB. Dieser Fragebogen sollte mit dem Betriebsrat und dem Qualitätsmanagement abgestimmt werden, um sicherzustellen, dass das Verfahren in die Betriebserfordernisse und die Qualitätskriterien passt.

Die Information des Qualitätsmanagements übernahmen die Geschäftsleitung und der Betriebsrat. Konkret wurden zur Verfügung gestellte Beispielfragebogen anderer Organisationen sowie erste Informationen zu interkulturellen Öffnungsprozessen aus der Freien Wohlfahrtspflege und der Fachliteratur, welche die Bandbreite der zu bearbeitenden Themen aufzeigen, für die Beteiligten des Qualitätszirkels zusammengestellt.

Zum Abschluss dieses ersten Treffens in 2015 wurde festgehalten, dass damit bereits wichtige Schritte der notwendigen Systematisierung für einen interkulturellen Öffnungsprozess eingeleitet wurden.

Im April fand der erste dreitägige Basic-Kurs CCS in Zusammenarbeit mit der VHS Saarbrücken statt. Alle Teilnehmenden bestanden die Zertifikatsprüfung und äußerten sich zufrieden über den Verlauf und die erworbenen Kenntnisse. In dem darauffolgenden Auswertungsgespräch mit der Geschäftsführung und dem Betriebsrat wurde vereinbart, die Schulungen zukünftig in einem größeren Raum durchzuführen, um mehr aktive Beteiligung und interaktive Schulungseinheiten durchführen zu können.

Im Rahmen der Schulung stellte sich durch Befragung heraus, dass in einigen Projekten zwar ein großer Teil der Teilnehmenden aus unterschiedlichen Zuwanderungsgruppen kam und sich aus dieser Vielfalt sehr unterschiedliche Anforderungen in der Konzeptumsetzung an die Mitarbeitenden ergaben. Die Lehrkräfte, Sozialpädagog\*innen und Projektverantwortlichen hatten jedoch meist keine familiären Migrationserfahrungen. Dieser Aspekt, der einen neuen Blick auf die gelegentlich entstehenden Dynamiken in den Gruppen und Projekten ermöglichte, führte zu Überlegungen der Formulierung von Stellenausschreibungen, die migrantische Fachkräfte zu Bewerbungen ermutigen sollen. Weiterhin ergaben sich Fragen nach konzeptionell zu hinterlegenden Ressourcen für Konfliktbewältigung, Strategien bei Alltagsrassismen sowie Ausgrenzungsdynamiken in den Projekten.



Teilnehmende der ersten Basic-Schulung im April 2015

Diese Themen wurden in dem Auswertungsgespräch gleichfalls aufgegriffen und vereinbart, dass sie entweder zur weiteren Abklärung Eingang in die geplanten Fragebogen finden oder zusätzlich erhoben werden sollten. Zeitnah wurde dem ZBB ein Fragebogenentwurf zur Verfügung gestellt.

Fragen zur Personalentwicklung und Förderung von muttersprachlichen Mitarbeitenden wurden ebenso für die weitere Bedarfsplanung an Qualifizierungsangeboten wie die Planung für weitere CCS-Kurse aufgegriffen. Überlegungen zur längerfristigen Ausrichtung der Organisation, dem Umgang mit Vielfalt und zukünftige Personalbedarfe spielten dabei in Diskussionsbeiträgen immer eine Rolle.

Im Rahmen der Umsetzung des strategischen Entwicklungsziels zur Verbesserung der interkulturellen Handlungskompetenz der Mitarbeitenden wurde der geplante Evaluations- und Entwicklungsworkshop u. a. aus Ressourcenmangel nicht weiterverfolgt. Die Mitarbeitenden wurden in Personalgesprächen und Teambesprechungen jedoch zu entsprechenden Fortbildungsbedarfen befragt.

Im Juni wurden unter dem Motto „Das ZBB ist bunt – interkulturelle Tage“ zahlreiche Veranstaltungen von und mit den Lernenden sowie eine Informationsveranstaltung für Mitarbeitende zum Thema „Sinti und Roma: Abbau von Vorurteilen“ durchgeführt. Die bestehenden Projekte für Migrant\*innen präsentierten sich an Tagen der offenen Tür, es gab den Fotowettbewerb „Vielfalt in meiner Stadt“ und die europäischen Austauschprojekte des Ausbildungsbereiches veranstalteten „Spiele ohne Grenzen“.

Im Oktober fand die zweite CCS-Schulung bereits unter dem Eindruck steigender Flüchtlingszahlen in Deutschland mit ähnlich positiven Ergebnissen wie im April statt.

Die Bedeutung des Themas Interkulturalität bekam mit der Installierung zahlreicher Maßnahmen zur Unterstützung Geflüchteter und dem Bedarf an neuen Mitarbeitenden eine unerwartete Dynamik.

Die Managementbewertung für das Jahr 2015 beschreibt dies eindrücklich:

„Aktuell stehen wir vor der Herausforderung, zur Integration zahlreicher Flüchtlinge in unsere Gesellschaft durch entsprechende Bildungs- und Förderangebote unseren Beitrag zu leisten und unsere ‚klassischen‘ Zielgruppen auf diesem Weg mitzunehmen. Das Thema (gemeint ist das Ziel „Maßnahmen zur Verbesserung der interkulturellen Handlungskompetenz der Mitarbeitenden sind durchgeführt“, Anm. der Verfasserin) wird erst jetzt mit der Installierung zahlreicher Flüchtlingsmaßnahmen in unserem Haus virulent.“  
Bemerkenswert an dieser Selbstbewertung ist, dass viele interkulturelle Aktivitäten, die es bereits zum Teil seit Jahren gab, durch die jetzt fachlich strukturiertere Darstellung und die organisationsinterne erhöhte Aufmerksamkeit einen anderen Stellenwert bekamen.

#### **4.2.3 Das Jahr der großen Herausforderungen 2016**

Am 22. Februar 2016 konstituierte sich der Qualitätszirkel (QZ) „Migration/Projekte für Flüchtlinge“ (der QZ „Gender Mainstreaming“ hatte 2014 seine Arbeit eingestellt).<sup>6</sup>

Der neu gegründete Qualitätszirkel hatte sich folgende Ziele gesteckt: Erarbeitung von Standards in den neuen Projekten für Geflüchteten, Vernetzung intern wie extern, Organisation von Fortbildungsveranstaltungen, Auseinandersetzung mit Rassismusfragen auf der Basis des Leitbildes, Zusammenstellen von Informations- und Unterrichtsmaterialien.

Aufgrund des Bedarfs an Angeboten für die Zielgruppe der Geflüchteten stieg im Verlauf des Jahres 2016 die Anzahl der Mitarbeitenden sprunghaft um etwa 75%. Für diese neuen Kolleg\*innen wurden erfahrene Mitarbeiter\*innen als Mentor\*innen eingesetzt. Es wurden zusätzliche Standorte eingerichtet, um die neuen Teilnehmenden angemessen auf die schulischen und beruflichen Anforderungen in Deutschland vorzubereiten.

Die Evaluation der Bedarfe der (neuen) Mitarbeitenden hatte dazu geführt, dass sich der Qualitätszirkel in zwei fachbezogene Arbeitsgruppen trennte. Lehrkräfte erarbeiteten Sprachstandtests und Unterrichtsmaterialien, die sozialpädagogischen Fachkräfte tauschten sich über den adäquaten Umgang mit dieser noch neuen Zielgruppe aus.

---

<sup>6</sup> Mitarbeitende mit ähnlicher fachlicher Qualifikation, die im Unternehmen vergleichbare Tätigkeiten verrichten, kommen in den Qualitätszirkeln regelmäßig zusammen, besprechen gemeinsam Arbeits- und Ablaufprobleme (z. B. Kommunikationsprobleme, Informationsprobleme) und erarbeiten, bewerten und verwirklichen in Absprache mit den Abteilungsleitungen und der Geschäftsleitung entsprechende Lösungen.

Die Fachberaterin des PARITÄTISCHEN begleitete das ZBB und den neu eingerichteten Qualitätszirkel in diesem Jahr der großen Herausforderungen zuarbeitend und unterstützend. Es wurden im April und November erneut zwei CSS-Basic-Schulungen mit der VHS Saarbrücken erfolgreich durchgeführt. Die in den Kursen zum Abschluss durchgeführten anonymen Befragungen und in Abstimmung mit den Teilnehmenden gewonnenen Erkenntnisse wurden in die Organisation zurückgespielt, dort aufgenommen und zur Weiterentwicklung genutzt. Nicht alles konnte zeitnah in die Praxis umgesetzt werden, jedoch Impulse und Themen für die Arbeit in den Folgejahren vorbereitet und durch dialogorientierte Kommunikation mit Fachinformationen kanalisiert werden.

In fünf Vor-Ort-Terminen und während zahlreicher Mail- und Telefonkontakte wurden viele Themen, auch aus den bereits von interkulturellen Schulungen bekannten, die das Qualitätsmanagement gleichfalls bearbeitete, in Bezug auf IKÖ diskutiert und mit Erfahrungen und Fachbezügen untersetzt weiterbearbeitet:

- Überprüfung der Inhalte des Leitbildes:  
Diese ergab keinen unmittelbaren Handlungsbedarf, jedoch sollten bei der nächsten ohnehin anstehenden Überarbeitung ausdrücklich Interkulturalität und damit zusammenhängende Begriffe verwendet werden, um die Vielfalt und den eigenen Anspruch sichtbar zu machen. Die zielführenden Arbeitsgrundlagen für einen IKÖ-Prozess sind in den vorhandenen Beschreibungen des Qualitätsmanagements bereits vorhanden, jedoch wird dieser nicht ausdrücklich benannt.
- Einbezug der Fachlichkeit und Erfahrungen der (neuen/migranti-schen) Mitarbeitenden im Rahmen interkultureller Erweiterungen der Arbeit:  
Aufgrund des bundesweit stark gestiegenen Fachkräftebedarfs hatte das ZBB Berufsanfänger\*innen und zugewanderten Kräften mit (noch) nicht anerkannten Qualifikationen Einstiegschancen in die Arbeitswelt geboten. Dadurch konnte ihr Potenzial in der Durchführung sowie in der konzeptionellen Fortschreibung von Maßnahmen Eingang finden.
- Stellenausschreibungen formulieren, die die Belegschaft vielfältiger werden lassen, z. B. mit zusätzlichen Sprachkenntnissen:  
Es wurde die Expertise des IQ-Netzwerkes sowie von Bundes- und Landesministerien genutzt, um eine eigene diskriminierungsfreie Sprachregelung zu finden, die eine vielfältigere Bewerber\*innenauswahl ermöglicht.
- Weitere Aktivitäten zur Entwicklung von Fragebögen zum Sachstand, Bestandsaufnahme inhaltlich (qualitativ) sowie Erhebung von Zahlen (quantitativ):

Mit den Beteiligten des neuen Qualitätszirkels wurden verschiedene Standardfragebögen beurteilt und auf Eignung für das ZBB geprüft. Daraus wurden verschiedene eigene Entwürfe entwickelt. Nach der Entscheidung für eine Fassung wurde diese mit der Bitte um Bearbeitung in die Abteilungen gegeben. Bis Jahresende konnte aus zeitlichen Gründen keine endgültige Zusammenfassung der Rückmeldungen erfolgen.

- Planung einer Kick-Off-Veranstaltung für die Mitarbeitenden zur Interkulturellen Öffnung mit Betriebsrat und Geschäftsführung.  
Diese klassische Installierung des Themas IKÖ für die Gesamtorganisation sollte mit breiter Beteiligung aus allen Projekten und Abteilungen zu Beginn des neuen Qualitätszyklus stattfinden.
- Umgang mit dem Thema Diskriminierung:  
Hier wurden Kontakte zu den Antidiskriminierungsstellen von Bund und Land aufgenommen und deren Angebote durch den Betriebsrat und den Qualitätszirkel geprüft.

Außer den beiden genannten CCS-Kursen mit Zertifikatsprüfung fand in Zusammenarbeit mit dem Adolf-Bender-Zentrum im April 2016 eine Inhouse-Schulung für Mitarbeitende zum Thema „Umgang mit rassistischen Parolen und Rechtsextremismus“ statt. Einige Mitarbeitende besuchten externe Fortbildungsveranstaltungen der Ausbilderakademie der IHK zum Thema „Argumentationstraining gegen Stammtischparolen“. Lehrkräfte erarbeiteten daraus Unterrichtsmaterialien für die Teilnehmenden ihrer Maßnahmen. Die interkulturelle Woche konnte in 2016 nicht durchgeführt werden, denn alle Ressourcen wurden vor allem für die neuen Geflüchtetenprojekte benötigt – und zwar personell und organisatorisch – um die Projekte angemessen einzurichten, aufzubauen und in die vorhandene Organisation und Infrastruktur prozesshaft zu integrieren.

