



# Stärkung interkultureller Kompetenzen zur Vermeidung von Rassismus und Fremdenfeindlichkeit

*Ergebniskonferenz zum Programm „XENOS – Leben und Arbeiten in Vielfalt“ im Rahmen der EU-Ratspräsidentschaft am 14./15. März 2007 in Lübeck*



Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales



EUROPÄISCHE UNION  
Europäischer Sozialfonds

# Impressum

Bestellnummer: 160-37374

Stand: März 2007

Auflage: 500

## Herausgeber:

*Bundesministerium für Arbeit und Soziales  
Abteilung VI – Gruppe Soziales Europa  
GS 2 - Nationale Koordinierungsstelle XENOS  
53107 Bonn  
Tel.: +49 (0)228 99 527-0  
Fax.: +49 (0)228 99 527-1345  
[www.xenos-de.de](http://www.xenos-de.de)  
[www.bmas.bund.de](http://www.bmas.bund.de)*

## Realisierung:

*Dr. Christoph Emminghaus,  
Business Manager Rambøll Management  
Tobias Stern, Chief Consultant Rambøll Management  
Markus Lindner, Consultant Rambøll Management  
Katharina Geiger, Consultant Rambøll Management*

*Rambøll Management GmbH  
Kieler Straße 303A  
D-22525 Hamburg  
Tel.: +49 (0)40 54 80 91-0  
Fax.: +49 (0)40 54 80 91-19  
[www.ramboll-management.de](http://www.ramboll-management.de)*

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

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung und Verwendung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung der Urheber. Für Folgen, die auf unvollständige oder fehlerhafte Angaben in diesem Buch zurückzuführen sind, wird keine Haftung übernommen.

Bildquelle: Alle Bilder von Photo Hoffmeister Tangermünde; [www.photohoffmeister.de](http://www.photohoffmeister.de)

Gestaltung: Agentur Milchmädchen Berlin, [www.milchmaedchen.info](http://www.milchmaedchen.info)



# Inhaltsverzeichnis

	<b>Programm</b>	04
	Einleitung	05
	<b>Grußworte</b>	06
	<i>Grußwort des Parlamentarischen Staatssekretärs Franz Thönnies, MdB, Bundesministerium für Arbeit und Soziales</i>	06
	<i>Grußwort des Mitglieds des Europäischen Parlaments Elisabeth Schroedter</i>	10
	<b>Impulsreferate</b>	16
	<i>Bekämpfung von Fremdenfeindlichkeit und Rassismus, Integration von Migrantinnen und Migranten aus europäischer Perspektive</i>	16
	<i>Erfolgreich Arbeiten und Leben in Vielfalt - Bilanz des Bundesprogramms XENOS</i>	20
	<b>Schwerpunkthemen der Konferenz</b>	26
	<i>Forum I: Betrieb und Ausbildung</i>	26
	<i>Forum II: Interkulturelle Öffnung von Verwaltungen</i>	34
	<b>Abschlussforum:</b>	42
	Erfahrungen und Anregungen aus internationaler Perspektive	
	<b>Abschlussworte</b>	48
	<i>Impressionen aus der Teilnehmerschaft</i>	49
	<b>Teilnehmerinnen und Teilnehmer</b>	52

# Programm

## 14. MÄRZ 2007

- 17.00 Uhr Empfang und Begrüßung im Rathaus  
18.00 Uhr Nachtwächterführung  
20.00 Uhr Abendessen im Ratskeller

## 15. MÄRZ 2007

- 9.00 Uhr Kultureller Auftakt
- 9.15 Uhr Eröffnung  
*„XENOS – Leben und Arbeit in Vielfalt“, Parlamentarischer Staatssekretär Franz Thönnies, MdB, Bundesministerium für Arbeit und Soziales*
- 9.25 Uhr Grußwort  
*Elisabeth Schroedter, Mitglied des Europäischen Parlaments*
- 9.35 Uhr „Bekämpfung von Fremdenfeindlichkeit und Rassismus, Integration von Migrantinnen und Migranten aus europäischer Perspektive“  
*Bernd Hemingway, International Organization for Migration (IOM), Brüssel*
- 10.00 Uhr Bilanz des Bundesprogrammes XENOS: Darstellung von Ergebnissen und Einführung in die Foren  
*XENOS-Programmevaluation, Dr. Christoph Emminghaus, Rambøll Management*
- 10.20 Uhr Kaffeepause
- 10.45 Uhr Präsentation und Diskussion von XENOS-Ergebnissen
- Forum I: Betrieb und Ausbildung  
Maßnahmen zur Verankerung von interkulturellen Kompetenzen im Ausbildungsalltag  
Konfliktmanagement und Diversity-Management-Ansätze in Betrieben  
Vertreterinnen und Vertreter aus Unternehmen und Wissenschaft, Sozialpartner und beispielhafte XENOS-Projekte  
*Moderation: Michael Seberich, Bertelsmann Stiftung*
- Forum II: Interkulturelle Öffnung von Verwaltungen  
Sensibilisierung der Beschäftigten in öffentlichen Verwaltungen  
Zugang von Menschen mit Migrationshintergrund zu öffentlichen Verwaltungen  
Vertreterinnen und Vertreter von Städten und Kommunen und beispielhafte XENOS-Projekte  
*Moderation: Dr. Michael Heister, Bundesministerium für Arbeit und Soziales*
- 12.30 Uhr Mittagsbuffet
- 13.30 Uhr Abschlussforum  
Zusammenfassung der Ergebnisse aus den Foren und Handlungsempfehlungen unter Einbeziehung des europäischen Vergleichs  
Vorstellung von Ansätzen zur Bekämpfung von Fremdenfeindlichkeit und Rassismus aus europäischen Ländern  
Erörterung transnationaler Kooperationsmöglichkeiten  
Europäische Vertreterinnen und Vertreter von Ministerien und Nicht-Regierungsorganisationen
- 15.00 Uhr Kaffee und musikalischer Abschluss



Oben: Hr. Bernd Saxe, Oberbürgermeister der Stadt Lübeck. Unten: Fr. Ina Wietheger, Roland Berger Strategy Consultants

## Einleitung

Im Zeitraum von 2002 bis 2007 wird durch das Bundesprogramm „XENOS – Leben und Arbeiten in Vielfalt“ eine Vielzahl an Projekten gefördert, die das Ziel verfolgen, Fremdenfeindlichkeit, Rassismus und Diskriminierung in der Gesellschaft nachhaltig entgegenzuwirken.

Dabei liegt der Schwerpunkt der XENOS-Projekte auf der Verknüpfung von arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen für Jugendliche und junge Erwachsene mit Aktivitäten gegen Rassismus und Fremdenfeindlichkeit. Das Programm setzt an der Schnittstelle von Schule, Ausbildung und Arbeitswelt an und fördert das friedliche Zusammenleben und Chancengleichheit innerhalb der Gesellschaft sowie die Stärkung zivilgesellschaftlicher Strukturen.

Die Förderung und Umsetzung von XENOS erfolgt durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS). Im Förderzeitraum 2000 bis 2006 wurden dafür 75 Millionen Euro aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) zur Verfügung gestellt. Durch die Kofinanzierung von Bund, Ländern und Kommunen betrug das gesamte Fördervolumen ca. 160 Millionen Euro.

In zwei aufeinander folgenden Förderrunden wurden im gesamten Bundesgebiet 250 Projekte gefördert, wobei deren Laufzeit in der Regel drei Jahre betrug. In der zweiten Förderrunde werden Projekte gefördert, die ihren Schwerpunkt in betrieblichen Aktivitäten verortet haben. Diese Projekte laufen spätestens Ende 2007 aus.

Die XENOS-Ergebniskonferenz bot die Möglichkeit, Ergebnisse, die im Rahmen dieses Förderprogramms deutschlandweit erzielt wurden, einem europäischen Publikum zu präsentieren und sich über Erfahrungen und Erkenntnisse anderer Länder mit Programmen gegen Fremdenfeindlichkeit und Rassismus auszutauschen.

Ziel war es, erfolgreiche Ansätze auch EU-weit auszuwerten und eine Diskussion für die Planung zukünftiger Programme in diesem Themenfeld anzustoßen.



## Grußworte

### GRUßWORT DES PARLAMENTARISCHEN STAATSEKRETÄRS

Hr. Franz Thönnies

*MdB, Bundesministerium für Arbeit und Soziales*

Sehr geehrte Damen und Herren,

ein herzliches Willkommen zu unserer heutigen XENOS-Ergebniskonferenz hier in der traditionsreichen und modernen Hansestadt Lübeck. Ganz besonders freue ich mich über die Gäste aus insgesamt 17 EU-Ländern, die in das schöne Schleswig-Holstein gekommen sind und gestern Abend beim „Nachtwächterrundgang“ schon die Möglichkeiten genutzt haben, ein wenig vom Flair dieser schönen und einstigen Metropole der Hanse wahrzunehmen.

Ein besonderer Dank für ihr Kommen geht an die Abgeordnete des Europäischen Parlaments Frau Elisabeth Schroedter, Herrn Bernd Hemingway von der International Organization for Migration aus Brüssel und Herrn Dr. Em-

minghaus, die heute morgen zu uns sprechen werden. Und ebenso danke ich natürlich allen, die an der guten Vorbereitung und Organisation unseres wichtigen Treffens beteiligt sind.

Ganz besonders freue ich mich, dass wir mit Vertreterinnen und Vertretern aus Bulgarien auch Gäste aus einem der beiden Neumitglieder-Länder unter uns haben. Die europäische Familie ist größer geworden. Das Leben im gemeinsamen Haus wird interessanter und vielfältiger.

Liest man die heutige Teilnehmerliste und betrachtet die hinter den Namen stehenden Nationen unserer internationalen Gäste, so ist man leicht verführt zu sagen: „Ihre Vorfahren waren alle schon einmal hier.“ Lang ist es allerdings her. In friedlichen Zeiten als Händler und Kaufleute, wie in weniger friedlichen Zeiten in Uniformen der jeweiligen Armeen. Das hängt nicht zuletzt mit der exponierten geographischen Lage der Stadt zusammen.

Begonnen im 12. Jahrhundert, reichte Ende des 13. Jahrhunderts der aktive Handelsbereich Lübecks von

Spätmittelalters, dem Lübecker Holstentor, wieder: „CONCORDIA DOMI FORIS PAX“ – Drinnen Eintracht – draußen Friede“. Worte, die auch für Europa gelten können, Worte, die eine gute Brücke zu unserer Konferenz bilden. Denn auch bei XENOS geht es um ein friedliches Leben und Arbeiten in Vielfalt. Lübeck ist somit ein guter Rahmen für eine, so hoffe ich, erfolgreiche Konferenz eines erfolgreichen Programms.

Meine Damen und Herren, der musikalische Auftakt des Duos Lene Krämer hat uns bereits auf eine kleine Reise durch Europa mitgenommen. Dafür nochmals herzlichen Dank.

Wir haben Musik aus Spanien, Skandinavien, Frankreich und Großbritannien gehört – sehr unterschiedliche Musik, die unterschiedliche Kulturen widerspiegelt. Bei jedem Stück lassen wir uns auf andere Klänge, auf andere Sprachen und Melodien ein. Was in der Musik gut gelingt, funktioniert im Umgang zwischen Menschen leider nicht immer. Intolerante und fremdenfeindliche Verhaltensweisen gegenüber Menschen anderer Kulturen treten immer wieder auf. Dies gilt sowohl für Deutschland als auch für andere europäische Länder.

den Messen der Champagne in Nordostfrankreich bis Nowgorod, Smolensk in Russland, von Bergen in Norwegen und Stockholm bis nach Straßburg und hinunter zum Oberrhein, auf die iberische Halbinsel, über die Weichsel in Richtung Breslau und Lwow, dem früheren Lemberg, bis zum Schwarzen Meer im Osten. Lübeck war Mittelpunkt der Hanse. Das „Lübische Recht“ wurde von gut 100 Städten im Ostseeraum übernommen. Der Rat der Stadt war sozusagen Konsensbildner zwischen den häufig unterschiedlichen Interessen der einzelnen Hanse-Mitgliedsstädte. Lübeck hat immer wieder gewonnen und auch verloren im historischen Prozess. Der Fall des Eisernen Vorhangs hat Lübeck in eine neue und doch „alte“ Funktion zurückgebracht. Der heute größte Fährhafen Europas in Lübeck-Travemünde ist deutlicher Ausdruck hierfür.

Lübeck ist also immer schon ein Ort der Zusammenkunft und des Lebens von Menschen unterschiedlicher Kulturen gewesen. Das Leitbild, das Gemeinwesen bei allen Konflikten, die immer unter Menschen entstehen, in einem friedlichen Miteinander zu gestalten, findet sich auch in der Inschrift des wohl bedeutendsten erhaltenen Stadttors des

Die Öffnung Europas und die Gemeinschaft von jetzt 27 Mitgliedsstaaten bietet den Menschen viele Vorteile. Es gibt einen wachsenden Austausch von Waren, von Dienstleistungen, von Kultur. Das Zusammentreffen unterschiedlicher Nationalitäten erweitert Perspektiven. Es birgt jedoch auch Konfliktpotenzial, das nicht selten fremdenfeindliche Einstellungen nach sich zieht. Oft sind gerade Jugendliche und junge Erwachsene anfällig für rechtes Gedankengut und fremdenfeindliche Parolen.

Die Bundesregierung hat deshalb im Jahr 2001 das Aktionsprogramm „Jugend für Toleranz und Demokratie - gegen Rechtsextremismus, Fremdenfeindlichkeit und Antisemitismus“ ins Leben gerufen.

Innerhalb dieser Initiative wurden verschiedene Programme umgesetzt, die verschiedene Schwerpunkte setzen, um fremdenfeindlichen Tendenzen wirkungsvoll entgegenzuwirken.

Das Programm „XENOS – Leben und Arbeiten in Vielfalt“, das heute im Mittelpunkt dieser Konferenz steht, hat einen direkten Bezug zum Arbeitsmarkt. XENOS-Projekte sind an den Schnittstellen von Schule, Ausbildung und Beruf zu finden. Sie richten sich in erster Linie an Jugendliche und junge Erwachsene. Berufliche Orientierung und Qualifikation wird mit der Stärkung von Toleranz und interkulturellem Zusammenleben kombiniert. Dadurch sollen vor allem zivilgesellschaftliche Strukturen gestärkt werden.

„Xenos“ stammt aus dem Griechischen und bedeutet Fremder, aber auch Gastfreund. Sich Fremden gegenüber freundlich, menschlich zu verhalten, ist ein wesentliches Programmziel von XENOS.

Die heutige Konferenz gibt die Möglichkeit zu bilanzieren, was das Programm XENOS bisher leisten konnte, wen es erreicht hat und wie es wirkt. Die EU-Ratspräsidentschaft und natürlich auch das Europäische Jahr der Chancengleichheit für alle bieten eine gute Gelegenheit, die Ergebnisse aus Deutschland zur Bekämpfung von Fremdenfeindlichkeit und Rassismus nicht nur einem deutschen, sondern auch einem europäischen Publikum zu präsentieren.

Wir suchen mit dieser heutigen Veranstaltung damit auch den direkten Austausch mit unseren europäischen Partnern. Denn wir wissen, dass in anderen EU-Staaten ebenfalls zahlreiche Erfahrungen zu diesem Thema gesammelt wurden. Diese sind oft jedoch nicht über die Ländergrenzen hinaus bekannt. Ich würde mich freuen, wenn sich dies mit der heutigen Konferenz ändert!

Doch zunächst ein kleiner Überblick über Inhalte und Reichweite unseres in Deutschland durchgeführten Programms XENOS.

In den letzten fünf Jahren wurden gut 250 XENOS-Projekte bundesweit gefördert. Bis zum Abschluss der aktuellen Förderrunde Ende 2007 werden insgesamt rund 500.000 Menschen mit den XENOS-Projekten erreicht.

Zu den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Projekte zählen sowohl deutsche Jugendliche als auch Jugendliche mit Migrationshintergrund und junge Menschen ohne Arbeit.

Ziel von XENOS ist es in erster Linie, diesen jungen Menschen eine Perspektive zu bieten, beruflich wie gesellschaftlich. Denn gerade für unversorgte Lehrstellenbewer-

berinnen und -bewerber und arbeitslose Jugendliche ist es wichtig, am Ball zu bleiben, teilzuhaben, nicht ausgegrenzt zu werden.

Neben einer beruflichen Qualifikation sollen auch soziale und in der Folge idealerweise interkulturelle Kompetenzen vermittelt werden, um ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt zu verbessern.

Besonderer Schwerpunkt sind dabei Jugendliche, die durch nicht vorhandene oder schlechte Schulabschlüsse große Probleme in der Übergangsphase von Schule zu Ausbildung und Beruf haben. Häufig ist es gerade diese Gruppe, bei der offen oder latent fremdenfeindliche Einstellungen oder Verhaltensweisen vorzufinden sind. Ursache hierfür ist oft die wahrgenommene Konkurrenz um Ausbildungs- und Arbeitsplätze. Deshalb setzen XENOS-Projekte genau an dieser Schnittstelle zwischen Schule und Beruf an, sie verbinden berufliche Qualifikation mit toleranzfördernden Aktivitäten.

Dabei steht auch eine zweite Zielgruppe im Fokus: Junge Arbeitslose mit Migrationshintergrund. Für und mit diesen Jugendlichen werden neue Berufsperspektiven entwickelt und so die Integration dieser Menschen in die Gesellschaft gefördert. Viele tausend junge Migrantinnen und Migranten haben sich erfolgreich an XENOS-Projekten beteiligt. Sie haben damit wichtige Schritte in Richtung sozialer und beruflicher Integration getan. Dabei stand neben der Vermittlung berufsrelevanter Fähigkeiten insbesondere die Verbesserung der Sprachkenntnisse im Vordergrund.

