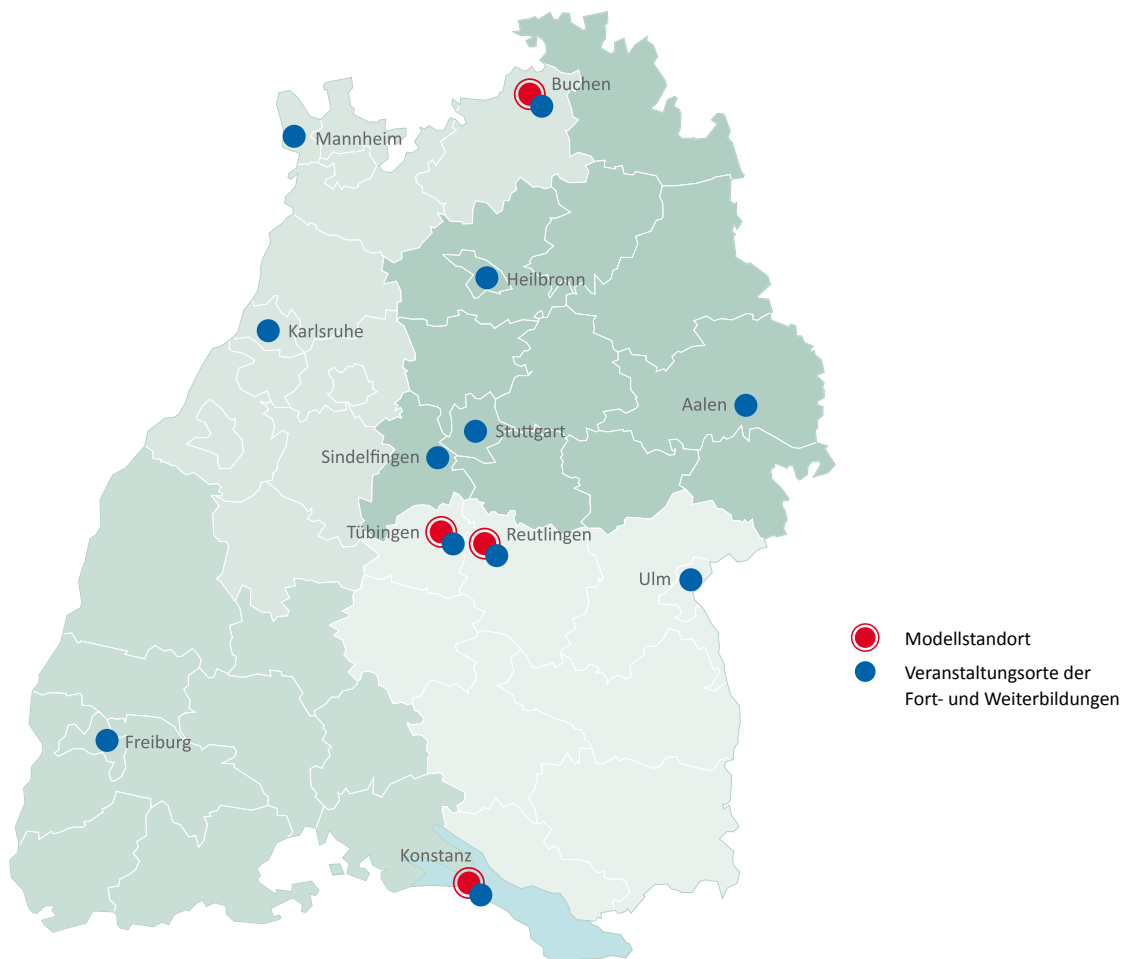




## Das Projekt k.l.e.v.e.r-iq

Bausteine Interkultureller Öffnung und Qualifizierung  
von Arbeitsmarktakeuren

Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung IQ“



## Das IQ Netzwerk Baden-Württemberg

Das IQ Netzwerk Baden-Württemberg ist eines von 16 Landesnetzwerken, die im Rahmen des bundesweiten Förderprogramms „Integration durch Qualifizierung (IQ)“ nachhaltige Strukturen für die Arbeitsmarktintegration von erwachsenen Migrantinnen und Migranten aufbauen. Bei der Umsetzung der Ziele arbeitet das IQ Netzwerk Baden-Württemberg landesweit und regional mit einer Vielzahl an Behörden, Arbeitsmarkteinrichtungen und Unternehmen zusammen.

### Schwerpunkte des IQ Netzwerkes Baden-Württemberg

#### Anerkennungs- und Qualifizierungsberatung

Um Menschen mit ausländischen Berufsabschlüssen im Anerkennungsverfahren zu unterstützen, bietet das IQ Netzwerk Baden-Württemberg in Kooperation mit dem Ministerium für Integration Baden-Württemberg und der Liga der freien Wohlfahrtspflege Baden-Württemberg eine Erst- und Verweisberatung an. Darüber hinaus berät und informiert das IQ Netzwerk bei der Suche nach passenden Qualifizierungsmöglichkeiten, wenn Abschlüsse nur teilweise oder gar nicht anerkannt werden.

#### Qualifizierungsmaßnahmen im Rahmen von Anerkennungsverfahren

Wenn ausländische Abschlüsse nicht voll anerkannt werden, sind meist Anpassungsqualifizierungen notwendig.

Das IQ Netzwerk bietet hier in vielen Berufen passgenaue Maßnahmen an (z.B. Gesundheit und Pflege, Erziehungswesen, duale Berufe). Ebenso werden für Akademikerinnen und Akademiker mit Abschlüssen in nicht reglementierten Berufen, für die keine Anerkennung notwendig bzw. möglich ist, Brückenmaßnahmen durchgeführt.

#### Weiterbildung von Arbeitsmarkteinrichtungen

Das IQ Netzwerk Baden-Württemberg unterstützt Arbeitsmarktteure beim Aufbau migrationsspezifischer Kompetenzen mit Beratungs- und Weiterbildungsangeboten. Themen sind: Anerkennung ausländischer Abschlüsse, Interkulturelle Öffnung, Diversity-Management, berufsbezogenes Deutsch und Migrantenökonomie.

#### **Kontakt:**

**IQ Netzwerk Baden-Württemberg**  
 Interkulturelles Bildungszentrum Mannheim gGmbH  
 N 4, 1  
 68161 Mannheim  
 Tel: (06 21) 43 773 112  
 Fax: (06 21) 12 479 104  
 E-Mail: [hueseyin.ertunc@ikubiz.de](mailto:hueseyin.ertunc@ikubiz.de)  
[www.netzwerk-iq-bw.de](http://www.netzwerk-iq-bw.de)

# Inhalt

<b>Editorial</b>	<b>4</b>
<b>Grußwort der Regionaldirektion Baden-Württemberg</b>	<b>6</b>
<b>Grußwort der Koordination IQ Netzwerk Baden-Württemberg</b>	<b>7</b>
<b>Handlung – Spiel – Raum</b> ... für was wir stehen	<b>8</b>
<b>Partizipative Projektentwicklung</b> Interkulturelle Öffnung im Jobcenter Tübingen	<b>10</b>
<b>Kundenberatung unter Diversity-Kriterien</b> Externe Begleitung des INGA-Teams in Schwäbisch Hall	<b>14</b>
<b>Willkommen in Konstanz, willkommen in Arbeit!</b> Interkulturelle Begleitung in der Arbeitsberatung	<b>17</b>
<b>Diskriminierung zum Thema machen</b> Netzwerkbildung und Professionalisierung in Reutlingen	<b>20</b>
<b>Interkulturelle Beratungskompetenz</b> Unser Trainingskonzept	<b>22</b>
<b>Von Migrationsbeauftragten zu Interkulturellen Botschafterinnen und Botschaftern</b> Eine Weiterbildung zur Interkulturellen Öffnung	<b>26</b>
<b>Von Brillen und Spiegeln: Der multiperspektivische Blick in der Beratung</b>	<b>28</b>

# Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

vor zwei Jahren haben wir den Auftrag übernommen, für das Land Baden-Württemberg im IQ Landesnetzwerk den Bereich der Interkulturellen Öffnung und Qualifizierung von Arbeitsmarktakteuren zu bearbeiten. Dies war für uns alle Neuland.

Aus dem Bereich der Sozialen Arbeit kommend, stehen wir zunächst den Menschen näher, die im Jobcenter Rat und Unterstützung suchen, als den Organisationen, die den Mangel verwalten. Chancengerechtigkeit war und ist uns wichtiger als der reibungslose Ablauf der Arbeitsverwaltung. Mit dem Begriff „Kundinnen und Kunden“ fremdeln wir immer noch.

Wir wissen aber, dass wir selbst Lernende sind. So sind wir unseren „Kunden“ und „Kundinnen“, den Teilnehmenden von Fortbildungen und den Mitarbeitenden in Projektgruppen, von Beginn an mit Respekt begegnet. Respekt vor dem schweren Arbeitsauftrag, in einem gesetzlich eng vorgegebenen Rahmen und chronischem Zeitmangel Menschen zu unterstützen, die mit einer Vielzahl von ungelösten Problemen zu ihnen kommen.

Wir können nur Impulse für eine Veränderung geben, wenn wir diese Situation von beiden Seiten betrachten und verstehen. Daher haben wir uns auch nicht auf Fortbildungen beschränkt, sondern sind hineingegangen in die Institutionen, um langfristige Veränderungsprozesse zu begleiten. Darüber hinaus haben wir die Netzwerke der Menschen unterstützt, die Wege suchen, ihre Interessen gegenüber diesen Institutionen der Arbeitsverwaltung zu vertreten. Ohne diese Arbeit in beiden Feldern hätten wir die Fortbildungen nicht so erfolgreich entwickeln und durchführen können.

Wir haben uns mit dem gesamten Team von Trainerinnen und Trainern immer wieder Zeit genommen, die verschiedenen Perspektiven und Anforderungen zusammenzudenken und nach Möglichkeiten und Strategien zu suchen, unsere Sicht der Dinge verständlich zu machen. Es war auch eine ganz eigene Art des interkulturellen Lernens, unsere von den Bedürfnissen der einzelnen Menschen ausgehende Denkweise mit der

Kultur der Arbeitsverwaltung in Resonanz zu bringen, ohne sie aufzugeben.

Vor allem in den längeren Prozessen, wie der Weiterbildung „Interkulturelle Botschafterinnen und Botschafter“, ist uns dies gelungen. Aber auch sonst sind wir immer wieder mit Menschen zusammengekommen, die unsere wissenschaftliche Begleitung „street-level bureaucrats“ nennt. Verwaltungsmitarbeitende, die mit Herz, gesundem Menschenverstand und fachlicher Kompetenz die Ermessensspielräume der Institution im Interesse der Hilfesuchenden so weit wie möglich ausdehnen. Menschen, die die Impulse von uns gerne aufgenommen haben und offen waren, sich in ihren Routinen verunsichern zu lassen. Anderen ist dies schwergefallen. Sie haben das Mitdenken der Perspektive der Kundinnen und Kunden als eine zusätzliche Anforderung und Zumutung empfunden.

Wir blicken mit einem gewissen Stolz auf die zwei Jahre zurück. Es ist uns gelungen, in enger Kooperation mit den bestehenden Strukturen der Regionaldirektion eine Vielzahl von Fortbildungen durchzuführen. Die Organisations- und Netzwerkentwicklungsprozesse sind allesamt noch nicht am Ziel, aber doch auf einem vielversprechenden Weg.

Mit dieser Projektdokumentation wollen wir die Erfahrungen der zwei Jahre mit Ihnen teilen. Nach einem einführenden Text stellen wir die vier Modellprojekte in Tübingen, Buchen, Konstanz und Reutlingen vor. Der Blick ist dabei immer auch auf Gelingensfaktoren und einen möglichen Transfer auf weitere Standorte gerichtet.

Im zweiten Teil berichten wir von den Fort- und Weiterbildungen, verbunden mit einem kurzen Hintergrundtext zu unserem Trainingsansatz. An verschiedenen Stellen verweisen wir auf ergänzende Materialien, die im Netz vorhanden sind.

Wir bedanken uns an dieser Stelle herzlich

- bei Elvira Stegnos und Hüseyin Ertünc vom ikubiz – Interkulturelles Bildungszentrum Mannheim und ihren Mitarbeiterinnen in der IQ Landeskoordination für die angenehme und konstruktive Zusammenarbeit,
- bei der Regionaldirektion Baden-Württemberg der Bundesagentur für Arbeit, stellvertretend Alexandra Neukam, Harald Riedinger und Teslime Acar, für die wertvolle Unterstützung,
- bei unseren Trainerinnen Jutta Goltz, Gerrit Kaschuba, Miruna Mestes, Angela Rein, Wiebke Scharathow und Dorothea Sick für die engagierte Mitarbeit,
- bei unserer wissenschaftlichen Begleitung Axel Pohl



und Harald Sickinger für die Quergedanken und Hilfe beim Sortieren unserer Erfahrungen,

- bei Zeljka Blank-Antakli, Elisabeth Geisler, Björn Scherer, Marjam Kashefipour, Hanna Smitmans, Karin Burth für die Mitarbeit bei der Umsetzung der lokalen Projekte,
- beim Fachdienst Jugend, Bildung, Migration der BruderhausDiakonie Reutlingen für das Dach, unter dem wir dieses Projekt entwickeln konnten, insbesondere bei Elke Früh-Zimmermann für die geduldige Projektverwaltung,
- bei den Kollegen und Kolleginnen aus den anderen IQ Landesnetzwerken, von denen wir im Rahmen unserer Mitarbeit in der Fach-AG Antidiskriminierung und AG Training hilfreiche Anregungen, Impulse und Materialien mitgenommen haben,
- insbesondere bei Cristina Torres Mendes und Abousoufiane Akka von basis & woge e. V. aus Hamburg – verbunden mit dem Wunsch, die begonnene Kooperation in den nächsten Jahren fortzuführen.

Wir sind gespannt auf die Weiterentwicklung von clever-iq, auf die Fortführung der begonnenen Prozesse und Kooperationen, aber auch auf neue Partner wie Kammern oder Welcome-Center, Prozesse an anderen Orten und weitere Fort- und Weiterbildungsformate.

Wo genau uns der Weg hinführen wird, werden wir sehen. Das Ziel ist klar: Wir wollen gemeinsam mit den Arbeitsmarktakteuren einen Beitrag für den Abbau von Barrieren beim Zugang in den Arbeitsmarkt und einen Beitrag für mehr Chancengerechtigkeit leisten.

*Elisabeth Yupanqui Werner, Katrin Muckenfuss,  
Simone Fleckenstein, Andreas Foitzik*



Das Team von clever-iq (von oben nach unten):  
Elisabeth Yupanqui Werner, Katrin Muckenfuss,  
Simone Fleckenstein, Andreas Foitzik

# Grußwort der Regionaldirektion Baden-Württemberg

Sehr geehrte Damen und Herren,

jede vierte Baden-Württembergerin und jeder vierte Baden-Württemberger haben einen Migrationshintergrund. Mit ihrer kulturellen Vielfalt bereichern sie unser Land. Integration ist eine herausfordernde gesellschaftliche Aufgabe. Blickt man auf das Feld der arbeitssuchenden Migrantinnen und Migranten, dann wird deutlich, dass sie häufiger als ihre deutschen Mitbewerberinnen und -bewerber keine Berufsausbildung haben – zumindest keine, die in Deutschland anerkannt ist. Integration in Arbeit wird somit zur Herausforderung.