Trotzdem konnten im Rahmen der europäischen Schulpartnerschaften mit Berufsfachschulen in Nantes auch in 2016 zahlreiche Austauschaktivitäten stattfinden. Angehende Fachleute der Gastronomie, „grüner“ Berufe, metallverarbeitender Berufe samt ihrer Betreuer\*innen und Lehrkräfte begegneten sich auf fachlicher Ebene, aber auch beim Sport und in der Freizeit.

#### **4.2.4 Weiterentwicklung und Veränderungen 2017**

Die große Herausforderung, vor der das ZBB auch in 2017 stand und weiterhin steht, ist die Integration vieler Geflüchteter sowohl in die entsprechenden Bildungsangebote als auch in die Gesellschaft. Das Leitbild soll dabei Richtschnur des Handelns sein und dabei unterstützen, die verschiedenen Zielgruppen – auch die bisherigen der sogenannten Benachteiligten – nicht in Konkurrenz, sondern im Miteinander dem Ziel „Bildung für alle – Zukunft schaffen“ ein gutes Stück näherzubringen.





Durch gezielte Verhandlungen mit den mittelgebenden Stellen konnten Kürzungen von Maßnahmen insbesondere für Geflüchtete in einem erträglichen Rahmen gehalten werden. Trotzdem sank die Zahl der Mitarbeitenden im Jahresverlauf um mehr als 30% und zwei Standorte mussten aufgelöst werden.

Die in 2016 enger gewordene Zusammenarbeit mit der Fachberaterin des PARITÄTISCHEN wurde deutlich, als bei der jährlichen Klausurtagung der Lenkungsgruppe des ZBB, bestehend aus Geschäftsführung, Betriebsrat, Qualitätsmanagement/Qualitätszirkel und Abteilungsleitungen, auch das Thema Interkulturelle Öffnung bearbeitet wurde. Es konnten die bisherigen Aktivitäten und erste Ergebnisse von Abteilungsbefragungen vorgestellt und diskutiert werden.

Da es seit 2015 auf Grund der rasanten Entwicklungen in der Organisation und den damit verbundenen entsprechenden Anforderungen an die Mitarbeitenden noch keinen geregelten Rücklauf der Fragebogen geben konnte, wurde die Aktion vorerst als eine Methode der Aktivierenden Befragung gewertet. Anhand späterer Befragungen und Interviews hat sich dies bestätigt, mit den Fragebogen qualitativ und quantitativ wurden Impulse gesetzt, die – verstärkt durch die Teilnahme an interkulturellen Trainings – zu einem geschärften Blick auf das Thema IKÖ und entsprechenden Handlungskompetenzen im Berufsalltag führten.

Inhalte der bisher vorgestellten Fragebogen zur Ausgangslage waren u. a.:

- Gibt es eigene Leitlinien für Ihre Abteilung? Seit wann?
- Wenn ja, werden hierin die Themen Interkulturelle Öffnung/Interkulturelle Handlungskompetenz aufgegriffen? Wenn ja, bitte in Kopie beifügen.
- Wenn ja, wie werden diese in der Praxis angewendet, gibt es hierfür Indikatoren?
- Gibt es in Ihren Arbeitsfeldern/Projekten Anforderungen bezüglich interkultureller Öffnungsprozesse/interkultureller Arbeitsweisen? Wenn ja, bitte in Kopie beifügen.
- Wenn ja, mit welchen Methoden in der Leitung und der Operationalisierung werden diese Anforderungen erfüllt? An welchem Anspruch wird der Erfolg gemessen?
- Wie viele Mitarbeitende, gemessen an der Gesamtzahl der Mitarbeitenden, haben einen Migrationshintergrund (d. h. mindestens ein Elternteil ist nicht muttersprachlich Deutsch), unabhängig von der Staatsbürgerschaft.
- Welche Stellung im Beruf bzw. Qualifikation haben die oben angegebenen migrantischen/ausländischen Mitarbeiter\*innen?

- Welche Sprachenkenntnisse sind in Ihrem Projekt/Ihrer Abteilung vorhanden?
- Wie viele Menschen nehmen an Ihren Maßnahmen/Angeboten teil und wie viele davon haben einen Migrationshintergrund (d. h. mindestens ein Elternteil ist nicht muttersprachlich Deutsch), unabhängig von der Staatsbürgerschaft.

Als nächste Schritte wurden von der externen Beratung vorgeschlagen:

- Konkrete Ziele festlegen
- Verantwortlichkeit festlegen
- Zeitfenster festlegen

Im Nachgang der Veranstaltung fand ein Treffen mit Geschäftsführung und Betriebsrat statt, bei dem die Themen Abfragen zu Netzwerken, Personal, Öffentlichkeitsarbeit und Leichte/Einfache Sprache als Vorhaben formuliert wurden. Weiterhin wurde der von der Beraterin vorbereitete Entwurf einer Indikatorenliste aufgenommen, die im Qualitätszirkel weiterbearbeitet werden sollte.

Bei einem Treffen mit dem Qualitätszirkel im Spätjahr wurde eine weitere Anpassung des quantitativen Fragebogens sowie dessen Verwendung in der Organisation besprochen. Informationen zu dem PARITÄTSICHEN Kompetenz-Zentrum Leichte Sprache wurden übermittelt und ein Kontakt hergestellt.

In Zusammenarbeit mit dem PARITÄTISCHEN und der VHS Saarbrücken fanden in 2017 zwei CCS Basic-Schulungen sowie der erste Professional-Kurs zum Thema „Interkulturelle Kompetenz“ statt, an dem Absolvent\*innen der vorangegangenen Basic-Kurse teilnahmen.

Nach einem Jahr intensiver Arbeit an den Qualitätsstandards der Bildungsangebote (Leitbild, Schlüsselprozesse, Personal, Lehr- und Lernprozesse, Führung, Evaluation, Infrastruktur, Erfüllung der strategischen Entwicklungsziele etc.) wurde am 24. Oktober 2017 erfolgreich die Qualität nach LQW für weitere vier Jahre testiert. Laut Gutachterin wurde das strategische Entwicklungsziel für die Jahre 2014 bis 2017 „Maßnahmen zur Verbesserung der interkulturellen Handlungskompetenz der Mitarbeitenden sind durchgeführt“ mit den Teilzielen (1. Der jeweilige Bedarf ist berufsgruppenspezifisch erhoben, 2. Entsprechende Angebote sind geplant, durchgeführt und evaluiert, 3. Mitarbeitende haben aktiv in Netzwerken zur Verbesserung der Situation von Menschen mit Migrationshintergrund mitgewirkt) erreicht.

Beispielhaft wurden die Fortbildung für die Mitarbeitenden, die Interkulturellen Tage mit Fotowettbewerb (Vernissage am 28. September 2017) sowie die Projektpräsentationen und in deren Rahmen eine durchgeführte Fachkonferenz zum Thema „Wie kann Integration von Menschen mit Migrations-/Flüchtlingshintergrund gelingen“ benannt.

Die Erweiterung der europäischen Austauschprojekte, eine Informations- und Diskussionsveranstaltung zur Situation von Sinti und Roma in Saarbrücken, die Zusammenarbeit mit der KAUSA-Serviceestelle, die eine Jugendveranstaltung für rund 100 junge Geflüchtete zu ausbildungsrelevanten Themen organisiert hatte, sowie der Qualitätszirkel „Migration/Projekte für Flüchtlinge“ mit seinem Fotoprojekt zum Thema „angekommen“ flossen gleichfalls in die positive Bewertung ein.

Die bisherige Gesamtentwicklung und das nach wie vor drängende Themenfeld Migration/Integration führten zu dem folgenden strategischen Entwicklungsziel „Die Interkulturalität ist selbstverständliche Identität im ZBB“ mit den Teilzielen für die kommenden vier Jahre 2018 bis 2021:

1. Das interne Fortbildungsangebot zu interkulturellen Themen ist ausgeweitet.
2. Die Mitarbeitenden sind über die Angebote informiert und haben die Möglichkeit der Teilnahme.
3. Die „Interkulturellen Tage“ im ZBB, an denen sich viele Projekte beteiligen, sind jährlich durchgeführt.
4. Die erfolgreiche Netzwerkarbeit ist verstetigt.

Die Weiterführung der Kooperation zwischen ZBB und dem PARITÄTISCHEN wurde von allen Beteiligten einvernehmlich beschlossen.

Der Qualitätszirkel „Migration/Projekte für Flüchtlinge“ hatte sich aktiv in die Entwicklung des neuen Strategischen Entwicklungszieles eingebracht und entwickelte Ideen und Vorschläge zur weiteren Interkulturellen Öffnung des ZBB. Vorhaben waren u. a. die Kurzfassung des Leitbildes mit etwa zehn bis 15 Leitsätzen in einfacher Sprache und eventuell das partizipative Arbeiten an der Definition von „gelungenem Lernen“ mit Auszubildenden des ZBB und aus dem Wirkungsbereich des ZBB.



Austauschgruppe aus Nantes und ZBB Azubis 2017

#### 4.2.5 Aufbruch und Bewährtes 2018

Bestehende Projekte liefen im Jahr 2018 aus, neue Konzepte wurden in die Praxis überführt. Im Verlauf des Jahres stieg die Anzahl der Beschäftigten wieder um ca. 7%.

In der Großregion Luxemburg-Belgien-Frankreich-Deutschland mit Saarbrücken und Andernach (Rheinland-Pfalz) wurde das KreaVert-Konzept (essbare Stadt in Verbindung mit der Arbeitsmarkt-Integration benachteiligter Menschen) umgesetzt und damit Begegnungen über Landesgrenzen ermöglicht.

Zwar war bedauerlicherweise eine der Schlüsselpersonen des Qualitätsmanagements längerfristig erkrankt, trotzdem konnte dank der gut gebahnten Qualitätsprozesse und des 2016 eingerichteten Qualitätszirkels „Migration/Projekte für Flüchtlinge“ einiges für die Umsetzung des strategischen Entwicklungsziels zur Interkulturalität getan werden.

Insbesondere der fachliche Austausch zu Herausforderungen in der Konzeptumsetzung mit neuen Zielgruppen, wie z. B. Kommunikations- und/oder Informationsprobleme, führte im Qualitätszirkel zu erfolgreichen Lösungen. In der Rückkopplung mit den Abteilungsleitungen und der Geschäftsführung wurden neue und erfolgreiche Standards erarbeitet und die interne und externe Vernetzung vorangebracht.

Eine weitere wichtige Aufgabe war die Vorbereitung der Interkulturellen Tage, an der sich das ZBB mit fünf Veranstaltungen beteiligte.

Die vorhandene Indikatorenliste wurde im Qualitätszirkel weiterbearbeitet. Bereits die Formulierung von Fragen im Rahmen des vorhandenen Qualitätsmanagements regten organisatorische und konzeptionelle Vorhaben an, die zukünftig zu Standards werden sollten. Zu jeder Frage gehört eine Bestandsaufnahme darüber, was bereits erfolgt ist und was die Erfüllung des Indikators noch hemmt. Da die Arbeit im ZBB vielfältig und vielschichtig ist, gibt es auf die meisten Fragen keine einheitlichen und einfachen Antworten. Der Reiz der Erstellung von Indikatoren für das eigene Arbeitsfeld liegt in der prozesshaften Bearbeitung der Fragen, um sich den wandelnden Herausforderungen stellen zu können.