Meine Damen und Herren, um junge Leute davon zu überzeugen, dass es wichtig ist, Menschen anderer Herkunft zu achten und deren Kulturen zu respektieren, muss man das Fremde und das Andere erfahrbar machen. Durch Auslandspraktika konnten Jugendliche, die häufig noch nie im Ausland waren, fremde Länder und Kulturen erleben. Sie konnten erfahren, wie es ist, Gast in einem fremden Land zu sein, die Sprache nicht zu kennen und Dinge von Grund auf neu lernen zu müssen, die zu Hause ganz selbstverständlich erscheinen.

Dies sind wichtige Bestandteile eines Perspektivenwechsels, der den Horizont der jungen Menschen erweitern kann.

Ein konkretes Beispiel war das folgende Projekt: Kürzlich reisten sozial benachteiligte Auszubildende aus dem Garten- und Landschaftsbau aus Berlin nach Budapest, um dort im Rahmen einer Städtepartnerschaft einen verwahrlosten jüdischen Friedhof zusammen mit ungarischen Jugendlichen neu zu gestalten. Das Motto von „XENOS – Leben und Arbeiten in Vielfalt“ wurde für die Jugendlichen Realität. Sprachliche und kulturelle Barrieren wurden abgebaut und Vertrauen entstand dort, wo vorher nicht an ein Miteinander zu denken war.

Wenn durch die Vermittlung interkultureller Kompetenz und jobspezifischer Fähigkeiten auch noch berufliche Perspektiven geschaffen werden, dann hat XENOS schon eine ganze Menge erreicht.

Über eines sollten wir uns aber immer im Klaren sein: XENOS kann nicht flächendeckend politische Einstellungen verändern oder gar rechtsgerichtete Gruppierungen bekämpfen. Nein, XENOS setzt unten, setzt vorne an, um die Förderung von Toleranz und Zivilcourage anzustoßen. XENOS-Projekte haben grundsätzlich eher präventiven als kurativen Charakter. Sie sensibilisieren Jugendliche in Schule und Ausbildung, bringen Menschen verschiedener Kulturen zusammen und wollen die Zivilgesellschaft stärken, bevor psychische oder physische Gewalt auftritt.

Hier rückt eine weitere Zielgruppe von XENOS in den Mittelpunkt: Dies sind Multiplikatoren, in erster Linie Lehrkräfte sowie Ausbilderinnen und Ausbilder. Sie lernen und arbeiten täglich mit Jugendlichen. Wenn sie es schaffen, interkulturelle Aspekte in die Arbeit einzubauen, erreichen sie viele junge Menschen im Sinne von XENOS. Deshalb haben Projekte für und mit Erwachsenen, die mit jungen Menschen in der Schule, in Jugendzentren oder im Betrieb zu tun haben, Schulungen und Curricula entwickelt, die auch nach Ende der Projektlaufzeit weitergeführt werden können.

Betrachtet man die vielfältigen Projektansätze und -ideen, die in den letzten fünf Jahren durch das Programm XENOS angestoßen wurden, so haben sich zwei Bereiche als besonders wichtig für die Integration von Migrantinnen und Migranten sowie den Abbau von fremdenfeindlichen und rassistischen Verhaltensweisen herausgestellt. Beide Felder

stehen auch im Fokus unserer heutigen Tagung. Es handelt sich um Maßnahmen im Betrieb und in der Ausbildung sowie um die interkulturelle Öffnung von Verwaltungen.

Zu diesen beiden Themenbereichen werden Sie in den Foren eine Vielzahl an Beispielen und konkreten Ergebnissen erfahren, diesen will ich nicht vorgreifen. Vielleicht an dieser Stelle nur so viel dazu:

Dort, wo es gelungen ist, Betriebsstrukturen zu öffnen und interkulturelle Kompetenzen mit der Personal- und Unternehmensentwicklung zu verknüpfen, dort haben beide Seiten profitiert - Unternehmensleitung und Beschäftigte.

Und was die interkulturelle Öffnung der öffentlichen Verwaltungen angeht, so sehe ich hier eine besondere Verpflichtung der öffentlichen Einrichtungen. Es gibt nämlich bisher wenige Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit Migrationshintergrund in deutschen Behörden. Die Erhöhung der Zahl von Migrantinnen und Migranten in öffentlichen Verwaltungen ist aus meiner Sicht ganz wichtig. Gerade, was diesen Bereich angeht, bin ich gespannt, welche Erfahrungen andere EU-Staaten gemacht haben, von denen wir profitieren und lernen können.

Nun kurz noch ein ganz konkreter Blick in die Zukunft, den ich unter die Überschrift stelle:

„Die Arbeit von XENOS geht weiter“.

Erst einmal läuft der aktuelle XENOS-Förderzeitraum noch bis Ende 2007. Zurzeit engagieren sich rund 50 Projekte.



Im November 2006 haben wir zudem ein neues Sonderprogramm mit dem Titel „Beschäftigung, Bildung und Teilhabe vor Ort“ gestartet. Es knüpft eng an die Inhalte des XENOS-Programms an und legt einen Schwerpunkt auf die Stärkung der Zivilgesellschaft im ländlichen Raum. Gerade hier, wo es wenig Jugendzentren gibt, die Infrastruktur schlechter und auch die Arbeitsmarktsituation angespannt ist, fehlen Aktivitäten zur Stärkung der Zivilgesellschaft. Fremdenfeindliche und rechtsextreme Vorfälle häufen sich. Das Sonderprogramm wird bis September 2008 laufen. Dabei arbeiten wir eng mit dem Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung und dem dortigen Programm „Soziale Stadt“ zusammen.

Und selbstverständlich werden wir auch die bis zum Jahr 2013 laufende neue Förderperiode nutzen, um Aktivitäten gegen Rechtsextremismus, Intoleranz und Ausgrenzung zu fördern. Bis zu 150 Millionen Euro aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds wollen wir einsetzen und somit die erfolgreiche Arbeit von XENOS fortführen.

Das neue Programm wird den Titel „XENOS - Integration und Vielfalt“ tragen und einen Schwerpunkt auf eine verstärkte transnationale Zusammenarbeit legen. Denn Rechtsextremismus und Intoleranz sind keine Phänomene, die an nationalen Grenzen Halt machen. Deshalb wollen wir die Veranstaltung heute auch nutzen, um mit anderen EU-Ländern ins Gespräch zu kommen und Möglichkeiten der Zusammenarbeit auf transnationaler Ebene auszuloten. Alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer ermutige ich, dieses heutige Forum zu nutzen, um Erfahrungen auszutauschen und neue, gemeinsame Aktivitäten anzustoßen!

Der große Sohn Lübecks, Willy Brandt, hat einmal gesagt: „Nichts kommt von selbst. Und nur wenig ist von Dauer. Darum besinnt Euch auf Eure Kraft und darauf, dass jede Zeit eigene Antworten will und man auf ihrer Höhe zu sein hat, wenn Gutes bewirkt werden soll.“

In diesem Sinne wünsche ich uns heute interessante Informationen, spannende Diskussionen unter der Moderation von Frau Wietheger und Antworten, die auf der Höhe der Zeit sind. Denn dann werden wir Gutes bewirken.

Herzlichen Dank für die Aufmerksamkeit!



## GRÜßWORT DES MITGLIEDS DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS

Fr. Elisabeth Schroedter

*Mitglied des Europäischen Parlaments*

Sehr geehrter Herr Staatssekretär,  
Sehr geehrte Gäste aus den nahen und ferneren europäischen Nachbarländern,  
Sehr geehrte Damen und Herren!

Zunächst möchte ich mich dafür bedanken, dass mir die Ehre zuteil wurde, hier auf der XENOS-Konferenz als Abgeordnete des Europäischen Parlamentes ein Grußwort zu halten.

Es ist ein Grundanliegen der Europäischen Union, Diskriminierung aller Art in ihren Wurzeln und Erscheinungsformen zu bekämpfen. Denn die Verletzung der Würde des einzelnen Menschen, unabhängig davon, welcher ethnischen Herkunft er ist, welche Nationalität er besitzt oder welches seine Muttersprache ist, zerstört das Zusammenleben in der Europäischen Union. Diskriminierung, Rassismus und



Ostdeutschland konnte die nachhaltige Verankerung eines demokratischen Staatssystems durch eine Kultur zur Stärkung des demokratischen Prinzips und demokratischer Wertinhalte bisher nicht überall erreicht werden. Diesen Mangel an demokratischer Kultur versuchen rechtsextreme Organisationen zu nutzen.

Vor Ort stellt sich der Rechtsextremismus als moderne und zukunftsgerichtete Alternative zum demokratischen Verfassungsstaat dar. Soziale Missstände werden systematisch als Ausdruck demokratischen Versagens interpretiert. Lange waren wir in unserem Land gegen solche Angriffe nicht gewappnet.

Ich komme aus Ostdeutschland und kann auch an dieser Stelle wieder betonen, wie ich es schon an anderen Stellen wiederholt getan habe: Programme wie XENOS waren und sind auch heute noch als Unterstützung - zum Beispiel durch die Trainings von Multiplikatoren - für das zivilgesellschaftliche Engagement unverzichtbar!

Ich möchte das an zwei kleinen Begebenheiten aus meinem Alltag illustrieren:

Fremdenfeindlichkeit sind nicht nur menschenverachtend, sondern haben auch sozioökonomische Nachteile zur Folge. Sie behindern die Möglichkeiten der Europäischen Union, ihre wirtschaftlichen Erfolge wirklich auszuschöpfen. Es gehört zu den Zielen des Europäischen Sozialfonds, Ausgrenzung jeglicher Art im Bereich Ausbildung und Beschäftigung abzubauen. In der Programmperiode 2000 bis 2006 widmete sich in erster Linie die Gemeinschaftsinitiative EQUAL der Bekämpfung von Rassismus und Fremdenfeindlichkeit, um über diesen Weg Diskriminierung und Ungleichbehandlung abzubauen.

Seit 2001 wurde durch das XENOS-Programm ein weiterer Förderschwerpunkt in diesem Bereich geschaffen, der lokale Aktionen unter dem Motto „Leben und Arbeiten in Vielfalt - Rassismus, Fremdenfeindlichkeit und Intoleranz in Betrieben, Ausbildungsstätten und Schulen bekämpfen“ fördert. Der geografische Schwerpunkt liegt dabei deutlich in den neuen Bundesländern.

Die Stärke des Rechtsextremismus ist abhängig von der Stärke oder Schwäche der Demokratie. Insbesondere in

„Schlägerei im Gasthof“. Ein 17-jähriger soll krankenhauserreif geschlagen worden sein, Alkoholeinfluss spielte eine Rolle, Täter und Opfer kannten sich aus der Schule. Diese Kurzmeldung in der Lokalpresse hatte ich nur überflogen. Erst Tage später sickerte durch, was der Polizeibericht verschwieg: Eine Gruppe Rechtsradikaler hatte an jenem Abend eine private Geburtstagsfeier gestürmt, die Schlägerei hatte sich vor den Augen der Polizei abgespielt. Vergeblich versuchte eine Gemeindevertreterin, diesen Vorfall auf die Tagesordnung des zuständigen Ausschusses der Gemeindevertretung zu setzen. Von Rechtsradikalismus in unserem Ort wollte niemand etwas wissen. Das Image des Ortes und vor allem der Schule, die ums Überleben kämpft, sollte keinen Schaden nehmen. Die betroffenen Jugendlichen erzählten erst viele Wochen später von ihrer Angst – der Angst, die sie am besagten Abend empfunden haben, der Angst vor einer Zeugenaussage gegen die ortsbekanntesten rechtsextremen Personen und der immer präsenten Angst, bestimmte Plätze im Ort zu passieren. Die Erwachsenen, die zuhörten, waren erschüttert. Das heile Bild ihres Ortes zerbröckelte. Mit einem offenen Brief an die Opfer sollte dem Schweigen endlich ein Ende gesetzt werden.

In der Schule durfte dieser Brief jedoch aus Angst vor weiteren Auseinandersetzungen nicht ausgehungen werden, obwohl die Opfer zur Schülerschaft gehörten. Eine Gruppe engagierter Erwachsener entwickelte Konfliktmanagementstrategien. Es gelang ihnen, die Verweigerung der Schule aufzubrechen und mit Hilfe eines Beratungsteams für die Schülerinnen und Schüler Konflikttrainings anzubieten.

Was ist aber dort, wo Schweigen und Ignoranz sich durchsetzen? Was ist dort, wo die neuen Erscheinungen der Neonazis und Rechtsextremen überhaupt nicht wahrgenommen werden?

Ich besuchte eine überbetriebliche Ausbildungsstätte. Sie war der ganze Stolz der Stadt. Denn diese Stadt liegt ganz im Osten dieser Republik und die meisten Jugendlichen verlassen sie gleich nach der Schule, um der tristen Stimmung dieser Gegend, die sich durch die hohe Arbeitslosigkeit breit gemacht hat, zu entfliehen. Während meines Vortrages vor den Jugendlichen geriet ich ins Stocken, denn ich sah auf eine Reihe junger Männer, auf deren T-Shirts die Buchstaben NSDA prangten. Ihre Jacken reduzierten geschickt die restlichen Buchstaben des eigentlichen Markennamens des T-Shirts „Lonsdale“ auf diese Abkürzung. Ich sprach den Ausbildungsleiter darauf an, warum die Ausbildungsstätte das Tragen des Erkennungszeichens der Neonazis akzeptiere. Er schaute mich ungläubig an und gab dann zu, dass er diesen Kleidercode nicht kannte.



„Lonsdale-Klamotten“ würde man hier doch überall kaufen können.

Ja, entgegnete ich, die britische Firma wehre sich auch dagegen, dass sie so missbraucht werde, aber es sei in Deutschland leider eine Tatsache, dass sich Neonazis über Kleidungs-codes verständigen und damit in aller Öffentlichkeit Stärke demonstrieren.

Das Beispiel zeigt, wie wichtig an solchen Schulen ein Training der Ausbilderinnen und Ausbilder wäre, um die Problematik zu erkennen und in diesem konkreten Fall beispielsweise eine offene Diskussion über Kleidercodes der Neonazis und das rassistische Gedankengut, das sich damit verbindet, zu starten. Dies könnte zur Sensibilisierung der Jugendlichen beitragen und ihre Kaufentscheidung beeinflussen.

Der Journalist Toralf Staud beschreibt in der Einleitung seines Buches „Moderne Nazis“, dass die Gefährlichkeit der NPD nicht allein an ihren Wahlsiegen gemessen werden dürfe, sondern daran, wie sie systematisch an der Faschisierung der ostdeutschen Länder arbeite. Es gibt Gegenden, wo die Grundrechte und Grundfreiheiten nur noch eingeschränkt gelten, wo rechtsextremistische Einstellungen bei über 30% der Bevölkerung vorherrschen. Rechte Cliques geben vor, was auf der Straße erlaubt ist und was nicht.

Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler haben inzwischen festgestellt, dass die vornehmlich in Ostdeutschland umgesetzte Strategie der kleinteiligen Organisation in Kameradschaften und Netzwerken, die sich gezielt der kulturellen Subversion widmen, zunehmend auf westdeutsches Gebiet ausgeweitet wird. Ziel dieser Strategien ist es, dem demokratischen System den Boden zu entziehen. Machen wir uns nichts vor! Die drei Säulen-Strategie der NPD heißt: „Kampf um die Köpfe, Kampf um die Straße, Kampf um die Parlamente“.

In Ostdeutschland haben viele Politikerinnen und Politiker inzwischen erkannt, welchen sozioökonomischen Schaden der ungehemmte Vormarsch rechtsextremer und faschistischer Ideologien anrichten kann. Ausländische Investoren

reagieren zurückhaltend, vor allem dann, wenn sie eine ethnisch gemischte Mitarbeiterschaft haben.

In Ostdeutschland gehört der Aufbau professioneller Beratungs-, Opferberatungs- und Konfliktmanagementteams zu den erfolgreichsten Strategien. Die Teamerinnen und Teamer vor Ort haben nicht nur eine präzise Kenntnis über die Entwicklung und Gefährlichkeit der rechtsextremen Szene, sondern haben gemeinsam mit Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern wirkungsvolle Gegenstrategien entwickelt, an denen sich die Zivilgesellschaft und vor allem die wirtschaftlichen Akteure aktiv beteiligen. Denn gerade sie haben das größte Interesse am Erhalt der demokratischen und freiheitlichen Grundordnung vor Ort.

Das aus dem Europäischen Sozialfonds geförderte Bundesprogramm „XENOS – Leben und Arbeiten in Vielfalt“ ist Teil einer Gesamtstrategie, die darauf abzielt, Fremdenfeindlichkeit, Rassismus und Diskriminierung in der Gesellschaft nachhaltig entgegenzuwirken. XENOS verknüpft an der Schnittstelle von Schule, Ausbildung und Arbeitswelt arbeitsmarktpolitische Maßnahmen mit Aktivitäten gegen Rassismus und Fremdenfeindlichkeit zur Stärkung zivilgesellschaftlicher Strukturen.

Die XENOS-Projekte schreiben überall Erfolgsgeschichten, sind es auch nur viele kleine Schritte der Antidiskriminierungsarbeit, die diesen von mir skizzierten Phänomenen des modernen Rechtsradikalismus entgegenreten.

- Integrierte lokale Projekte, mobile Beratungsteams und Expertinnen- und Expertenpools fördern lokale und regionale Kooperationen von Kernakteuren des Arbeitsmarktes, um zivilgesellschaftliche Strukturen und bürgerschaftliches Engagement zu stärken.
- Qualifizierungen von Multiplikatoren vermitteln Strategien und Methoden über den Umgang mit Fremdenfeindlichkeit und Rassismus.
- Maßnahmen in Schule, Beruf und Betrieb ergänzen bestehende Angebote der schulischen und beruflichen Bildung durch praxisorientierte Maßnahmen gegen Rassismus und Fremdenfeindlichkeit.