Es ist mir – gemeinsam mit meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Regionaldirektion Baden-Württemberg – ein Anliegen, für diese Menschen einen Beitrag zur nachhaltigen beruflichen und damit auch gesellschaftlichen Integration zu leisten. Als Arbeitsmarktexpertinnen und -experten setzen sich die Kolleginnen und Kollegen in den Agenturen für Arbeit und Jobcentern dafür ein, die Kompetenzen und Stärken von arbeitssuchenden Menschen mit Migrationshintergrund mit den Anforderungen des Arbeitsmarktes in Baden-Württemberg in Einklang zu bringen.

Aus diesem Anspruch hat sich eine erfolgreiche Kooperation mit dem IQ Netzwerk Baden-Württemberg (ikubiz) entwickelt. Die enge inhaltliche und organisatorische Abstimmung der Konzepte für Schulungs- und Fortbildungsangebote erfolgt mit clever-iq. Wir haben gemeinsam zahlreiche Schulungen zur Förderung der Interkulturellen Kompetenz durchgeführt, um die Interkulturelle Öffnung der Agenturen für Arbeit und Jobcenter zu fördern und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechend zu sensibilisieren.

Als weiterer wichtiger Baustein wurde im Jahr 2014 die bundesweit erste Fortbildung namens „Interkulturelle Botschafterinnen und Botschafter“ konzipiert und realisiert, die über die Grenzen Baden-Württembergs hinaus Beachtung gefunden hat. Unsere Interkulturellen Botschafterinnen und Botschafter unterstützen die Fach- und Führungskräfte in Arbeitsagenturen und Jobcentern durch Beratung und Wissenstransfer. Außerdem begleiten sie Angebote der Interkulturellen Öffnung konzeptionell. Darüber hinaus hat clever-iq

das Konzept „adressatengerechte Sprache“ weiterentwickelt, um den beschriebenen Ansatz kommunikativ zu unterstützen.

Wichtiger Erfolgsfaktor für die Zusammenarbeit ist dabei der regelmäßige persönliche Austausch der Netzwerkpartner ikubiz, clever-iq und Regionaldirektion Baden-Württemberg.

Aktuell erreicht das Thema Migration eine neue Dimension. Sehr viele Menschen, die auf der Flucht vor Krieg und Verfolgung sind, suchen in Baden-Württemberg Zuflucht. Für einen großen Teil dieser Menschen wird unser Land zur neuen Heimat. Ein Grund mehr, die erfolgreiche Kooperation und Zusammenarbeit mit dem IQ Netzwerk Baden-Württemberg weiter- und im Jahr 2015 eine weitere Fortbildung „Interkulturelle Botschafterinnen und Botschafter“ für Migrationsbeauftragte der Agenturen für Arbeit und Jobcenter durchzuführen. Eine Ausweitung der Trainings „adressatengerechte Sprache“ ist geplant.

Für die neue Förderperiode ab Januar 2015 wird in der Zusammenarbeit die (Teil-)Qualifizierung einen Arbeitsschwerpunkt in unserer Kooperation mit dem IQ Netzwerk bilden. Die im Ausland erworbenen Qualifikationen unserer Mitbürgerinnen und Mitbürger mit Migrationshintergrund werden dadurch gewürdigt und weiterentwickelt. Sie werden damit unverzichtbar für die Deckung der Fachkräftebedarfe in Baden-Württemberg.

Ich freue mich auf eine weiter erfolgreiche Zusammenarbeit.

*Martina Lehmann  
Geschäftsführerin Arbeitslosenversicherung  
Regionaldirektion Baden-Württemberg der  
Bundesagentur für Arbeit*

# Grußwort der Koordination IQ Netzwerk Baden-Württemberg

Sehr geehrte Damen und Herren,

als IQ Netzwerk Baden-Württemberg ist unser Ziel, nachhaltige Strukturen und Angebote im Land aufzubauen, die die Arbeitsmarktchancen von erwachsenen Migrantinnen und Migranten verbessern. Ein wichtiger Ansatz, den wir dabei verfolgen, ist die Stärkung der migrationsspezifischen Kompetenzen von Arbeitsmarktakteuren, die in der Beratung, Vermittlung und Qualifizierung von Migrantinnen und Migranten tätig sind oder als Unternehmen Ausbildungs- und Arbeitsplätze anbieten. Notwendig ist dies, da viele Einrichtungen und insbesondere kleinere Unternehmen sich noch kaum mit Themen wie Interkulturelle Öffnung oder Diversity-Management beschäftigen. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass viele Arbeitsagenturen, Jobcenter, Kammern, Kommunen und auch Unternehmen offen sind für Ideen, wie sie Migrantinnen und Migranten besser erreichen und ihre Angebote stärker an den vielfältigen Bedarfslagen ausrichten können.

In diesem Handlungsfeld hat vor allem unser Teilprojekt clever-iq einen wichtigen Beitrag zum Aufbau einer Angebotsstruktur in Baden-Württemberg geleistet und gemeinsam mit Kooperationspartnern nachhaltige Konzepte entwickelt. Hierzu zählen Modellprojekte zur Begleitung von Öffnungs- und Reflexionsprozessen in Arbeitsagenturen, Jobcentern und in sozialräumlichen Netzwerken.

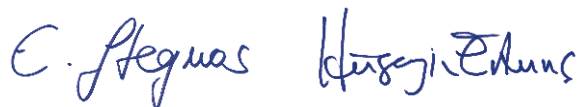
Neben diesen lokal ausgerichteten Ansätzen hat clever-iq in enger Absprache mit der Regionaldirektion Baden-Württemberg der Bundesagentur für Arbeit eine Reihe von Weiterbildungsformaten entwickelt, die sich an alle Arbeitsagenturen und Jobcenter im Land richten. Diese reichen von zweitägigen Grundlagentrainings zum Thema „Interkulturelle Beratungskompetenz“ bis hin zu der mehrmoduligen Weiterbildung „Interkulturelle Botschafterinnen und Botschafter“ für Migrationsbeauftragte von Arbeitsagenturen und Jobcentern, die ihre Handlungskompetenzen und ihr Methodenrepertoire zur Begleitung von Öffnungsprozessen erweitern möchten.

All diese Angebote werden stark nachgefragt. Eine Voraussetzung für die breite Akzeptanz und die erfolgreiche Umsetzung ist die Ausrichtung an den Bedarfen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer und die gemeinsame Entwicklung mit den lokalen und landesweiten

Kooperationspartnern. Wichtige Anregungen kamen nicht zuletzt auch aus dem fachlichen Austausch in den bundesweiten IQ-Gremien wie der Fachgruppe Diversity-Management und der Fach-AG Antidiskriminierung.

Als Gesamtkoordination des IQ Netzwerkes Baden-Württemberg danken wir all diesen Kooperationspartnern herzlich für die gute Unterstützung. Wir freuen uns sehr auf die Zusammenarbeit in der nächsten IQ Förderperiode und wünschen unseren Kolleginnen und Kollegen von clever-iq weiterhin viel Erfolg.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre



*Elvira Stegnos und Hüseyin Ertunç*

*Koordination IQ Netzwerk Baden-Württemberg*

# Handlung – Spiel – Raum

## ... für was wir stehen

Das Projekt clever-iq steht für **kreative, lokale, effiziente, vernetzte, ergebnisorientierte und regionale Integration durch Qualifizierung**. Ziel ist es, bestehende Barrieren der Arbeitsmarktintegration von Menschen mit Migrationshintergrund abzubauen. Um dieses Ziel zu erreichen, arbeitet das Projekt mit Mitarbeitenden in Jobcentern, Agenturen und Kammern daran, in den bestehenden Strukturen Handlungsspielräume zu erweitern.

Integration durch Qualifizierung bedeutet für uns, allen Personen gleiche Zugangschancen zu Qualifizierungen zu ermöglichen, die sie für eine gelingende Arbeitsmarktintegration brauchen. Ob sie diese gleichen Zugangschancen zu Weiterbildungsangeboten erhalten, hängt auch von den Kompetenzen und Ressourcen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Jobcentern und Arbeitsagenturen ab. Hier setzt clever-iq

*„Wir fördern mit unseren Qualifizierungen und Öffnungsprozessen die Interkulturelle Öffnung der Organisationen der Arbeitsmarktintegration.“*

an. Wir fördern mit unseren Qualifizierungen und Öffnungsprozessen die Interkulturelle Öffnung der Organisationen der Arbeitsmarktintegration.

Integration sehen wir nicht als einseitige Anforderung an die, die Zugang suchen zum Arbeitsmarkt. Integration ist zuerst eine Aufgabe der Gesellschaft und ihrer Institutionen. Wenn Arbeitsmarktintegration an individueller und struktureller Diskriminierung scheitert, müssen Maßnahmen Interkultureller Öffnung hier ansetzen.

Wir arbeiten damit in einem *spannenden* Feld:

Auf der einen Seite stehen die Kundinnen und Kunden,

- die Einrichtungen der Arbeitsmarktintegration oft selbst als undurchschaubare und unüberwindbare Barriere erleben,
- die sich wünschen, dass ihre Erfahrungen und Kompetenzen gesehen werden und nicht nur ihre Defizite und
- die sich sprachlich verständigen wollen.

Auf der anderen Seite stehen Mitarbeitende dieser Einrichtungen,

- die häufig unter hohem administrativen und zeitlichen Druck messbare Ergebnisse liefern müssen,

- die dabei gleichzeitig die komplexen persönlichen und sozialen Lebenslagen der Kunden und Kundinnen berücksichtigen sollen und
- denen oft durch enge gesetzliche und strukturelle Vorgaben in ihren Vorhaben Grenzen gesetzt werden.

Projekte der Interkulturellen Öffnung werden von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern häufig als zusätzliche Anforderung wahrgenommen, die die Arbeit zunächst noch weiter zu erschweren droht. Trotzdem erleben wir in unseren Fortbildungen und Öffnungsprojekten Kolleginnen und Kollegen, die interessiert daran sind, ihre Arbeit nicht nur leichter, sondern vor allem qualitativ besser zu machen und die mit uns an der Professionalisierung ihrer Beratungspraxis arbeiten.

Im Folgenden werden die sechs Eckpfeiler des Projekts – kreativ, lokal, ergebnisorientiert, vernetzt, effektiv, regional – genauer dargestellt.

### kreativ und ergebnisorientiert

Mitarbeitende der Arbeitsmarktorganisationen sind durch ihre bisherigen Erfahrungen bereits Expertinnen und Experten in ihrem Arbeitsfeld. Sowohl in den Fortbildungen als auch in den Öffnungsprozessen vor Ort ist deshalb der Ausgangspunkt für Veränderungen zunächst die Anerkennung bestehender Kompetenzen, aber auch die Anerkennung der jeweiligen Arbeitssituation. Wir sehen die Grenzen von Veränderung aufgrund von gesetzlichen Reglementierungen und teilweise auch fehlenden Qualifikationen, sehen aber auch die Spielräume innerhalb dieser Grenzen. Und wir erleben immer wieder auch Beraterinnen und Berater, die Wege finden, im Interesse einer guten Arbeit für die Kundinnen und Kunden bestehende Grenzen kreativ zu erweitern.

Erst wenn wir ein solches Verständnis von Handlungsmöglichkeiten entwickelt haben, können wir auch von Mitarbeitenden die Bereitschaft erwarten,



sich auf die Perspektive der Kundinnen und Kunden einzulassen, die Bereitschaft, sich mit eigenen Stereotypen auseinanderzusetzen, eingefahrene Routinen selbst in Frage zu stellen, sich verunsichern zu lassen und dann durch kollegialen Austausch wieder neue Handlungssicherheit zu gewinnen.

Darauf aufbauend entwickeln wir mit den Teilnehmenden der Fortbildungen wie auch mit den Partnern in den regionalen Modellprojekten Ansatzpunkte und Maßnahmen, die zu einer transparenten, fairen, diskriminierungsfreien und damit effektiven Arbeitsberatung und -integration beitragen.

Kolleginnen und Kollegen gehen diesen Weg dann mit, wenn sie erkennen, dass sie dabei ihre Handlungsspielräume vergrößern, neue Handlungsansätze für die Alltagspraxis bekommen und von den Erfahrungen anderer profitieren können. Dabei helfen uns die Beobachtungen aus den Fortbildungen und die gewonnenen Erfahrungen in unseren Modellprojekten, aber auch die Zusammenarbeit mit anderen IQ Projekten, neue Ideen zu entwickeln: Geplant sind die Einführung Leichter Sprache im Eingangsbereich und ähnliche Maßnahmen.

#### regional – vernetzt

Ob eine Beratung „barrierefrei“ gelingt, ist aber nicht nur eine Frage der persönlichen Kompetenz der Beraterinnen und Berater. Vielmehr braucht es unterstützende Strukturen in der gesamten Organisation. Aber auch eine Einrichtung alleine kann den Arbeitsmarkt nicht öffnen. Es braucht die Zusammenarbeit vieler Akteure.



Ein Schwerpunkt von clever-iq sind daher die gemeinwesenorientierten Modellprojekte. Hier beziehen wir alle relevanten Akteure eines Gemeinwesens mit ihren jeweils unterschiedlichen Perspektiven in lokale Netzwerke ein. Die Möglichkeiten der Zusammenarbeit

*„Die Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit anderen Berufsgruppen und Einrichtungen spielt eine entscheidende Rolle für eine gelingende Arbeitsmarktintegration.“*

mit anderen Berufsgruppen und Einrichtungen spielt eine entscheidende Rolle für eine gelingende Arbeitsmarktintegration. In einem Modellprojekt wurde mit einem Jobcenter ein Tool zur Verbesserung der Kooperation mit anderen Trägern aufgebaut, um die Mitarbeitenden in ihrer Beratungsarbeit zu entlasten und den Kundinnen und Kunden mehr Unterstützungsmöglichkeiten und passgenaue Hilfen bieten zu können. Migrationserstberatungsstellen, kommunale Integrationsbeauftragte und Migrantenorganisationen können so als neue Partner gewonnen werden. Oft ist aber auch schon viel gewonnen, wenn die hausinternen Schnittstellen effektiver genutzt werden.

Es geht aber auch darum, die Perspektiven von Migrantinnen und Migranten mit Diskriminierungserfahrungen in die Netzwerkbildung einzubeziehen. Wo immer dies möglich ist, suchen wir nach Wegen,

- sie selbst zu Akteuren zu machen, die ihre Erfahrung einbringen, und
- sie zu stärken, ihre Interessen zu vertreten und wenn notwendig, Wege zu finden, sich wehren zu können, wenn sie Diskriminierung erfahren.