Beispiele für die Formulierung von Indikatoren und deren Anwendung zur Unterstützung Interkultureller Öffnungsprozesse im ZBB:

Beispiele Organisationsentwicklung

<b>Indikator</b>	<b>Bestand</b>	<b>Weiteres Verfahren</b>
Interkulturelle Öffnung ist Leitungsaufgabe.	Geschäftsleitung, Lenkungsgruppe	
Es gibt ausgearbeitete Konzepte, um die Arbeitskreismitarbeit von Migrant*innen gezielt zu fördern.	Der Qualitätszirkel „Migration/Projekte für Flüchtlinge“ wurde umstrukturiert.	Konzept ausarbeiten, Bestandsanalyse heranziehen, Anwendung für weitere Arbeitskreise: Interne Auditor*innen, Qualitätszirkel Arbeitsmarkt

Beispiele Kooperationen und Netzwerke

<b>Indikator</b>	<b>Bestand</b>	<b>Weiteres Verfahren</b>
Es bestehen regelmäßige Kontakte zu Migrant*innenorganisationen.	Ist gegeben (MiA - Migrantinnen einfach stark im Alltag etc.)	
Es gibt bereits punktuelle Kooperationen oder Projekte mit Migrant*innenorganisationen.	Ist gegeben	Bestandsanalyse anfertigen

## Beispiele Öffentlichkeitsarbeit und Außendarstellung

Indikator	Bestand	Weiteres Verfahren
Das Informationsmaterial (Leitbild, Flyer, Broschüren etc.) wird mehrsprachig herausgegeben.	In den speziellen Migrationsprojekten wird darauf geachtet.	Durchgängiges Prinzip ist es noch nicht. Homepage mehrsprachig anbieten? Auf der Homepage eventuell Ansprechpartner für Fremdsprachen benennen? Einführung der „Leichten Sprache“ prüfen.
Die Beschilderung (Wegweiser, Schilder etc.) ist für alle verständlich.		Piktogramme sind vorhanden, Verbesserungsbedarf besteht. Ortsbegehung mit Überprüfung wäre sinnvoll. Einführung der „Leichten Sprache“ berücksichtigen. Vorschlag: Monitor zur Begrüßung von Teilnehmenden. Der rechte Haupteingang muss mit einem Leitsystem ausgestattet werden.

## Beispiele Organisationspolitik

Indikator	Bestand	Weiteres Verfahren
Bei wichtigen Entscheidungen und Themen wird der Ansatz der Interkulturellen Öffnung beachtet.	Auf Projektebene ja	Thematisierung bei strategischen Überlegungen des ZBB in Arbeit
Die Interkulturelle Öffnung ist in der Organisation (Leitbild, Satzung, Selbstverständnis, Regelwerke) schriftlich verankert.	Ist im aktuellen Leitbild verankert. Es gibt bereits punktuelle Kooperationen oder Projekte mit Migrant*innenorganisationen.	Leitbild kürzen und überarbeiten, stärkere Akzente in Bezug auf die Interkulturelle Öffnung setzen. Verankerung im Handbuch: 1.5 Fähigkeiten und 7. Strategisches Entwicklungsziel.
Es werden Haushaltsmittel für interkulturelle Arbeit eingeplant.	Ja, im Bereich der kulturellen Arbeit und im Fortbildungsetat	

## Definition und Erkenntnis

**Interkulturelle Öffnung** ist ein „bewusst gestalteter **Prozess**, der (selbst-)reflexive Lern- und Veränderungsprozesse zwischen unterschiedlichen Lebensformen ermöglicht, wodurch Zugangsbarrieren und Abgrenzungsmechanismen in den zu öffnenden Organisationen abgebaut werden und Anerkennung ermöglicht wird.“

H.Schröer 2007



27.03.2017

CL

II

Textbeispiel Präsentation Kick off 27.09.2018



### Beispiele Personalentwicklung

<b>Indikator</b>	<b>Bestand</b>	<b>Weiteres Verfahren</b>
In Stellenausschreibungen wird interkulturelle Kompetenz als notwendige Voraussetzung ausgesprochen.	Bisher nicht	Die interkulturelle Kompetenz muss ein Einstellungskriterium im ZBB werden; zumindest sollte die Bereitschaft vorhanden sein, an Fortbildungen zur Förderung der interkulturellen Kompetenz teilzunehmen.
Anonymisierte Bewerbungsverfahren werden eingeführt.	Bisher nicht	Diskussionsbedarf?

### Beispiele Interkulturalität Mitarbeitende

<b>Indikator</b>	<b>Bestand</b>	<b>Weiteres Verfahren</b>
Teams und Mitarbeitende setzen sich interkulturell zusammen.	Auf Projektebene zum Teil der Fall	Soll bei der Zusammenstellung der Teams mehr beachtet werden, Checkliste erstellen.
Die Mitarbeitendenstruktur entspricht der kulturellen Herkunft der Zielgruppe.	In einzelnen Projekten ist es z. T. so.	Soll dies in Zukunft der Fall sein?



## Beispiele Fort- und Weiterbildung

Indikator	Bestand	Weiteres Verfahren
Die Teilnahme von Mitarbeitenden an Fortbildungen zu interkulturellen Themen (Interkulturelle Öffnung, Antirassismus, Antidiskriminierung etc.) wird gefördert.	Ist gegeben	Ausbildung von eigenen Trainer*innen?
Es werden regelmäßig Fort- und Weiterbildungen zu Elementen der Interkulturellen Öffnung angeboten. Die Teilnahme daran ist erwünscht.	Angebote sind vorhanden.	Antidiskriminierungsbeauftragte im ZBB installieren?

Die Fragestellungen/Indikatoren sind letztlich selbst entwickelt, entsprechend dem eigenen Qualitätsverständnis und den vorgegebenen Zielen des Unternehmens. Sie dienen in der Qualitätsentwicklung als Anregungen, um das eigene Tun immer wieder auf den Prüfstand zu stellen, und bei erfolgreicher Umsetzung sowohl in der (Fach-)Öffentlichkeit als auch in der konzeptionellen Maßnahmengestaltung gegenüber den mittelgebenden Stellen den Anspruch des interkulturellen Arbeitens deutlich machen zu können.

Am 27. September 2018 fand unter Beteiligung aller Abteilungen mit fast 40 Personen eine halbtägige Kick-Off-Veranstaltung unter dem Motto: „Interkulturelle Öffnung als gemeinsame Aufgabe in der Personal-, Qualitäts- und Organisationsentwicklung“ statt. Nach Grußworten und einem Impulsvortrag wurde in Kleingruppen mit Schlüsselfragen an Auszügen aus dem Leitbild gearbeitet.

### Arbeit am Leitbild mithilfe von Schlüsselfragen

#### Erstes Beispiel Werte: Wofür stehen wir?

*Textauszug Leitbild: Die Lernenden des ZBB kommen aus unterschiedlichen Ländern, haben unterschiedliche religiöse Vorstellungen und kulturelle Hintergründe, haben unterschiedliche Hautfarben und bringen unterschiedliche persönliche und soziale Voraussetzungen mit. Das multiethnische Zusammenleben im Unternehmen steht im unmittelbaren Zusammenhang mit einer demokratischen und emanzipierten Werteordnung.*

Frage: Was ist mit den Beschäftigten? Und wie lernen das die Teilnehmenden? Gibt es dafür Konzepte?



## Zweites Beispiel Leistungen

Textauszug Leitbild: **Beratung und Vermittlung: Beratung, Coaching und direkte Vermittlung in Ausbildung und Beschäftigung für unterschiedliche Zielgruppen (Personen mit Migrationshintergrund, Frauen, Alleinerziehende, Personenkreis 50plus u. a.).**

Frage: Was bedeutet im ZBB migrationssensible Beratung?

Die Plenumsdiskussion im Anschluss an die Kleingruppenarbeit ergab einen guten Eindruck von der täglichen Arbeit in den Maßnahmen, über Gelingendes und Frustrierendes. Unterstützungsbedarfe der Mitarbeitenden wurden ebenso deutlich wie die vorhandenen Kompetenzen und der Wert kollegialer Beratung. Diese Impulse wurden von den Beteiligten aus dem Qualitätsmanagement und dem Betriebsrat aufgegriffen, um zukünftig im Qualitätsmanagement/Qualitätszirkel Rahmenbedingungen und Inhalte von Maßnahmen entsprechend zu optimieren. Eine Feststellung war, dass es noch zu wenig Kolleg\*innen mit Zuwanderungsbiografie in den Teams gibt.

Ein wichtiges Ergebnis der Veranstaltung war die Anregung, zukünftig stärker Konzeptumsetzungen auszuwerten, um zum einen zu prüfen, ob Ergebnisse sich in unterschiedlichen Bereichen wiederholen beziehungsweise Praxiserfahrungen übertragbar sind, und um zum anderen erfolgreiche Verläufe zu dokumentieren (Stichwort: Erstellung eines Handbuchs „Gutes Wissen“).

Mit den Anwesenden wurde als ein Arbeitspaket vereinbart, die mittlerweile in der Organisation mit den Beteiligten abgestimmten qualitativen und quantitativen Fragebogen bis zum 31. Oktober 2018 zu bearbeiten. Ziel war es, einen aktuellen Maßnahme bezogenen Sachstand von allen Abteilungen in Bezug auf das Entwicklungsziel zu erhalten. Die Auswertung sollte zum Jahresbeginn 2019 erfolgen.

Da sich das ZBB ständig mit Veränderungen, mit Personalauf- und abbau ebenso wie mit schwierig zu planenden Mittelvergaben nach sich ändernden Prioritäten arrangieren muss, war allen Beteiligten bewusst, dass es nur eine Momentaufnahme des IST-Zustandes werden konnte.

In der Zusammenarbeit mit dem PARITÄTISCHEN und der VHS Saarbrücken wurden auch 2018 zwei CCS Basic-Schulungen sowie ein zweiter Professional-Kurs zum Thema „Interkulturelle Kompetenz“ mit gutem Erfolg durchgeführt.



Leitbild und IKÖ zusammenbringen, Workshop August 2018

#### 4.2.6 Erkenntnisse und Praxis 2019

Zu Beginn des Jahres 2019 stand die Auswertung der eingegangenen Fragebogen<sup>7</sup> zum Stichtag 31. Oktober 2018 zur Verfügung. Es hatten sich 22 Projekte und Maßnahmen beteiligt. Unter anderem ergaben sich folgende kumulierte Ergebnisse:

##### Anzahl der hauptamtlich Beschäftigten

- Anzahl 164, 81 davon männlich (49,4%)
- Mitarbeiter\*innen mit Migrationshintergrund (d. h. mindestens ein Elternteil ist nicht muttersprachlich Deutsch), unabhängig von der Staatsbürgerschaft
  - 22 (13,4 % der Mitarbeitenden), davon 18 männlich (81,8 % der Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund)

##### Welche Stellung im Beruf bzw. welche Qualifikation haben die oben angegebenen migrantischen/ausländischen Mitarbeiter\*innen?

- Funktion
  - Fachpersonal -> 21
  - Sprachmittler\*innen -> 1
  - Projektverantwortliche\*r -> 0
  - Abteilungsleiter\*innen -> 0
- Qualifikationsniveau (höchster Abschluss, sofern bekannt)
  - Abgeschlossenes Studium -> 16 (72,7 %)
  - Abgeschlossene Berufsausbildung -> 2
  - Ohne Ausbildung -> 0

<sup>7</sup> Bei der Beantwortung des Fragebogens wurden einige missverständliche Formulierungen angemerkt. Eine Ausfüllhilfe als Anleitung wäre sicher hilfreich gewesen.

## Welche Sprachkenntnisse (nur Muttersprachler\*innen) sind in Ihrem Projekt vorhanden?

- Gesamtergebnis alle befragten Teams
  - Arabisch 7, Kurdisch 2, Bulgarisch 2, Tigrinya 1
- Zusätzliche Sprachkompetenz im Team, deutsche und migrantische Mitarbeiter\*innen – Gesamtergebnis aller befragten Teams
  - Französisch 4, Englisch 3, Polnisch 2, Spanisch 1, Russisch 1

Anmerkung: Es gab im Nachgang der Befragung Überlegungen für einen Kompetenzpool von Mitarbeitenden mit vorhandenen Sprachkenntnissen, um intern bei Sprachproblemen, insbesondere kurzfristig in Krisen- und Konfliktfällen, reagieren zu können. Hierzu müssten die Fragen geklärt werden, ob dies projektübergreifend als Arbeitszeit gewertet und konzeptionell Ressourcen hierfür bereitgestellt werden können.

## Teilnehmende der Projekte/Maßnahmen

- Insgesamt wurden in den Projekten 1.818 Menschen betreut, ausgebildet, nahmen an Angeboten teil
- davon mit Migrationshintergrund, unabhängig von der Staatsbürgerschaft: 986 (54,2 % aller Teilnehmenden), davon wiederum 783 männlich (79,4 % der Teilnehmenden mit Migrationshintergrund)



Schengenwanderung 2019 mit Teilnehmenden aus vier Ländern

## Erkenntnisse für die IKÖ:

- Es gibt im ZBB viele Arbeitsansätze und Kenntnisse im Umgang mit der Vielfalt der Teilnehmenden.
- Die migrantischen, überwiegend männlichen Mitarbeitenden haben ein hohes Qualifikationsniveau.
- Deren vorhandene Kompetenzen spiegeln sich noch wenig in konzeptionellen Überlegungen und ihrer Stellung im Beruf wider.
- Die Vielfalt der Teilnehmenden ist in den Teams noch wenig abgebildet.