„XENOS – Leben und Arbeiten in Vielfalt“ bildete gemeinsam mit den Initiativen CIVITAS und ENTIMON das

Aktionsprogramm „Jugend für Toleranz und Demokratie - gegen Rechtsextremismus, Fremdenfeindlichkeit und Antisemitismus“.

Die Initiative ist eingebettet in das von der Bundesregierung im Mai 2000 initiierte „Bündnis für Demokratie und Toleranz - gegen Extremismus und Gewalt“. Sie ist die richtige Antwort auf die Versuche der Neonazis und ihren Kampf um Köpfe und Plätze.

Das Aktionsprogramm der Bundesregierung förderte die beeindruckende Zahl von insgesamt über 4.000 Projekten. Über die Zukunft von XENOS – „Bekämpfung von Rassismus und Fremdenfeindlichkeit in Ausbildung und Beruf“ herrscht jedoch bis heute bei den Akteuren vor Ort Unklarheit. Bleiben die Beratungsteams? Wird es in Zukunft Trainings für Ausbilderinnen und Ausbilder geben, damit die Ausbildungs- und Arbeitsstätten in diesem Land auch weiterhin ein Ort sind, wo „Handlungsmöglichkeiten gegen Rechts“ erlernt werden können, wo Sensibilisierung stattfindet, Achtung der Menschenwürde gegenüber unseren Mitmenschen begriffen wird und sich Zivilcourage herausbildet?

Zwar wurde mit der neuen Verordnung für den ESF die Gemeinschaftsinitiative EQUAL nicht weitergeführt. Das Europäische Parlament hat jedoch dafür gesorgt, dass über die Erwägung 6 der neuen ESF-Verordnung die Inhalte, innovativen Strategien und Zielgruppen von EQUAL in den Mainstream des ESF übergehen.

Neben der Generalklausel in der Erwägung 6 finden wir im Interventionsbereich „soziale Eingliederung“ wesentliche Elemente von EQUAL wieder. So heißt es u.a. im Unterpunkt ii: „Förderung der Akzeptanz der Unterschiedlichkeit am Arbeitsplatz und Bekämpfung der Diskriminierung beim Zugang zum Arbeitsmarkt und beim Vorankommen im Arbeitsmarkt, u.a. durch Sensibilisierungsmaßnahmen, Einbeziehung lokaler Bevölkerungsgruppen und Unternehmen sowie Förderung lokaler Beschäftigungsinitiativen.“

Doch aus dem Operationellen Programm (OP) der Bundesregierung zum ESF geht nicht klar hervor, ob es auch in Zukunft eine „Aktivität zur Bekämpfung von Fremdenfeindlichkeit und Diskriminierungen beim Zugang zum Arbeitsmarkt“ geben wird. Man kann nur erahnen, dass das neue nationale Programm „Jugend für Vielfalt, Toleranz und

Demokratie – gegen Rassismus, Fremdenfeindlichkeit und Antisemitismus“ dies wohl unterstützt. Jedoch weiß noch niemand, was konkret geplant ist.

Vielleicht lüftet die Regierung heute ihr Geheimnis.

Vor einem möchte ich jedoch warnen: Deutschland mit seiner überregionalen „Beratungsteam-Struktur“ und seinen Netzwerken hat eine gute Strategie geschaffen, die langsam Wirkung zeigt. Zivilcourage gegen Rechts ist keine „Nischen-Angelegenheit“ mehr. Das darf nicht zerstört werden. Darauf muss aufgebaut werden.

In diesem Jahr, dem „Europäischen Jahr der Chancengleichheit für alle“, muss demonstriert werden, dass sich unsere Gesellschaft die vier Schlüsselbegriffe des Jahres – Rechte, Gesellschaftliche Präsenz, Anerkennung sowie Respekt und Toleranz – zum Markenzeichen macht.

Viele Aktivitäten sollen Menschen für Diskriminierungen im Alltag, in Schule, Ausbildungsstätte und Beruf sensibilisieren und dazu ermutigen, gegen diese diskriminierenden Einstellungen und Verhaltensweisen vorzugehen.

Betroffene von Diskriminierungen sollen ihre Rechte, Verantwortliche sollen ihre Pflichten kennen lernen. Benachteiligte sollen stärker am gesellschaftlichen Leben und an politischen Entscheidungen teilnehmen können. Es geht darum, ein Klima zu schaffen, in dem die Vielfalt Europas als Quelle sozioökonomischer Stärke empfunden wird.

Das „Europäische Jahr der Chancengleichheit für alle“ wäre der ideale Anfang für ein XENOS-Folgeprogramm. Denn Neonazis, Rechten und Rechtspopulisten dürfen wir keinen Fußbreit in unseren Schulen und Ausbildungsstätten, auf unseren Straßen und Plätzen lassen. Sie stellen unsere demokratische Ordnung, unsere Freiheit und unsere Werte in Frage. Sie zerstören mit ihrer menschenverachtenden Ideologie unsere Gesellschaft. Und sie zerstören das friedliche Zusammenleben der Völker auf unserem Kontinent.

Nicht zuletzt schaden sie auch der sozioökonomischen Entwicklung in den benachteiligten Regionen unseres Landes.

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!





## Impulsreferate

### BEKÄMPFUNG VON FREMDENFEINDLICHKEIT UND RASSISMUS, INTEGRATION VON MIGRANTINNEN UND MIGRANTEN AUS EUROPÄISCHER PERSPEKTIVE

Hr. Bernd Hemingway

*International Organization for Migration (IOM), Brüssel*

#### INTRODUCTION

Ladies and Gentlemen,

Vice President Franco Frattini, the European Commissioner responsible for Justice, Freedom and Security, has just recently reiterated the importance of migration issues on the policy agenda of the European Union.

The European Union sees migration as one of the most visible challenges of globalisation. At the informal European summit last month, Europe's leaders discussed migration, confirming their determination to develop a common policy on migration based on the milestones established in Tampere in 1999.

When highlighting the challenges raised by migration issues, host countries such as the EU Member States are inevitably facing the challenge of integrating migrants coming from diverse societies abroad. Integration issues can also be linked to the problematic of xenophobia and racism in the host societies.

The European Union has developed several instruments to fight against xenophobia and racism, as well as in support of integrating migrants.

#### EUROPEAN NIVEAU

##### Fight against racism and xenophobia

The first key measure in the fight against racism was the resolution adopted by the Council and the representatives of the Member States in July 1996, declaring 1997 to be the „European Year against Racism“.

The Amsterdam Treaty, Article 13 has provided a basis for combating all forms of discrimination based on sex, racial or ethnic origin, religion or belief, disability, age or sexual orientation. It was on the basis of this Article that in June

2000 the Council adopted an important directive to enforce the principle of equal treatment of persons, irrespective of racial or ethnic origin.

In the same year, the Council also adopted the Community Action Programme to Combat Discrimination (2001-06), designed to support schemes to prevent and combat discrimination based on race or ethnic origin.

In addition to committing itself to the implementation of Article 13, the European Union has aimed to integrate the fight against racism and xenophobia into all of its policies: in particular employment, the European Structural Funds, education, training and youth. Moreover, Article 29 of the Treaty on European Union, inserted by the Amsterdam Treaty, provides a legal basis for the fight against racism and xenophobia in the fields of police and judicial cooperation in criminal matters.

The entry into force of the Nice Treaty (1 February 2003) supplemented the penalty mechanism, already provided for by the Amsterdam Treaty, with a prevention or warning mechanism, particularly targeting human rights abuses such as racism, xenophobia and anti-Semitism.

### Equal opportunities

The general principle of equal opportunities contains two key elements:

one is a ban on discrimination on the grounds of nationality, and the other is the equality of men and women.

It is intended to apply to all fields, particularly economic, social, cultural and family life.

The Treaty of Amsterdam added a new provision, reinforcing the principle of non-discrimination, which is closely linked to equal opportunities. Under this new provision, the Council has the power to take appropriate action to combat discrimination based on sex, racial or ethnic origin, religion or belief, disability, age or sexual orientation.

Moreover, as a result of its Programme to Combat Discrimination (2001-2006), the European Union has been encouraging and complementing the activities of the Member States to combat all forms of discrimination.

Adopted in December 2000, and due to be incorporated in the European Constitution, the Charter of Fundamental Rights of the European Union includes a chapter entitled „Equality“ which sets out the principles of non-discrimination, equality between men and women, and cultural, religious and linguistic diversity. It also covers the rights of the child, the elderly and persons with disabilities.

The Constitution explicitly adds the principles of equality and the ban on discrimination to the values on which the Union is founded. The text identifies them as general provisions that the Union must promote in the definition and implementation of its policies and actions.

### The challenge of integration

There is no immigration without integration. This is not an easy task in that national differences make it difficult to opt for a single policy, and unlike what we Europeans have experienced or even caused during the last century, in particular in the many “new worlds” overseas, we are now faced with the idea of immigration that „is afraid of“ and „rejects“ integration. And this does not affect just the first generation of immigrants but also the second and third. Therefore, the Commission identified the better integration of migrants as

a priority highlighted in the Common Agenda for Integration in September 2005.

National policies will be encouraged and common goals have been defined. These respect different traditions, cultures and religions, while fully complying with national and EU laws, and with the absolute value of human life and dignity, for example, equality between men and women.

In the Hague Programme, the European Council called for the establishment of a European framework as a means of underscoring integration policies. At the core of this framework is a series of eleven common basic principles, which were adopted by the Justice and Home Affairs Council at the end of 2004 and which form the basis of the European approach to integration today.

These principles give a first idea of what we mean by integration in the European Union. They set a number of initial objectives and they identify key measures in areas such as employment, education, respect for diversity, and dialogue between citizens. The support for our European cities and communes, which are in the front line of integration, in their efforts to put these principles into practice is a particular concern of mine.

### Financial Leverage

The European Union already finances activities in all of these areas via a number of different programmes. The 2007-2013 financial framework makes substantial funds available through the so called "integration fund".

### Immigrant women's integration models in Europe

When we talk about integration of migrants, we also have to insist on women's integration models in Europe. In this context, I would like to focus on gender equality and migration.

The past decade has seen achievements for women. However, within the growing phenomenon of migration, we note that women's participation in the migration process and the reasons for which they migrate are evolving. This change represents one of the most significant trends in recent international migration streams and is referred



to as the 'feminization of migration'. This phrase has often been interpreted in a quantitative sense and more women are moving now than ever before.

It is in the qualitative sense, in what capacity and for what purposes, that reveals the more dramatic changes underlying the evolution of this phrase. It influences the shaping of roles and affects relationships between men and women in countries of origin as well as of destination.

Women are increasingly migrating to find jobs as individuals, although many still migrate as dependants. Women's roles are also changing – in the family, the community, and the workplace – and consequently in the dynamics that drive migration.

Traditionally with less access to resources and less decision-making power than men, women can be empowered by migration. Education, work experience and economic independence abroad can release women from traditional roles and enable them to exercise their rights more effectively.

Women play an important role in international migration, both as family members and as economic migrants in their own right. As economic decision-makers, they are emerging from the margins as key players in the migra-



Hr. Bernd Hemingway

tion equation. A growing number of migrant women have high standards of education and skills, and take part in transnational economic practices and entrepreneurship. It is necessary to emphasize the contribution of migrant women to the process of development. Let us not forget that, despite their mobility, migrant women often keep close ties with their country of origin, whether at the family level or more generally as agents for change as they work to devise strategies for transition between the values and standards of their societies of origin and those of their host societies.

Thus, the principal links between gender equality and migration include the contribution migration can make to, firstly, the empowerment of women and, secondly, to help promoting gender equality by making use of newly acquired skills as potential resources for change and development. Empowered female role models encourage subsequent generations in areas key to development, such as health and education, family welfare, and the local environment. Finally, female migrants tend to remit a larger share of their income that, in turn, can contribute to poverty reduction. But migration also challenges gender equality.

Women are more vulnerable when travelling and more

likely to become victims of trafficking and exploitation. Beyond drawing the attention of potential migrant women to the perils of uninformed migration, origin and destination countries still need to define clear measures to promote and protect the human rights and dignity of female migrants, and maximize the benefits they can bring. These measures should allow migrant women to choose their employer, ensure proper monitoring and regulation of recruitment agency practices, and provide advice on the employment systems in the country of destination.

### Integration Issues

Ladies and Gentlemen,

Please allow me to summarize the discussion about integration in a few key points:

- Migrants are resources that contribute to a society's socio-economic development. It is important, therefore, that they are considered an opportunity, rather than as a cost or even a threat.
- Integration policies are essential in managing the change migrants bring about in host societies. Integration models reflect the way governments and society view cultural diversity while trying to ensure social stability.

Four general approaches have been used by the Member States, reflecting their integration goals and the manner of ensuring the self-sufficiency of migrants. They are:

#### Assimilation

an approach based on the expected outcome of full citizenship, and sharing of common civic values with the native population. It is a one-sided process of adaptation in which migrants adopt the language, norms and behaviour of the receiving society.

#### Integration

is a two-way process of mutual accommodation between migrants and receiving society, where these two groups not only accept but also contribute to a common culture. While people of different cultures learn from each other's culture, each individual or cultural group retains some sense of cultural heritage and diversity.

### Multiculturalism

entails the recognition of cultural plurality in modern societies, and the regulation of this plurality through principles of equality. It allows migrants to remain distinguishable from the majority population in terms of their language, cultural and social behaviour, without jeopardizing national identity, and aims at an ideal of tolerance for other ways of life.

### Segregation

does not expect migrants to assimilate into the culture of the host society, and is generally applied to temporary migrants. The temporary nature of the immigration grants migrants limited social rights.

None of the above is a dominant model.

### Conclusion

Integration policies are essential to managing the change that male and female migrants bring about in host societies. Migrants are resources that contribute to a society's socio-economic development. It is, therefore, important that they are embraced and seen as an opportunity, rather than as a cost and a threat.

But this goal is achieved through design, rather than by accident.

It is through carefully formulated, gender-oriented integration policies that host societies can become cohesive, inclusive, and tolerant, and be living spaces where immigrant populations live in harmony with the local population, enjoy equal rights and have the same obligations.

Therefore, I would like to wish you a productive conference, and I hope that the results help to define the policy in this difficult area, giving the message of an active European integration policy that leaves no space for xenophobia and racism.

Thank you very much for your attention.

## ERFOLGREICH ARBEITEN UND LEBEN IN VIELFALT - BILANZ DES BUNDESPROGRAMMS XENOS

Hr. Dr. Christoph Emminghaus

*Business Manager, Rambøll Management GmbH*

### XENOS-PROGRAMMEVALUATION, RAMBØLL MANAGEMENT

Seit 2001 wurden bundesweit insgesamt 250 Projekte durch das Bundesprogramm „XENOS – Leben und Arbeiten in Vielfalt“ gefördert. Rambøll Management hat im Zeitraum 2004 bis 2006 die wissenschaftliche Begleitung und Evaluation durchgeführt. Im Folgenden werden zentrale Aussagen und Ergebnisse der Evaluation vorgestellt.

#### Programmumsetzung

Die im Rahmen des Bundesprogramms XENOS durchgeführten Projekte können in fünf Handlungsfelder unterteilt werden. Die Schwerpunkte liegen dabei in den Handlungsfeldern Schule, Ausbildung und Beschäftigung. **(Abb. 1)**

Das Programm setzt an den zentralen gesellschaftlichen Lernorten an. So werden junge Menschen in der Phase der Persönlichkeitsfestigung und der Suche nach Orientierung während der Berufsvorbereitung und des Berufseinstiegs ebenso angesprochen wie Teilnehmerinnen und Teilneh-



Hr. Dr. Christoph Emminghaus

Maßnahme	Anzahl der Projekte	Anteil der Projekte	Anzahl der Teilnehmer
Zielgruppenspezifisch	156	92%	ca. 100.000
Multiplikatoren	146	86%	ca. 36.500
Curricula/Konzepte/Lernbausteine	115	68%	
Vernetzungsmaßnahme	89	53%	
Total	169		

**Tabelle 1:** Verteilung der vier Maßnahmentearten auf die befragten Projekte

mer in der beruflichen Weiterbildung. Die Hälfte der Projekte engagiert sich darüber hinaus in ihrem lokalen Umfeld und kooperiert dabei mit ortsansässigen Akteuren, um eine nachhaltige Verankerung und Wirkung zu erreichen. Der öffentliche Raum ist das Handlungsfeld, in dem die wenigsten Projekte aktiv sind. Dennoch ist der Anteil von mehr als einem Viertel der Projekte, die im Bereich der öffentlichen Verwaltungen, den ehemals staatlichen Dienstleistungen und dem öffentlichen Personenverkehr tätig sind, als durchaus beachtlich zu bewerten.

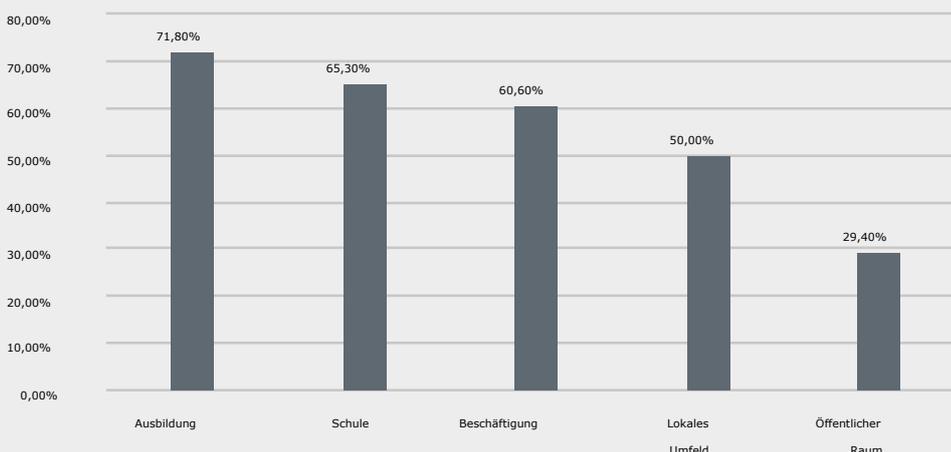
Des Weiteren konnten vier Arten von Maßnahmen identifiziert werden, die in den jeweiligen Handlungsfeldern durchgeführt werden. Die folgende Tabelle zeigt ihre Verteilung auf die Projekte: **(Tabelle 1)**.