#### lokal – effizient

Unsere Arbeit ist dann am erfolgreichsten, wenn wir vor Ort, einrichtungsintern und langfristig an Veränderungsprozessen mitwirken können. Nachhaltige Öffnungsprozesse gibt es dann, wenn es gelingt, motivierte Personen als Träger von Veränderungsprozessen zu gewinnen, zu qualifizieren und durch gezieltes Coaching zu unterstützen. Diese Träger der Veränderung brauchen Rückendeckung der Leitung und Kooperationsbeziehungen mit regionalen Partnerinnen und Partnern außerhalb der eigenen Organisation sowie ausreichend Ressourcen, sonst ist die eingesetzte Energie schnell verbraucht.



Projektgruppe „Interkulturelle Öffnung“ des Jobcenters Tübingen.

## Partizipative Projektentwicklung

### Interkulturelle Öffnung im Jobcenter Tübingen

**57 Prozent der Arbeitslosen im Rechtskreis des SGB II im Landkreis Tübingen haben einen sogenannten Migrationshintergrund. Das Jobcenter Landkreis Tübingen hat deshalb mit Unterstützung durch clever-iq Interkulturelle Öffnung als einen umfassenden Prozess mit Elementen der Organisations-, Personal- und Qualitätsentwicklung eingeführt.**

Knapp mehr als die Hälfte aller Arbeitslosen im Landkreis Tübingen haben Migrationshintergrund. Für die Leitung des Jobcenters spricht diese Zahl eine klare Sprache: Der Umgang mit Vielfalt gehört zu einer der Grundqualifikationen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die institutionellen Strukturen des Jobcenters müssen in Richtung einer Interkulturellen Öffnung weiterentwickelt werden. Durch den mit Hilfe von clever-iq breit und partizipativ angelegten Prozess gelang es in allen Abteilungen, ein gewachsenes Problembewusstsein für die Thematik und das Gefühl der Zuständigkeit zu verankern. Doch durch welche einzelnen Schritte wurde dieses Ziel erreicht?

*„Interkulturelle Öffnung ist Chefsache. Wir sind sehr froh, dass unsere Geschäftsführerin hier so weitsichtig ist und den Prozess aktiv voranbringt.“*

Teilnehmer aus der Projektgruppe

#### Mitarbeitende von Anfang an beteiligen

Gewünscht und ermöglicht wurde das Projekt durch die Geschäftsführerin Sylvia Scholz. Unter Federführung des Migrationsbeauftragten Björn Scherer und der externen Beraterin Elisabeth Yupanqui Werner vom Projekt clever-iq wurde gemeinsam mit der Geschäftsführung eine erste Projektskizze erarbeitet. Wichtig war uns an dieser Stelle, alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzubeziehen, kreatives Denken zuzulassen und zu fördern sowie direkt umsetzbare Verbesserungen zu erzielen. Alle Verantwortlichen waren sich einig, dass Veränderungen von unten wachsen und unmittelbar sichtbare Verbesserungen die Chance erhöhen, alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von diesem Prozess zu überzeugen.

Aus diesem Ansatz ergab sich die Notwendigkeit, die zu Anfang vereinbarten Themen möglichst weit zu formu-

lieren und somit für prozessbedingte Veränderungsvorschläge seitens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter offenzuhalten. Dieses Vorgehen stellte sicher, dass das Projekt kein Top-down-Modell der Qualitätsentwicklung ist, sondern große Mitwirkungs- und Gestaltungsspielräume für Mitarbeitende den Kern ausmachen.

### Steuerungsgruppe als Feedback-Schleife zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitenden

Zur Sicherung der Nachhaltigkeit der Projektergebnisse haben wir eine Steuerungsgruppe eingerichtet, der neben der Geschäftsführung des Jobcenters der Migrationsbeauftragte, die externe Beraterin und der Trägerverantwortliche von clever-iq angehörten. Diese Gruppe diente einerseits der Absicherung der Projektschritte durch die Leitung und andererseits der Entwicklung sowie dem Austausch neuer Veränderungsideen durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, von denen auch die Leitungsebene profitierte. Die Treffen der Steuerungsgruppe entwickelten sich im Projektverlauf immer stärker zu einer Feedback-Schleife zwischen Belegschaft, Projektgruppe, externer Beratung und Geschäftsführung.

### Beteiligung der Belegschaft über Bedarfserhebung

Der partizipative Ansatz erforderte eine frühe Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus allen Bereichen des Jobcenters. Dies geschah über eine Reihe von Einzelschritten, deren zentrales Element die Bestands- und Bedarfserhebung ist. Das Vorgehen lässt sich folgendermaßen skizzieren:

- Befragung aller Teams im Rahmen einer Sitzung. Hierbei leitende Fragen: Was gelingt? Wo gibt es Probleme und Barrieren? Welche Handlungsideen gibt es bereits?
- Qualitative Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern der Bereiche Geschäfts- und Teamleitung, Vermittlung, Leistung, Eingangszone durch die externe Beraterin
- Inventarisierung aller Kooperationsbeziehungen und Erarbeitung einer Netzwerkkarte, um die Sichtbarkeit der externen Partnerinnen und Partner zu erhöhen
- Öffnung des Jobcenters für externe Kooperationspartner und ein aktives Zugehen auf diese, nicht nur im Hinblick auf die Zusammenarbeit im Einzelfall, sondern auch was den Austausch über gemeinsame Themen betrifft
- Präsentation und Diskussion der Ergebnisse der Bestandserhebung inklusive Handlungsempfehlungen im Rahmen einer Belegschaftsversammlung

Eine besondere Bedeutung in der Koordination und Umsetzung des Prozesses kam dem Migrationsbeauftragten des Jobcenters Björn Scherer zu. Er war gleichzeitig einer der Teilnehmer der Weiterbildung *Interkulturelle Botschafterinnen und Botschafter* (siehe Artikel auf S. 26). Auf diese Weise konnte der Migrationsbeauftragte zum einen die Erfahrungen aus seinem Modellstandort unmittelbar in die Fortbildung einspeisen und zum anderen bekam er die notwendige Unterstützung dabei, in seine neue Rolle hineinzuwachsen. Da die Koordinatorenrolle seine als Migrationsbeauftragter vorgesehene Arbeitszeit deutlich überstieg, erhielt er vom Projekt clever-iq zusätzlich etwa 20 Stunden monatlich auf Honorarbasis. Für den Projekterfolg ist eine interne Koordinationsperson, die auf kurzem Weg Termine vereinbart, Absprachen trifft, aber vor allem die internen Abläufe kennt und so mögliche Fallstricke frühzeitig erkennt, von großer Bedeutung.

*„Die Bestands- und Bedarfsanalyse hat uns ermöglicht, unsere Prozesse und Fähigkeiten genau zu betrachten. Durch das Aufzeigen, was wir bereits gut machen, waren auch die Verbesserungsmöglichkeiten leichter anzunehmen.“*

Teilnehmerin aus der Projektgruppe

### Projektgruppe

Nach Abschluss der Bestands- und Bedarfserhebung haben wir an den formulierten Handlungsempfehlungen weitergearbeitet. Die dazu gegründete Projektgruppe bestand aus sechs Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Jobcenters Tübingen aus den Fachbereichen Eingangszone, Vermittlung, Leistung, Unterhalt und anderen Teams. Sie wird vom Migrationsbeauftragten und der externen Beraterin im Tandem geleitet. Die Gruppe konzentrierte sich zunächst auf einen praxisnahen Handlungsschritt, nämlich die Aufarbeitung im Gemeinwesen bestehender (Beratungs-) Angebote über eine Datenbank.

*„Die Arbeit in der Projektgruppe macht großen Spaß – ich habe das Gefühl, hier richtig was bewegen zu können.“*

Teilnehmer aus der Projektgruppe



Themen	S.	WerWoWas – Datenbank zur Verweisberatung
I. <u>Sprache</u>	2	<b>Idee</b> Grundlage von WerWoWas war eine Bestands- und Bedarfserhebung, die im Jahr 2013 im Jobcenter Landkreis Tübingen durchgeführt wurde. Dabei wurde zum einen deutlich, dass in der Belegschaft bereits ein sehr großes Know-how über die (regionalen) Hilfs- und Unterstützungsangebote für die Kundinnen und Kunden vorhanden ist. Zum anderen hat sich aber auch gezeigt, dass dieses Wissen an sich sehr unübersichtlich, schwer zugänglich und im Haus ungleichmäßig verteilt ist, bzw. dass Angebote in der spezifischen Beratungssituation nicht präsent sind. Einzelne Angebote für die Verweisberatung waren z.T. nur einzelnen Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern zugänglich.  <b>WerWoWas</b> Daraufhin wurde die Idee der WerWoWas-Datenbank entwickelt. Sie sollte einen Überblick ermöglichen über die für die Kundinnen und Kunden <u>relevanten Angebote</u> , den Zugang zu Informationen erleichtern und das Teilen von Wissen ermöglichen.  <b>Funktionen</b> Die WerWoWas-Datenbank ist sortiert nach zwölf Kategorien mit Unterkategorien. Die Angebote selbst sind verlinkt mit den Websites der jeweiligen Anbieter. Ebenso möglich ist die Verlinkung zu einzelnen Dokumenten, wie Flyern, HEGAs, oder Broschüren. Eingebaut sind eine Suchfunktion, sowie ein Aktualisierungsbutton. Diese Aktualisierungsfunktion dient der ständigen Optimierung von WerWoWas. Beim Anklicken öffnet sich ein Fenster, über das der/die jeweilige WerWoWas-Betreuer in über neue Angebote, veraltete Links, Aktualisierungen informiert werden kann. Gerne können und sollen hier auch Angebote, mit denen gute Erfahrungen gemacht wurden, oder die Besonderheiten aufweisen, kurz beschrieben werden.
II. <u>Beratungsstellen</u>	4	
III. <u>Psychische Erkrankung</u>	5	
IV. <u>Familie und Erziehung</u>	9	
V. <u>Schule, Ausbildung, Studium, Beruf</u>	11	
VI. <u>Gesundheit, Pflege, Reha, Behinderung, Sucht</u>	15	
VII. <u>Gewalt</u>	16	
VIII. <u>Recht</u>	17	
IX. <u>Finanzielles</u>	18	
X. <u>Wohnen</u>	20	
XI. <u>Freizeit + Begegnung</u>	21	
XII. <u>Migrantenorganisationen</u>	22	

Das Förderprogramm IQ wird aus Mitteln des BMAS, des BMBF und der BA finanziert.

In Kooperation mit

**jobcenter**  
Landkreis Tübingen

Aa = Tübingen    Aa = Mössingen    Aa = Land/Region  
Aa = Rottenburg    Aa = Reutlingen

Suche: STRG + F oder im Menü über „Bearbeiten“ > „Suchen“  
Aktualisierung/Feedback

1

## WerWoWas-Datenbank zur Verweisberatung

Sichtbares Resultat dieses Arbeitsschritts ist die Datenbank *WerWoWas* mit sämtlichen Kooperationspartnern, die den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Form einer PDF-Datei zur Verfügung steht. Diese erschließt Angebote, Ressourcen und Ansprechpersonen entlang allen in der Beratungsarbeit auftauchender Problemlagen der Kundinnen und Kunden. Bis Ende April 2014 wurde die Datenbank fertiggestellt und anschließend von ausgesuchten Mitarbeiterinnen

*„Die Zusammenfassung der Angebote in der Datenbank erleichtert mir zum einen die Arbeit, zum anderen entdecke ich auch immer wieder neue Angebote, die ich vorher nicht kannte.“*

Mitarbeiterin aus dem Jobcenter Tübingen

und Mitarbeitern getestet. Die Einführung der Datenbank erfolgte in den einzelnen Teamsitzungen durch Mitglieder der Projektgruppe. Die Geschäftsführung ermöglichte allen Mitarbeitenden eine Stunde Zeit, um sich mit der Datenbank vertraut zu machen. Er-

gänzungen werden laufend aufgenommen und vom Migrationsbeauftragten eingepflegt.

## Leichte Sprache

Derzeit beschäftigt sich die Projektgruppe mit dem Handlungsfeld Sprache und Kommunikation als einem der wichtigsten Handwerkszeuge des Beratungsalltags. Folgende Einzelthemen stehen dabei im Fokus: Überprüfung der Bedarfe an Sprachkursen sowie deren Passgenauigkeit, Angebot und Einsatz von Dolmetschern, Überprüfung des Leitsystems durch das Gebäude im Jobcenter Tübingen, Einsatz von Erst- und Fremdsprachen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und zuletzt die Einführung von Leichter Sprache in Bereichen mit direktem Kundenkontakt. In diesem Zusammenhang haben wir mit dem gesamten Team der Eingangszone, das eine zentrale Rolle bei der Gestaltung einer Willkommenskultur im Jobcenter spielt, eine zweitägige Fortbildung zum Einsatz von Leichter Sprache durchgeführt. Am Ende der Fortbildung wurden mit der Eingangszone nächste Handlungsschritte gesammelt und priorisiert, anschließend von der Projektgruppe Umsetzungsideen entwickelt und diese mit dem Teamleiter und der Geschäftsführung abgestimmt.



## Zentrale Faktoren für das Gelingen

Zentral für den Erfolg der Arbeit der Projektgruppe war neben der oben beschriebenen Verzahnung mit der Geschäftsführung durch die Steuerungsgruppe die ergebnisorientierte Arbeitsweise, die durch die Konkretheit der von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eingebrachten Themen entstand. Durch den unmittelbaren Kontakt zur Geschäftsführung konnten viele der entstandenen Ideen schnell umgesetzt werden. Auch die anfänglich reserviert-abwartende Haltung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegenüber dem Gremium wich sehr schnell dem Gefühl der Wirksamkeit. Ablesbar ist diese zunehmende Identifikation mit der Arbeit der Gruppe zum Beispiel an der wachsenden Bereitschaft, Anliegen der Gruppe innerhalb der eigenen Abteilung, standortweit oder öffentlich in Pressegesprächen zu präsentieren. Dazu beigetragen hat sicherlich auch die maximale Transparenz der Zusammenarbeit der Gruppe mit der Geschäftsführung über die externe Beraterin und den Migrationsbeauftragten.

Zentral fürs Gelingen des Projekts war auch, dass alle Abteilungen in der Gruppe vertreten waren. Organisationsintern wurde die Projektgruppe immer stärker als ein Pool von Expertinnen und Experten genutzt und wahrgenommen. Sichtbar wird dies in der Beauftragung der Projektgruppe durch die Geschäfts-

*„Die Schulung zur Leichten Sprache hat mir gezeigt, wie schwer verständlich die Fachsprache des SGB II ist – und wie es möglich ist, mich dennoch verständlich zu machen.“*

*Teilnehmer aus der Projektgruppe*

führung, einen Top-down-Prozess im Bereich Sprache vorzubereiten. In einem Bottom-up-Prozess gelang es wiederum in die andere Richtung, das Thema *Leichte Sprache* zum Thema der Geschäftsführung zu machen. Beim Betrachten dieser Prozesse wird deutlich, dass Interkulturelle Öffnung zunehmend als Querschnittsthema betrachtet wird, das sich durch alle Arbeitsbereiche zieht. Dadurch entstand in allen Abteilungen auch ein gewachsenes Problembewusstsein für die Thematik.