Bei den vier Rücksprachen der Geschäftsführung, des Betriebsrats und des Qualitätsmanagements des ZBB mit der Fachberatung des PARITÄTISCHEN im Jahresverlauf in 2019 wurden sowohl die Erkenntnisse aus der Befragung als auch die Rückmeldungen der Kick-Off-Veranstaltung in weiterführende Überlegungen und Planungen einbezogen.

Die Netzwerkarbeit mit unterschiedlichen Partnerorganisationen im In- und Ausland, die Professionalisierung durch Fortbildungen sowie Diskurse auf Augenhöhe mit Teilnehmenden und in den Teams über Werte, Kompetenzen, Gemeinsamkeiten und Befremdliches wurde von den Beteiligten als positiv und motivierend bewertet. Natürlich wurde die Bereicherung durch interkulturelle Kochtage, die internationale Küche in den Stadtteilcafés, der Austausch bereichs-, länder- und fachübergreifend sowie Kulturarbeit unterschiedlichster Art wertgeschätzt.

Aber auch Mehrbelastungen der Mitarbeitenden und konzeptionelle Optimierungsbedarfe kamen verstärkt in den Blick und fordern Lösungen durch Entscheidungen auf der Maßnahme- und Organisationsebene.

Der Umgang mit zugewanderten Menschen und der damit verbundene Zeitaufwand, bedingt durch traumatisierende Einzelschicksale, Sprachdefizite, unterschiedliche Wissensstände und Werthaltungen erfordern stärkere konzeptionelle Verankerung, unterlegt mit zeitlichen Ressourcen. Alltagsrassismus, erlebt und geschildert von Teilnehmenden sowie auch im Umgang der Teilnehmenden untereinander, erfordern Kraft und Kenntnisse, um deeskalierend und verändernd wirken zu können. Auch die muttersprachlichen Fachkräfte wurden z. B. mit Loyalitätskonflikten („du weißt doch, wie das ist“) und außerberuflicher Inanspruchnahme ihrer System- und Sprachkenntnisse („weil wir uns gerade treffen“, „du kennst doch meinen Bruder, der braucht gerade...“) übermäßig gefordert.

Entsprechende Angebote zum Austausch, Unterstützung in der täglichen Arbeit sowie hilfreiche Fortbildungen waren Schwerpunktthemen in den Rücksprachen 2019 für Geschäftsführung, Betriebsrat und Qualitätsmanagement. Verbunden damit standen die Weiterentwicklung der Indikatorenliste und deren Untersetzung mit zu erledigenden Aufgaben und Zuständigkeiten auf der Tagesordnung. Denn allen Beteiligten ist bewusst, dass einer

zeitaufwendigen, sich wiederholende Suche nach Insellösungen nur durch ständig fortzuschreibende strukturelle Entwicklungen begegnet werden kann.

Ergebnisse der Überlegungen waren im Verlauf des Jahres:

- die verstärkte Beschäftigung mit Leichter Sprache,
- Überlegungen zur Arbeit mit Piktogrammen, z. B. bei Arbeitsanweisungen, Unfallverhütung,
- Kontaktaufnahme zu ausgebildeten externen Sprachmittler\*innen,
- Angebote für Frauen mit Zuwanderungsgeschichte,
- Überarbeitung von Stellenausschreibungen,
- Untersetzung der Berichtslage in der Managementbewertung/Selbstreport,
- angemessene Angebote in Maßnahmen zu Werten und Normen in der deutschen Gesellschaft,
- eine Befragung von Projektverantwortlichen über von ihnen festgestellte Veränderungen in Projekten und Arbeitsabläufen in den letzten fünf Jahren.

Diese Interviews wurden mit der Überlegung geplant, durch die Erfahrungen und Beobachtungen über den Zeitverlauf in der Praxis die Entwicklung des interkulturellen Öffnungsprozesses besser nachvollziehen und auch erfolgreiche Ansätze weiter verfolgen zu können.

Die Interviews fanden im Sommer 2019 statt und wurden in Rücksprachen bis zum Ende des Jahres für das Qualitätsmanagement ausgewertet. Damit fanden alle erhobenen qualitativen und quantitativen Daten bei den Planungen in den Sitzungen des Qualitätszirkels „Migration & Integration“ (vormals „Migration/Projekte für Flüchtlinge“) ebenso Verwendung wie bei den Sitzungen der Lenkungsgruppe – zuletzt am 19. Februar 2020 – in denen im Rahmen der Verabschiedung der Vorlage „Qualitätsziele und Aktionsplan 2020“ entsprechende Teilschritte zur Zielerreichung beschlossen wurden.

In Zusammenarbeit mit der VHS Saarbrücken fand im Frühjahr 2019 die neunte Basic-CCS-Schulung zum Thema „Interkulturelle Kompetenz“ statt. Und bereits im Februar fand die lang erwartete feierliche Zertifikatsübergabe an die erfolgreichen Teilnehmer\*innen der zwei Professional-Schulungen CCS aus 2017 und 2018 statt. Die Veranstaltung wurde auch genutzt, um alle Beschäftigten nochmals über das weiterhin stattfindende Angebot zu informieren.



Zertifikatsübergabe an die Teilnehmer\*innen der beiden Professional Kurse 2017 und 2018 zur Interkulturellen Kompetenz am 08.02.2019

Das ZBB hatte sich mit insgesamt drei Veranstaltungen – darunter auch einer speziell für Frauen – an der Veranstaltungsreihe der Interkulturelle Tage im Herbst 2019 beteiligt.

Das internationale und interkulturelle KreaVert-Konzept mit Finanzierung durch die Europäische Union (essbare Stadt, in Verbindung mit der Integration benachteiligter Menschen) wurde fortgesetzt, im lokalen Rahmen beim Urban Gardening im Saarbrücker Stadtteil Malstatt, im regionalen Rahmen in Völklingen in mehreren Stadtteilen und im interregionalen Rahmen in der Großregion. Die interregionalen Projektpartner in Esch/Luxemburg, in Liège/Belgien, in Sarreguemines/Frankreich und in Andernach/Deutschland arbeiteten sowohl gemeinsam als auch jeder für sich an der Umsetzung der Konzeption. Hierüber entstand ein eigener Jahresbericht. Zudem gab es eine Projektpräsentation bei der Florales in Nantes.

#### **4.2.7 Zusammenfassende Übersicht**

Die beschriebenen Aktivitäten fanden zusätzlich zum sogenannten operativen Geschäft statt, soll heißen, parallel zur Umsetzung der anspruchsvollen Konzepte im Arbeitsalltag mit Menschen, die als Teilnehmende ihre Voraussetzungen wie schwierige Lebenslagen und problematische Zugänge zum Arbeitsmarkt mitbringen.

Dabei änderten sich die gesellschaftlichen Bedingungen rasant und die Organisation konnte diesem Wandel nur durch eigene Veränderungen begegnen. Für die fachliche Ebene bedeutete dies, dass sich Lernmilieus und Lernmotive noch mehr differenzieren.

Die finanziellen Ressourcen wurden bisher nicht größer, die Anforderungen an die Legitimation der Projekte und Maßnahmen steigt hingegen kontinuierlich. Für die Beschäftigten bedeutet dies, dass die Arbeitsanforderungen

steigen, gleichzeitig gilt es für die Gesamtorganisation, mit entsprechenden Bedingungen die Motivation der Beschäftigten aufrecht zu erhalten.

Im Rahmen der Bestandssicherung und Weiterentwicklung des ZBB wurde das Angebot an innerbetrieblichen Fortbildungen sowie das arbeitsintensive Qualitätsmanagement fortgeschrieben, Re-Testierung und Zertifizierungsanforderungen erfüllt, neue Kolleg\*innen integriert sowie Veranstaltungen mit Außenwirkung organisiert und durchgeführt.

### **4.3 Mitarbeitende, Teilnehmende, Teams, Konzepte**

Die Mitarbeitenden des ZBB haben sich in den beschriebenen Jahren all diesen Herausforderungen gestellt und sie gemeistert. Sie haben sich dabei eine respektvoll anerkennende Haltung gegenüber den Teilnehmenden erhalten, die geprägt von Offenheit und Wissensfreude als Rollenmodell dazu beiträgt, den Integrationserfolg der Maßnahmen zu befördern.

Mitte 2019 wurden erfahrene Verantwortliche verschiedener Abteilungen zu persönlich wahrgenommenen Veränderungen ihrer Arbeit im Verlauf der letzten fünf Jahre befragt. Ausgangslage hierfür waren die von ihnen bearbeiteten Fragebogen zum qualitativen und quantitativen Ist-Zustand der Maßnahmen und Projekte aus 2018 und 2019.

Durch die differenzierten Rückmeldungen aus der Alltagsarbeit wurden die Kompetenzen der Mitarbeitenden und die vorhandenen kreativen Lösungsansätze in der Praxis der Projekte zu interkulturellen Themen deutlich.

Der starke Anstieg der Anzahl geflüchteter Menschen in Deutschland 2014/2015 und damit deren Einmünden in Maßnahmen ab 2015/2016 des ZBB wurden übereinstimmend als Zäsur gesehen. Die Anforderungen an die Mitarbeitenden und die Gestaltung der Beratungs- und Bildungsarbeit veränderte sich durch die neuen Teilnehmenden praktisch täglich. Der Einsatz von Sprachmittler\*innen, neuer Kolleg\*innen, zum Teil aus dem Kreis vorheriger Teilnehmender sowie junger Menschen am Beginn ihrer Berufstätigkeit, brachten neue Impulse in die Gestaltung der Arbeit.

Die Teilnehmenden der Maßnahmen kamen mit ihren eigenen Flucht- und Lebensgeschichten, Verhaltensweisen und Werthaltungen. Sie erlebten täglich nicht nur angenehme Situationen mit der eingesessenen Bevölkerung. Die Erfahrungen von Ausgrenzung und Fremdenfeindlichkeit wurden als Bürde mitgebracht, die es erschwerten, sich auf die neue Heimat einzulassen. Empathie, gepaart mit professioneller Distanz, erforderte von den Mitarbeitenden einen hohen Einsatz.

Zitat aus einem Ausschreibungstext für eine Maßnahme: „Der Anbieter verpflichtet sich, im Rahmen des Diversity Managements die unterschiedlichen Lebenssituationen und Interessen von Frauen und Männern, die positive Wertschätzung der individuellen Verschiedenheit, das Erreichen einer produktiven Gesamtatmosphäre, das Verhindern der sozialen Diskriminierung



von Minderheiten und die Verbesserung der Chancengleichheit von vornherein und regelmäßig bei der Durchführung der Maßnahme zu berücksichtigen.“

Was sich da so glatt liest, mit dem Leitbild des Trägers in Übereinstimmung ist und dem eigenen professionellen Selbstverständnis der Mitarbeitenden entspricht, heißt im Alltag, sich immer wieder neu auf Situationen einzustellen, für die es keine Standards und Routinen gibt. Hier wurde auch Hilflosigkeit erlebt und z. B. die Erfahrung gemacht, dass von Teilnehmenden zu viel eingeforderte Nähe nicht immer gut auszuhalten ist.

Trotz der langjährigen Erfahrungen im internationalen Austausch wurde in der Praxis des gelebten Alltags jetzt ein neues Erfahrungsfeld geöffnet. Verbunden war dies mit zunehmend schwieriger werdenden Rahmenbedingungen, insbesondere kürzerer Laufzeiten in Projekten, weniger Zeit für Betreuungsarbeit und die fehlende gemeinsame Sprache.

Die Angebote der interkulturellen Fortbildungen, der Einsatz muttersprachlicher Fachkräfte und Kulturdolmetscher, die vorhandene Kollegialität im Austausch bei schwierigen Situationen, die Loyalität der Leitungsebene und dem Betriebsrat bewährten sich in dieser herausfordernden Zeit ganz besonders. Die Sensibilisierung für das Thema und die Entwicklung hin zum selbstverständlichen Umgang mit Vielfalt ist das Ergebnis der mehrjährigen Arbeit an dem Interkulturellen Öffnungsprozess der Organisation.