In der Praxis sind die Projekte in der Regel durch ein Nebeneinander verschiedener Maßnahmen geprägt. Die Projekte nutzen dabei Synergien zwischen einzelnen Maßnahmentearten. Im Rahmen von Multiplikatorenschulungen kann es sich z.B. anbieten, für die weitere Dissemination der In-

halte Curricula, Konzepte und Lernbausteine zu entwickeln. Ebenso kombinieren viele Projekte, die zielgruppenspezifische Maßnahmen durchführen, ihre Maßnahmen auch mit der Ausbildung von Multiplikatoren.

Unterzieht man die Projektaktivitäten in der Umsetzung des XENOS-Programms einer Gesamtbetrachtung, so fallen unter die direkten Zielgruppen vor allem Schülerinnen und Schüler, Auszubildende, Beschäftigte und Arbeitslose; bei den Multiplikatoren sind dies vor allem Pädagoginnen und Pädagogen, Ausbilderinnen und Ausbilder sowie Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter. Die Schwerpunkte der einzelnen Maßnahmen innerhalb der jeweiligen Projekte können in die Bereiche Informationsvermittlung und Sensibilisierung, Beratung, Qualifizierung sowie internationaler Austausch unterteilt werden. Dabei lag der jeweilige inhaltliche Fokus auf den Themen interkulturelle Kompetenz, Konfliktfähigkeit, Demokratie und Toleranz sowie ausbildungs- und berufsbezogene Fachkompetenzen.

**Abbildung 1:** Verteilung der befragten Projekte auf die Handlungsfelder (in %)



### Vermittlung zentraler Kompetenzen

Ein Kernelement des Programms XENOS und seiner Projekte ist die Entwicklung zentraler alltags- und berufsbezogener Kompetenzen mit dem Ziel, der jeweiligen Personengruppe größtmögliche Handlungssicherheit in bestimmten Situationen zu vermitteln. Dabei steht nicht die Veränderung der jeweiligen persönlichen Einstellung im Vordergrund. Vielmehr geht es darum, durch die Vermittlung von sozialen Basiskompetenzen Unsicherheit in kulturellen Überschneidungssituationen oder Konflikten zu minimieren und Handlungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Im Vordergrund stehen hier vor allem Sozialkompetenz, Konfliktfähigkeit und interkulturelle Kompetenz. Diese bilden nicht nur eine wichtige Grundlage für ein friedliches und konstruktives Miteinander, sondern stellen zugleich auch wichtige Qualifikationen auf dem Arbeitsmarkt dar.

Auf der Basis der im Rahmen der Bestandsaufnahme durchgeführten Aktivitäten hat Rambøll Management folgende Kompetenzen identifiziert, die sich aus der Zielsetzung von XENOS ergeben:

- **Interkulturelle Kompetenz:** Verständnis für andere Kulturen und Ethnien, Fähigkeit zum verständnisvollen und friedlichen Zusammenleben
- **Zivilgesellschaftliche Kompetenz:** Verständnis für und Kompetenz im Umgang mit demokratischen und rechtsstaatlichen Institutionen und Verfahren
- **Konfliktfähigkeit:** Fähigkeit zum gewaltfreien und konstruktiven Umgang mit Spannungssituationen und Konflikten
- **Beschäftigungsfähigkeit:** Arbeitsmarktrelevante Qualifikationen und Kompetenzen
- **Medienkompetenz:** Fähigkeit zum differenzierten Umgang mit Informationen und Aussagen der Massenmedien
- **Soziale Kompetenz:** Fähigkeit zur eigenen Verortung in der Gesellschaft, zum Umgang mit sozialen Rollen und Entwicklungen.

Eine Schlüsselrolle nimmt hierbei zweifelsohne die Vermittlung von interkultureller Kompetenz ein, deren Vermittlung sich viele XENOS-Projekte zum Ziel gesetzt haben. Interkulturelle Kompetenz ist dabei die Fähigkeit, in Situa-

tionen, in denen mit Menschen anderer kultureller Prägung interagiert wird, sensibel, reflektiert und produktiv handeln zu können.

Diesem Verständnis von interkultureller Kompetenz liegt eine differenzierte Betrachtung zugrunde. Das heißt, es geht um bewusstes, beeinflussbares und reflektierbares Handeln in Situationen, die über „gewöhnliche“ Begegnungen hinausgehen (z.B. Grenzsituationen mit hoher Handlungsunsicherheit). Der Begriff „Kultur“ bezieht sich dabei nicht ausschließlich auf ethnische Merkmale, sondern auch auf weitere Aspekte, die eine Andersartigkeit bedeuten, wie z.B. Biografie, Geschlecht, Alter, Religion etc.. Demzufolge heißt interkulturelle Kompetenz auch Toleranz und Sensibilität für Vielfalt.

Als zentrale Elemente einer ausgebildeten interkulturellen Kompetenz können die folgenden Komponenten verstanden werden:

- das Bewusstsein über die eigenen kulturell bestimmten Einstellungen und Verhaltensmuster,
- die Fähigkeit, das eigene Verhalten selbstkritisch zu reflektieren und einzuordnen,
- die Fähigkeit, mit der Vielschichtigkeit und Ambiguität umzugehen, die sich in interkulturellen Situationen ergeben kann,
- ein gewisses Maß an relevantem Wissen über andere Kulturen,
- das Verständnis für kulturbedingte Verhaltensmuster anderer Mitmenschen und das Einstellen auf diese,
- die Konfliktfähigkeit als die Fähigkeit zur konstruktiven Konfliktaustragung auch in interkulturellen Kontexten.

Im Rahmen der Evaluation des Bundesprogramms XENOS durch Rambøll Management gaben 78% der befragten Projekte an, Trainings zur Vermittlung von interkultureller Kompetenz durchzuführen. Interkulturelle Kompetenz bildet heutzutage eine Schlüsselqualifikation, die durch die zunehmende Heterogenität der Gesellschaft und einer fortschreitenden Internationalisierung der Wirtschaft an Bedeutung gewinnt. Vor allem für ein zusammenwachsendes Europa und den Integrationsprozess unterschiedlicher Kulturen und Gesellschaften ist

interkulturelle Kompetenz eine unabdingbare Voraussetzung. D.h. interkulturelle Kompetenz kann sich in der erfolgreichen Bewältigung spezifischer (interkultureller) Situationen niederschlagen, im Alltag ebenso wie im Umgang mit Mitschülerinnen und Mitschülern oder in der Berufswelt im Umgang mit Kolleginnen und Kollegen, im Kundenverkehr, mit Klienten etc.. Interkulturelle Kompetenz ist somit auch eine Ressource, deren großes (zum Teil noch ungenutztes) Potenzial ausgebaut und ausgeschöpft werden muss.

## PROGRAMMSCHWERPUNKTE UND WIRKUNGEN

### Projekttypen

Um zu einer genaueren Klassifikation bzw. Typologisierung der 169 Projekte zu gelangen, die an der Befragung teilgenommen haben, wurde eine Clusteranalyse durchgeführt. Durch die Clusteranalyse wird die große Anzahl von Einzelprojekten auf eine überschaubare Anzahl von Projekttypen reduziert.

Die Befragung der Projektträger hat gezeigt, dass sich die einzelnen XENOS-Projekte durch eine große Vielfalt an Zielgruppen und Maßnahmen auszeichnen. So führt ein Großteil der Projekte eine Reihe handlungsfeldübergreifender Maßnahmen mit breiter methodischer Grundlage durch, die zumeist nicht auf einzelne Zielgruppen fokussiert sind. Anhand der Clusteranalyse konnten zentrale Schwerpunkte der Programmumsetzung festgestellt werden.

### Projekttyp 1

#### **Ausbildung zur Streitschlichterin/ zum Streitschlichter bzw. zur Mediatorin/ zum Mediator**

Unter diesem Projekttyp wird eine vergleichsweise kleine Gruppe von Projekten zusammengefasst, die sich auf die Ausbildung von Mediatorinnen und Mediatoren konzentrieren. Die Schulungen erfolgen zumeist in Form von Seminaren und weisen einen eher präventiven Charakter auf. Die Ausbildung richtet sich an Erwachsene sowie insbesondere an Jugendliche, die sich in der Schule oder Ausbildung befinden.

### Projekttyp 2

#### **Soziale Arbeit mit benachteiligten Jugendlichen**

Projekte dieses Typs richten sich gezielter als die anderen an Jugendliche mit fremdenfeindlichen Einstellungen bzw. an Jugendliche, die diesen Einstellungen in ihrem Umfeld ausgesetzt sind. Als angebotene Maßnahmen sind vor allem Beratung, Berufsorientierung, Berufsvorbereitung und die Vermittlung in Ausbildung, Arbeit oder Praktika zu nennen, also Maßnahmen, die zur beruflichen Integration der Jugendlichen beitragen sollen.

### Projekttyp 3

#### **Berufliche Integration von Benachteiligten**

Dieser Projekttyp richtet sich verstärkt, wenn auch nicht ausschließlich, an Jugendliche mit Migrationshintergrund. Einerseits weist dieser Projekttyp zahlreiche Gemeinsamkeiten mit dem vorherigen Projekttyp auf. So sind unter den angebotenen Maßnahmen auch hier hauptsächlich Beratung, Berufsorientierung, Berufsvorbereitung und die Vermittlung in Ausbildung, Arbeit oder Praktika und Elternarbeit zu nennen. Andererseits unterscheidet sich dieser Projekttyp dadurch vom vorherigen, dass akzeptierende Jugendarbeit von diesem Projekttyp kaum angewendet wird. Hinzu treten weitere Unterscheidungsmerkmale, die Projekte dieses Typs als „berufliche Integration von Benachteiligten“ charakterisieren lassen. So steht stärker noch als bei anderen Projekten die Vermittlung von Kompetenzen im Vordergrund.

### Projekttyp 4

#### **Stärkung von Toleranz und Demokratieverständnis**

Projekte dieses quantitativ bedeutsamsten Projekttyps verfolgen in der Regel einen präventiven Ansatz, der sich primär an Personen aus der gesellschaftlichen Mitte und an solche richtet, die von Betreuungspersonen aufgrund ihres Umfeldes und/oder bestimmter Verhaltensmuster und Äußerungen als anfällig für rechtsextremes oder fremdenfeindliches Denken eingestuft werden.

### Projekttyp 5

#### **Qualifizierung für den Berufsalltag**

Projekte in diesem Cluster richten sich fast ausschließlich an Auszubildende und Beschäftigte. Die Projekte zielen

vorrangig auf Unternehmen, öffentliche Institutionen oder Ausbildungseinrichtungen, in denen Menschen in ihrem Berufsalltag mit verschiedenen Formen der Fremdenfeindlichkeit oder des Rassismus konfrontiert werden oder regelmäßig Kontakt mit Menschen aus unterschiedlichen Kulturen haben. Ein Drittel der Projekte in diesem Cluster wendet sich (u.a.) an Personen mit Migrationshintergrund.

### Projekttyp 6

#### Förderung des Problembewusstseins und Vernetzung

Besonders auffällig bei diesem Projekttyp ist, dass er sich als einziger in keiner Weise an Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit fremdenfeindlichen Einstellungen richtet. Die durchgeführten Maßnahmen dienen vorwiegend der Informationsvermittlung, Sensibilisierung und der Qualifizierung von Multiplikatoren. Hinzu kommt die Beratung von Initiativen oder Institutionen. Kompetenzen werden bei diesem Projekttyp deutlich weniger als von anderen vermittelt. Die Projekte sprechen eher wichtige Akteure des Arbeitsmarktes und des öffentlichen Raumes an und versuchen diese für Themen wie Fremdenfeindlichkeit und Fragen der Integration zu sensibilisieren.

#### Programmwirkungen

Um die Wirkungen von XENOS zu bewerten, wurden im Rahmen der Evaluation neben einer mehrmaligen Befragung der geförderten Projekte qualitative Fallstudien, eine Befragung von Expertinnen und Experten aus Wissenschaft und Praxis (Delphi-Befragung) sowie eine Vorher-Nachher-Befragung in ausgewählten Projekten durchgeführt. Die Fallstudien wie auch die Delphi-Befragung dienten dazu, Problemdiagnosen und Lösungsansätze der Projekte zu ermitteln und zu überprüfen. Im Rahmen der darauf aufbauenden Vorher-Nachher-Befragung wurden die in der Praxis erzielten Wirkungen gemessen.

Zu diesem Zweck erfolgte eine Befragung sechs Monate vor der Teilnahme an XENOS-Projekten und sechs Monate nach Abschluss der Maßnahme. Durch den Vergleich der Ergebnisse beider Zeitpunkte ließen sich Rückschlüsse auf die Wirkung und die durch die jeweiligen Projekte angestoßene Entwicklung ziehen. Im Zentrum der Analyse standen dabei – unter besonderer Berücksichtigung der gezielten

Kompetenzvermittlung - zwei Maßnahmearten:

- XENOS-Schulungen für Multiplikatoren: Hier wurden die Multiplikatoren selbst befragt.
- XENOS-Schulungen für Jugendliche (direkte Zielgruppe): Hier wurden Personen aus dem Umfeld der Jugendlichen befragt (z.B. Lehrerinnen und Lehrer, Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen, Ausbilderinnen und Ausbilder etc.).

Die Befragung zielte zunächst darauf ab, die jeweilige Ausgangssituation der Befragten zu identifizieren (als Vergleichsgrundlage). Hier wurden Stand und Entwicklungsbedarf zentraler Kompetenzen abgefragt (Beschäftigungsfähigkeit, interkulturelle Kompetenz, Konfliktfähigkeit, soziale Kompetenz, zivilgesellschaftliche Kompetenz). Darüber hinaus wurden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer über die Rahmenbedingungen und die Situation vor Ort in vier zentralen Bereichen befragt (Verständigung, Konflikte, Integration und interkulturelles Miteinander, Fremdenfeindlichkeit und Rassismus). In einem letzten Befragungsschritt wurden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer über den konkreten Nutzen von XENOS-Maßnahmen befragt.

Die Vorher-Nachher-Befragung hat gezeigt, dass Maßnahmen, die sich direkt an Jugendliche wenden, eine deutlich positive Wirkung erzielen. Dort ist eine unmittelbare Steigerung bestimmter Kompetenzen zu erkennen.

Hervorzuheben ist vor allem ein Zuwachs an interkultureller Kompetenz. Dies unterstreicht die positive Wirkung vieler XENOS-Projekte, die sich die Vermittlung von interkultureller Kompetenz zum Ziel gesetzt haben. Auch im Bereich von zivilgesellschaftlicher Kompetenz und Beschäftigungsfähigkeit wurde durch die Maßnahmen eine hohe Wirkung erzielt. In einigen Projekten bestätigt sich dieses Ergebnis auch durch die Vermittlung von Jugendlichen in Ausbildung oder Betriebspraktika. Wie auch die weiteren Analysen verdeutlichen, lassen sich nachhaltige Effekte vor allem durch eine kontinuierliche und intensive Arbeit mit den Jugendlichen sicherstellen, während die Wirkungen kurzfristiger und vergleichsweise oberflächlicher Informations- und Sensibilisierungsmaßnahmen hingegen in der Regel schnell verpuffen.

Dies gilt prinzipiell auch für Multiplikatorenbezogene Maßnahmen. Erwartungsgemäß hat die Befragung in diesem Zusammenhang gezeigt, dass Schulungen, die sich direkt an Jugendliche wenden, eine deutlich größere unmittelbare Wirkung erzielen als solche für Multiplikatoren. So ist bei den befragten Multiplikatoren zunächst ein Sensibilisierungseffekt festzustellen. Dieser führt dazu, dass sie das Kompetenzniveau der von ihnen betreuten Jugendlichen in der Nachher-Befragung niedriger einschätzen als vor Beginn der Schulungen. Die Auswertung der Befragungsergebnisse sowie der qualitativen Fallstudien, die im Rahmen der Evaluation durchgeführt wurden, zeigen jedoch, dass diese schlechtere Bewertung seitens der Multiplikatoren vor allem auf deren veränderte Wahrnehmung und höhere Sensibilität in Bezug auf die relevanten Kompetenzen zurückzuführen ist. Das betrifft insbesondere interkulturelle und zivilgesellschaftliche Kompetenzen – die Kernthemen von XENOS. Gleichzeitig bilden diese wiederum die Grundlage für eine zukünftige effektive Arbeit mit den Jugendlichen. Effekte im Sinne einer systematischen Kompetenzentwicklung sind daher erst mit zeitlicher Verzögerung zu erwarten. Voraussetzung hierfür ist, dass neben der Sensibilisierung auch eine Vermittlung entsprechender Handlungsansätze an die Multiplikatoren erfolgt. Nachhaltige Effekte bei der Arbeit mit Multiplikatoren und mit Jugendlichen erfordern also eine intensive und umfassende Auseinandersetzung mit Problemursachen und Lösungsansätzen.