*Folgende weitere Materialien zum Prozess finden Sie unter [www.klever-iq.de](http://www.klever-iq.de):*

- *WerWoWas-Datenbank*
- *Ergebnisse der Netzwerkanalyse*
- *Ergebnisse der Bedarfs- und Bestandserhebung*
- *Leitfaden der qualitativen Interviews*

## ***Damit ein Interkultureller Öffnungsprozess gelingt, sollte Folgendes gegeben sein:***

- *eine Kombination aus externen Ressourcen und interner Verankerung*
- *Bereitstellung zusätzlicher Ressourcen durch eine externe Beratung*
- *Anerkennung der Interkulturellen Öffnung als Aufgabe der Geschäftsführung*
- *Freistellung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Treffen der Projektgruppe, die Bestands- und Bedarfserhebung und Qualifizierungsmaßnahmen*
- *kontinuierliche Begleitung und Steuerung der jobcenter-internen Prozesse durch die Geschäftsleitung sowie Verankerung im Arbeitsmarktprogramm*
- *Anerkennung und Honorierung der Mitarbeit in der Projektgruppe über den LEDi-MA-Prozess\**
- *Auftragsklärung durch Festlegung von Zielen und Regeln der Zusammenarbeit in einer Kooperationsvereinbarung mit externer Beratung*
- *Flexibilität in der Handhabung der Themen*
- *Gute Vernetzung durch enge Kooperation mit der Regionaldirektion Baden-Württemberg über das IQ Netzwerk, Einblicke in andere Standorte und Zugriff auf Material anderer Bundesländer*
- *Öffentlichkeitsarbeit über das IQ Netzwerk zur Steigerung des Projektstellenwerts*

\* Im Mittelpunkt des Leistungs- und Entwicklungsdialogs (LEDi-MA) der Bundesagentur für Arbeit steht der regelmäßige und intensive Dialog zwischen Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Unter anderem werden Leistungserwartungen transparent gemacht und für gezeigte Leistung wird mehr Anerkennung gezollt.



Workshop mit dem INGA-Team.

## Kundenberatung unter Diversity-Kriterien

### Externe Begleitung des INGA-Teams in Schwäbisch Hall

**Interne ganzheitliche Integrationsberatung, abgekürzt INGA, ist ein neues Beratungsmodell der Agentur für Arbeit, bei dem Arbeitssuchende, die bei der Jobsuche auf vielfältige Hindernisse stoßen, mit einem erweiterten Beratungsangebot unterstützt werden. Bestand die Aufgabe der Mitarbeitenden bislang vordergründig in der Vermittlung von Arbeit, steht nun eine ganzheitlich ausgerichtete Beratung im Vordergrund.**

Durch den ganzheitlichen Beratungsansatz von INGA befassen sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter noch stärker mit den unterschiedlichen Lebenshintergründen der Kundinnen und Kunden. Innerhalb des clever-iq-Modellprojekts wurde das INGA-Team der Agentur für Arbeit Schwäbisch Hall seit April 2013 von der externen interkulturellen Trainerin und Beraterin Simone Fleckenstein begleitet.

Ziel des Modellprojektes ist es, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für das Thema kulturelle Differenz,

Migration und Chancengerechtigkeit zu sensibilisieren und mit Unterstützung einer kontinuierlichen externen Begleitung für die besonderen Anforderungen des INGA-Konzepts zu qualifizieren. Durch diesen interkulturellen Qualifizierungs- und Öffnungsprozess wird der Umgang mit einer heterogenen Kundschaft verbessert und zusammen mit dem Aufbau eines Netzwerks zur besseren Arbeitsmarktintegration fachlich breiter aufgestellt.

#### Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einbeziehen

Im Zuge der Auftragsklärung mit Geschäftsführung und Teamleitung wurde als Einstieg in das Modellprojekt ein eintägiger Workshop mit dem Team zur Bestands- und Bedarfsanalyse durchgeführt. Auf diese Weise wurden alle an INGA beteiligten

*„Mit Hilfe der externen Betreuung und dem Blick von außen konnte ich meine Beratungen und fachliche Kompetenz deutlich verbessern.“*

Mitarbeiterin aus dem INGA-Team

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in richtungsweisende Entscheidungen von Beginn an eingebunden. Wichtig dabei war die relativ weit gefasste Vorgabe von Themen durch die Teamleitung. Dadurch entstand die Möglichkeit, dass die Teammitglieder über diese Vorgaben hinaus eigene Themen zur Bearbeitung einbringen konnten und sich damit das Projekt an den Bedürfnissen des Beratungsalltags orientierte. Als Ergebnis dieses Beteiligungsprozesses wurden für die einzuholende Themenexpertise externe Expertinnen und Experten festgelegt. Weitere Schwerpunkte, die sich aus der Bedarfserhebung ergaben, waren der Auf- und Ausbau eines professionellen Netzwerks, ein Perspektivwechsel der Beratenden durch einen sichereren Umgang mit Fremdheit, anderen Kulturen und Lebensweisen sowie speziell auf die Lebenslagen und die Motivationen der Kundinnen und Kunden ausgerichtete Methoden der Gesprächsführung.

#### Externe Ressourcen mit Beratungsalltag verzahnen

Auch die Einzelmethoden zur Bearbeitung der Themen, die sich aus der Bedarfserhebung ergaben, wurden zusammen mit dem Team entwickelt. Folgende methodische Herangehensweisen seien hier genannt:

- Etwa alle acht bis zehn Wochen fanden Sitzungen und Workshops mit dem Gesamtteam statt, teilweise mit externen Referentinnen und Referenten. Dabei besprochene Themen ergaben sich aus der zuvor durchgeführten Bedarfsanalyse und der unmittelbaren Beratungsarbeit, die weitere Bedarfe

*„Die Fallsupervisionen haben mir die Möglichkeit gegeben, insbesondere in schwierigen Fällen persönlich und im direkten kollegialen Austausch zu reflektieren und Unterstützung zu erfahren.“*

Mitarbeiter aus dem INGA-Team

hervorbrachte. Themenschwerpunkte waren: Möglichkeiten psychotherapeutischer Begleitung, Aufgaben der Anerkennungsstelle, Abläufe bei der Bewährungshilfe, der Drogen- und der Schuldnerberatung, Firmenbesuche und Meetings mit Personalchefs, Aufgaben der Rentenberatungsstelle sowie eine zweitägige Schulung zum Thema Selbstvermittlungcoaching. Außerdem nahmen alle Mitarbeitenden an einem zweitägigen Training zur interkulturellen Beratungskompetenz teil.

- Regelmäßige Supervision mit Kleingruppen des INGA-Teams
- Einzelcoaching für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu diversityorientierten Aspekten in der direkten Fallbearbeitung, zum Teil mit unmittelbaren Hospitationen der externen Beraterin bei Kundengesprächen
- Einzelberatung des Teamleiters in Fragen der Teamorganisation und Handlungsmöglichkeiten

Um die Besonderheit der Arbeitsweise im Projekt zu verdeutlichen, wird im Folgenden die Bearbeitung eines typischen Beratungsfalls geschildert:

*Eine Mitarbeiterin berichtet, dass eine türkeistämmige Kundin die ersten beiden Male in Begleitung ihres Mannes zur Beratung gekommen ist und sie deshalb schlecht mit der Kundin selbst sprechen konnte, da meist der Mann für diese antwortete. Die Mitarbeiterin vermutet Unterdrückung und wenig Selbstbestimmung auf Seiten der Kundin.*

*Im Rahmen eines externen Coachings werden im Vorfeld des nächsten Termins mit der Mitarbeiterin verschiedene Handlungsmöglichkeiten und Denkmuster erarbeitet. Dabei wird deutlich, dass die Deutung „Unterdrückung“ nur eine der möglichen weiteren Sichtweisen ist. Vielmehr kann das Verhalten der Kundin und ihres Mannes auch andere Gründe haben, wie etwa die Unsicherheit der Kundin im Umgang mit dem Amt oder das Bedürfnis der Kundin nach Schutz vor der Behörde durch ihren Mann*

*aufgrund von Ängsten. Auch dass Familienentscheidungen bewusst im Kollektiv besprochen werden, kann eine mögliche Begründung für die Begleitung sein.*

*In einem von der externen Beraterin begleiteten Kundengespräch wird der Mitarbeiterin deutlich, dass ihr die anderen Sichtweisen eine positive Deutung des Verhaltens seitens der Kundin ermöglichen. Um Kontakt, Vertrauen und damit Zugang zu der Kundin herzustellen, brauchen diese alternativen Deutungsmuster in der Beratung entsprechend Raum und müssen wertgeschätzt werden. Am Ende des Gespräches sind die Vorbehalte des Mannes gegenüber der Behörde und die Unsicherheit seitens der Frau gelöst. Der Mann gibt die Rückmeldung, dass er froh ist, sich für die Gespräche seiner Frau bei der INGA-Mitarbeiterin keinen Urlaub mehr nehmen zu müssen.*

## Beratungsqualität der Mitarbeitenden durch Handlungssicherheit erhöhen

Das Fallbeispiel verdeutlicht, dass theoretisch erlernte Beratungskompetenzen erst durch externe Begleitung in der unmittelbaren Fallbearbeitung wirksam umgesetzt werden können. Als zentrales Ergebnis des

*„Die Teamsitzungen mit den externen Referenten haben Netzwerke sichtbar und nutzbar gemacht.“*

Mitarbeiterin aus dem INGA-Team

Projekts lässt sich durch die Kombination von Theorie und Praxis eine erhebliche Steigerung der Beratungsqualität festhalten: Die Rückmeldungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind insbesondere zu den Team- und Einzelfallsupervisionen überaus positiv. Die Beratung gewinnt durch den kollegialen Austausch und die Möglichkeit, sich in schwierigen Fällen Unterstützung und Feedback von außen in Form von individuellem Coaching zu holen, erheblich an Qualität, so die Rückmeldungen. Ein Qualitätssprung in der Beratung zeigt sich darin, dass Einzelcoachings im weiteren Projektverlauf seltener in Anspruch genommen wurden und dass Themen und Fälle, die im Begleitungsprozess zur Sprache kamen, zunehmend komplexer und schwieriger wurden. Dies deutet auf eine zunehmende Sicherheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Beratungssituationen und damit als Folge der Coachings hin. Ein weiteres Indiz für die Wirkungen des Projekts, auf Ebene der Beratungsqualität und der Handlungssicherheit, ist die Nachfrage anderer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach der Öffnung der Teamsitzungen und Workshops für ihre eigenen Teams.

*„Unserem Teamleiter ist es gelungen, im Team ein vertrauensvolles Arbeitsklima und eine gegenseitig fördernde Zusammenarbeit zu schaffen. Das Miteinander im Team ist einzigartig. Und es war eine gute Erfahrung durch Transparenz und Offenheit in viele Entscheidungen miteinbezogen zu werden.“*

Mitarbeiter aus dem INGA-Team

## Zentrale Faktoren für das Gelingen

Die Ergebnisse des Projekts sind besonders in Hinsicht auf die Weiterentwicklung der Beratungskompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter interessant. Hier zeigt sich, dass die Unterstützung durch eine externe Beratung auch für andere Dienststellen, jenseits des INGA-Kontextes, richtungsweisend sein kann. Um das Modell in andere Kontexte zu transferieren, lassen sich folgende Faktoren hervorheben, die für das Gelingen entscheidend sind:

- Die Auswahl des Personals durch die Teamleitung und die Freiwilligkeit der Mitarbeitenden bei der Versetzung ins INGA-Team. Dies führt zu einer hohen Motivation, gegenseitiger Unterstützung und einer geringen Fluktuation im Team.
- Kriterien für die Führungsqualität der Teamleitung sind Transparenz bei Entscheidungen, Partizipation der Mitarbeitenden und Offenheit gegenüber dem Team
- Es ist sinnvoll, interne Trainings durch externe Unterstützung bei Einzelfallberatungen sowie Team- und Einzelsupervisionen zu ergänzen.
- Externe Unterstützungen müssen unmittelbar auf den Arbeitsalltag der Mitarbeitenden ausgerichtet und das Team muss von Anfang an in die Konzeption des Projekts eingebunden sein.

Nach Ablauf der Modellphase sollen nachhaltige und über die Projektlaufzeit beständige Strukturen aufgebaut und in der Institution verankert sein.



# Willkommen in Konstanz, willkommen in Arbeit!

## Interkulturelle Begleitung in der Arbeitsberatung

**Die Integration in den Arbeitsmarkt ist von entscheidender Bedeutung für gesellschaftliche Teilhabe. An der Schnittstelle zwischen den Bedürfnissen der Arbeitsuchenden und dem Auftrag der beratenden Fachkräfte in Organisationen der Arbeitsintegration setzt das Modellprojekt in Konstanz an. Das Projekt trägt zu einer gelingenden, fairen und gewinnbringenden Beratung für alle Beteiligten bei.**

Solange Einkommen von Erwerbsarbeit abhängt, ist ein existenzsichernder Arbeitsplatz die zentrale Voraussetzung für ein selbstbestimmtes Leben. Lang anhaltende unfreiwillige Erwerbslosigkeit führt zu komplexen Problemlagen bei den Betroffenen und gefährdet darüber hinaus die sozialen Grundlagen demokratischen Zusammenlebens. Die Erwartungen an Mitarbeitende in Organisationen der Arbeitsintegration sind dementsprechend hoch – sowohl vonseiten der Arbeitsuchenden als auch vonseiten der Politik und Gesellschaft. Insbesondere in den Jobcentern und Arbeitsagenturen lastet ein hoher zeitlicher und administrativer Druck auf den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. In der Beratung von Migrantinnen und Migranten können darüber hinaus sprachliche Verständigungsschwierigkeiten, Fremdheitsgefühle auf beiden Seiten sowie vorhandene Diskriminierungserfahrungen bei den Arbeitsuchenden die Beratungssituationen zusätzlich erschweren.

Ende 2013 veranstaltete clever-iq einen Workshop für Mitarbeitende aus Arbeitsmarktorganisationen, Migrationsberatungsstellen, Einrichtungen Sozialer Arbeit und interessierte Migrantinnen und Migranten aus Konstanz und Umgebung. Rund 50 Personen gingen in drei Arbeitsgruppen der Frage nach, welche Barrieren, Herausforderungen und Gelingensfaktoren aktuell die Settings der Arbeitsberatung prägen, und erarbeiteten aus verschiedenen Perspektiven Qualitätskriterien für eine Interkulturelle Begleitung in der arbeitsbezogenen Beratung. Aus dem Workshop sind zwei Netzwerke hervorgegangen, die seither an den Herausforderungen der Arbeitsintegration und -beratung weiterarbeiten: das regionale Netzwerk Arbeit & Integration und Netzwerk Interkulturelle Begleiterinnen und Begleiter.