Nachzulesen ist dies in den letztjährigen Projektberichten und neuen Konzepten, die diese Erfahrungen fachlich aufgreifen und verarbeiten. Themen wie Sprachstand, Sprachförderung, die Vermittlung von Systemkenntnissen in Deutschland, Wissen über Organisation und Anforderungen des Arbeitslebens erhalten eigene Stellenwerte. Erweiterte Inhalte sind zu erproben und vermitteln, um Menschen, die nicht in Deutschland geboren sind, mit diesen Inhalten vertraut zu machen. Interessanterweise ist manches auch hilfreich für Menschen, die in Deutschland aufgewachsen sind.

Gelebt werden die Antworten auf diese Herausforderungen in Diversity-Teams, in denen Vielfalt, Trennendes und Gemeinsamkeiten ihren Platz bekommen haben, den eine moderne Einwanderungsgesellschaft erfordert.

# 5. Zukunftsperspektiven

## 5.1 Situation bis 2020

Bis zum Februar 2020 gab es eine fachlich anspruchsvolle, organisationsinterne Planung für Fortbildungen im laufenden Jahr und Ideen zur Fortführung des interkulturellen Öffnungsprozesses.

Als Themen der Fortbildungsangebote waren Interkulturelle Kompetenz mit dem zehnten Basic-Kurs und dem dritten Professional-Kurs vorgesehen. Leichte Sprache, Demokratiebildung, eine Tagesveranstaltung zur Lebenssituation von lesbischen, schwulen, bisexuellen und Trans\*-Jugendlichen beim Übergang in Arbeit und Beruf waren ebenso geplant.

Die Interkulturellen Wochen der Landeshauptstadt Saarbrücken 2020 vom 21. September bis 3. Oktober waren fest im Blick.

Die Homepage und Flyer sollten unter dem Aspekt der Leichten Sprache mit Unterstützung des Kompetenzzentrums des PARITÄTISCHEN überarbeitet werden.

Folgende Vorhaben waren in Planung

- Weiterführung von Europäischen Kooperationen
- Überarbeitung der Stellenausschreibungen mit der Überlegung, entsprechend der Zusammensetzung der Teilnehmenden auch bei Mitarbeitenden Vielfalt in Teams als Ressource zu fördern
- das Leitbild mit der anstehenden Überarbeitung mit möglichen Ergänzungen unter dem Querschnittaspekt der Interkulturellen Öffnung
- Entwicklung von Methoden zum Einbezug der Vielfalt der Teilnehmenden und ihrer Bedarfe

**Und dann kam Corona** mit Home Office, Umstellung auf Online-Angebote, Aufrüstung der EDV-Ausstattung, Kurzarbeit, ausgeklügelten Büro- und Anwesenheitszeiten, Risikogruppen bei Mitarbeitenden und Teilnehmenden, Unsicherheit in der Finanzierung durch Ausfälle von Angeboten und Beantragung von Liquiditätshilfen.

Unter diesen Umständen noch neue Konzepte, organisatorische und qualitative Entwicklungen sowie nächste Projektanträge voranzubringen, erfordern schon eine robuste Organisationsstruktur und standhafte Mitarbeiter\*innen.

Dass diese vorhanden sind, dabei noch die Freude überwiegt – vielleicht gepaart mit ein wenig Trotz – und die Bereitschaft hoch ist, bei allen Alltags Herausforderungen sich nicht die Motivation nehmen zu lassen, spiegelt sich in dem folgenden Anschreiben an die Beschäftigten wider:



## **Aufruf zur Beteiligung an der bundesweiten Interkulturellen Woche 2020**

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

das ZBB wird sich auch dieses Jahr wieder mit eigenen Projekten und Veranstaltungen an den interkulturellen Wochen<sup>8</sup> der Landeshauptstadt Saarbrücken beteiligen.

Seit 2015 sind wir dabei und haben uns mit Diskussionsforen, Musikveranstaltungen, internationalen Essensangeboten, Foto-, Skulptur-, Mal- und anderen Kunstausstellungen, Jugendevents und vielen kreativen Ausdrucks- und Veranstaltungsformen beteiligt.

Wir lassen uns trotz Corona-Krise nicht davon abhalten, unsere Überzeugungen von einem bunten ZBB, einer bunten Gesellschaft und einem Zusammenleben und -lernen in Vielfalt auch dieses Jahr, ganz im Sinne unseres strategischen Entwicklungsziels „Interkulturalität ist selbstverständliche Identität im ZBB“, in zahlreichen Veranstaltungen auszudrücken und uns als ZBB klar für eine offene und antirassistische Gesellschaft zu positionieren.

Unser Qualitätszirkel Migration und Integration koordiniert die Veranstaltungen. Zahlreiche Projektideen sind schon eingegangen, aber das endgültige Programm steht noch nicht. Ziel war und ist es, möglichst viele Mitarbeiter\*innen und unterschiedliche Projekte abteilungsübergreifend für die Ausgestaltung und Durchführung der Interkulturellen Wochen zu gewinnen.

Alle, die sich angesprochen fühlen und sich gerne einbringen würden, lade ich ein, sich in den Projekten auszutauschen und am besten mit den Teilnehmenden gemeinsam neue Ideen zu entwickeln, um das interkulturelle Leben im ZBB darzustellen und öffentlich zu machen.

Der Qualitätszirkel gibt Hilfestellung bei technischen und räumlichen Problemen und kümmert sich um die Finanzierung.

Teilt mir bitte eure Ideen mit, egal ob es sich um interne oder für externe Besucher geöffnete Veranstaltungen handelt. Wir schauen, was wir gemeinsam umsetzen können.

Ich bitte euch um Rückmeldung bis spätestens Freitag, 17.07.2020.

Die endgültige Programmabstimmung und Koordination findet im QZ Migration & Integration am 23.07.2020 statt.

Bis Ende Juli haben wir Zeit, unsere Veranstaltungen beim Zuwanderungs- und Integrationsbüro anzumelden.

Anfang September wird das Programmheft der Landeshauptstadt erscheinen.

Die diesjährigen Interkulturellen Wochen beginnen am 21. September und enden am 03. Oktober.

Lasst eurer Kreativität freien Raum!

Mit freundlichem Gruß Dieter Larbig (Betriebsratsvorsitzender)

---

<sup>8</sup> Bereits seit 1975 findet jährlich Ende September bundesweit die Interkulturelle Woche (IKW) statt. Daran beteiligen sich mittlerweile mehr als 500 Städte und Gemeinden mit rund 5.000 Veranstaltungen. Organisiert und getragen werden die Programme vor Ort zumeist von Bündnissen, in denen sich Vertreter\*innen von Kirchengemeinden, Kommunen, Migrant\*innenorganisationen, Wohlfahrtsverbänden, Gewerkschaften, Vereinen, Initiativen sowie interessierte Einzelpersonen engagieren.



## 5.2 Post Corona 2021-2022

Wie ernsthaft und nachhaltig der Gedanke der Interkulturellen Öffnung in der Organisation verankert ist, wird an den weitergeführten Aktivitäten nach den Pandemieeinschränkungen 2020 und 2021 sichtbar.

Zwar konnten die Interkulturellen Wochen z. T. nur digital stattfinden, gastronomische Angebote in den Stadtteilcafés fanden erst einmal nicht oder nur unter strengen Hygienemaßnahmen statt, Geplantes wurde mit der jeweiligen Pandemieentwicklung verändert, verlegt und auch vorläufig auf Eis gelegt. Trotzdem wurden Maßnahmen fortgesetzt, angepasst, digitalisiert und neu aufgestellt. Denn die Menschen, für die die Angebote geplant und organisiert wurden, waren mit ihrem Bedarf an Bildung und beruflichem Einstieg nach wie vor da und benötigten die Unterstützung.

Auch bei den Fortbildungsangeboten für die Mitarbeitenden wurde Kontinuität gewahrt. Insbesondere, wer bereits die ersten Module (Basic und Professional) der Interkulturelle Schulung<sup>9</sup> erfolgreich abgeschlossen hatte, wünschte sich eine Fortsetzung, um z.B. selbst Schulungen für Teilnehmende in den Projekten und Maßnahmen des ZBB durchführen zu können.

Zwar fiel der terminierte Basic-Kurs im März 2020 aus gegebenem Anlass aus, fand jedoch im September 2021 statt, der dritte Professional-Kurs dann im November und 2022 gab es einen elften Basic-Kurs im Oktober.

Damit haben seit 2015 bis Ende 2022 fast 150 Beschäftigte an dem ersten Basic-Ausbildungsmodul teilgenommen. Hiervon haben sich 34 Teilnehmende mit dem Professional-Modul weiterqualifiziert. Von Juni bis September 2022 wurde ein Master-Modul mit 8 Teilnehmenden durchgeführt, die nach Anfertigung von zwei umfangreichen Hausarbeiten sowie einer Fallstudie und auch die schriftliche Prüfung bestanden haben.

Eine der Hausarbeiten bestand aus einer verschriftlichten Übung zu einem Thema der Ausbildung. Diese wurde dann mit der Ausbildungsgruppe unter Gruppeninterview durchgeföhrt.

Damit verfügt das ZBB nun über einen Trainer\*innenpool, um eigene Schulungen für Beschäftigte und Maßnahmeteilnehmende durchführen zu können. Zusammen mit dem Qualitätszirkel Migration stehen damit qualifizierte Personen zur Verfügung, die das Thema „Interkulturelle Öffnung“ nachhaltig fortschreiben können.

---

<sup>9</sup> „Interkulturelle Kompetenz - Cultural Communication Skills CCS“ in Kooperation mit der VHS Saarbrücken, <https://xpert-ccs.de/Contents/Content2.aspx?WebPageID=2>



# 6. Statements der Mitarbeitenden des Zentrums für Bildung und Beruf Saar

## 6.1 Dieter Larbig, Vorsitzender des Betriebsrats

„Dafür zu sorgen, dass Rassismus, Antisemitismus und Fremdenfeindlichkeit keinen Platz im Unternehmen haben, gehört zu den allgemeinen (§ 80 BetrVG) und zugleich wichtigsten Aufgaben der Betriebsratsarbeit.“

In der Aus- und Weiterbildung bezieht sich dies auf alle Kolleg\*innen und auch auf alle Teilnehmenden und Auszubildenden.

Die Entwicklung in den Jahren 2010 ff. war geprägt durch eine stetige bzw. in 2015 sprunghaft ansteigende Zahl von Auszubildenden/Teilnehmenden, die einen Migrationshintergrund haben. In den verschiedenen Projekten war feststellbar, dass sich die Konflikte zwischen den autochthonen Jugendlichen und denen mit Migrationshintergrund zunehmend verschärften. Zugleich kam es zu neuen Konflikten bzgl. Rollen- und Kulturverständnis zwischen Lehrpersonen/Ausbilder\*innen und den neu Zugewanderten. Viele neue Projekte erforderten interkulturelle Kompetenzen und/oder Sprachkompetenzen von erfahrenen und neuen Kolleg\*innen.

Als Ansprech- und Interessensvertreter der Belegschaft hat der Betriebsrat das strategische Entwicklungsziel „Förderung der interkulturellen Kompetenz“ in die Lenkungsgruppe eingebracht. Zugleich wurde mit der pädagogischen Leitung vereinbart, dass die Themen „Förderung der interkulturellen Kompetenzen“ mit Fortbildungsveranstaltungen zur antirassistischen Bildungsarbeit und der Prävention gegen Rechtsradikalismus für Mitarbeitende und Auszubildende/Teilnehmende verzahnt werden müssen. Ebenso musste sich die Stellenausschreibungs- und Stellenbesetzungspraxis verändern und die Gesamtorganisation in den Prozess der interkulturellen Öffnung mit eingebunden werden. Der Betriebsrat hat auf allen Ebenen auf die Entwicklung und Ausgestaltung dieses Prozesses im Sinne guter Arbeitsbedingungen für alle Kolleg\*innen, guter Lernvoraussetzungen für die Auszubildenden/Teilnehmenden und der Zukunftsfähigkeit der Projekte und des gesamten Unternehmens Einfluss genommen.

## 6.2 Mechthild Jablonski-Derow, Qualitätsbeauftragte

Um auch in der Zukunft unsere gut vernetzte und verankerte Position in der regionalen Bildungslandschaft zu sichern, formulierten wir im Oktober 2013 im Rahmen unseres Qualitätsentwicklungsprozesses als strategisches Entwicklungsziel für die folgenden vier Jahre „Maßnahmen zur Verbesserung der interkulturellen Handlungskompetenz der Mitarbeitenden sind durchgeführt“.