## INNOVATIVE ANSÄTZE AUS DER PRAXIS

Wie die Evaluation gezeigt hat, ist es zahlreichen XENOS-Projekten gelungen, innovative Ansätze zu entwickeln und Grundlagen für ein konstruktives und friedliches Miteinander zu schaffen. Exemplarisch können dabei zwei Typen von Handlungsansätzen in XENOS-Projekten vorgestellt werden, die sich durch ihre Schwerpunktsetzung und Vorgehensweise hinsichtlich der Kombination aus arbeitsmarktlichen Maßnahmen und Maßnahmen zur Förderung von Toleranz und Demokratie besonders bewährt haben:

### 1. Die interkulturelle Öffnung von Verwaltungen:

Zum einen handelte es sich dabei um mitarbeiterorientierte Projekte zur Verbesserung des Arbeitsklimas und zur Inte-

gration (bzw. Neueinstellung) von Verwaltungsangestellten mit Migrationshintergrund. Zum anderen ging es um den Kontakt der Verwaltung nach außen und damit um den Umgang mit Kunden mit Migrationshintergrund.

### 2. Maßnahmen in Betrieben und Ausbildung:

XENOS-Projekte setzten sowohl im betrieblichen Alltag als auch in der Ausbildung an. Dabei ging es oft um die Etablierung des Diversity-Gedankens und eine Verbesserung betrieblicher Abläufe durch veränderte Kommunikationsstrukturen.

Die beiden Fachforen greifen diese Ansätze auf, ergänzen die Ergebnisdarstellung um weitere Erfahrungsberichte aus der Projektarbeit und bieten die Grundlage für eine weitere inhaltliche Vertiefung und Diskussion.



## Schwerpunkthemen der Konferenz

Die im Rahmen von XENOS geförderten Projekte verfolgen vielfältige Ansätze, um das übergeordnete Ziel – die Stärkung interkultureller Kompetenzen zur Vermeidung von Rassismus und Fremdenfeindlichkeit – zu erreichen. Zwei Themenbereiche, die sich durch besondere Innovationen im Programmverlauf ausgezeichnet haben, wurden auf dieser Veranstaltung besonders berücksichtigt:

### Forum I: Maßnahmen in Betrieb und in der Ausbildung

### Forum II: Interkulturelle Öffnung von Verwaltungen

In diesen beiden Fachforen wurden ausgewählte Projekte vorgestellt und diskutiert. Neben dem Erfahrungsaustausch wurde der Versuch unternommen, Qualitätskriterien zu entwickeln, um eine Nachhaltigkeit der Projekte zu gewährleisten.

### FORUM I: BETRIEB UND AUSBILDUNG

Vor dem Hintergrund einer wachsenden Europäischen Union mit Waren-, Dienstleistungs- und Mobilitätsfreiheit sowie der hohen Anzahl von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern mit Migrationshintergrund wird es für Unternehmen und Beschäftigte in Deutschland immer wichtiger, sich auf Kolleginnen und Kollegen, Kunden und Geschäftspartner unterschiedlicher Kulturen einzustellen und kultursensibel zu handeln. Das Zusammentreffen und Arbeiten von Menschen unterschiedlicher Nationalitäten und Kulturkreise ermöglicht dabei den Austausch von Erfahrungen und erweitert Perspektiven, es birgt jedoch auch Konfliktpotenzial, das fremdenfeindliche Einstellungen und intolerantes Verhalten nach sich ziehen kann.

Eine Reihe von XENOS-Projekten hat sich explizit der Schnittstelle Schule, Ausbildung und Betrieb gewidmet und ist hier erfolgreich für interkulturelles Verständnis sowie gegen Intoleranz und Fremdenfeindlichkeit vorgegangen. Durch die Projektansätze wurde deutlich, dass insbeson-

von links nach rechts: Hr. Prof. Dr. Rainer Leenen,  
 Fr. Xandra Wildung, Fr. Gabriele L.E. Peter,  
 Hr. Seberich, Fr. Anne Rathlau und Fr. Sylvia Sieling

dere die Arbeitswelt ein Handlungsfeld darstellt, in dem Methoden der interkulturellen Konfliktlösung effektiv greifen können. Gerade in Ausbildung und im Berufsalltag ergeben sich durch die (neue) gefühlte Zusammengehörigkeit und Identifikation mit dem Betrieb große Chancen zum Abbau interkultureller Missverständnisse, was schlussendlich ökonomische Vorteile für die Unternehmen selbst mit sich bringt. Besonders im Bereich des 1. Arbeitsmarktes als gesellschaftlichem Lernort für Berufstätige lassen sich Win-Win-Situationen erzeugen, von denen Beschäftigte ebenso wie Betriebe profitieren. Hier bestehen optimale Bedingungen, Diversity Management gezielt produktiv einzusetzen – insbesondere dann, wenn die Leitungsebene Notwendigkeit und Chancen einer interkulturellen Öffnung für den Betrieb erkennt und durch unterstützende Maßnahmen aktiv begleitet. Die Herausforderung besteht darin, Bereiche zu identifizieren, in denen ungenutzte Potenziale bestehen und Win-Win-Situationen zu erwarten sind. Insbesondere in der Arbeitswelt können interkulturelle Konflikte entstehen. Häufig existieren sie unterschwellig und treten erst in einem späteren Stadium offen zu Tage. Um diesen Konflikten entgegenzuwirken, hat eine Reihe von XENOS-Projekten erfolgreiche Projektansätze entwickelt. Die Evaluation des Bundesprogramms XENOS hat belegt, dass die Projekt-

ansätze in den Betrieben einen großen Beitrag zur interkulturellen Verständigung und zum Abbau von Konflikten, Fremdenfeindlichkeit und Intoleranz beitragen können, dass es dennoch ausgesprochen schwierig ist, Betriebe und insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) von den Potenzialen derartiger Maßnahmen zu überzeugen.

XENOS-Projekte haben in Zusammenarbeit mit Unternehmen, mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Auszubildenden wichtige Erfolge hinsichtlich einer interkulturellen Öffnung von Betriebsstrukturen erzielt. Dabei haben sich zwei Schwerpunkte herauskristallisiert:

### 1. Interkulturelle Kompetenz in der Ausbildung

XENOS-Projekte haben an der Schnittstelle (Berufs-) Schule/Ausbildung/Betrieb mit Schülerinnen und Schülern sowie Auszubildenden, aber auch mit Lehrkräften und Ausbildungsleiterinnen und -leitern zusammengearbeitet und auf diesem Wege interkulturelle Kompetenzen im Ausbildungsalltag verankert. In der Ausbildung gelang es den Projekten, Ausbildungsinhalte mit kulturellen Themen zu verbinden; u.a. in der Gastronomie, in der die internationale Küche zahlreiche Kontaktpunkte zu anderen Kulturen bietet, oder im Krankenhaus und Gesundheitsbereich, wo z.B. der kulturell bedingte (differenzierte) Umgang mit Patientinnen und Patienten unterschiedlicher Herkunft eine zunehmend wichtige Rolle spielt. Vielerorts ist es durch XENOS-Projekte erstmals gelungen, ein Bewusstsein für kulturbedingte Auseinandersetzungen zu schaffen, die vorher von Ausbilderinnen, Ausbildern und Angestellten nicht als solche erkannt wurden. Gleichzeitig relativierte XENOS dabei aber auch die Interpretation eines jeden Konfliktes als „interkulturell“. Im Fokus der Projekte standen u.a. bildungsbenachteiligte Jugendliche, die durch den Erwerb von Team- und Konfliktfähigkeit sowie interkultureller Kompetenzen ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt verbessern konnten.

### 2. Interkulturelle Kompetenz im Betrieb

Neben den Auszubildenden standen die fest angestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Betrieben im Blickpunkt einiger XENOS-Projekte. Die Beschäftigten wurden

dafür sensibilisiert, Vorurteile, Missverständnisse und Konflikte wahrzunehmen, die insbesondere auch zwischen Beschäftigten unterschiedlicher Nationalitäten und Kulturen auftreten können. Ziel war es, intolerantes Verhalten, das Teamstrukturen und den Betriebsablauf negativ beeinflusst, aufzudecken und bewusst zu machen sowie letztendlich, dieses Verhalten aufzulösen. Bestandteil vieler Maßnahmen war dabei die Ausbildung und Festigung interkultureller Kompetenzen und Methoden des Konfliktmanagements, die zusammen mit der Unternehmensführung und den Beschäftigten erarbeitet wurden. Gerade durch die Thematisierung von so genannten critical incidents wurden interkulturelle Konfliktsituationen bearbeitet, die im täglichen Arbeitsalltag auftraten. Unter critical incidents („kritische Zwischenfälle“) werden Situationen verstanden, die ohne Intervention zu Konflikten führen können. Aber auch Diversity-Management-Ansätze standen im Blickpunkt einiger XENOS-Aktivitäten, insbesondere auch im Hinblick auf die Personalentwicklung in kleinen und mittleren Betrieben. So wurden Strategien vorgestellt, wie interkulturelle Aufgeschlossenheit und erfolgreiche Praxis interethnischer Zusammenarbeit in Unternehmen die Außenwirkung und Attraktivität des Betriebes erhöhen. Auch die Kompetenzen und Potenziale der zugewanderten Beschäftigten wurden unter dem Blickwinkel ihrer beruflichen Entwicklungs- und Aufstiegschancen und der Erschließung neuer Kundengruppen für das Unternehmen untersucht. Die Evaluation des XENOS-Programms hat in diesem Zusammenhang belegt, dass neben der Thematisierung einzelner Zwischenfälle und der Schulung interkultureller Kompetenz gerade die Behandlung der Kommunikations- und Organisationsstrukturen im Unternehmen wesentlich zum interkulturellen Verständnis beitragen können. Dies fördert zudem die Nachhaltigkeit der angestoßenen Prozesse.

## ERGEBNISSE DES FORUMS I

### Betrieb und Ausbildung

Das Forum wurde eingestimmt mit dem Einführungsfilm „Alles nur Spaß“, der von Prof. Rainer Leenen in Kooperation mit den Ford-Motorenwerken in Köln im Rahmen eines XENOS-Projektes produziert wurde. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Fordwerke, die auch von diesen gespielt werden, treffen sich in ihrer Pause im Aufenthaltsraum und erzählen sich gegenseitig Witze. Der Film zeigt, wie Spaß für den einen Mitarbeiter eine Beleidigung für den anderen darstellen kann.

Herr Prof. Dr. Leenen stellte diesen Film und seine Forschungsarbeit im Bereich interkulturelle Kompetenz in einem kurzen Beitrag vor. Darauf folgten Erfahrungsberichte aus weiteren XENOS-Projekten. Zum Abschluss des Forums wurden die Möglichkeiten nachhaltiger Wirkungen der Projekte diskutiert.

### ERFAHRUNGSBERICHT 1

Hr. Prof. Dr. Rainer Leenen

*Fachhochschule Köln, Forschungsschwerpunkt  
Interkulturelle Kompetenz*

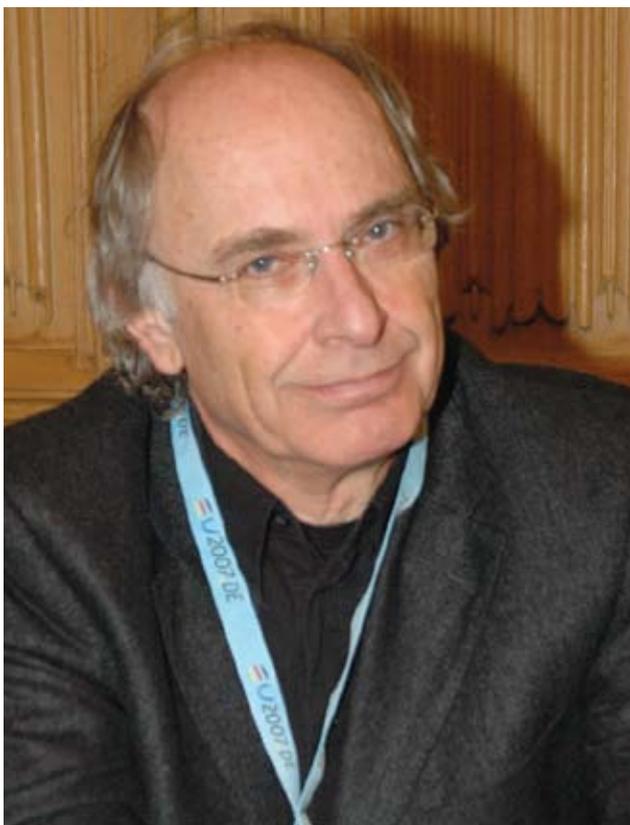
Meine Damen und Herren,

in dem kurzen Film, den Sie gerade gesehen haben, geht es um ein Thema, das in jeder großen Organisation eine Rolle spielt: um Rivalität zwischen Gruppen und – da die Gruppen sich verschiedenen Kulturen zuordnen – geht es auch um Aushandlungsprozesse, die die kulturelle Identität ihrer Mitglieder berühren. Dem Film liegen Erinnerungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Ford-Motorenwerke zugrunde und er integriert auch ganz bewusst solche Ford-Mitarbeitenden als (Laien-)Schauspieler. Wir haben bei FORD auf mehreren Arbeitsebenen insgesamt über 50 interkulturelle Trainings durchgeführt, in denen u.a. solche Verfilmungen authentischer Irritations- bzw. Konfliktsituationen dazu dienen, über Kultur in der Interaktion am Arbeitsplatz ins Gespräch zu kommen.

Eine Einsicht, die dieser Film hier auch auf der Leitungsebene der Firma zu befördern hilft, ist, dass der als „weich“ geltende Einflussfaktor Kultur in einer Organisation eine oft nicht sofort erkennbare, aber mächtige Wirkung auf das Arbeitsklima entwickeln kann. Das Problem ist, dass sich solche negativen Lernspiralen, in denen aus normaler Gruppenrivalität massive Ablehnung und sogar Feindbilder erwachsen können, recht naturwüchsig entstehen, während ihr Gegenstück – positive Lernspiralen (in denen solche Identitätskämpfe seltener werden und Gruppendistanz abgebaut wird) – sich nur unter bestimmten günstigen Voraussetzungen entwickeln. Die XENOS- und EQUAL-Projekte, über die wir auf dieser Konferenz sprechen wollen, versuchen, solche positiven Voraussetzungen zu schaffen. Dabei geht es um positive Voraussetzungen insbesondere unter drei Aspekten:

1. **Personale Bedingungen** (Förderung der Sensibilität und Kompetenz)
2. **Materiale Bedingungen** (Qualität und Zugänglichkeit von Materialien, Methoden und Medien)
3. **Organisationale Bedingungen** (Entwicklung interkulturell förderlicher Strukturen in Organisationen)

Lassen Sie mich zur Einleitung und Anregung der Diskussion in diesem Forum drei Thesen formulieren, die sich auf die oben genannten drei Aspekte beziehen:



### 1. Personale Bedingungen

Was das Verständnis von interkultureller Kompetenz als notwendigem Lernprozess angeht sowie die Entwicklung von Konzepten zur Förderung der interkulturellen Kompetenz als Baustein im Bereich Bildung im Wirtschaftsleben, so ist deren zunehmende Verbreitung und gestiegene Akzeptanz ein großer Fortschritt. Was allerdings noch fehlt, sind praxistaugliche Instrumente, die zur Operationalisierung von Lernzielen und zur Erfolgsmessung beitragen könnten.

### 2. Materiale Bedingungen

Erfreulich ist auch, dass inzwischen ein größeres Reservoir an geeigneten Methoden, Medien und Materialien vorliegt und Bildungsinteressierten zugänglich ist. Eine Gefahr, die ich hier sehe, ist allerdings, dass zuweilen das Rad immer wieder neu erfunden wird. Zukünftige Anstrengungen sollten von daher nicht nur auf Breitenwirkung setzen, sondern auch neue innovative Trainingstools und weiter differenziertere Lernarrangements entwickeln.

### 3. Organisationale Bedingungen

Was die Entwicklung von Strukturen in Organisationen betrifft, ist die Situation nach meiner Einschätzung besonders unklar und schwierig. Nach einer 2005 von der Europäischen Kommission beauftragten Unternehmensbefragung erkennen zwar inzwischen 43% der Firmen in einer größeren Diversität den Vorteil, Zugang zu einem neuen/größeren Arbeitskräftereservoir zu bekommen. Aber nur 15% sehen darin die Möglichkeit, größere Kundenzufriedenheit und ein höheres Dienstleistungsniveau zu erreichen. Noch weniger erkennen in der Diversität Produktivitätspotenziale. Innerhalb unseres Forschungsschwerpunktes haben wir zu diesem Thema in einer Studie Intensiv-Interviews in Wirtschaftsunternehmen und Verwaltungen geführt. Dabei zeigten sich unter den für die Einstellung des Personals Verantwortlichen u.a.

- ein doch noch sehr anachronistisches und rückwärts gewandtes Bild des typischen Mitarbeiters mit Migrationshintergrund,
- äußerst unklare Zielvorstellungen bezüglich Diversität in der Organisation (die zwischen Ablehnung, Ambivalenz und abstrakter Zustimmung schwankten) und
- ein fast völlig fehlendes Know-how hinsichtlich der Effekte und der Instrumente einer interkulturellen Personalpolitik.

In diesem Bereich der organisationalen Bedingungen sehe ich den größten Entwicklungsbedarf, und zwar sowohl hinsichtlich einer ganz basalen Bewusstseinsbildung als auch hinsichtlich einer größeren Verbreitung des Know-hows bezüglich einer interkulturellen Personal- und Organisationsentwicklung.