### Schnittstellen im Prozess der Arbeitsintegration verbessern – das regionale Netzwerk Arbeit & Integration

Das Netzwerk besteht aus Vertreterinnen und Vertretern lokaler Organisationen der Arbeitsintegration in

Konstanz und Umgebung und hat sich 2014 sechsmal getroffen. Regelmäßig vertreten sind die Migrationsbeauftragten der Agentur Konstanz-Ravensburg und des Jobcenters Konstanz, Vertreterinnen und Vertreter der Bildungs- und Ausbildungsberatung der Handwerkskammer, Fachkräfte der Migrationsberatungsstellen und Flüchtlingsbetreuung, Verantwortliche von Arbeitsintegrationsprojekten der Wohlfahrtsverbände, die kommunale Integrationsbeauftragte und eine Stadträtin.

Ziel des Netzwerkes ist die Verbesserung der Arbeitsintegration von Migrantinnen und Migranten in Konstanz durch eine bessere Kopplung der Schnittstellen entlang der IQ Prozesskette ([www.netzwerk-iq.de/prozesskette.html](http://www.netzwerk-iq.de/prozesskette.html)). Aktuell sind insbesondere die Integration von Flüchtlingen sowie die Einbindung der Arbeitnehmervvertretungen in das Netzwerk, zum Beispiel durch die Zusammenarbeit mit der Fachkräfteallianz im Landkreis, ein großes Thema. Das Netzwerk hat sich bis Ende 2014 nachhaltig etabliert, clever-iq wird deshalb ab 2015 die verantwortliche Federführung an die lokalen Organisationen abgeben.

*„Die Frage, die mich immer wieder beschäftigt, ist: Wie wäre mein Leben verlaufen, hätte ich die richtige Unterstützung gleich nach der Einwanderung zur Seite gehabt? Hätte ich eine befriedigendere Arbeit? Hätte ich mehr Anerkennung, Respekt oder sogar Bewunderung für das, was ich ‚erreicht‘ habe? Ich mache mit, weil ich das Gefühl habe, etwas korrigieren zu müssen. Die Interkulturelle Begleitung ist eine Zeitreise zurück zu meinen ursprünglichen Ängsten, Vorurteilen, Hoffnungen, Träumen, zurück zu mir.“*

Interkulturelle Begleiterin

Mehrsprachiger Flyer  
„Interkulturelle Begleitung  
in der Arbeitsmarkt-  
integration“ für rat-  
suchende Migrantinnen  
und Migranten sowie  
Fachkräfte.



„Ohne Angst verschieden sein können“ – das Netzwerk Interkulturelle Begleiterinnen und Begleiter

Das Netzwerk besteht aus rund 15 Menschen, die in Deutschland geboren oder aus anderen Ländern zugezogen sind, heute in Konstanz und Umgebung leben und verschiedene Sprachen sprechen. Sie alle haben den Prozess gesellschaftlicher Integration selbst durchlaufen und kennen deshalb die damit verbundenen Herausforderungen. Sie haben sowohl Diskriminierungserfahrungen gemacht als auch Unterstützung erlebt. Die Netzwerkmitglieder kennen die lokale Hilfelandschaft und qualifizieren sich im Rahmen von Qualifizierungsworkshops von clever-iq weiter rund um das Handlungsfeld der Arbeitsintegration.

„Speziell an dem Projekt der Interkulturellen Begleiter finde ich die Idee toll, dass wir nicht nur Dolmetschen, sondern vermitteln, auf den Menschen eingehen, ihn stärken und mit Fachwissen auf gleicher Augenhöhe mit den Behörden sind.“

Interkulturelle Begleiterin

Die Motivation, sich als interkulturelle Begleitung zu engagieren, beruht auf den persönlichen Erkenntnissen

im eigenen Integrationsprozess und den Erfahrungen, die einige von ihnen bereits als ehrenamtliche Übersetzerinnen und Übersetzer in verschiedenen Institutionen gemacht haben.

Der erste Qualifizierungsworkshop im Februar 2014 drehte sich um die Rollenklärung und die Frage der Mandatierung: In wessen Auftrag werden wir aktiv? An welchen Zielen orientieren wir uns? Wie gehen wir mit dem Anspruch der Unparteilichkeit und Neutralität im Beratungsprozess um? Wo fängt die Begleitung der Arbeitsuchenden an und wo hört sie auf?

Einigkeit besteht darin, dass der Einsatz interkultureller Begleitung einen Beitrag zur Aufhebung der Machtasymmetrie zwischen Fachkräften und Arbeitsuchenden leistet: „Es geht nicht darum, sich einseitig für die Anliegen der Hilfesuchenden einzusetzen, sondern darum, dass sie ihre Anliegen im Beratungsgespräch gleichberechtigt zur Sprache bringen können“, so eine Teilnehmerin. Diese Aussage verweist auf weit mehr als nur eine sprachliche Übersetzung: Die Interkulturelle Begleitung erwirkt die Überwindung von Ohnmachtsgefühlen und will gewährleisten, dass die Perspektive der Ratsuchenden ausreichend berücksichtigt wird. Ziel ist im Sinne des Empowerment-Ansatzes die Stärkung der Artikulations- und Definitionsmacht derjenigen, die strukturell in der schwächeren Position sind.

## Bilanz und Perspektive einer kollektiven Projektentwicklung

Von Beginn bestand das Netzwerk der Interkulturellen Begleiterinnen und Begleiter aus qualifizierten Personen mit vielfach reflektierten Integrationserfahrungen, die bereits in hohem Maß kollektives Wissen über Barrieren und Chancen gelingender Integrationsprozesse haben. Insofern war die Rolle von Katrin Muckenfuss, Projektleitung clever-iq, eher eine der Projektsteuerung und Moderation, weniger die der Expertin.

Die Zwischenergebnisse der Projektentwicklung wurden immer wieder in das Netzwerk Arbeit & Integration rückgekoppelt. Dadurch konnten auch die Überlegungen der Fachkräfte in die Projektentwicklung eingespeist werden.

Ein Gewinn für das Netzwerk der Interkulturellen Begleitung ist die Mitwirkung einer Jobcentermitarbeiterin, die sowohl die Perspektive der arbeitssuchenden Migrantinnen und Migranten als auch diejenige der Fachkräfte im Jobcenter kennt. Diese Doppelrolle ist für die Kollegin mitunter sicher eine Herausforderung. Ihr Wissen über die Abläufe, Strukturen und Grenzen innerhalb der Organisation ist jedoch sehr wertvoll für

**„Aus der Überzeugung heraus, dass Anerkennung ein menschliches Grundbedürfnis ist, deren Fehlen eine Identitätskrise auslösen kann, und dass jeder einen Platz in einer Gesellschaft hat, in der die Menschen füreinander eintreten, habe ich mich entschieden, am Projekt Interkulturelle Begleitung aktiv teilzunehmen.“**

Interkultureller Begleiter

die Integration verschiedener Perspektiven und Bewertungen und damit für die Projektentwicklung.

Zum Ende der aktuellen Förderperiode fällt der Startschuss für den Einsatz der Interkulturellen Begleitung im Rathaus Konstanz. Zukünftig sind weitere Qualifizierungsworkshops geplant. Mittelfristiges Ziel ist es, das Netzwerk Interkulturelle Begleitung in eine lokale Trägerschaft zu überführen. Bereits zum aktuellen Zeitpunkt wird das Netzwerk durch die Integrationsbeauftragte der Stadt Konstanz, das Netzwerk Arbeit & Integration und den Verein Miteinander in Konstanz aktiv unterstützt.

*Während der Qualifizierungsworkshops wurde kollektiv eine Selbstverständniserklärung erarbeitet über die Ziele, ethische Grundhaltung und Arbeitsprinzipien der Interkulturellen Begleitung.*

### **Wir wollen ...**

*... dass die Orientierung und emotionale Sicherheit insbesondere der Ratsuchenden gewährleistet ist, dass Diskriminierung erkannt und verhindert werden kann, dass die Kommunikation zwischen allen Beteiligten wertschätzend und angstfrei verläuft ...*

### **Als Interkulturelle Begleiterinnen und Begleiter ...**

*... orientieren wir uns bei der Ausübung unserer Tätigkeit an den Menschenrechten und an universellen menschlichen Bedürfnissen,*

*... respektieren wir die Unterschiede hinsichtlich Eigenschaften und Ausstattungsmerkmalen von Menschen und fordern die Anerkennung der damit verbundenen spezifischen Bedarfe für die Entwicklung individueller Kompetenzen,*

*... lehnen wir deshalb jede Form von Ausgrenzung, Benachteiligung und Diskriminierung ab, die auf der Missachtung des Gleichheitsgrundsatzes beruht.*

**iQ Netzwerk**  
Baden-Württemberg

Netzwerk „Integration durch Qualifizierung (IQ)“

**INTERKULTURELLE BEGLEITUNG**  
IN DER ARBEITSINTEGRATION

**Selbstverständniserklärung**  
der interkulturellen Begleiter/innen in der arbeitsbezogenen Beratung in Konstanz

**WAS WIR WOLLEN – WIE WIR ARBEITEN**

Die folgenden Ausführungen beinhalten die Ziele, ethischen Grundlagen und Arbeitsprinzipien der Interkulturellen Begleiter/innen in der arbeitsbezogenen Beratung. Sie wurden in einem kollektiven Prozess erarbeitet und dienen in erster Linie der gemeinsamen Orientierung und internen Verständigung der Interkulturellen Begleiter/innen. Die Zustimmung zu dieser Selbstverständniserklärung ist Grundlage für die Mitarbeit in diesem Netzwerk.

**AUSGANGSLAGE**

Die Integration in den Arbeitsmarkt ist von entscheidender Bedeutung für gesellschaftliche Teilhabe. So lange Einkommen von Erwerbsfähigkeit abhängt, ist ein existenzsichernder Arbeitsplatz die zentrale Voraussetzung für ein selbstbestimmtes Leben. Langfristige unfreiwillige Erwerbslosigkeit bedeutet, dass zahlreiche menschliche Bedürfnisse nicht erfüllt werden können. Das führt zu komplexen Problemlagen für die Betroffenen, und gefährdet die sozialen Grundlagen einer demokratischen Gesellschaft. Die Erwartungen an die Arbeitsberatungen in den Jobcentern, Arbeitsagenturen, Kammern, Betrieben und anderen Einrichtungen sind dementsprechend hoch – sowohl von Seiten der Arbeitssuchenden, als auch von Seiten der Politik und Gesellschaft. Insbesondere in den Jobcentern und Arbeitsagenturen besteht häufig ein hoher zeitlicher und administrativer Druck auf die Mitarbeiterinnen, möglichst viele Fälle in kurzer Zeit zu bearbeiten. In der Zusammenarbeit mit Migrantinnen und Migranten können darüber hinaus sprachliche Verständigungsschwierigkeiten, Fremdheitsgefühle auf beiden Seiten, sowie vorhandene Diskriminierungserfahrungen bei den Arbeitssuchenden die Beratungssituationen zusätzlich erschweren. An der Schnittstelle zwischen den Bedürfnissen der Arbeitssuchenden und dem Auftrag der beratenden Fachkräfte steht das Projekt „Interkulturelle Begleitung in der arbeitsbezogenen Beratung“ an. Es will zu einer gelingenden, human und effizienten Beratung für alle Beteiligten beitragen.

**UNSERE ZIELE**

Wir gehen aus von der Prämisse, dass in Beratungen ein strukturelles Machtgleichgewicht besteht zwischen der sozialen Position der Ratsuchenden und derjenigen der Fachkräfte. Wir wollen mit unserer Arbeit dazu beitragen diese Machtasymmetrie soziologisch, indem wir die Artikulations- und Definierenmacht der Schwächeren stärken (Empowerment). Ziel ist eine faire, gleichberechtigte und effektive Verständigung aller Beteiligten.

Selbstverständniserklärung über Ziele, ethische Grundhaltung und Arbeitsweise der Interkulturellen Begleitung.

Die vollständige Selbstverständniserklärung kann auf [www.klever-iq.de](http://www.klever-iq.de) heruntergeladen werden.

# Diskriminierung zum Thema machen

## Netzwerkbildung und Professionalisierung in Reutlingen

klever-iq hat maßgeblich zum Aufbau des Runden Tisches Antidiskriminierung beigetragen. Dieses breit aufgestellte, gemeinwesenorientierte Netzwerk stärkt die professionelle Bearbeitung von Diskriminierung und stellt daher einen wichtigen potenziellen Partner für Jobcenter, Agenturen, Welcome Center und Kammern dar.

### Diskriminierung von Frauen mit Kopftuch auf dem Arbeitsmarkt

*„Eine professionelle Antidiskriminierungsberatung sieht Ratsuchende als aktiv Handelnde und nicht als passive Opfer. Mit Empowerment („Selbst-Bemächtigung“ oder „Selbst-Stärkung“) wird diese Haltung, werden aber auch konkrete Strategien und Maßnahmen beschrieben, die Menschen in die Lage zu versetzen, ihre Interessen eigenmächtig, selbstverantwortlich und selbstbestimmt zu vertreten und zu gestalten“. (Auszug aus der Konzeption des Runden Tisches für ein Antidiskriminierungsbüro)*

Die Perspektive von Menschen mit Diskriminierungserfahrung ist Thema eines Filmprojekts und des Aufbaus einer „AG Empowerment“ durch den Runden Tisch. Ein Schwerpunkt, der uns dabei besonders beschäftigt, sind Berichte von kopftuchtragenden Frauen über ihre Schwierigkeiten, eine qualifizierte Arbeit zu finden. Was die Vermittelnden der Jobcenter und Agenturen in unseren Fortbildungen schildern, bestätigt diese Probleme, zur Sprache kommen dabei aber auch stereotype Bilder über Frauen mit Kopftuch, die unter Umständen dazu führen, dass Beraterinnen und Berater die vorhandenen Ressourcen der Frauen nur unzureichend wahrnehmen.

*„Es ist nicht der Islam, der mich unterdrückt, sondern eine Gesellschaft, die mehr mein Kopftuch als meine Qualifikationen sieht.“*

Interviewaussage einer Frau im Rahmen des Filmprojekts

Bei einer Podiumsdiskussion von klever-iq im Rahmen der Interkulturellen Woche 2013 in Reutlingen antwortete ein Bäckermeister auf die Frage, ob er ein Mädchen mit Kopftuch für den Verkauf einstellen würde, dass die Zeit wohl reif dafür sei. Der gesellschaftliche Diskurs rund ums Kopftuch spielt, wie man sieht, für Arbeitgebende bei der Einstellung eine große Rolle. Dies war für uns Anlass, Frauen, die Kopftuch tragen, in einem Erkundungsprojekt mit der Künstlerin Hanna Smitmanns und der Wissenschaftlerin Karin Burth selbst zu Wort kommen zu lassen mit dem Ziel, mehrere Kurzclips für interkulturelle Trainings zu entwickeln. In die Konzeption der Filme wurden – neben der Erfahrung und Expertise aus unseren klever-iq-Fortbildungen und Modellprojekten – auch die befragten Frauen einbezogen.

In Video- und Audiointerviews befragten wir kopftuchtragende Frauen zu den Erfahrungen, die sie im Rahmen ihres Studiums, ihrer Ausbildung, während der Bewerbungsphase und schließlich am Arbeitsplatz gesammelt haben. Um auch die Perspektive der Arbeitgebenden einzufangen, befragten wir ebenso Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber sowie Beraterinnen und Berater des Jobcenters. Die Filmausschnitte wurden erstmals in einer Podiumsdiskussion zum Thema Diskriminierung von kopftuchtragenden Frauen am Arbeitsmarkt in Reutlingen gezeigt. Auf dem Podium diskutierten neben Expertinnen in eigener Sache Wissenschaftler und Arbeitsmarktakeure.