In der Analyse unserer Umweltbedingungen sahen wir es als eine der zentralen Aufgaben der bundesrepublikanischen Gesellschaft auf lange Sicht hinweg, die Integration von Menschen mit Migrationshintergrund in Beruf und Gesellschaft zu organisieren und erfolgreich zu gestalten. „Als Bildungsträger mit Schwerpunkt auf Menschen mit erhöhtem Förderbedarf müssen wir uns in diesem Themenfeld Migration/Integration strategisch positionieren und entsprechend unserem Leitbild unseren Teil zum Gelingen des gesellschaftlichen Integrationsprozesses leisten“ (ZBB-Selbstreport 2013).

Vier Jahre später reflektierten wir in unserem Selbstreport 2017 unsere umfangreichen Aktivitäten, um dieses Ziel zu erreichen. Die damalige LQW-Gutachterin bewertete diese wie folgt:

„Die Umsetzung des strategischen Entwicklungszieles begeistert die Gutachterin. Das ZBB macht keine halben Sachen, sondern beschreibt eindrücklich, wie intensiv es vorgegangen ist, um die richtige Fortbildung für die Mitarbeitenden zu finden und was sich dann daraus entwickelte: interkulturelle Tage im ZBB..., eine Informations- und Diskussionsveranstaltung zur Situation von Sinti und Roma..., die Erweiterung der europäischen Austauschprojekte, weitere Fortbildungsprojekte und die Gründung des Qualitätszirkels ‚Migration & Flüchtlinge‘ ... Und die Benennung nur der wichtigsten Kooperations- und Netzwerkpartner zeigt die ganze Vielfalt unserer Aktivitäten im Bereich der Migrations- und Flüchtlingsarbeit, die in den letzten vier Jahren erheblich intensiviert, vertieft und erweitert wurde (ZBB-Selbstreport 2017, S. 180). Kompliment und herzlichen Glückwunsch!“ (Gutachten zum Selbstreport des ZBB durch die Testierungsstelle conflex vom 28.07.2017, S. 54).

Unsere eigenen Schlussfolgerungen aus den Aktivitäten zwischen 2013 und 2017 mündeten für die folgende Qualitätsperiode 2017 bis 2021 in der Formulierung des weitergehenden strategischen Entwicklungszieles „Interkulturalität ist selbstverständliche Identität im ZBB“, zumal „die in 2016 hinzugekommenen reinen Flüchtlingsprojekte in unserem Haus wie AQES, PerjuF und MoSaik uns in ungleich höherem Maße forderten in der Auseinandersetzung mit interkulturellen Themen und der Erweiterung der interkulturellen Kompetenzen der Mitarbeitenden, als dies in 2013 vorhersehbar war“ (ZBB-Selbstreport 2017, S. 169). Unserer Einschätzung nach würden die Themen Migration und Flucht, aber vor allem die erfolgreiche Integration von Menschen mit Migrationshintergrund in den Arbeitsmarkt und in die bundesrepublikanische Gesellschaft weiterhin und auf Jahre hinaus bestimmende Themen in der politischen Debatte und in der Arbeitsmarktpolitik sein.

„Das ZBB hat in den vergangenen Jahren durch seine Aktivitäten im Bereich Flüchtlings- und Migrationsarbeit wesentlich dazu beigetragen, dass sich die Situation der Geflüchteten im Saarland besser darstellt als in anderen Bundesländern... die weitere interkulturelle Öffnung unseres Hauses hat – entsprechend unserem Leitbild – zum Ziel, allen in dieser Gesellschaft lebenden

Menschen einen chancengleichen Zugang zu unseren Beratungs-, Orientierungs- (Berufs-)Bildungs- und Beschäftigungsmaßnahmen zu ermöglichen“ (ebenda, s. 186).

Ende 2020 wissen wir zumindest, dass wir in der Einschätzung der politischen Entwicklung zum Thema Flucht und Migration richtig lagen. Die täglichen Nachrichten von den Außengrenzen Europas und der Aufnahmebereitschaft von Geflüchteten durch die Bundesregierung und durch zahlreiche deutsche Städte, darunter auch Saarbrücken, machen dies deutlich.

Seit 2017 formulieren wir jährlich in unseren Qualitätszielen operationalisierte Schritte zur Erreichung unseres strategischen Entwicklungszieles, eine Interkulturelle Bildungseinrichtung zu sein und zu werden. Wir sind auf einem guten Weg, doch es bleibt wohl eine ständige Aufgabe, bis Interkulturalität im ZBB und in unserer Gesellschaft selbstverständlich sein wird.

### **6.3 Helga Barrois, Mitarbeiterin im Qualitätszirkel Migration & Integration**

Bei mir hat der Prozess der IKÖ im ZBB 2015 begonnen als Honorarkraft im Deutschunterricht für syrische Flüchtlinge in einer Gemeinschaftsunterkunft für Männer. Ich war zwar die Lehrerin, habe aber selbst jeden Tag etwas Neues gelernt. Über Essen, Tischsitten, über die Bedeutung von Familie, das Leben in Syrien, über Flucht, aber vor allem über mich und meine Herkunftskultur.

Weiter ging es als Sozialpädagogische Begleitung in den „Landeskursen Deutsch“ in drei Gemeinschaftsunterkünften für Flüchtlinge. Familiennachzug, Dublin III, Abschiebung, Arztbesuche, Sprachkurse. Die Neuzugewanderten hatten viele Fragen, sie haben viel gelernt. Ich auch: über die Deutschen, über deutsche Bürokratie, über Deutschland, über mich.

Nächste Station „Ankunft“, eine Maßnahme für Geflüchtete über 25, zum großen Teil mit Familie in Deutschland angekommen. Auch hier haben alle viel gelernt, über Offenheit und Verslossenheit, Gemeinsames und Trennendes, Gemeinschaft und Einsamkeit.

Mittlerweile 2018, Sprachkurse sind begonnen und schon abgeschlossen, Familien sind nachgezogen, der Arbeitsmarkt wird zum Hauptthema: Zugänge schaffen und Hindernisse beseitigen in Maßnahmen vor allem für junge Geflüchtete aus Syrien, Afghanistan, Eritrea. Viel gelernt über verschlossene Türen und mögliche Türöffner, Ängste und Voreingenommenheit, Offenheit und Unterstützung.

2020: die Gruppen in den Maßnahmen sind heterogener geworden, mittlerweile sind neben den Menschen aus Syrien, Eritrea, Afghanistan, Irak auch viele junge Menschen aus EU-Staaten in den Maßnahmen, die es sich zum Ziel gesetzt haben, Chancengleichheit herzustellen und Barrieren auf dem Weg zum Arbeitsmarkt abzubauen. Die Herausforderungen an die Arbeit haben sich gewandelt, aber eines ist geblieben:



Es gibt in meiner Arbeit jeden Tag etwas Neues zu entdecken und etwas zu lernen. Und: Neugierde und Offenheit sind die besten Lehrer\*innen, für alle Beteiligten.

Der Qualitätszirkel Migration & Integration des ZBB bietet mir die Möglichkeit, mein Wissen und meine Erfahrungen einzubringen, mich mit Kolleg\*innen auszutauschen, Input zu geben und zu bekommen.

#### **6.4 Celil Irmak, Mitarbeiter im Qualitätszirkel Migration & Integration**

Interkulturelle Öffnung bedeutet Begegnung. 2018 gab es im Rahmen der Interkulturellen Woche der Landeshauptstadt Saarbrücken ein Fotoprojekt „Angekommen“ des ZBB. Teilnehmende aus den Projekten RauPe, Mosaik und Merlin machten gemeinsame Exkursionen, um ihr „Angekommensein“ in Fotos festzuhalten. Das Ergebnis waren zum Teil bewegende Bilder von Begegnungen von Menschen, die sich sonst mit Misstrauen, Voreingenommenheit oder Ängstlichkeit gegenüberstanden. Interkulturelle Öffnung ermöglicht auch individuelle Öffnung für vermeintlich Fremdes.

Im Kontext der interkulturellen Verständigung kommt dem Essen und dem Zubereiten von Speisen eine zentrale Bedeutung zu: Gerichte, wie man sie aus der eigenen Küche kennt, bedeuten meist Zugehörigkeit und Verbundenheit mit der heimatlichen Region. Umgekehrt bietet der Blick in fremde Kochtöpfe die Möglichkeit, sich den Geschmacksrichtungen einer fremden Kultur zu öffnen.

In diesem Sinn haben wir in unserem Stadtteilcafé Scheib in den letzten drei Jahren im Rahmen der Interkulturellen Wochen der Stadt Saarbrücken täglich Gerichte aus aller Welt (z. B. aus Russland, China, Indonesien, Türkei) angeboten. Dieses Angebot wurde von unseren Gästen so gut angenommen, dass wir dienstags die internationale Küche beibehielten und donnerstags die saarländische Küche einführten. So ist es möglich, neben Harira (Marokkanischer Eintopf) und Fliegender Jakob (Schwedisches Hühnchengericht) unter anderem auch die saarländischen Spezialitäten wie z. B. Hoorische, Geheirade oder Gelleriewe und Grombeere durchenanner zu servieren.



## 7. Fazit

Bereits durch die Entscheidung für das Zertifizierungsverfahren LQW hat sich das ZBB auf den Weg hin zu einer Lernenden Organisation gemacht, weshalb der IKÖ-Prozess auf gut gebahnten Wegen aufbauen konnte. Zitat Gesamtbewertung 2015: „Wir können heute sagen, das ZBB hat sich im Prozess der Zertifizierung verändert, Verbesserungen der internen Struktur, der Festlegung von Verantwortlichkeiten, der Transparenz und der Kommunikation sind auf den Weg gebracht und unterliegen einem kontinuierlichen Bewertungs- und Gestaltungsprozess. Das Bewusstsein für die eigene Arbeit hat sich geschärft, wir haben eine gemeinsame Identität durch die Leitbilddiskussion entwickelt. Ein sehr positiver Aspekt im Rahmen des Qualitätsentwicklungsprozesses ist aus unserer Sicht der gelungene partizipative Ansatz, der weiterhin Anwendung findet.“ Sich ergebende Parallelen zu dem QM-Prozess in Methodik und Anspruch waren gute Andockstellen für das Thema Interkulturelle Öffnung. Auch die mit dem vorherigen strategischen Entwicklungsziel gemachten Erfahrungen, die Implementierung der Querschnittsaufgabe Gender Mainstreaming, waren gut im kollektiven Gedächtnis vorhanden, sowohl positiv als auch mit Vorbehalten belegt. Es war auf jeden Fall eine schon vorbereitete Organisation, die sich auf den Weg in eine gesellschaftliche Zukunft der Vielfalt gemacht hat.

Unter den Annahmen, dass

1. IKÖ prozesshaft ist und sich Lebenswelten und Anforderungen an Mitarbeitende und Träger mit der Gesellschaft laufend verändern und
2. IKÖ immanenter Teil der Organisations- und Qualitätsentwicklung ist,

ist das ZBB beispielhaft den Weg eines zukunftsfähigen kommunalen Beschäftigungs- und Bildungsträgers gegangen und hat Weichen dafür gestellt, damit diese Entwicklung unumkehrbar in der Organisation verankert ist.

In den Jahren 2014 bis 2019 fanden im Verlauf 15 Treffen der Beteiligten des ZBB mit der Vertreterin des PARITÄTISCHEN vor Ort mit der Geschäftsleitung, dem Betriebsrat und Beteiligten des im Jahr 2016 zusätzlich eingerichteten Qualitätszirkels „Migration/Projekte für Flüchtlinge“, nun „Migration & Integration“, statt. Weiterhin gab es telefonische Rücksprachen und einen regen digitalen Austausch zur weiteren Entwicklung der Interkulturellen Öffnung im ZBB.

In den Rücksprachen wurden u. a. Erkenntnisse aus den Evaluationen der Fortbildungen sowie die Auswertungen von Fragebogen und Befragungen genutzt, um nächste Schritte zu erarbeiten, die gesteckten Ziele auf Sinnhaftigkeit und Machbarkeit in Anpassung an die aktuellen Herausforderungen zu

prüfen, aber auch um Erreichtes zu würdigen und mit den Beteiligten in unterschiedlicher Zusammensetzung und Zusammenhängen z. T. in erweitertem Rahmen weiter zu entwickeln.

In den letzten Jahren war das ZBB ständigem Wandel ausgesetzt, hat Konzepte für neue Zielgruppen mit neuen Standards entwickelt und als lernende Organisation diese laufend weiter vorangebracht.