Als Resümee möchte ich festhalten, dass sich unsere heutige Situation hinsichtlich der Themen Fremdenfeindlichkeit und interkulturelle Kompetenzen von der vor etwa 15 Jahren vor allem dahingehend unterscheidet, dass inzwischen ein genereller Konsens über die präventive Bedeutung interkultureller Bildungs- und Entwicklungsarbeit erreicht worden ist, der damals nicht selbstverständlich war. Dies ist ein nicht zu unterschätzender Fortschritt. Allerdings muss man – um keine falschen Erwartungen zu wecken – auch immer wieder auf die Grenzen der Leistungsfähigkeit einer solchen interkulturellen Bildungsarbeit verweisen. Diese liegen einerseits dort, wo es darum geht, Personen mit rechtsradikalem Gedankengut oder rechtsextremen Einstellungen zu erreichen. Andererseits kann interkulturelle Bildungs- und Entwicklungsarbeit auch dort nicht weiterhelfen, wo Menschen aus sozialstrukturellen Gründen ihren Platz in unserer Gesellschaft nicht finden.

Dennoch: Die bislang erzielte Breitenwirksamkeit interkultureller Bildungs- und Entwicklungsarbeit auch im Arbeitsleben (als einer Art von Breiten-Antiseptikum) ist ein enormer gesellschaftlicher Erfolg. Was wir allerdings brauchen, damit uns diese Breitenwirksamkeit erhalten bleibt, ist eine größere Klarheit über Qualitätsstandards. Anwendern und Endverbrauchern fällt es inzwischen nicht immer leicht, aus der entstandenen Fülle von initiierten Aktivitäten und innovativen Ideen diejenigen herauszufiltern, die sowohl professionellen Standards entsprechen als auch in der beruflichen Praxis alltagstauglich sind.

## ERFAHRUNGSBERICHT 2

Fr. Anne Rathlau

*Christliches Jugendwerk Deutschland in Eutin*

Fr. Sylvia Sieling

*Honeywell Bremsbelag GmbH, Personalabteilung*

## Ausgangslage

Die Honeywell Bremsbelag GmbH ist ein weltweit agierendes Unternehmen der chemischen Industrie, das allein am Standort Glinde 1.200 Mitarbeitende aus 23 verschiedenen Herkunftsnationen hat. Nach der Einführung einer neuen Produktionslinie, die den Produktionsteams ein höheres Maß an Flexibilität und Verantwortung abverlangte, sei es zunehmend zu Konflikten in der Zusammenarbeit der kulturell gemischten Teams gekommen, deren Ursache unklar gewesen sei. Es sei entschieden worden, einen neutralen Partner zu beauftragen, der durch Gespräche mit den Beschäftigten den Gründen für die Konflikte nachgehen solle. Das CJD Eutin wurde damit betraut, die Ursachen der Probleme zu ergründen und ein maßgeschneidertes Angebot für den Betrieb zu erstellen.

Das CJD Eutin bot als Lösung den Ansatz einer „interkulturellen Unternehmensberatung“ an. Dieser war im Rahmen des XENOS-Projekts „I.B.K. – Interkulturelles Training. Beratung. Konfliktmanagement.“ entwickelt worden. Im vorliegenden Beispiel wurde in den betroffenen Schichtteams zunächst eine sechsmonatige Problemerkhebung vorgenommen, die dokumentiert und ausgewertet wurde. Im Anschluss daran wurde ein Trainingskonzept entwickelt und der Personal- und Produktionsleitung vorgestellt. Um die Arbeitssituation besser einschätzen zu können, hospitierte ein Projektmitarbeiter zehn Tage lang im Unternehmen.



Fr. Anne Rathlau

## Die Maßnahmen

Auf Basis der Bedarfsanalyse wurden Maßnahmen in drei Bereichen umgesetzt:

- Sensibilisierung der Personal- und Produktionsleitung für interkulturelle Aspekte der Kommunikation sowie Wahrnehmungen und Erwartungen von Beschäftigten „fremdkultureller“ Prägung,
- Entwicklung von Vorschlägen zur Verbesserung der betriebsinternen Kommunikation,
- Durchführung von Trainings mit Beschäftigten aus verschiedenen Produktionsschichten.

Von diesen Maßnahmen profitierten Beschäftigte und Unternehmen gleichermaßen. So verbesserte sich im Anschluss an die Maßnahme in dem betroffenen Produktionsbereich das Arbeitsklima deutlich und die Produktivität konnte erhöht werden.

Das Projekt wurde mittlerweile auf sechs Unternehmenszweige ausgeweitet, u.a. auf den Ausbildungsbereich. Es wurde festgestellt, dass insbesondere unter jüngeren Beschäftigten im Konzern ein offener Umgang mit unterschiedlichen Kulturen gepflegt werde. Gleichzeitig sei dieser Umgang aber nicht zwingend mit Respekt und Toleranz verbunden. Die Honeywell Bremsbelag GmbH entschied sich deshalb, das gegenseitige Verständnis im Umgang miteinander zu fördern. In Zusammenarbeit mit dem CJD



Eutin wurden fünf Module zur interkulturellen Sensibilisierung im Ausbildungsbereich entwickelt, die heute zur Anwendung kommen. Die Auszubildenden erhalten ca. alle zwei Monate Trainings in einem der Module:

- allgemeine interkulturelle Sensibilisierung,
- Bedeutung der Interkulturalität für die Unternehmensphilosophie des Konzerns,
- Mobilität in Europa und die Chancen eines europäischen Arbeitsmarktes,
- Belegschaftsgeschichte des Konzerns,
- Vernetzungschancen, die es in einem internationalen Konzern gibt.

## ERFAHRUNGSBERICHT 3

Fr. Gabriele L.E. Peter

*Deutsche Bahn AG (Personalmanagement Hannover Railion Deutschland AG)*

### Ausgangslage

Die Deutsche Bahn AG einigte sich im September 2000 mit ihren Sozialpartnern auf eine Betriebsvereinbarung „Für Gleichbehandlung und kollegiales Miteinander – Gegen Fremdenfeindlichkeit und antidemokratische Tendenzen“. Seitdem wurden zahlreiche Projekte durchgeführt, um dieser Vereinbarung gerecht zu werden. Das Projekt „Bahn-Azubis gegen Hass und Gewalt“ wurde im Jahr 2000 zusammen mit der Eisenbahngewerkschaft TRANSNET ins Leben gerufen. Mittlerweile ist das Projekt fester Bestandteil des ersten Ausbildungsjahres bei der Deutschen Bahn und hat bisher ca. 7.000 Auszubildende erreicht, erläuterte Frau Peter, zuständig für Personalmanagement. Ziel des Projektes ist vor allem die Schaffung von Toleranz, Respekt und eines friedvollen Miteinanders.

Das Projekt ist in drei Module unterteilt.

- Ein einführendes Seminar ist zielgruppenspezifisch auf die Auszubildenden ausgerichtet und enthält auch wissenschaftliche Grundlagen.
- In Teams sollen sich die Auszubildenden eine Aktion überlegen, die zur Verbreitung von Respekt und Toleranz dient. Auf diese Weise eignen sie sich Methodenkompetenz an und beschäftigen sich auf vielfältige Weise mit Diversität.

Fr. Sylvia Sieling

- Die besten Aktionen werden in einer Abschlussveranstaltung prämiert und einer breiten Öffentlichkeit zugänglich gemacht.

Das Projekt richtet sich an Auszubildende im ersten Ausbildungsjahr, um eine möglichst große innerbetriebliche Impulswirkung zu erreichen. Die Auszubildenden des zweiten und dritten Lehrjahres sind Mentorinnen und Mentoren dieses Programms. Produkte der bisherigen Aktivitäten waren beispielsweise die „Europalokomotive“ oder Radiergummis mit dem Logo „Ausradieren von Rechtsradikalismus“. Im Dezember 2006 wurde das Projekt mit einem Sonderpreis der Initiative „Freiheit und Verantwortung“ geehrt.

#### ERFAHRUNGSBERICHT 4

Fr. Xandra Wildung

*Deutsches Jugendinstitut*

Das Deutsche Jugendinstitut bietet Ausbildungsbetrieben die Möglichkeit, selbständig eine Betriebsanalyse zum Thema Interkulturalität durchzuführen, insbesondere im Hinblick auf interkulturelle Kompetenzen ihrer Auszubildenden. Mit Hilfe eines digitalen Befragungsinstrumentes können Auszubildende regelmäßig online befragt und so mögliche Konflikte oder Potenziale aufgezeigt werden. Dabei handelt es sich um eine rein quantitative Untersuchung ohne qualitative Fragen an die Auszubildenden. Dieses Vorgehen



ermöglicht den Ausbildungsleiterinnen und -leitern, sich mittels eines automatisierten Auswertungsmechanismus die Ergebnisse anzusehen, Entwicklungen zu verfolgen und ggf. Konsequenzen daraus zu ziehen. Inwiefern diese Methode greift, hängt allerdings von dem Willen der Beteiligten (Azubis, Ausbildungsleiter und Unternehmen) ab zusammenzuarbeiten.

#### Die Diskussion

##### Sensibilisierung auf zwei Handlungsebenen

Diskutanten und Publikum waren sich einig, dass Interkulturalität und die Förderung interkultureller Kompetenz auf mindestens zwei Handlungsebenen erfolgen müsse. Die erste Ebene betreffe die Unternehmensleitung, die den Kommunikations- und Handlungsbedarf erkennen müsse. Es gelte, Probleme und Konflikte unter den Beschäftigten zu eruieren, noch bevor deren Ursache bekannt sei. Dabei dürfe nicht vergessen werden, so Prof. Leenen, dass es bei der Unternehmensleitung oft eine besondere Scheu gebe, sich mit einem Projekt zu befassen, das Anlass zu Assoziationen mit Fremdenfeindlichkeit und Rassismus geben könne. Es werde häufig befürchtet, dass das Bild eines Unternehmens in der Öffentlichkeit Schaden nehmen könnte. Auf dieser Ebene sei also das „wording“ besonders wichtig, erklärte Prof. Leenen. Die Diskutanten waren sich einig, dass ein Unternehmen sich viel eher auf eine Zusammenarbeit oder eigene Aktivitäten einlassen werde, wenn der Schwerpunkt auf der interkulturellen Kompetenz bzw. interkulturellen Kommunikation läge.

Die Diskutanten wiesen mehrfach darauf hin, dass Unternehmen sich meist nur dann für interkulturelle Trainings entscheiden würden, wenn sie einen ökonomischen Mehrwert darin sehen. Besonders schwierig sei es, KMU von einem Mehrwert zu überzeugen. Insgesamt gelinge dies nur, wenn Konflikte die Produktionsgeschwindigkeit oder Qualität beeinträchtigen. Ein weiteres Argument, das Unternehmen von Maßnahmen zur interkulturellen Sensibilisierung überzeuge, sei, dass sich Interkulturalität positiv auf den Kontakt mit Kunden und Partnern auswirken könne.

Die zweite Handlungsebene sei die der Mitarbeitenden. Die interkulturellen Konflikte seien meist nicht auf der Ebe-

Fr. Gabriele L.E. Peter

ne der Betriebsleitung zu finden, sondern unter den Mitarbeitenden selbst, so Prof. Leenen. Ein erster Schritt bestehe also in der Sensibilisierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Interkulturalität.

Die Diskutanten hoben hervor, dass interkulturelle Begegnung nicht gleichzusetzen sei mit interkultureller Verständigung. Die Förderung der interkulturellen Kompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müsse also mit einer Sensibilisierung für interkulturelle Ausdrucksformen und Fragestellungen beginnen. So könnten interkulturelle Ursachen von Konflikten erkannt werden, die zuvor nicht als solche wahrgenommen worden seien. In einem nächsten Schritt können diese Konflikte thematisiert und Lösungsansätze gesucht werden.

### Arbeit am Konkreten

Ein interkulturelles Training für die Führungsebene allein sei häufig nicht wirkungsvoll, da es notwendig sei, konkrete Konflikte im Unternehmen zu erkennen und diese zu kommunizieren, was in der Regel durch die Mitarbeitenden erfolge. Die Diskussion ergab darüber hinaus, dass es oft unterschwellige Konflikte gibt, die nur durch die lange Beobachtung eines externen, neutralen Akteurs von außen erkannt werden können. Dieser neutrale Akteur spiele eine besondere Rolle beim Aufbau interkultureller Verständigung in einem Betrieb. Dieser Prozess wiederum bedürfe viel Zeit, um das Vertrauen der Mitarbeitenden und der Unternehmensleitung zu gewinnen. Interkulturelle Trainings bedürfen also einer langen Vorlaufzeit und einer spezifischen Arbeit vor Ort. Der Aufwand ist daher größer als bei abstrakten, allgemeinen Schulungen ohne konkreten Bezug.

### Voraussetzungen

Voraussetzungen für interkulturelle Verständigung seien schwierig zu benennen. Dennoch wurden drei Bereiche identifiziert, die eine interkulturelle Verständigung begünstigen oder begrenzen können: der personale, der strukturelle und der situative Bereich. So würden z.B. Gruppen, die nicht von Machtasymmetrien, Rivalitäten oder historischen Erinnerungen bestimmt seien, besser in einen Austauschprozess treten können als andere Gruppen. Es sei allerdings illusorisch, Konflikte, die auf strukturellen Vor-

aussetzungen basierten, pädagogisch mit Maßnahmen zur Förderung eines interkulturellen Verständnisses lösen zu wollen. Ein Jugendlicher ohne Ausbildungsplatz brauche erst eine Struktur (also die Ausbildung), bevor ein interkulturelles Training greifen könne.

### Qualitätskriterien

Das Thema der Qualitätskriterien und Qualitätsstandards von interkulturellen Trainings wurde in der Diskussion immer wieder hervorgehoben. Interkulturelle Kompetenz habe mittlerweile an Bedeutung auf gesellschaftlicher, politischer und wirtschaftlicher Ebene gewonnen. Nun müssten Standards entwickelt werden, die die Qualität der interkulturellen Trainings sichern. Herr Prof. Dr. Leenen schlug hierzu eine Einteilung in innere und äußere Rationalität der Trainings vor. Die innere Rationalität betreffe die Qualität der Trainerinnen und Trainer, der Methoden und Konzepte, der Medien und eine adäquate Ausrichtung auf die jeweiligen Zielgruppen.

Die äußere Rationalität betreffe die strukturelle Einbettung der Trainings in die allgemeine Unternehmensstruktur. Die Erkenntnisse und Fähigkeiten, die in den Trainings geschult werden sollen, müssten sich in den Selektionsprozessen und der Personalentwicklung der Organisation widerspiegeln, sonst seien interkulturelle Trainings wenig wirkungsvoll. Mitarbeitende, die interkulturelle Kompetenzen im Arbeitsalltag anwendeten, sollten dafür belohnt werden. Andererseits sollten diejenigen, die die interkulturellen



Fr. Xandra Wildung

Trainings nicht besuchten, in ihrem Verhalten nicht durch Aufstiegschancen bestärkt werden. Es müsse eine stetige Verbindungslinie zwischen interkulturellen Trainings und Selektions- und Personalentwicklungsprozessen geschaffen werden. Dies sei ein wichtiger Aspekt für die Nachhaltigkeit der interkulturellen Trainings.

Die Diskutanten wiesen auf Audits als Instrument zur Prüfung von Qualitätsstandards interkultureller Trainings hin. Als Audits werden Untersuchungsverfahren in Unternehmen bezeichnet, die den Ist-Zustand mit der ursprünglichen Zielsetzung in verschiedenen Unternehmenszweigen vergleichen. Dabei können Audits auch das Betriebsklima unter besonderer Berücksichtigung der Interkulturalität erfassen und bewerten.

### Nachhaltigkeit

Ein weiterer Aspekt, der angesprochen wurde, ist die Nachhaltigkeit interkultureller Trainings. Alle anwesenden Vertreter von Unternehmen waren überzeugt, dass das Thema interkulturelle Kompetenz auch weiterhin in ihren Unternehmen behandelt werde. Das liege insbesondere daran, dass die Unternehmensleitungen den Mehrwert aus den interkulturellen Trainings erkannt haben. Dazu gehören das verbesserte Betriebsklima und die gestärkte Motivation der Mitarbeitenden, was oft auch eine höhere Produktivität zur Folge hat.

Abschließend wurde nochmals darauf hingewiesen, dass es ein sehr langwieriger Prozess ist, interkulturelles Verständnis in einem Betrieb zu schaffen. Dies erfordere Zeit und das Vertrauen aller Beteiligten.

## FORUM II: Interkulturelle Öffnung von Verwaltungen

Beim Umgang und der Zusammenarbeit mit Migrantinnen und Migranten kommt den öffentlichen Verwaltungen eine wichtige Funktion als Vorbild und Vorreiter zu. Bis heute spiegelt sich die interkulturelle Vielfalt der Gesellschaft jedoch nur bedingt in der Personal- und Organisationsstruktur öffentlicher Verwaltungen wider. Auch im Umgang mit Menschen mit Migrationshintergrund als Kunden bestehe Nachholbedarf.