*Aus dem Erkundungsprojekt zum Thema Diskriminierung von kopftuchtragenden Frauen am Arbeitsmarkt sind Kurzvideos entstanden, die u. a. bei interkulturellen Trainings eingesetzt werden. Darin kommen Expertinnen in eigener Sache, Arbeitgebende und Beraterinnen und Berater des Jobcenters zu Wort. Neben Diskriminierungserfahrungen und -bedingungen werden in den Videos mögliche Handlungsstrategien thematisiert.*



## Der Runde Tisch Antidiskriminierung in Reutlingen

Die Verabschiedung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) im Jahr 2006 hat das Recht, sich individuell gegen Diskriminierung zu wehren, gestärkt und Antidiskriminierungsstrategien gesellschaftlich sichtbar gemacht. Viele Betroffene kennen diese Gesetzgebungen aber nicht, und wenn doch, finden sie vor Ort keine kompetente Beratung. So konnte sich ein Schwarzer Jugendlicher, dem in Reutlingen aus rassistischen Gründen der Eintritt in eine Disko verwehrt wurde, nur mit professioneller Hilfe einer Berliner Beratungsstelle rechtlich zur Wehr setzen.

Vor drei Jahren hat sich ein breites Bündnis verschiedener Träger, Initiativen und Einzelpersonen auf den Weg gemacht, eine professionelle Antidiskriminierungsarbeit für Reutlingen, Tübingen und Umgebung aufzubauen. Dabei hat das clever-iq-Team mit Andreas Foitzik und Marjam Kashefipour einen wesentlichen Beitrag geleistet. Ziel des Netzwerkes ist eine kommunal finanzierte Anlaufstelle, in der Menschen, die Diskriminierungserfahrungen machen, schnelle, professionelle und nachhaltige Unterstützung bekommen – ungeachtet einer tatsächlichen oder zugeschriebenen Herkunft, Hautfarbe, Religion, Behinderung sowie des Geschlechts, der sexuellen Orientierung, der sexuellen Identität, des Alters, des Aufenthalts- oder des ökonomischen Status.

Die geplante Anlaufstelle schließt eine Lücke im Versorgungssystem der Region, indem diese

- von Diskriminierung betroffenen Menschen professionelle Einzelfallberatung und Unterstützung bietet und somit einen Beitrag zur Inklusion leistet,
- im Sinne von Empowerment Maßnahmen fördert, welche die Selbst-Stärkung der von Diskriminierung Betroffenen ermöglicht,
- für die Fachdienste eine Plattform zur Professionalisierung und Vernetzung in diesem Themenfeld bietet,
- durch Öffentlichkeits- und Sensibilisierungsarbeit die Alltäglichkeit von Diskriminierung in der Region thematisiert,
- ein Zeichen der Solidarität zwischen Bürgerinnen und Bürgern setzt und auf diesem Wege einen Prozess der gemeinsamen Wachsamkeit fördert und so letztlich zur Verbesserung der Lebensqualität in der Region beiträgt. Damit fördert sie nicht zuletzt die Wirtschaftsregion.

### **Fort- und Weiterbildung „Einzelfallberatung in der Antidiskriminierungsarbeit“**

*Der Runde Tisch Antidiskriminierung Reutlingen führt im Jahr 2015 in Zusammenarbeit mit dem Antidiskriminierungsverband Deutschland (advd) eine mehrmodulige Weiterbildung durch. Sie vermittelt – in dieser Form erstmals in Deutschland – rechtliche, methodische und ethische Kernkompetenzen für die spezialisierte Antidiskriminierungsberatung für alle Diskriminierungsbereiche (Arbeit, Wohnen, Freizeit, Dienstleistungen, Behörden, Polizei) sowie verschiedene Diskriminierungsmerkmale.*

*Das Einführungsmodul mit dem Schwerpunkt Erst- und Verweisberatung kann auch einzeln belegt werden. Fort- und Weiterbildung werden gefördert vom Integrationsministerium Baden-Württemberg. Mehr Infos unter [www.adb-reutlingen.de](http://www.adb-reutlingen.de)*

**„Wenn es ein Antidiskriminierungsbüro gibt, muss ich nicht mehr die Meckermotzmaschine sein.“**

Aussage eines Softwareentwicklers mit spastischen Lähmungen aus dem Film „... dass alle Menschen gleich sind ...“ von Harald Sicking im Auftrag des Runden Tisch Reutlingen

# Interkulturelle Beratungskompetenz

## Unser Trainingskonzept

Interkulturelle Kompetenz gilt inzwischen als Schlüsselqualifikation für Beratungs- und Vermittlungsfachkräfte in der Arbeitsmarktintegration. In unseren Trainings verstehen wir „Interkulturelle (Beratungs-) Kompetenz“ als die Fähigkeit, die Komplexität der Erfahrungen und Bedarfe der Kunden und Kundinnen erkennen und in einer angemessenen Weise in der Beratung darauf einzugehen zu können

In Deutschland leben rund 15 Millionen Menschen mit Migrationshintergrund, was rund 20 Prozent der Gesamtbevölkerung entspricht. In Baden-Württemberg liegt der Anteil mit circa 25 Prozent bundesweit am höchsten. „Gemessen am Bevölkerungsanteil können Menschen mit Migrationshintergrund häufig

*„Das Seminar hat mir gezeigt: Wir brauchen für unsere Arbeit viel Feingefühl, und es gibt keine ‚Top 10 der Fettnäpfchen‘.“*

Seminarteilnehmerin

nicht hinreichend erfolgreich am Erwerbsleben teilnehmen“, urteilte die Bundesagentur anlässlich des Integrationsgipfels der Bundesregierung im Mai 2013. Einschränkungen durch den Aufenthaltsstatus, fehlende Anerkennung beruflicher Qualifikationen, die Herausforderung des Zweitspracherwerbs, unterschiedliche kulturelle Prägungen sowie individuelle Ausgrenzungserfahrungen und Formen struktureller

Diskriminierung erschweren häufig eine erfolgreiche Vermittlung in Arbeit und führen zu konflikthafter Situationen in Beratungssettings.

Der Schwerpunkt der Trainings von clever-iq für Beratungsfachkräfte aus Arbeitsagenturen und Jobcentern im Rahmen einer zweitägigen Fortbildung lag in der Sensibilisierung im Hinblick auf folgende Themen:

- Entstehung von Vorurteilen und kulturellen Typisierungen und ihre diskriminierenden Wirkungen in der Beratung auf Migrantinnen und Migranten
- Soziale und kulturelle Vielfalt *innerhalb* ethnischnationaler Herkunftsgruppen
- Gesellschaftlich bedingte soziale Ungleichheit im Einwanderungsland aufgrund von ungleichem Zugang zu Ressourcen wie Bildung, Arbeit, Wohnen und Gesundheit, wodurch ein selbstbestimmtes Leben erst möglich wird
- Machtungleichgewicht zwischen Fachkräften und Arbeitsuchenden in den Beratungssettings und die dadurch entstehenden größeren und kleineren Handlungsspielräumen der Beteiligten

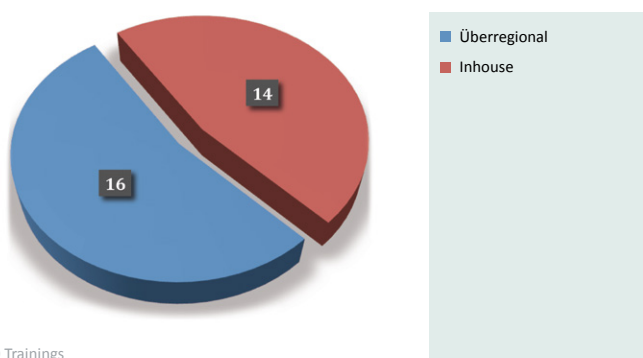
Weitere Ziele der Trainings waren der Erwerb migrationsensibler Beratungskompetenzen wie beispielsweise der Gebrauch Leichter Sprache und die Erweiterung von Handlungsspielräumen durch kollegiale Fallberatung oder Kooperation mit externen Fachstellen wie den Migrationsberatungsstellen.

### Unser Verständnis von Interkultureller Kompetenz

Wir gehen von der Prämisse aus, dass die soziale Integration in unsere Gesellschaft und damit auch in den Arbeitsmarkt im Interesse eines jeden Menschen liegt, der hier ein selbstbestimmtes Leben führen will. Unabhängig von kulturellen Unterschieden hat jeder Mensch das Bedürfnis nach sozialer Zugehörigkeit, Teilhabe und Autonomie. Die Erfüllung dieser Bedürfnisse ist eine zentrale Voraussetzung für ein demokratisches Zusammenleben. Die Bedürfniserfüllung

### Angebotsformate der Trainings

Die insgesamt 30 Trainings mit 50 Trainingstagen wurden als Inhouseangebot bei einzelnen JC und AA vor Ort und als überregionale Trainings angeboten.



N = 30 Trainings

zu gewährleisten, obliegt der Politik, die Umsetzung ist Aufgabe gesellschaftlicher Organisationen wie derjenigen der Arbeitsmarktintegration.

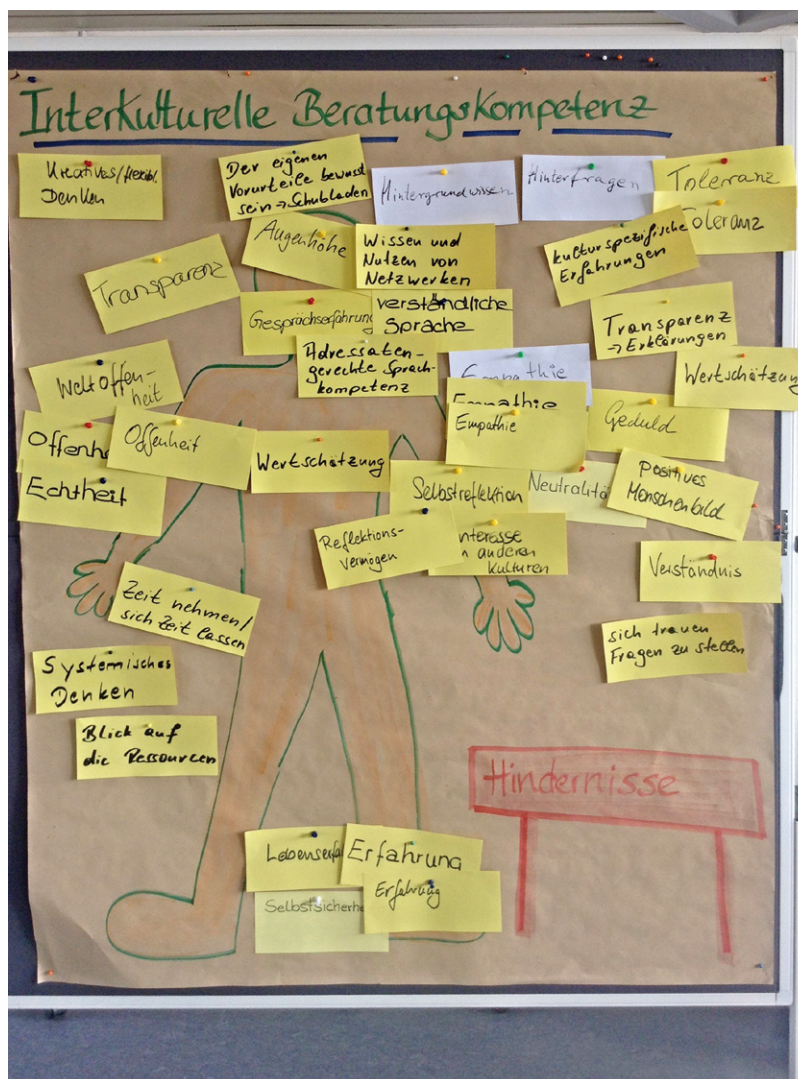
Aus dieser Perspektive beinhaltet Interkulturelle Kompetenz der Mitarbeitenden in Arbeitsberatungen die Fähigkeit ...

- die eigene soziale Position und die damit verbundenen Machtquellen in Beratungsgesprächen, innerhalb der Organisation und Gesellschaft zu erkennen und zu reflektieren,
- sich des eigenen Blicks auf die „Anderen“ bewusst zu werden und damit das Bild zu reflektieren, das die Teilnehmenden von den Kundinnen und Kunden haben,
- einen Perspektivwechsel einnehmen und sich in die Situation des Gegenübers hineinversetzen zu können und
- nach den universellen, kulturübergreifenden menschlichen Bedürfnissen zu fragen, die hinter bestimmten Verhaltens- und Handlungsweisen der Kundinnen und Kunden stehen.

Es kann darüber hinaus hilfreich sein, Sozialisationsbedingungen von Kundinnen und Kunden aus verschiedenen Herkunftsgesellschaften in Erfahrung zu bringen. So kann Wissen über Geschlechterrollen, das Bildungssystem, religiöse Gepflogenheiten helfen, sich in die Situation des Gegenübers zu versetzen. Wichtig ist es jedoch, zu betonen, dass die Gruppe der Menschen mit Migrationshintergrund in kultureller und sozialer Hinsicht sehr vielfältig und heterogen ist und Unterschiede innerhalb von ethnisch-nationalen Gruppen oftmals größer sind als die zwischen den Gruppierungen.

### Von Interkultureller Kompetenz zu Diversitätskompetenz

Der Trainingsansatz von clever-iq zielt auf ein erweitertes Verständnis von Interkultureller Kompetenz in Richtung Diversity: Im Vordergrund steht die Anerkennung von Verschiedenheit und Individualität der Kundinnen und Kunden in der Verschränkung verschiedener Eigenschaften wie zum Beispiel ethnisch-nationale Herkunft, Alter, Geschlecht, Gesundheit, Religion, Bildungskapital, sexuelle Identität und soziale Herkunft. In Bezug auf alle diese Eigenschaften sind Menschen am Arbeitsmarkt potenziellen Diskriminierungen ausgesetzt. Diskriminierungen können sich potenzieren, je mehr Eigenschaften Menschen in sich vereinen, die nicht den vermeintlichen Normalitätskriterien der Mehrheitsgesellschaft entsprechen. Die Perspektive der Mehrfachzugehörigkeit von Menschen



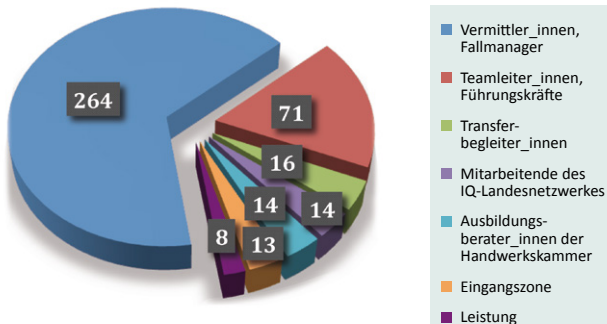
und damit auch der potenziellen Mehrfachdiskriminierung gerät jedoch aus dem Blick, wenn Interkulturelle Kompetenz den Fokus auf kulturelle Zugehörigkeiten und Zuschreibungen legt. Als Folge suchen wir dann in erster Linie nach kulturellen, das heißt religiösen oder ethnisch-nationalen Erklärungen für Konflikte mit Kundinnen oder bestimmte Verhaltensweisen von ihnen.