Möglich war dies durch eine trotz aller Umbrüche motivierte und gut aufgestellte (Stamm-)Belegschaft sowie durch ein ausgereiftes Qualitätsmanagementsystem und flache Hierarchien. Dies ermöglichte trotz intensiver Arbeitsanforderungen einen guten Erfahrungsaustausch in interdisziplinär und interkulturell aufgestellten Teams. Neue und junge Kolleg\*innen konnten dadurch meist schnell integriert und Teilnehmende innerhalb der breit gefächerten Angebote in der Regel gut platziert werden.

Um Konflikten innerhalb der Projekte zwischen Teilnehmenden unterschiedlicher kultureller Prägung, Alltagserfahrungen, Temperamente und sprachlicher Hürden professionell entgegen treten zu können, erhalten Lehrkräfte und Fachanleiter\*innen Fortbildungsangebote zu Konfliktmanagement, Umgang mit (Alltags-)Rassismus und Rechtsradikalismus. Vorhandene Sprach- und Kulturkenntnisse bei Mitarbeitenden werden als Ressource weiterhin erfasst, in der Organisation kommuniziert und wertgeschätzt.

Der Blick auf das Zuwanderungsland Deutschland und die damit verbundenen gesellschaftlichen Herausforderungen hat sich im Verlauf insbesondere durch die neuen Gruppen von Teilnehmenden aus Fluchtländern des Nahen Ostens und Afrikas geweitet.

Es hat sich in der Praxis bestätigt, dass die besten Gründe, sich für IKÖ-Prozesse zu entscheiden, die Bereicherung der Arbeit und im Umgang miteinander sind. Dies erhöht die Motivation und den Verbleib der Mitarbeitenden, eine qualitative Verbesserung des Angebotes sichert den Bestand der Organisation.

Bisher spiegelt sich die migrationsbedingte Vielfalt der deutschen Gesellschaft nur unzureichend in allen Ebenen des gesellschaftlichen Lebens und der Arbeitswelt wider. Während mittlerweile jede\*r Vierte in Deutschland einen so genannten „Migrationshintergrund“ hat, sind es über- und unterproportional viele oder wenige, je nach Blickrichtung, als Erbringer und/oder Nutzer sozialer Leistungen.

Eine Steuerungsmaßnahme für die Förderung von vielfältigen/interkulturellen Teams und Verantwortungsträger\*innen sind entsprechende Stellenausschreibungen sowie Aus- und Weiterbildungsförderung mit Blick auf eine interkulturelle Ausrichtung der Organisation. Damit kann auch die Gefahr im System liegender Zugangsbarrieren aufgedeckt und überwunden werden.

Ohne einen konsequenten Perspektivwechsel in Politik, verbunden mit entsprechenden Beschlüssen sowie einer finanziellen Würdigung der



mittelgebenden Verwaltungen, bleibt die gesellschaftliche Forderung nach Interkultureller Öffnung und Integration eine jeweils nach Kassenlage und Engagement einzelner Organisationen zu leistende Aufgabe.

Das ZBB hat trotz herausfordernder Rahmenbedingungen in den letzten Jahren eine beispielhafte Entwicklung zur Interkulturellen Öffnung durchlaufen und sich zukunftsfähig aufgestellt. Der in Gang gesetzte Prozess weist in die richtige Richtung und ist unumkehrbar. Abzulesen ist dies insbesondere am Interesse und Engagement der Beschäftigten aller Ebenen sowie an Konzepten und der Praxis in den Maßnahmen.

Weiterhin ist in den jährlich erstellten Gesamtbewertungen im Rahmen des Qualitätsmanagements (Managementbewertung) diese Entwicklung beispielgebend abgebildet.

Aus diesem Grund hat der PARITÄTISCHE mit seiner Entscheidung, diesen Prozess fachlich zu begleiten, gleichfalls einen Zuwachs an Wissen und Erfahrung in den Verband transferieren können. Denn auch die fast 600 Mitgliedsorganisationen des Landesverbandes und der Landesverband selbst sind auf dem Weg in eine Zukunft, deren genaue Entwicklungen noch schwer abzusehen sind, jedoch allen Organisationen zum Überleben Flexibilität, Optimismus und mutiges Vorgehen abverlangt.

Auch in der Freien Wohlfahrtspflege stehen Generationenwechsel an oder vollziehen sich bereits. Die Friedrich-Ebert-Stiftung nennt dies in ihrer Studie „Ein Zeitfenster für Vielfalt“ eine Chance für Interkulturelle Öffnung, wenn die sogenannten Babyboomer ab den Geburtsjahrgängen 1954 das Renteneintrittsalter erreichen und bei Neueinstellungen die migrationsbedingte Vielfalt berücksichtigt werden kann – hinzuzufügen ist, auch berücksichtigt werden muss, um zukünftig ausreichend Fach- und Führungskräfte für alle Arbeitsbereiche zu sichern.

Das ZBB gibt hierfür ein nachahmenswertes Beispiel und veröffentlicht zu Recht in seinem Handbuch für Mitarbeitende im Februar 2020: „Analog zum Gender Mainstreaming wird von uns Cultural Mainstreaming als Strategie gesehen, um die Vielfalt und Unterschiedlichkeit der Mitarbeiter\*innen und Teilnehmende sowie unserer Einrichtung als Ressourcen und Potenziale zu nutzen. Ziel ist die Sicherung gleicher Teilhabechancen. Kulturelle Zuschreibungen und Vorurteile werden reflektiert und die interkulturellen Kompetenzen der Mitarbeiter\*innen durch Fort- und Weiterbildungsangebote gestärkt und ausgebaut.“

# 8. Anhänge

## I. Kompetenz-Zentrum Leichte Sprache reha gmbH, Saarbrücken

Was ist Leichte Sprache ?



Leichte Sprache ist eine stark vereinfachte Sprache,  
die bestimmte Regeln hat.  
Prüfler haben den Text auf Verständlichkeit geprüft.  
Prüfler sind Menschen mit Lernschwierigkeiten.



Leichte Sprache hilft,  
dass alle Menschen überall mitmachen können.



Zum Beispiel:

Weil sie die Informationen besser verstehen können  
als bei schweren Texten.

Leichte Sprache ist besonders verständlich geschrieben:

- ✓ kurze Sätze
- ✓ große Schrift
- ✓ ohne Fremdworte
- ✓ mit Erklärungen und Fotos



Es gibt auch Bilder die zeigen:

Der Text ist in Leichter Sprache geschrieben.

Zum Beispiel dieses Bild von **inclusion europe**.

Damit man dieses Bild auf die Internet-Seite setzen darf,



## **Einfache Sprache und Leichte Sprache**

Einfache Sprache und Leichte Sprache sind nicht dasselbe. Beide Formen sollen helfen, einen Text leichter zu verstehen, doch gibt es einige Unterschiede. So hält sich die Leichte Sprache an vorgegebene Regeln. Dazu gehört beispielsweise die Pflicht, den Text durch Bilder zu ergänzen. Zudem müssen Menschen mit Lernschwierigkeiten in den Prozess eingebunden sein, zum Beispiel durch die Verständlichkeitsprüfung. Bei der Einfachen Sprache gibt es hingegen keine verbindlichen Regeln. Die Einfache Sprache ist näher am standardsprachlichen Ursprungstext als die Leichte Sprache. Die Sätze sind in der Regel kürzer als im Ursprungstext, der Satzbau einfacher, aber der Inhalt wird nicht zwingend vereinfacht.

Kontakt: Kompetenz-Zentrum Leichte Sprache, [rehagmbh.de/specials/leichte-sprache](http://rehagmbh.de/specials/leichte-sprache)

Das Kompetenz-Zentrum Leichte Sprache bietet neben leichtsprachlichen Übersetzungen auch Schulungen im Bereich Leichte Sprache an.

## II. Beispiele aus der Praxis und Arbeitspapiere

### II.a Fragebogen für Teilnehmende (ZBB, erstellt im Projekt Mosaik)

Bezeichnung der Maßnahme:

Maßnahme-Nummer:

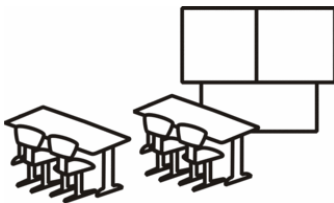
Laufzeit der Maßnahme:

#### Beurteilung:

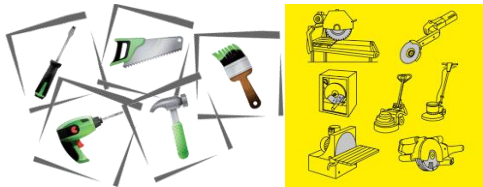
Die Maßnahme war:



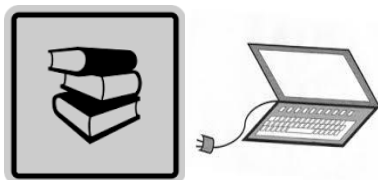
Der Räume waren:



Die Ausstattung/Maschinen/Werkzeuge waren: 😊



Das Unterrichtsmaterial war:



Der Lehrer/die Lehrerin



.....war:



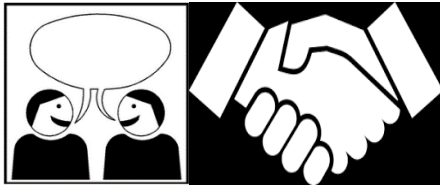
..... war:



..... war:



Der Betreuer/die Betreuerin war:



Ich kann jetzt besser Arbeit finden:



**Eigene Meinung zur Maßnahme**



**Meine Verbesserungsvorschläge (was kann/soll besser werden):**

---

---

---

## II.b Fragebogen qualitativ DPWV RIP

DPWV LV RP-S

Name Einrichtung/Träger

**IKÖ-Fragebogen Ausgangslage**

Datum

1	Name der Abteilung	
2	Gibt es eigene Leitlinien für Ihre Abteilung? Seit wann?	
3	Wenn ja, werden hierin die Themen Interkulturelle Öffnung / Interkulturelle Handlungskompetenz aufgegriffen? Wenn ja, bitte in Kopie beifügen.	
4	Wenn ja, wie werden diese in der Praxis angewendet, gibt es hierfür Indikatoren?	
4	Gibt es in Ihren Arbeitsfeldern / Projekten Anforderungen bezüglich Interkultureller Öffnungsprozesse / Interkultureller Arbeitsweisen? Wenn ja, bitte in Kopie beifügen.	
5	Wenn ja, mit welchen Methoden in der Leitung und der Operationalisierung werden diese Anforderungen erfüllt? An welchem Anspruch wird der Erfolg gemessen?	



## II.c Fragebogen quantitativ DPWV RLP

### Fragebogen für Mitgliedsorganisationen

Arbeitsbereich: \_\_\_\_\_ (Bitte eintragen)

#### Einrichtungsgröße und MitarbeiterInnen im Jahr

0 Sie haben ehrenamtliche Kräfte

Anzahl:  davon männlich

Davon mit Migrationshintergrund (d. h. mindestens ein Elternteil ist nicht muttersprachlich Deutsch) unabhängig von der Staatsbürgerschaft.

Anzahl:  davon männlich

Wenn dies nicht ermittelbar ist, bitte die Anzahl der Mitarbeitenden mit ausländischem Pass und wenn möglich zusammen mit Eingebürgerten angeben.

Anzahl:  davon männlich

---

0 Sie haben hauptamtlich Beschäftigte

Anzahl:  davon männlich

Davon mit Migrationshintergrund (d. h. mindestens ein Elternteil ist nicht muttersprachlich Deutsch) unabhängig von der Staatsbürgerschaft.

Anzahl:  davon männlich

Wenn dies nicht ermittelbar ist, bitte die Anzahl der Beschäftigten mit ausländischem Pass und wenn möglich zusammen mit Eingebürgerten angeben.

Anzahl:  davon männlich

Welche Stellung im Beruf bzw. Qualifikation haben die oben angegebenen migrantischen/ausländischen MitarbeiterInnen?