Vor diesem Hintergrund hat eine Reihe von XENOS-Projekten schwerpunktmäßig systematische und innovative Ansätze zur interkulturellen Öffnung von öffentlichen Verwaltungen entwickelt. Die Evaluierung des Bundesprogramms belegt, dass diese Projekte besonders in sensiblen Bereichen wie der Polizei oder Justiz wichtige Ergebnisse zum Abbau von Fremdenfeindlichkeit und Rassismus und zum besseren Verständnis von Menschen mit und ohne Migrationshintergrund beitragen. Aber auch in anderen Bereichen der öffentlichen Verwaltungen trugen XENOS-Projekte z.B. durch Ansätze in der Organisationsentwicklung nachweislich zum Verständnis zwischen Menschen mit und ohne Migrationshintergrund bei. Das Forum bietet die Möglichkeit, diese Ansätze vorzustellen und künftige Herausforderungen und den Reformbedarf in diesem gesellschaftlichen Bereich zu erörtern. Der Begriff der öffentlichen Verwaltungen wird dabei weit gefasst und beinhaltet auch den öffentlichen Nahverkehr, Hochschulen oder die Verkehrs- und Versorgungsbetriebe. Im Mittelpunkt der Diskussion stehen primär zwei Aspekte, die sich innerhalb der XENOS-Projekte herauskristallisiert haben:

### 1. Mitarbeiterorientierte Ansätze in öffentlichen Verwaltungen

Im Hinblick auf interkulturelle Öffnung von öffentlichen Verwaltungen rücken Fragen der Verständigung zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit und ohne Migrationshintergrund in den Vordergrund. Dabei stellt sich auch die Frage nach dem Anteil der Beschäftigten mit Migrationshintergrund. Einige XENOS-Projekte entwickelten Ansätze zur Durchführung interkultureller Trainings und der

Organisationsentwicklung. Hier konnten gute Erfolge verbucht werden. Im Rahmen der Projekte wurde deutlich, dass Diskriminierungen und Missverständnisse zuweilen durch verfestigte Hierarchie- und Kommunikationsstrukturen entstehen bzw. verstärkt werden. Durch transparentere Informations- und Kommunikationswege sowie eine offene Thematisierung von Hierarchien konnte die Wahrnehmung der Beschäftigten geschärft und ein besseres gegenseitiges Verständnis erwirkt werden – insbesondere zwischen Menschen mit und ohne Migrationshintergrund. Auf diese Weise entwickelten XENOS-Projekte zusammen mit öffentlichen Verwaltungen und mit Migrantinnen und Migranten neue Wege, um die Einstellungschancen von Menschen mit Migrationshintergrund zu verbessern.

## **2. Umgang der öffentlichen Verwaltungen mit Kunden mit Migrationshintergrund**

Neben der verwaltungsinternen Dimension lag ein weiterer Schwerpunkt der XENOS-Projekte in der Verbesserung des Verhältnisses von öffentlichen Verwaltungen mit Kunden mit Migrationshintergrund. Hierbei stand besonders das Auftreten der Institutionen bzw. ihrer Beschäftigten in kulturellen Überschneidungssituationen im Fokus der Projektarbeit. Durch gezielte Trainings wurden Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter auf mögliche Konfliktsituationen vorbereitet und im Umgang mit diesen Konflikten geschult. Dabei wurden sowohl Trainings im Bereich der Stärkung interkultureller Kompetenzen sowie Trainings zu Konfliktmanagement durchgeführt, die kritische Erfahrungen aus dem Verwaltungsalltag aufgriffen und Lösungsansätze entwickelten. So erlangten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer durch die XENOS-Projekte mehr Sicherheit im Umgang mit kulturellen Unterschieden. In vielen Fällen boten die XENOS-Projekte Möglichkeiten zur Reflexion, die in dieser Weise zuvor nicht existierten.

## **ERGEBNISSE DES FORUMS II**

In diesem Forum standen vor allem die Aspekte Nachhaltigkeit, Wirksamkeit und strukturelle Ansätze der Projektarbeit im Vordergrund. Im Folgenden werden die Erfahrungsberichte der Diskutanten sowie die wesentlichen Ergebnisse aus der Diskussion skizziert.

### **ERFAHRUNGSBERICHT 1**

Fr. Karin Detert

*Personalchefin Stadt Osnabrück, Interkulturelle Öffnung öffentlicher Verwaltungen, Beispiel der Stadt Osnabrück*

Fr. Sevim Karakaya

*Interkulturelle Öffnung öffentlicher Verwaltungen, Beispiel der Stadt Osnabrück*

### **Ausgangslage**

Frau Detert stellte Osnabrück als eine Stadt mit einer geschichtlich tief verankerten Friedenskultur vor. Vor diesem Hintergrund seien Projekte gegen Rassismus und Fremdenfeindlichkeit sowohl bei der Bevölkerung als auch in der Stadtverwaltung auf breite Zustimmung gestoßen.

In Osnabrück leben 164.000 Menschen, von denen ca. 20.000 einen Migrationshintergrund haben. Die Stadtverwaltung Osnabrück beschäftigte im Jahr 2002 ca. 4.000 Menschen, 300 von ihnen hatten einen Migrationshintergrund. Diese verhältnismäßig geringe Zahl kommt u.a. dadurch zu Stande, dass sich auf Stellenausschreibungen und Ausbildungsstellen der Stadtverwaltung Osnabrück unterdurchschnittlich wenig Migrantinnen und Migranten bewerben. Dies könne u.a. damit erklärt werden, dass in Familien mit Migrationshintergrund ein traditionelles Berufswahlverhalten verankert sei. Das bedeute, dass diese Menschen oft in den Branchen Arbeit suchen, in denen bereits ihre Eltern Arbeit gefunden haben, wie beispielsweise in Reinigungsbetrieben oder der Autobranche.

### **Hintergrund**

Die aktuellen gesellschaftlichen Entwicklungen, wie der demografische Wandel, der zunehmende Bevölkerungsanteil von Menschen mit Migrationshintergrund auf ein Drittel

der Gesamtbevölkerung und der steigende Anteil von Frauen unter den Erwerbstätigen, haben auch Auswirkungen auf die Stadtverwaltung Osnabrück in ihrer Funktion als Arbeitgeber und Dienstleister. Hinzu kommt ein Mangel an qualifizierten Fachkräften, was zu Rekrutierungsproblemen und einer Minderung der Wettbewerbsfähigkeit führen kann.

Um auf der einen Seite den Bedürfnissen des heterogenen Klientel der Stadtverwaltung Osnabrück Rechnung zu tragen, und um auf der anderen Seite die Attraktivität der Stadtverwaltung Osnabrück als Arbeitgeber zu steigern, müssen aus Sicht des Projektes die monokulturell orientierten Organisationsstrukturen der Verwaltung an die veränderten Verhältnisse angepasst werden. Nicht nur die Stadtverwaltung Osnabrück, sondern auch Wirtschaftsunternehmen müssen auf die Herausforderungen interkultureller Überschneidungssituationen im Arbeits- und Servicebereich vorbereitet werden, z.B. durch eine interkulturelle Personalentwicklung. Dabei gilt es, bereits vorhandene Potenziale der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit Migrationshintergrund zu nutzen.

### Das Projekt

Mit Unterstützung der EQUAL-Partnerschaft wurden seit 2002 im Rahmen des Projektes „Interkulturelle Qualität (IQ)“ Veränderungsprozesse in der Stadtverwaltung Osnabrück angestoßen.

Kern des Projektes ist ein Mentoringprogramm für Migrantinnen und Migranten, durch das sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit und ohne Migrationshintergrund gegenseitig interkulturell qualifizieren, um so bisher ungenutzte Ressourcen zu erkennen und zu nutzen.

### Ziele

Ziel des Projekts ist die Erhöhung des Anteils von Migrantinnen und Migranten in der Stadtverwaltung Osnabrück sowie ihre stärkere Integration am Arbeitsplatz. Migrantinnen und Migranten sollen an Selbstbewusstsein gewinnen und ihr kulturelles Wissen einbringen können. Auf der anderen Seite sollen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne Migrationshintergrund interkulturelle Kompetenzen zur Verbesserung der Servicequalität im Kundenverkehr erwerben. Des Weiteren werden die Rahmenbedingungen verbessert, um den Zugang von Migrantinnen und Migranten zu Führungspositionen zu erhöhen.

### Ablauf des Mentoringprogramms

Das Projekt umfasst drei Bausteine:

- 1. Aufbau und Pflege** einer zehnmonatigen Mentoring-Beziehung, in der Beschäftigte eine Mentorenrolle für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund übernehmen.
- 2. Workshops und Seminare** zur Vermittlung von (theoretischen) Grundlagen (u.a. interkulturelles Wissen, Präsentationstechniken, Telefontrainings etc.).
- 3. Ein Gruppenprojekt der Mentees** (z.B. Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund zur Erfassung ihres kulturellen und sprachlichen Hintergrunds und Potenzials, Filmprojekte, Konzeption einer Fortbildung).

Bis dato wurden in dem Projekt drei Durchgänge absolviert.

Während der Projektdurchführung wurden bei allen Beteiligten immer wieder Probleme und Widerstände deutlich. Eines der größten Hemmnisse auf Seiten der Migrantinnen und Migranten war, dass sie nicht als Menschen mit Migrationshintergrund erkannt werden und nicht auffallen wollten. Sie hatten oft Hemmungen, eine besondere Förderung als Chance für sich anzunehmen. Auch stellte sich als Grundproblem heraus, dass viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund ihre spezifischen interkulturellen Kompetenzen nicht als solche wahrnehmen und wertschätzen.



Fr. Karin Detert

Aber auch auf Seiten der Vorgesetzten und Angestellten ohne Migrationshintergrund traten Barrieren auf. Sie taten sich oft schwer damit, auf Migrantinnen und Migranten zuzugehen. Hingegen erwarten sie häufig eine Verhaltensanpassung von Seiten der Migrantinnen und Migranten. Eine weitere große Schwierigkeit sei es, die Angebote für interkulturelle Qualifikation in die Arbeitszeiten und Dienstpläne der Stadtverwaltung Osnabrück zu integrieren, so Frau Detert.

### Nachhaltigkeit

Das Projekt wird auch nach Ablauf der EQUAL-Förderung fortgeführt. Durch den Erfolg des Projektes steige die Nachfrage nach Angestellten mit Migrationshintergrund, berichtete Frau Detert abschließend, auch bewerben sich nun vermehrt Migrantinnen und Migranten auf Stellen und Praktikumsplätze bei der Stadtverwaltung Osnabrück.

### Das Projekt aus Sicht einer Migrantin

Frau Karakaya ist Sozialarbeiterin bei der Stadtverwaltung Osnabrück und ergänzte den Bericht von Frau Detert durch die Darstellung ihrer persönlichen Erfahrungen. Sie bestätigte, dass zwischen Angestellten mit und ohne Migrationshintergrund verschiedene Probleme auftauchen, die oft aus kulturell bedingt unterschiedlichen Erwartungen und Gewohnheiten entstehen. Als Beispiel nannte sie ein unterschiedliches Zeitverständnis.

Ihre Erfahrungen mit dem Mentoringprogramm seien durchweg positiv, so Frau Karakaya, da die Mentees durch das Programm wesentlich an Selbstvertrauen gewinnen konnten. Sie entdeckten, dass weitaus mehr Menschen mit Migrationshintergrund in der Stadtverwaltung Osnabrück arbeiten, als sie bisher vermuteten und dass diese kulturelle Vielfalt in der Stadtverwaltung gewünscht ist. Die ehemaligen Mentees würden nun auch intensiver am Geschehen in der Stadtverwaltung Osnabrück teilnehmen und ihre Perspektive einbringen. Dadurch identifizieren sie sich stärker mit ihrer Arbeit.

## ERFAHRUNGSBERICHT 2

Hr. Miguel Vicente

*Arbeitsgemeinschaft der Ausländerbeiräte Rheinland-Pfalz*

Herr Vicente arbeitet als Geschäftsführer für den Dachverband der Ausländerbeiräte in Koblenz/Rheinland-Pfalz. Dieser Verband bündelt insgesamt 50 Beiräte. Ausländerbeiräte sind kommunal verfasste Gremien, die mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Migrationshintergrund besetzt sind. Es gibt sie in fast allen Bundesländern, wenngleich ihre Bezeichnungen variieren. Sie nehmen beratende Funktionen für die Kommunen wahr. Dabei handelt es sich nicht nur um politische Interessensvertretungen, in verschiedenen Projekten werden auch operative Aktivitäten übernommen.

### Ausgangssituation in Rheinland-Pfalz

Das Bundesland Rheinland-Pfalz ist ländlich geprägt, mit wenig großen Städten. Im Vergleich zu anderen Bundesländern, wie z.B. Nordrhein-Westfalen oder Bayern, ist der Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund verhältnismäßig gering, jedoch in einigen Städten besonders hoch. In der Stadt Koblenz sei die Ausgangslage für Projekte gegen Rassismus günstig gewesen, erläuterte Herr Vicente, da im Vorfeld sehr gute Grundlagen gelegt und die Politik für das Thema sensibilisiert worden seien. Dies sei der Verdienst des Vorsitzenden des Ausländerbeirates, Herrn Kotento, dessen Ziel es gewesen sei, die Stadt Koblenz zu einer Umorientierung der Migrations- und Integrationspolitik zu bewegen. Seine Idee bestand darin, von einer Politik der



Fr. Sevim Karakaya

„Problem- und Defizitverwaltung“ wegzukommen, um Potenziale aufzudecken und diese nutzbar zu machen.

### Das Projekt

Im Jahre 2001 wurde im Rahmen der XENOS-Förderung gemeinsam mit drei anderen Partnern das Projekt „InPact“ ins Leben gerufen, das seinen Fokus auf die Ausbildung von Multiplikatoren legte. Das Projekt setzte sich zum Ziel, auf dem Arbeitsmarkt zum Thema Chancengleichheit zu informieren, sensibilisieren und fortzubilden, um eine Umorientierung in Einrichtungen und Institutionen zu erreichen. Die von „InPact“ verfolgte Philosophie ging davon aus, dass Integration eine beidseitige Bewegung erfordere, in der sowohl Menschen mit als auch Menschen ohne Migrationshintergrund aufeinander zugehen müssten.

Das Projekt spach drei Zielgruppen an:

- Unternehmen und Betriebe,
- öffentliche Einrichtungen im weitesten Sinne (inklusive Wohlfahrtsverbände),
- Migrantinnen und Migranten in ihren Organisationen.

Außerdem wurde im Rahmen von „InPact“ das Teilprojekt „InDica“ ins Leben gerufen, um Eltern mit Migrationshintergrund besser über Strukturen und Inhalte des Schul- und Ausbildungssystems der Bundesrepublik Deutschland zu informieren. Zu diesem Zweck boten Multiplikatoren, die selbst einen Migrationshintergrund haben, Informationsveranstaltungen in verschiedenen Sprachen an.



### Projektverlauf

Die Auftaktveranstaltung, an der etwa 100 Institutionen der Stadt Koblenz teilnahmen, sei sehr gut aufgenommen worden, woraus sich eine positive Dynamik entfaltet habe. Das daraufhin entwickelte 'Strategische Integrationskonzept' beinhaltet ein gemeinsames Konzept, das den gesamten Projektverlauf steuern und kontrollieren soll. Ziele sollen laufend aktualisiert und neu definiert werden, wodurch ein optimierter Einsatz von Ressourcen gewährleistet werden kann. Dieses 'Strategische Integrationskonzept' stieß auf eine sehr gute Resonanz, was laut Herrn Vicente die Politik in die Pflicht genommen habe, das Konzept fortzuführen.

### Nachhaltigkeit

Das 'Strategische Integrationskonzept' wird derzeit schriftlich verfasst und soll zukünftig die Grundlage für integrationspolitisches Handeln der Stadt Koblenz bilden. Inzwischen wurden in der Kommune durch die organisatorische Umstrukturierung drei Personalstellen eingerichtet, die als Leitstelle für das Projekt dienen und den Gesamtprozess steuern.

### Fazit

In der Realisierung dieses Projektes kam die erste Initiative nicht vom oberen Management der Stadt Koblenz, sondern aus unteren Hierarchieebenen. Ein klassischer Top-Down-Prozess fand also nicht statt, denn es habe eine Weile gedauert, bis sich das obere Management der Stadt Koblenz für das Projektthema gewinnen ließ. Später habe es jedoch, mit Hilfe der fachlichen Begleitung durch „InPact“, das Projekt in Angriff genommen.

Als enttäuschend bezeichnete Herr Vicente, dass die meisten Partner in den verschiedenen Institutionen (Schulen, Betriebe) ausschließlich problemorientiert handelten. Ihr Interesse erwachse häufig nur aus einem Problemdruck heraus und nur selten würden Probleme als Chance betrachtet, sich als Unternehmen oder Kommune neu aufzustellen. Vielfalt müsse als Chance wahrgenommen und gestaltet werden. Die konkrete Umsetzung eines Diversity-Management-Ansatzes scheitere oftmals daran, dass viele Beteiligte nicht die entsprechenden Methoden kennen oder nicht über die notwendigen Qualifi-

Hr. Miguel Vicente

kationen verfügen. Die Idee des Diversity Managements müsse zu einem „Mainstream“ entwickelt werden, damit Strukturen auf lange Sicht verändert werden können.

### ERFAHRUNGSBERICHT 3

Fr. Marissa Pablo-Dürr

*Pädagogisches Institut der Stadt Nürnberg*

#### Ausgangssituation

Nürnberg wurde von Frau Pablo-Dürr als Stadt der Menschenrechte vorgestellt. Die Stadt umfasst 500.000 Einwohner, davon hat ein Drittel einen Migrationshintergrund. Den größten Anteil stellen so genannte Russlanddeutsche, gefolgt von Menschen türkischer Abstammung.

Politisch sei das Thema Integration, auch Dank des persönlichen Interesses des Oberbürgermeisters, zur „Chefsache“ geworden und werde deshalb in der lokalen Politik sehr ernst genommen.

Ein Problemfeld aus Sicht des Projektes ist, ähnlich wie in der Stadtverwaltung Osnabrück, dass sich bei der Stadtverwaltung Nürnberg sehr wenig Menschen mit Migrationshintergrund um freie Stellen bewerben. Nur ca. 1 bis 5% der Bewerberinnen und Bewerber haben einen Migrationshintergrund. Unter den städtischen Angestellten sind es 5%, wobei diese meist als Reinigungskräfte bei der Stadtverwaltung arbeiten.

#### Das Projekt

Die Bemühungen, das XENOS-Projekt in Nürnberg an den Start zu bringen, entstanden Anfang 2001. In der mittleren Verwaltungsebene der Stadt Nürnberg waren der stellvertretende Leiter des Pädagogischen Instituts sowie der Geschäftsführer des Ausländerbeirates maßgeblich an der Initiative beteiligt, sowie auch der DGB, das Wirtschaftsreferat und die NorisArbeit gGmbH. So entstand ein Verbund aus fünf großen städtischen Institutionen, die gemeinsam mit der Arbeitsagentur verschiedene Maßnahmen (SAM und ABM) ermöglichen wollten.