*„Man erinnert sich, dass man auch selbst Fremder in anderen Ländern ist. Der Perspektivenwechsel und die Übungen zur Sensibilisierung haben meinen Blick geschärft. Es war gut, mal selbst in der Rolle der Gegenüber zu sein und dies zu erleben.“*

Seminarteilnehmer

## Zielgruppen der Trainings

Mit Trainings, die für unterschiedliche Zielgruppen zugeschnitten waren, wurden gute Erfahrungen gemacht.



N = 400

In nahezu allen Trainings machen wir die Erfahrung, dass Teilnehmende, egal ob Beratungsfachkräfte, Verwaltungsmitarbeitende, Führungskräfte oder Migrationsbeauftragte, den Wunsch nach möglichst kla-

ren Handlungsregeln im Umgang mit bestimmten vermeintlich kulturellen Gruppierungen wie „Kopftuchträgerinnen“, „Männer muslimischen Glaubens“, „Flüchtlinge aus Syrien“ oder „Roma-Familien“ artikulieren. Dieser Wunsch ist nachvollziehbar; entspricht er doch dem Bedürfnis nach Sicherheit und Orientierung in der täglichen Konfrontation mit einer heterogenen Kundschaft. Allerdings wird dieser Wunsch der Vielfalt der Kundinnen und Kunden nicht gerecht, denn es gibt unterschiedliche Gründe dafür, ein Kopftuch zu tragen, Syrien gehört zu den Top-Five-Ländern, aus denen hochqualifizierte Fachkräfte kommen, und es gibt Jugendliche aus Familien der Roma, die hier geboren und aufgewachsen sind und deshalb keine Bezüge zu der Herkunftsregion ihrer Eltern haben.

Es wird somit eine Herausforderung in den Trainings von clever-iq bleiben, der Komplexität interkultureller und diversitätsorientierter Beratungskompetenz inhaltlich und methodisch gerecht zu werden, sowohl für die Teilnehmenden als auch für die Trainerinnen und Trainer.

## Unsere Trainerinnen und Netzwerke

### Trainerinnen und Trainer von clever-iq

Der Pool von Trainerinnen und Trainern von clever-iq umfasst neben den beiden hauptamtlichen Mitarbeitenden acht weitere Trainerinnen und Trainer, die jeweils im Zweierteam die Trainings durchführen.

Die Erfahrungs- und Qualifizierungshintergründe reichen dabei von Fortbildungen zu Gender-Mainstreaming und Diversity-Management in Organisationen über Antidiskriminierungs- und Empowerment-Arbeit mit Betroffenen bis hin zu Fortbildungsformaten zu Interkultureller Kompetenz in Handlungsfeldern Sozialer Arbeit und Bildungsinstitutionen, Verwaltungen, Unternehmen und Hochschulen.

Die konzeptionelle Entwicklung und Verständigung über die Ziele der Trainingsformate erfolgt auf der gemeinsamen Wertebasis des Netzwerks „Rassismuskritische

Migrationspädagogik“ in Baden-Württemberg ([www.rassismuskritik-bw.de](http://www.rassismuskritik-bw.de)), in das alle Trainerinnen und Trainer eingebunden sind. Durch regelmäßige Arbeits- und Reflexionstreffen und gemeinsame Werkstätten mit Expertinnen, beispielsweise zum Thema Leichte Sprache, werden die Trainingsangebote und -durchführenden permanent weiterqualifiziert.

### Zentrale Kooperationspartnerinnen und -partner

Für die Konzeption der Trainingsformate und ihre Weiterentwicklung sind die Einbindung in Netzwerke und die Kooperation sowie der Austausch mit externen Kolleginnen und Kollegen von großer Bedeutung. Die wichtigsten Partner waren und sind die Fach-AG Antidiskriminierung und die AG-Trainings der Fachstelle Diversity, die beide zum IQ Netzwerk gehören.

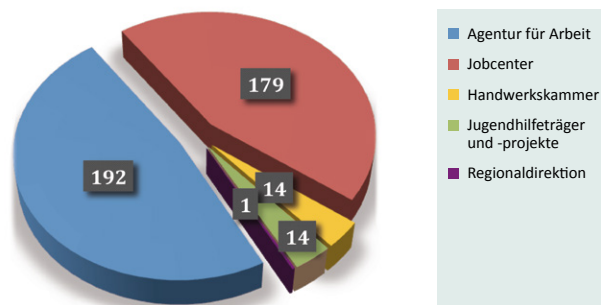


## Verzahnung des Trainingsansatzes mit Erfahrungen aus der Praxis

Ein zentraler Gelingensfaktor für die verschiedenen Trainingsformate ist die inhaltliche Verschränkung mit den Erfahrungen aus den Modellstandorten von clever-iq und mit den beruflichen Erfahrungen der Trainerinnen und Trainer aus Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit. Durch die Implementierung eines Prozesses der Interkulturellen Öffnung im Jobcenter Tübingen, die Zusammenarbeit mit von Diskriminierung betroffenen Menschen in Reutlingen und Konstanz und die Kooperation mit den INGA-Mitarbeiterinnen der Agentur für Arbeit in Schwäbisch Hall und Tauberbischofsheim gelingt es in besonderem Maße, den Transfer zwischen der Praxis der Teilnehmenden und den Trainings herzustellen. Die Trainerinnen und Trainer haben nicht nur einen Einblick in den Alltag der Jobcenter und Agenturen gewonnen, sondern kennen durch ihre berufspraktischen Hintergründe auch die sozialen Probleme der Klientinnen und Klienten und deren Wahrnehmung und Bewertung der Arbeitsqualität dieser Organisationen. Dies ermöglicht in den Trainings neben dem Praxisbezug einen fruchtbaren Austausch zwischen verschiedenen Bewertungen und Perspektiven der Arbeitsintegration. Die nachhaltige Verzahnung der Erfahrungen aus der Projektarbeit in den Modellstandorten mit den Impulsen der Trainingsteilnehmenden ist uns ein großes Anliegen. In der neuen Förderperiode werden deshalb die Standorte der Interkulturellen Botschafterinnen und Botschafter bei den Trainingsangeboten eine besondere Berücksichtigung finden und die Trainingsinhalte auf die spezifischen Herausforderungen vor Ort abgestimmt.

### Institutionelle Zugehörigkeit der Teilnehmenden

Die Mehrzahl der 400 Teilnehmenden kam aus der Agentur für Arbeit oder dem Jobcenter.



N = 400 Teilnehmende

*„Ich verstehe schon, dass kulturelle ‚Rezepte‘ für den Umgang mit Menschen aus bestimmten Regionen nicht unbedingt weiterhelfen, trotzdem hätte ich mir das gewünscht in der Hoffnung, dass die Kommunikation dann leichter wird.“*

Seminarteilnehmerin

# Von Migrationsbeauftragten zu Interkulturellen Botschafterinnen und Botschaftern

## Eine Weiterbildung zur Interkulturellen Öffnung

Erfassen, verstehen, verändern. Mit dem Ziel, eine Interkulturelle Öffnung ihrer Organisation herbeizuführen, stellen sich zehn Migrationsbeauftragte aus Arbeitsagenturen und Jobcentern der Herausforderung, im Rahmen einer Weiterbildung von clever-iq Impulse zu setzen und Strategien zu entwickeln.



Interkulturelle Botschafterinnen und Botschafter bilden sich für die Interkulturelle Öffnung ihrer Organisation weiter.

Was heißt Interkulturelle Öffnung oder Diversity Management im Kontext von Organisationsentwicklung? Was hat dies mit Chancengerechtigkeit und Antidiskriminierung zu tun? Welche Rolle spielt in diesem Kontext Interkulturelle Kompetenz? Welche Handlungsfelder betrifft Interkulturelle Öffnung in den Organisationen? Mit welchen Aufgaben ist dies für die Migrationsbeauftragten in den Jobcentern und Agenturen verbunden?

Wo und wie sollen und können Migrationsbeauftragte Einfluss auf die Erweiterung von Handlungsspielräumen ausüben – sowohl für die Bedürfniserfüllung der Kundinnen und Kunden als auch für die Stärkung professioneller Handlungskompetenzen der Kolleginnen und Kollegen?

Das sind zusammengefasst die handlungsleitenden Fragen, auf die wir im Laufe der modular aufgebauten Weiterbildung unter der Leitung von Katrin Muckenfuss und Elisabeth Yupanqui Werner zwischen April und Dezember 2014 Antworten erarbeitet haben.

Begleitend zur Weiterbildung führten die Teilnehmenden Bedarfs- und Bestandserhebungen in ihren Orga-

nisationen durch. Damit gerieten einerseits bereits gelingende Maßnahmen Interkultureller Öffnung in den Blick, andererseits wurden bestehende Barrieren und Problemstellungen erfasst. In Gesprächen mit Führungskräften und Fragebogenerhebungen unter den Kolleginnen und Kollegen wurden auf verschiedenen Ebenen folgende Handlungsfelder der Interkulturellen Öffnung identifiziert:

- Durchführung von Trainings oder kollegialer Fallbesprechungen mit Kolleginnen und Kollegen in der Beratung, um für Vorurteile und Stereotypen im Beratungskontext zu sensibilisieren
- Präsentation zentraler Informationen in verschiedenen Sprachen und in leichter Sprache zur Schaffung einer Willkommenskultur in der Eingangszone
- Aufbau eines internen Beschwerdewesens zur Sensibilisierung der Führungsebene für Alltagsrassismus im Umgang mit Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund
- Fortbildungen oder Infotage zu Möglichkeiten und Verfahren der Anerkennungsberatung oder dem Zusammenhang von Arbeits- und Asylrecht
- Vernetzung und Aufbau von Kooperationsstrukturen mit regionalen Beratungs- und Unterstützungsangeboten durch die Mitarbeit der Interkulturellen Botschafterinnen und Botschafter in regionalen, trägerübergreifenden Arbeitskreisen und Netzwerken
- Kollegiale Unterstützung und Bereitstellung von zeitlichen Ressourcen für die Interkulturellen Botschafterinnen und Botschafter durch die Führungsebene, um Maßnahmen systematisch und nachhaltig zu entwickeln und zu implementieren

### Methodische Grundlagen der Weiterbildung:

Lernen findet nicht nur durch Wissensvermittlung statt, sondern insbesondere durch die aktive Auseinandersetzung mit den kollektiven Wissensbeständen, die innerhalb der Gruppe vorhanden sind. Ausgehend von dieser Prämisse haben wir die Teilnehmenden von Beginn an in die Zielentwicklung eingebunden. Im Zentrum stand ihr aktueller Handlungsbedarf, was hinsichtlich der inhaltlichen Schwerpunktsetzungen in der Weiterbildung immer wieder Anpassungen erforderlich

machte. So haben wir etwa zugunsten des Themas Asyl- und Arbeitsrecht das Thema Personalentwicklung fallengelassen, da aktuell insbesondere die Arbeitsagenturen stark von Flüchtlingen frequentiert werden.

Viel Raum bekamen auch der kollegiale Austausch sowie die Prozessbegleitung der Teilnehmenden in Bezug auf die Entwicklung und Umsetzung ihrer jeweiligen Praxisprojekte.

Zentrales Ziel der Weiterbildung, auch im Interesse der Regionaldirektion Baden-Württemberg, war zudem die Profilentwicklung der Migrationsbeauftragten. Die Weiterentwicklung von Migrationsbeauftragten zu Interkulturellen Botschafterinnen und Botschaftern beinhaltet insbesondere die Rollen- und Auftragsklärung der Beauftragten innerhalb der Organisation. Hierbei führende Fragen, deren Bearbeitung Bestandteil in allen Modulen war, lauteten: Welche Aufgaben umfasst die Funktion der Interkulturellen Botschafterin und des Botschafter in meiner Organisation? Woher kommt unser Mandat? Wo und wie positionieren wir uns zukünftig innerhalb der Organisation?

### Übertragbarkeit und Perspektive

Aus diesen Gründen kann die Weiterbildung nicht eins zu eins wiederholt oder andernorts übernommen werden, sondern muss in Abstimmung mit den Teilnehmenden methodisch und inhaltlich jeweils angepasst und weiterentwickelt werden. Dadurch können aktuelle arbeitsmarktpolitische Entwicklungen und die damit verbundenen beruflichen Herausforderungen aufgegriffen werden.

Das hier vorgestellte Konzept erfordert vom Leitungsteam eine prozessorientierte, offene Haltung gegenüber den Interessen der Teilnehmenden, verbunden mit der Bereitschaft zu Kritik, Flexibilität und Nachjustierung im Umgang mit dem erstellten Weiterbildungskonzept. Darüber hinaus impliziert das Konzept die Herausforderung, im Rahmen zeitlich und personell begrenzter Ressourcen zwischen verschiedenen Einzelinteressen zu balancieren. Wenn dies gelingt, ist die bewusste Orientierung an den Interessen, Qualifikationen und beruflichen Anforderungen der Teilnehmenden ein herausragendes Qualitätsmerkmal des Weiterbildungskonzeptes, was von den Beraterinnen und Beratern sehr wertgeschätzt wird.

### Kooperation mit der Regionaldirektion

Die Unterstützung seitens der Regionaldirektion Baden-Württemberg war ein zentraler Gelingensfaktor für die Weiterbildung. Für die zukünftige Arbeit der Interkulturellen Botschafterinnen und Botschafter im Hinblick auf die Absicherung und strategische Weiterentwicklung der begonnenen Prozesse in den einzelnen Organisationen ist es daher wichtig, dass die jeweiligen Führungskräfte der beteiligten Migrationsbeauftragten die Weiterbildung von Beginn an unterstützen.

Von zentraler Bedeutung für den nachhaltigen Erfolg der Weiterbildung ist insbesondere, dass die Führungsebene der Agentur für Arbeit den Interkulturellen Botschafterinnen und Botschaftern die zeitlichen Ressourcen zur Verfügung stellt, Impulse und Praxisprojekte der Weiterbildung vor Ort umzusetzen.