Jeweils Anzahl	Stellung im Beruf			Qualifikationsniveau		
	Hilfstätigkeit	Fachpersonal	Leitungsfunktion	ohne Ausbildung	Berufsabschluss	Studium

**Sprachkompetenzen** Welche Sprachenkenntnisse sind in Ihrer Organisation vorhanden?

		davon Muttersprachler		davon Muttersprachler
Englisch	<input type="checkbox"/>		Kurdisch	<input type="checkbox"/>
Französisch	<input type="checkbox"/>		Griechisch	<input type="checkbox"/>
Italienisch	<input type="checkbox"/>		Polnisch	<input type="checkbox"/>
Türkisch	<input type="checkbox"/>		Russisch	<input type="checkbox"/>
			Serbisch/Kroatisch	<input type="checkbox"/>
Spanisch	<input type="checkbox"/>		Sonstige:	
Arabisch	<input type="checkbox"/>		(bitte eintragen)	

**TeilnehmerInnen/KundInnen/PatientInnen**

Wenn Ihre Organisation aus mehreren Einrichtungen besteht, geben Sie bitte die Anzahl an.

Anzahl gesamt:



Insgesamt werden in Ihrer Organisation Menschen betreut, versorgt, gepflegt, ausgebildet, nehmen an Ihren Angeboten teil.

Anzahl ges. ca.:

Davon mit Migrationshintergrund unabhängig von der Staatsbürgerschaft.

Anzahl ges. ca.:  davon männlich

Wenn dies nicht ermittelbar ist, bitte die Anzahl der Menschen in Ihren Einrichtungen mit ausländischem Pass und wenn möglich zusammen mit Eingebürgerten angeben.

Anzahl ges. ca.:  davon männlich

**Offene Fragen:** Falls Sie einen größeren Platzbedarf haben, legen Sie bitte ein zusätzliches Blatt mit der entsprechenden Nummerierung bei.

1. Haben Sie in Ihrer Organisation bereits einen Interkulturellen Öffnungsprozess begonnen? Wenn ja, wann und in welchem Rahmen, z.B. Qualitätsentwicklung, Zertifizierung?
2. Wie schätzen Sie die Notwendigkeit für Ihre Organisation ein, sich mit Fragen der Interkulturellen Öffnung zu beschäftigen, z.B. in Hinblick auf Mitgliederschwund, Belegungszahlen, Bedarf an Beschäftigten, zukünftiger Fachkräftebedarf, muttersprachlichen Fachkräften?
3. Wie groß war der Arbeitsaufwand diesen Fragebogen zu bearbeiten. Welche Fachabteilungen haben zugearbeitet?

## II.d Arbeitspapier I. Qualitätsgruppe

### Wichtige Schritte für Prozesse zur Interkulturellen Öffnung (IKÖ) in Organisationen<sup>10</sup>

#### 1. Einstieg

- Anerkennung der Bedeutung der IKÖ-Thematik für die Organisation auf Leitungsebene
- Wahrnehmung kultureller und -überschneidender Themen
- Klärung der Motivation für den IKÖ-Prozess
- Wahl der Verantwortlichen und der Instrumente
- Beschlussfassung, z. B. als Qualitätsziel
- Motivierung aller Beteiligten in der Institution

Voraussetzung: IKÖ-Konzept ist auf der Leitungsebene bekannt, Verantwortung für die Entwicklung der Institution auf der Leitungsebene

#### 2. Definition der Ziele

- Entwicklung einer Vision für eine kulturoffene und vorurteilsfreie Institution
- Soll-Zustand, der durch den IKÖ-Prozess erreicht werden soll
- Entwicklung eines gemeinsamen Leitbilds/Leitsätzen IKÖ in der Institution
- Auswahl der (ersten) Hauptzielsetzung, Entwicklung von Feinzielen und Evaluationskriterien

Voraussetzung: Ist-Zustand kennen oder/und erheben, alle Bereiche einbeziehen und erreichen, einschlägige Programme und Rechtsnormen zugrunde legen

#### 3. Analyse der Probleme und der Betroffenen

- Welche Personen und Gruppen sind betroffen?
- Wo/wie werden Potenziale verengt bzw. nicht wahrgenommen?
- Wo und wie wird Kultur konstruiert?
- Notwendigkeiten (Begründungen) für die Probleme finden
- Gibt es Hemmnisse für Chancengerechtigkeit und Gleichstellung

Voraussetzung: Wissen über Interkulturelle Kompetenz, Kommunikations- und Deutungskonflikte, über gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit, Zusammenarbeit und Unterstützung z.B. mit Gutachten, Materialien, Schulungen

---

<sup>10</sup> Modell entwickelt auf der Grundlage von: Tondorf/Nieders. Ministerium für Frauen, Arbeit und Soziales 2000, Sowit 2005



#### **4. Optionen entwickeln**

- Kreativität fördern und freisetzen
- Alternativen finden

Voraussetzung: siehe 3.

#### **5. Analyse der Optionen - Entwicklung von Lösungen**

- Optionen in Bezug auf voraussichtliche Auswirkungen analysieren
- Lösungsvorschläge: Welche Optionen lassen den höchsten Erfolg erwarten (in Bezug auf die Ziele)

Voraussetzung: Analyse- und Bewertungskriterien

#### **6. Umsetzung der Entscheidungen**

Voraussetzung: Entscheidungskompetenz

#### **7. Erfolgskontrolle und Evaluation**

- Wurden die Ziele erreicht?
- Wenn ja: Wo lagen die Erfolgsrezepte?
- Wenn nein: Was sind die Ursachen für Teil- oder Nichterreichung?
- Welche Maßnahmen sind notwendig?
- Ergaben sich neue Zielsetzungen?
- Fortsetzung → wieder zum ersten Schritt

Voraussetzung: relevante Daten, Berichtssystem, Ursachenanalyse

#### **8. Welche Ressourcen wurden durch den IKÖ-Prozess in der Organisation aktiviert?**

## **II.e Arbeitspapier II. Qualitätsgruppe**

### **Checkliste Voraussetzungen gelingender IKÖ**

#### **1. In welchem Maße ist die Leitung für die interkulturellen Aktivitäten sensibilisiert?**

- Ausbildung in interkultureller Kommunikation
- Langjährige Erfahrungen im Feld (kommt aus dem Integrations-/Migrationsbereich)
- Teilnahme an entsprechenden Fortbildungen
- Interessengeleitete Hospitationen in Fachgruppen, standardisierter Austausch mit interkulturell erfahrenen Mitarbeitenden

#### **2. Inwiefern gibt es einen Auftrag durch die Leitung, einen IKÖ-Prozess in der Organisation durchzuführen?**

- Schriftliche Beauftragung/steht in einer Stellenbeschreibung
  - Mündliche Absprache
  - Aufnahme des Themas in das Leitbild der Organisation
  - Mitteilung an die Belegschaft, dass ein IKÖ-Prozess in Gang gesetzt wird
  - Aufnahme des Themas in die Qualitätsentwicklung
  - Der Auftrag lautet:
- 

#### **3. In welchem Maße werden durch die Leitung Ressourcen bereitgestellt?**

- Es werden Mitarbeitende für die Prozessbegleitung von anderen Aufgaben freigestellt, (z. B. für die Mitarbeit in einer Steuerungs-/Qualitätsgruppe IKÖ)
- Bereitstellung eines Budgets für Maßnahmen im IKÖ-Prozess, (Steuerung und/oder Umsetzung)
- Beauftragung verschiedener Abteilungen, mit Zeiteinsatz am Prozess mitzuwirken
- Teilnahme der Leitung an Treffen der Steuerungs-/Qualitätsgruppe

#### **4. Wie vollständig ist die Steuerungs-/Qualitätsgruppe etabliert?**

- Installation einer Leitung der Steuerungsgruppe
- Konstitution der Steuerungs-/Qualitätsgruppe mit identifizierten Mitgliedern
- Besetzung der Steuerungsgruppe durch Personen aus verschiedenen Abteilungen (Querschnitt der Organisation)
- Vereinbarung von kontinuierlich stattfindenden Treffen

#### **5. Wie entscheidungsbefugt ist die Steuerungs-/Qualitätsgruppe besetzt?**

- Klar formuliertes Mandat der Leitung der Steuerungs-/Qualitätsgruppe (Kompetenzen, Befugnisse etc.)
- Geschäftsordnung der Gruppe mit entsprechenden Aussagen zur Entscheidungskompetenz
- Besetzung der Steuerungsgruppe durch Schlüsselpersonen

#### **6. Inwieweit sind alle wesentlichen Bereiche in der Steuerungs-/Qualitätsgruppe vertreten?**

- Leitungsebene
- Alle Fachbereiche
- Auftraggeber/innen/Arbeitsverwaltung
- Kommunale Verwaltung
- Migrant/innen-Vertreter/innen
- Klienten-/Kundenebene

#### **7. Wie stark sind die Kontakte zu anderen Organisationen im Zusammenhang mit dem IKÖ-Prozess?**

- Migrant\*innen-Organisationen (Sport, Kirchen/Moscheen, Kultur etc.)
- Netzwerk IQ
- Kommunale Ebene mit IKÖ-Themen z. B.

Stadtteilbüros

Quartiersmanagement

Zuwanderer- /Migrations-/Flüchtlingsbeirat

Integrationszentren/-büros



- Andere Wohlfahrtsverbände
- Dachverband des eigenen Verbandes

### **8. Wie stark wird die Kund\*innenperspektive in den IKÖ-Prozess einbezogen?**

- Haltung: Der Kunde/Klient ist König?
- (Interkulturell sensible) Kundenbefragungen sind etabliert
- Klient\*innen arbeiten in Qualitätszirkeln mit
- Einschätzungen von „Brückenpersonen“ wie z. B. Stadtteilmüttern, Sprach- und Kulturmittler\*innen, etc. werden einbezogen



### III. Übersicht der ZBB Fortbildungsangebote im Themenbereich IKÖ

**2013:** Tagesveranstaltung zu den Themen: „Psychische Akkulturation, insbesondere Umgang mit kulturellen Differenzen, Konflikte in Maßnahmen oder zwischen Teilnehmer\*innen unterschiedlicher Herkunft und Fragen der Motivation.“ Tagesveranstaltung in Kooperation mit dem IQ Netzwerk/DRK

**2014:** „Religion – Grundkenntnisse und Diskussion über das Christentum und den Islam“, Halbtägige Veranstaltung in Koop mit dem IQ Netzwerk/DRK

**2015:** Im Rahmen der interkulturellen Tage am 17.06.2015 Fortbildung zum Thema „Zur Situation von Sinti und Roma in Saarbrücken“

**2016:** 05./06.04.2016 Fortbildung zum Thema „Umgang mit rassistischen Parolen und Rechtsextremismus“ in Kooperation mit dem Adolf-Bender-Zentrum – Netzwerk gegen Rechtsextremismus

**2017:** Jahresauftaktveranstaltung in der Abt. Arbeit und Lernen (Tagesveranstaltung) Thema: „Strategisches Entwicklungsziel – Verbesserung der interkulturellen Kompetenzen, Vorstellung der Studie ‚Enthemmte Mitte‘“, Arbeitsgruppen und Diskussion im Plenum

**2018:** Fortbildung zu den Themen Rechtsradikalismus und Fremdenfeindlichkeit 09./10.10.2018, Kooperation mit dem Adolf-Bender-Zentrum

Im Rahmen der interkulturellen Wochen 2018: Fortbildung zum Thema „EU-Zuwanderung“ (Tagesveranstaltung), Kooperation mit der Koordination EU-Zuwanderung in Saarbrücken und dem Projekt EULE.mobil der AWO des Saarlandes

**2019:** 1. Fortbildung „Einfache Sprache“ am 13.06.2019, Koop. mit dem IQ Netzwerk, 2. Fortbildung „Einfache Sprache“ am 12.12.2019, Koop. mit dem IQ Netzwerk

10./11. September 2019 Fortbildung „Rechtsradikalismus – Argumentations-training gegen Stammtischparolen“, Kooperation mit dem Adolf-Bender-Zentrum

An Schulungen „**Interkulturelle Kompetenz – Cultural Communication Skills CCS**“<sup>11</sup> in Kooperation mit der VHS Saarbrücken nahmen von **2015 bis 2019** in neun Basic-Kursen 120 Personen teil, davon in zwei darauf aufbauenden Professional-Kursen 23 Personen

---

<sup>11</sup> Weitere Informationen zum Kurssystem:

<https://xpert-ccs.de/Contents/Content2.aspx?WebPageID=2>





## Impressum

Der Paritätische Rheinland-Pfalz | Saarland e. V.  
Feldmannstr. 92, 66119 Saarbrücken

Landesgeschäftsführer: Michael Hamm

**Autorin:** Chris Ludwig

**Redaktion:** Ralph Stappen

April 2023

Bildnachweis Titelfoto: freepik.de



[www.paritaet-rps.org](http://www.paritaet-rps.org)