*Interkulturelle Botschafterinnen und Botschafter haben die Aufgabe, in Jobcentern oder Agenturen für Arbeit den Prozess der Interkulturellen Öffnung zu unterstützen und fachlich zu begleiten. Impulse zur Interkulturellen Öffnung sind vielfältig. Sie können die Organisation eines Seminars für Kolleginnen und Kollegen zum Thema Anerkennungsberatung bedeuten, die Erarbeitung von migrationssensiblen Qualitätsstandards für die Beratung erfordern oder die Intensivierung der Zusammenarbeit mit regionalen, externen Beratungsangeboten oder Migrantenorganisationen enthalten.*

*Die Entwicklung der sechsstägigen Fortbildungsreihe entstand in Kooperation mit der Regionaldirektion Baden-Württemberg, die auch die infrastrukturelle Organisation übernommen hat. Im ersten Pilotdurchlauf beschäftigten sich zehn Migrationsbeauftragte von Jobcentern und*

*Arbeitsagenturen mit den Themen Interkulturelle Öffnung, Anerkennungsberatung, Migrantenökonomie, Asylrecht und Diversity. Zwischen den fünf Fortbildungsmodulen setzten sie bereits eigene Praxisprojekte um und wurden dabei von den beiden Weiterbildungsleiterinnen sowie weiteren Expertinnen und Experten fachlich begleitet.*

*Im Rahmen einer offiziellen Abschlussveranstaltung in der Regionaldirektion Baden-Württemberg Anfang Dezember 2014 werden die Teilnehmenden durch die Integrationsministerin Bilkay Öney zertifiziert.*

*Über die Weiterbildung ist mit Unterstützung des ikubiz – der Koordination IQ Netzwerk Baden-Württemberg – ein Film entstanden, der unter folgendem Link bezogen werden kann: [www.netzwerk-iq-bw.de/videos.html](http://www.netzwerk-iq-bw.de/videos.html).*

# Von Brillen und Spiegeln: Der multiperspektivische Blick in der Beratung\*

**Die Vielfalt der Lebensgeschichten und Lebenslagen der Kundinnen und Kunden wird von vielen Beratenden vor allem mit der Kulturbrille wahrgenommen. Damit bleiben viele Aspekte der Lebensrealität ungesehen, was zu Konflikten in der Beratung führen kann. Das hier vorgestellte Brillenmodell, mit dem wir in unseren Trainings arbeiten, kann zu einem multiperspektivischen Blick beitragen.**

Mit dem Brillenmodell werden neue Sichtweisen auf die eigene Praxis gewonnen, die zu einer Erweiterung der professionellen Handlungsspielräume führen. Die Teilnehmenden lernen nicht, wie die vermeintlich „Anderen“ sind, sondern reflektieren, wie sie diese wahrnehmen. Denn neben dem Blick durch die vorherrschende Kulturbrille brauchen wir andere Brillen, um die Bedeutung von Migration, sozialer Integration, Diskriminierung und der jeweiligen Persönlichkeit für das Handeln der Ratsuchenden angemessen wahrnehmen, reflektieren und beurteilen zu können. Die einzelnen Brillen für sich genommen werden den komplexen Lebenslagen nicht gerecht. Jede Blickweise öffnet aber den Blick für spezifische soziale Probleme, Herausforderungen, Handlungsstrategien und somit auch für Ressourcen und Kompetenzen der Kundinnen und Kunden.

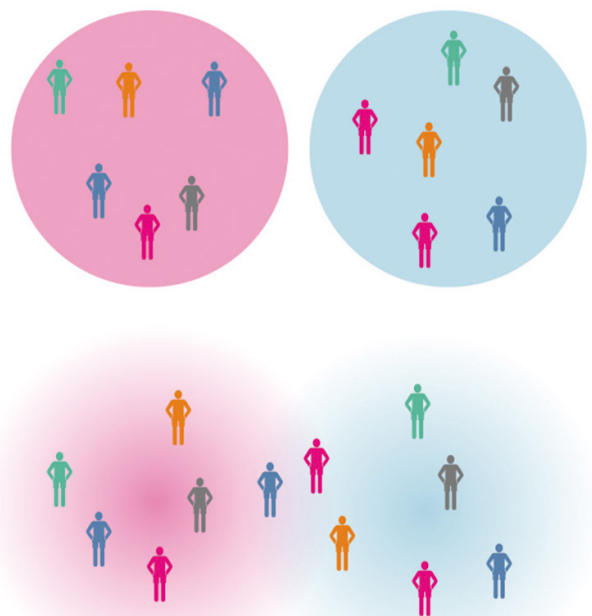
## Kulturbrille

Im Alltagsverständnis vieler Beraterinnen und Berater wird Kultur sehr stark auf ethnische und nationale Herkunft reduziert. Doch kann man auf dieser Ebene überhaupt sinnvolle Aussagen über Kultur machen? Wie ist die Stellung der Frau in der herkunftsdeutschen Familie? Sind alle Deutschen fleißig? Aussagen über die „deutsche“ oder irgendeine andere Kultur bieten wenig Hilfe in konflikthafter Interaktionen, da diese Erklärungsmuster der komplexen Lebenssituation von Menschen nicht gerecht werden.

Das vorherrschende Bild kultureller Differenz suggeriert, dass sich alle Mitglieder einer kulturellen Gruppe in bestimmten Umgangsweisen wie etwa Pünktlichkeit oder Geschlechterrollen gleichen und anderen homogenen Gruppen gegenüberstehen. Doch die Unter-

schiede innerhalb jeder Gruppe sind oftmals größer als die Unterschiede zwischen den Gruppen.

Der Blick auf die kulturelle Differenz kann fruchtbar sein, wenn ich damit nicht vorgefertigte Bilder über „Andere“ unhinterfragt reproduziere, sondern die Sozialisationsbedingungen und -erfahrungen einer konkreten Gruppe beschreibe. Leitende Fragen lauten: Was gilt für diese Gruppe als „normal“? Womit setzen sich alle Mitglieder in ähnlicher Weise auseinander? Auf welche kollektiven Bilder und Ideen von Familie oder Arbeit greifen Menschen zurück, wenn sie das eigene Handeln und die Welt um sich herum erklären?



Die Unterschiede innerhalb einer kulturellen Gruppe sind oftmals größer als die Unterschiede zwischen den Gruppen.

\* Ausführlicher nachzulesen in: Andreas Foitzik: Interkulturelle Kompetenz, Herausgeber Aktion Jugendschutz Baden-Württemberg, Download bei [www.ajs-bw.de](http://www.ajs-bw.de)



## Migrationsbrille

Migration verändert die Lebenssituation grundlegend. Soziale Netze fallen weg oder verändern sich. Häufig geht Migration auch mit traumatischen Erfahrungen einher, so zum Beispiel bei Flucht. Durch Migration kommen mitgebrachte Generationen- und Geschlechterrollen in Bewegung, etwa wenn Frauen schneller als Männer oder Kinder müheloser als die Eltern am gesellschaftlichen Leben teilnehmen. Diese durch die Migrationssituation neu entstandene Familiendynamik zeigt sich etwa, wenn ein 14-jähriges Mädchen ihre Mutter zum Jobcenter begleitet, um dort zu dolmetschen.

Das tägliche Erleben, nicht selbstverständlich dazugehören, macht verletzlich. Solche Verunsicherungen stellen für viele Alltagserfahrungen in der Aufnahmegesellschaft dar. Derlei Brüche in den Lebensbiografien werden je nach Lebenssituation und Persönlichkeit unterschiedlich verarbeitet. Die Perspektive auf die jeweiligen familiären und persönlichen Bewältigungsformen der Migration eröffnet den Blick auf erbrachte Leistungen und Ressourcen.

## Soziale-Ungleichheits-Brille

Ein wichtiges Korrektiv für den Blick mit der Kulturbrille ist die Berücksichtigung der sozialen Lage der Person. Viele Phänomene, die unter Umständen auch von den Migrantinnen und Migranten selbst kulturell gedeutet werden, erklären sich vielmehr aus dem Grad der beruflichen und sozialen Teilhabe. Hier gilt es auch die Zuschreibungen zu reflektieren, die niedere Einkommensschichten selbst für ihre Armut verantwortlich machen und den Reichtum der anderen als verdient erscheinen lassen. Die soziale Position innerhalb der Aufnahmegesellschaft ist meist nicht selbst gewählt, aber entscheidend: Welchen Zugang hat der Kunde zu gesellschaftlichen Organisationen wie Schule, Bildungseinrichtungen, Wohnungsmarkt, Arbeitsmarkt, Gesundheitssystem und den damit verbundenen Ressourcen für ein selbstbestimmtes und existenzsicherndes Leben? Über welche politischen und sozialen Rechte verfügen der Kunde und die Kundin?

Erwerbslosigkeit und ein prekärer Aufenthaltsstatus führen zu Bedürfnisspannungen: Beides führt zu einem Verlust von sozialer Anerkennung, Sicherheit, Autonomie und der Möglichkeit, subjektiv relevante Lebensziele zu erfüllen. Das kann zu konflikthafter Handlungsweisen der zu Beratenden führen, die viel mehr auf psychisch-soziale Probleme verweisen als auf kulturelle Prägungen.

## Diskriminierungsbrille

Eine aktuelle Studie des Sachverständigenrates Deutscher Stiftungen für Integration und Migration zeigt eindrücklich, dass gleichwertige Bewerbungen nur wegen eines ausländisch klingenden Namens weniger Chancen haben ([www.svr-migration.de](http://www.svr-migration.de)). Interkulturelle Kompetenz bedeutet hier, in der Lage zu sein, diese Rassismuserfahrung der Kundinnen und Kunden zum Thema zu machen und gemeinsam Strategien für den Umgang damit zu entwickeln.

*„Das tägliche Erleben, nicht selbstverständlich dazugehören, macht verletzlich.“*

Mit dieser Brille lernen wir, stereotype Haltungen in der eigenen Wahrnehmung und Bewertung zu erkennen, und ihre diskriminierenden Auswirkungen auf Kundinnen und Kunden mit Migrationshintergrund mitzudenken.

## ... und weitere Brillen

Im konkreten Beratungsfall könnten noch weitere Brillen hilfreich sein. So zum Beispiel die Genderbrille, mit der wir sehen, wie die Einzelnen mit den familiären und oder gesellschaftlichen Erwartungen an ihre Geschlechtsrolle umgehen, oder die Körperbrille, die den Umgang mit körperlichen Einschränkungen und gesellschaftlichen Behinderungen von Menschen mit Handicaps in den Blick nimmt.

*„Viele Phänomene, die unter Umständen auch von den Migrantinnen und Migranten selbst kulturell gedeutet werden, erklären sich vielmehr aus dem Grad der beruflichen und sozialen Teilhabe.“*

## Die Individuumbrille

Die Individuumbrille oder auch Subjektbrille nimmt die Geschichte der einzelnen Kundinnen und Kunden in den Blick. Berücksichtigt werden somit die jeweiligen individuellen Erfahrungen und deren Verarbeitung sowie die individuellen Wünsche und Bedarfe des Gegenübers.

Dann sehe ich mit den Brillen nicht, was Migration, Diskriminierung oder die soziale Lebenslage mit den Einzelnen macht, sondern was die Einzelnen mit ihrer Migrationsgeschichte, mit ihren Diskriminierungserfahrungen und ihrer Lebenslage machen.

Zudem kann es hilfreich sein, sich bewusst zu machen, dass nicht jedes Verhalten eines Arbeitssuchenden mit Migrationshintergrund sich aus diesem „Hintergrund“ erklärt. Was wir bei einem herkunftsdeutschen Arbeitssuchenden als individuelles Thema der Biografie oder familiären Situation wahrnehmen, wird bei einem Arbeitssuchenden aus einer Familie mit Migrationshintergrund oftmals vorschnell kulturell oder auch vor dem Hintergrund von Rassismuserfahrungen erklärt.

Vielen gelingt es, in ihrem Alltag pragmatisch und erfolgreich zwischen den Optionen Anpassung und Widerstand zu balancieren. Sie sitzen nicht „zwischen den Stühlen“, sondern haben eben längst auf einem selbst gebauten „dritten Stuhl“ Platz genommen.

Aber auch wenn dieses Ausbalancieren nicht gelingt, lohnt es sich, genauer nach den Gründen und Motivationen für bestimmte Verhaltensweisen zu fragen. Manche Männer und Frauen der zweiten und dritten Generation beziehen sich auf tradierte Rollenmuster. Die Tradition scheint diesen Menschen Rollensicherheit und Verhaltensstabilität in einer Lebenssituation zu geben, die von Desorientierung und Verunsicherung geprägt ist. Der Rückzug kann hier eine naheliegende Strategie gegenüber der als ablehnend erlebten Umgebung sein.

## ... und Spiegel

Die Sicht durch die Brillen beschreibt nur eine Blickrichtung. In der Beratung spielt auch eine Rolle, wen die Kundinnen und Kunden als Gegenüber wahrnehmen. Daher ist es für die Reflexion interkultureller Handlungssituationen wichtig, den eigenen Hintergrund und die gesellschaftliche Position als Fachkraft zu reflektieren und einzubeziehen. Analog zu den Brillen können entsprechende Spiegel die eigene soziale Position, Privilegien, kulturelle und nationale Prägungen und Verstrickungen sichtbar machen. Diese Spiegelfunktion gilt für alle, insbesondere aber für Mitglieder der gesellschaftlich dominierenden Mehrheit, die es gewohnt sind, die eigenen Prägungen als normal zu betrachten und nicht zu hinterfragen.

*„Was wir bei einem herkunftsdeutschen Arbeitssuchenden als individuelles Thema der Biografie oder familiären Situation wahrnehmen, wird bei einem Arbeitssuchenden aus einer Familie mit Migrationshintergrund oftmals vorschnell kulturell oder auch vor dem Hintergrund von Rassismuserfahrungen erklärt.“*

# Impressum

**Herausgeber:**

Projekt k.l.e.v.e.r-iq  
c/o Fachdienst Jugend, Bildung, Migration der BruderhausDiakonie  
Andreas Foitzik  
Hindenburgstr. 33  
72762 Reutlingen  
www.klever-iq.de  
Tel: (0 71 21) 2 91 71  
E-Mail: andreas.foitzik@bruderhausdiakonie.de

**bruderhaus****DIAKONIE**

Stiftung Gustav Werner und Haus am Berg

**Fachdienst Jugend Bildung Migration**

**Redaktion:** Karin Burth und Andreas Foitzik

**Texte:** Simone Fleckenstein, Andreas Foitzik, Marjam Kashefipour, Katrin Muckenfuss, Axel Pohl, Elisabeth Yupanqui Werner

**Titelbildgestaltung:** Oliver Müller/Thinkstock – iStock/k.l.e.v.e.r-iq

**Weitere Fotos:** privat (S. 5), k.l.e.v.e.r-iq (S. 9), Elisabeth Yupanqui Werner (S. 10 und S. 23), Simone Fleckenstein (S. 14), ikubiz (S. 26), Aktion Jugendschutz Baden-Württemberg (S. 28)

**Layout:** Oliver Müller

**Haftungshinweis:** Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Das Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung“ zielt auf die nachhaltige Verbesserung der Arbeitsmarktintegration von Erwachsenen mit Migrationshintergrund ab. Daran arbeiten bundesweit Landesnetzwerke, die von Fachstellen zu migrationsspezifischen Schwerpunktthemen unterstützt werden. Das Förderprogramm IQ wird aus Mitteln des Bundesministerium für Arbeit und Soziales, des Bundesministerium für Bildung und Forschung und der Bundesagentur für Arbeit finanziert.

Finanziert durch:



Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



**Bundesagentur  
für Arbeit**



Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung IQ“

[www.klever-iq.de](http://www.klever-iq.de)

[www.netzwerk-iq-bw.de](http://www.netzwerk-iq-bw.de)