Innerhalb von drei Jahren wurden über 9.000 Menschen in interkulturellen Trainings geschult, davon über 5.000

Schülerinnen und Schüler. Etwa 4.000 Personen nahmen mehrmals im Jahr an großen Tagungen teil. Darüber hinaus fanden Multiplikatorentrainings und Ausbildungen für Trainerinnen und Trainer („Training the Trainer“) statt, woran 25 der teilnehmenden Personen aus der Stadtverwaltung kamen, darunter auch Lehrkräfte, sozialpädagogisches Fachpersonal sowie Erzieherinnen und Erzieher. Aus diesen zahlreichen Weiterbildungsveranstaltungen wurde ein städtischer Trainerpool mit qualifizierten Fachkräften gebildet, die wiederum Seminare für andere städtische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anbieten.

Eines der Teilprojekte bietet u.a. interkulturelle Kompetenztrainings, länderkundliche Seminare, In- und Exhouse-Seminare, Coachings, Führungskräftelehrgänge sowie Tagungen für Leitungsebenen (Dienststellen- und Schulleitungen) an. Das Personalamt hat mittlerweile diese Maßnahmen in das Weiterbildungsprogramm für alle Auszubildenden aufgenommen. Ein anderes Teilprojekt richtet sich an Multiplikatoren und behandelt Themen wie interkulturelle Bildung oder Menschenrechtsbildung.

Auf die niedrige Zahl der Bewerbungen von Menschen mit Migrationshintergrund reagierte das Projekt mit einer angepassten zielgruppenspezifischen Informationspolitik, die sich etwa in der Gestaltung von Stellenausschreibungen, Informationsflyern oder der Organisation von Berufsbaaren ausdrückt. So wird z.B. in der Stellenausschreibung



Fr. Marissa Pablo-Dürr

explizit darauf verwiesen, dass der Migrationshintergrund im Auswahlverfahren Vorteile darstellen kann, weil dadurch bereits bestimmte Qualifikationen vorhanden seien, erklärte Frau Pablo-Dürr. Auszubildende mit Migrationshintergrund führe das Projekt durch Praktika und Verbundausbildungen verstärkt an Stellen in der Stadtverwaltung heran.

Weitere Elemente des Projektes sind:

- Führungskräftelehrgänge zum Thema interkulturelle Qualität und Kompetenz auf dem Gebiet des Diversity Managements,
- jährlich stattfindende Tagungen für Dienststellenleitungen, wie z.B. im Jahr 2006 zum Thema Leitlinienentwicklung zum Integrationskonzept der Stadt Nürnberg; andere Themen waren ein Zehn-Punkte-Plan gegen Rassismus bzw. für Menschenrechte,
- Lehrgänge für Lehrkräfte des Pädagogischen Instituts mit einem Modul zur interkulturellen Kompetenz; alle Lehrerinnen und Lehrer, die neu zur Stadtverwaltung Nürnberg kommen, durchlaufen diesen Lehrgang,
- Projekt Ad-Hoc-Dolmetscherinnen und -Dolmetscher,
- verschiedene Praktika,
- Verbundausbildung,
- NOA NorisArbeit gGmbH: Städtische Tochtergesellschaft die eng mit der Arbeitsagentur kooperiert. Harz IV-Empfängerinnen und -Empfänger werden mit dem Ziel ausgebildet, sie in den ersten Arbeitsmarkt zu integrieren.

### Ausblick

Zur Fortführung der Aktivitäten hat die Stadtverwaltung Nürnberg Kontakt zum Menschenrechtsbüro der Stadt aufgenommen, um in Zukunft zusätzlich Seminare anzubieten, die Menschenrechtsthemen in die interkulturellen Trainings integrieren.

Speziell für städtische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sei ein zweiteiliges Seminarprogramm in Kooperation mit dem Amt für Wohnen und Stadterneuerung entworfen worden, ein Testlauf wurde bereits durchgeführt.

Eines der Seminarthemen ist beispielsweise die fortwährende Veränderung des Integrationsstandes von Migrantinnen und Migranten. Dieser ändere sich laufend mit Lebensalter und Aufenthaltsdauer in Deutschland und könne

je nach Lebenssituation sowohl Fortschritte als auch Rückschritte bedeuten. Deshalb appellierte Frau Pablo-Dürr abschließend an alle Anwesenden, flexibel zu sein, um den Menschen mit Migrationshintergrund zuzugestehen, sich nicht endgültig für eine Kultur entscheiden zu müssen.

### Die Diskussion

#### Top-down vs. Bottom-up

Ein Schwerpunkt der anschließenden Diskussion lag auf der Frage, welcher Ansatz erfolgversprechender sei: der Bottom-Up- oder Top-Down-Ansatz. Die vorgestellten Ansätze waren teilweise zwar aus einer Bottom-Up-Initiative entstanden, wurden dann meist aber von den oberen Leitungsebenen aufgegriffen und fortgeführt. Diese Konstellation hat in vielen Fällen zum Projekterfolg beigetragen. Hieran schloss sich die generelle Frage nach Instrumenten und Konzepten an, um einen Bottom-Up-Prozess erfolgreich gestalten zu können, so z.B. in kleineren Verwaltungen. Ein Bottom-Up-Ansatz binde viele Ressourcen und sei sehr zeit- und arbeitsintensiv, vor allem, wenn Vertreter aus höheren Entscheidungsebenen nicht aktiv teilnehmen. Insofern war aus Sicht der Projekte der Top-Down-Ansatz oftmals erfolgversprechender, da die oberen Leitungsebenen hier von Beginn an den Prozess unterstützten und mit vorantrieben. Hierdurch könnten Hürden leichter überwunden werden, auch würden in der Regel mehr Ressourcen zur Verfügung gestellt. Ein weiterer Vorteil des Top-Down-Ansatzes sei, dass der Überblick besser gewahrt und alle Akteure mit einbezogen werden könnten. Gleichwohl wurde konstatiert, dass ein Top-Down-Ansatz per se nicht erfolgversprechender ist als ein Bottom-Up-Ansatz. Entscheidend sei immer die ganzheitliche Betrachtung, wobei der jeweilige Kontext und die jeweilige Akteurskonstellation entsprechend Berücksichtigung finden müssten.

#### Sensibilisierung – und danach?

Ein weiterer Diskussionsgegenstand war die Frage, was auf Maßnahmen der interkulturellen Sensibilisierung folgen könne. Es fehle ein Gesamtkonzept der Integration von Menschen mit Migrationshintergrund in öffentlichen Verwaltungen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund in der öffentlichen Verwaltung anzustellen, sei zwar der erste wichtige Schritt, gleichwohl bedürfe es aber

eines zweiten Schrittes, nämlich die gezielte Qualifizierung aller Beschäftigten. Es müssten Methoden und Instrumente aufgezeigt und erlernt werden, die das alltägliche Arbeiten und Leben in Vielfalt ermöglichen und so eine Basis für ein friedliches und konstruktives Miteinander schaffen können.

### **Erreichbarkeit der Zielgruppen**

Besonders schwierig zu lösen, erschien die Frage, wie Zielgruppen erreicht werden können, die von sich aus wenig Interesse und Bereitschaft an solchen Themen und Projekten zeigen. Hier wünschten sich einige Vertreter aus Projekten konkretere Hilfestellungen, wie mit dieser Problematik umzugehen sei.

Ein möglicher Ansatz bestünde darin, über Multiplikatoren bestimmte Zielgruppen anzusprechen. So bestehe z.B. an Schulen eine große Nachfrage nach Projekten und Maßnahmen, die sich mit interkulturellen Konflikten beschäftigen. Über das Interesse der Lehrkräfte könnte sich wiederum die Möglichkeit eröffnen, Schülerinnen und Schüler zu erreichen. Solche Prozesse seien jedoch besonders langatmig und benötigten eine nachhaltige Förderung. So wurde zugleich der Appell an die Politik gerichtet, Projekte und Programme dieser Art konsequent weiterzufördern. Um bei der Förderung gezielter auf die Erfolgsaussichten von Projekten abzustellen, müssten entsprechend Qualitätskriterien der Projektumsetzung entwickelt und stärker beachtet werden. Die jeweiligen Projektträger und Unternehmen sollten eine Nachweispflicht führen, wie sie z.B. ein Diversity Management gewährleisten wollen und welche Maßnahmen sie für welche Zielgruppen durchführen möchten. So wurde z.B. darauf verwiesen, dass selbst bei Projektträgern, die sich in den Bereichen Integration und interkulturelle Bildung engagieren, deutlich zu wenig Migrantinnen und Migranten beschäftigt seien.

Abschließend betonte Frau Detert nochmals, dass allein schon die demografische Entwicklung die Arbeit der vorgestellten Projekte stütze, weil sich dadurch u.a. die Nachfrage nach qualifizierten Migrantinnen und Migranten stetig verstärke. Diese Tatsache solle optimistisch stimmen und zur Fortführung der Projekte ermuntern.

Diese Bemerkung wurde auch von Herrn Dr. Heister in seinem Abschlusswort aufgegriffen. Er dankte allen Refe-

rentinnen und Referenten für ihre interessanten und ausführlichen Vorträge und verwies auf die bemerkenswerten Erfolge ihrer Arbeit. Die Projektansätze hätten es geschafft, Strukturen zu schaffen und nachhaltig zu wirken. Diese Entwicklung zeige, wie erfolgreich Projektarbeit im Bereich Migration und Integration sein könne. Gleichwohl verwies er aber auf die Notwendigkeit, sich auch weiterhin intensiv mit den Themen auseinanderzusetzen und Projekte in diesen Bereichen durchzuführen. Die Diskussion habe gezeigt, dass in vielen Themenfeldern weiterhin Handlungsbedarf bestehe.



## Abschlussforum: Erfahrungen und Anregungen aus internationaler Perspektive

Die XENOS-Ergebniskonferenz fand im Rahmen der deutschen EU-Ratspräsidentschaft statt. So wurde das Abschlussforum als Gelegenheit genutzt, sich über Erfahrungen und Ergebnisse, die andere europäische Länder im Rahmen von XENOS mit Ansätzen und Programmen gegen Fremdenfeindlichkeit und Rassismus gemacht haben, auszutauschen. Es waren zahlreiche Gäste aus anderen EU-Mitgliedsstaaten anwesend, die hierüber die Möglichkeit erhielten, über ihre Erfahrungen zu berichten.

Fr. Dr. Debbie Weekes-Bernard

*The Runnymede Trust, UK*

Die Nichtregierungsorganisation Runnymede wurde 1968 gegründet und unterstützt die Gestaltung eines multi-ethnischen Großbritannien. Die Organisation will eine Brücke zwischen den verschiedenen ethnischen Minderheiten und politischen Entscheidern in Großbritannien bilden.

Dabei setzt sie auf Partnerschaften mit dem ehrenamtlichen

Sektor, der Regierung, Ortsbehörden und Unternehmen, sowohl im Inland als auch in ganz Europa. The Runnymede Trust setzt sich dafür ein, dass jede politische Entscheidung und Maßnahme vor ihrer Umsetzung genau analysiert wird, um ihren Einfluss auf Migrantinnen und Migranten und deren Belange im Vorfeld festzustellen.

Zu diesem Thema hat Runnymede eine Studie verfasst und bietet auf ihrer Grundlage Trainings für Schulen an. Die Schulen sollen angeregt werden, ein Curriculum zu entwickeln, das einen stärkeren Fokus auf Integration legt, um Kinder schon früh für interkulturelle Aspekte und Fragestellungen zu sensibilisieren.

Ein anderes Projekt beschäftigt sich mit der Schulwahl von Eltern für ihre Kinder, wobei sich dieses Projekt primär an die Minorität der Schwarzen in Großbritannien richtet.

Die vorrangigen Zielgruppen von Runnymede sind also Kinder und Schulkinder. Frau Weekes-Bernard schlug vor, diesen Ansatz als Erweiterung in das XENOS-Programm einfließen zu lassen.

von links nach rechts: Fr. Cecilia Englund,  
Fr. Ina Wietheger, Fr. Dr. Debbie Weekes-Bernard

Hr. John Wrench

*European Union Agency for Fundamental Rights (FRA)*

Die European Union Agency for Fundamental Rights (FRA) ist ein Organ der Europäischen Union und hieß bis Februar 2007 European Monitoring Centre on Racism and Xenophobia (EUMC). Die Organisation sammelt Good-Practice-Beispiele in Organisationen des öffentlichen und privaten Sektors innerhalb der Europäischen Union und führt auch selbst Projekte zu den Themen Integration, Anti-Diskriminierung und Diversität durch.

Die EU-Mitgliedsstaaten erstatten der FRA regelmäßig Bericht über ihre Good-Practice-Beispiele aus Projekten. In der letzten Zeit war auffällig, dass jedes zweite Best-Practice-Beispiel aus Deutschland den Namen XENOS zu tragen schien, was für Herrn Wrench eindeutig auf den großen Einfluss des Programmes hinweist.

Anschließend gab Herr Wrench einen kurzen Überblick über verschiedene Kategorien von Projekten gegen Rassismus in Europa und stellte dabei auch Bezüge zu XENOS her. Die Projekte lassen sich in folgende Kategorien unterteilen:

- **Schulungsmaßnahmen für Migrantinnen und Migranten** sind Aktionen, in deren Rahmen Arbeitgeber ihre Angestellten mit Migrationshintergrund innerhalb der Arbeitszeit gezielt fördern. Dies können z.B. Sprachkurse und andere Trainingsmaßnahmen sein.
- Die **Berücksichtigung bzw. Anerkennung kultureller Unterschiede** impliziert, dass Unternehmen und Betriebe verschiedene religiöse Feiertage akzeptieren und ihren Angestellten an diesen Tagen Urlaub gewähren. Auch die Erlaubnis, religiöse Kleidung, wie etwa Kopftücher am Arbeitsplatz tragen zu dürfen, gehört dazu.
- **Maßnahmen gegen rassistische Einstellungen** sind beispielsweise Kampagnen innerhalb von Unternehmen, die sich an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter richten. Ein Unternehmen in Schweden brachte z.B. mit einer Kampagne seinen Angestellten näher, welchen großen Beitrag Migrantinnen und Migranten zur Fertigung der Produkte und zum Umsatz des Unternehmens leisten. Hier wird, wie auch in vielen XENOS-Projekten, interkulturelle Kompetenz und Sensibilität vermittelt.
- **Maßnahmen gegen Diskriminierung** sind z.B. Trainings für Unternehmen, die folgende Inhalte haben können: Abbau von Diskriminierung bei der Stellenbesetzung, Reduzierung von rassistischen Einstellungen und Mobbing am Arbeitsplatz sowie Diskriminierung von Angestellten durch Kunden.
- Politiken zur Förderung von **Gleichstellungs- bzw. Chancengleichheit** beinhalten nicht nur verschiedene Projekte, sondern beziehen sich auf eine ganzheitliche Organisationspolitik und stellen eine Gesamtheit der bisher genannten Projekte, Trainingsmaßnahmen etc. dar. Auch „Positive Action“ (positive Diskriminierung) wie beispielsweise spezielle Anzeigenschaltung in den Medien, um mehr Migrantinnen und Migranten für Arbeitsplätze zu rekrutieren, oder gewerkschaftliche Aktionen und Maßnahmen sind dieser Projektkategorie zuzuordnen. So soll es Migrantinnen und Migranten ermöglicht werden, höhere berufliche Positionen zu besetzen.

- **Diversity Management** kann alle bisher genannten Punkte beinhalten, ist aber eine ganzheitlich organisatorische Managementpolitik, die besonders langfristige Veränderungen herbeiführen soll. Hier werden insbesondere auch die (finanziellen) Erträge betont, die von den verschiedenen Maßnahmen für die Betriebe entstehen können und einen Anreiz darstellen. In den USA beispielsweise werden Betriebe inzwischen aufgrund ihres Diversity Managements beurteilt, was in Europa bisher nur schwer vorstellbar ist.

Herr Wrench lobte die gute Arbeit im Rahmen von XENOS, dies habe einen zum Teil starken Einfluss auf gesamtgesellschaftliche Strukturen und Entwicklungen, besonders in den von ihm genannten Punkten eins, zwei, drei und sechs. Andererseits würde das Programm nicht alle Belange abdecken, vor allem in den Kategorien vier und fünf sehe er eher wenig Aktivitäten. Herr Wrench kritisierte den stark präventiven Schwerpunkt des Projektes. Eine stärkere kurative Ausrichtung wäre seiner Meinung nach wünschenswert, damit XENOS noch mehr Einfluss und Wirkung erzielen könne. Wenn Menschen „nur“ für Anti-Diskriminierungsthemen sensibilisiert werden, habe das Programm XENOS weniger Wirkung, als es haben könnte. Da präventive Maßnahmen aber Diskriminierung nicht vermeiden könnten, brauche man Lösungsansätze für die konkreten Einzelfälle. Z.B. könne man zwar Sensibilisierungsmaßnahmen durchführen, um Jugendlichen mit Migrationshinter-

grund die Ausbildungs- und Arbeitsplatzsuche zu vereinfachen, indem diese Jugendlichen entsprechend geschult und qualifiziert werden. Für sie blieben dennoch Hürden bestehen, die es durch entsprechende Maßnahmen abzubauen gelte. Herr Wrench plädierte dafür, dass Programme wie XENOS künftig ihren Fokus nicht nur auf Prävention und Sensibilisierung richten sollten, sondern auch auf Themen der übrigen von ihm vorgestellten Projektkategorien.

Fr. Cecilia Englund

*Swedish Integration Board*

Das Swedish Integration Board ist eine staatliche Organisation, die auf nationaler Ebene operiert. Die Organisation wurde 1998 gegründet.

Bisher waren von Parlament und Regierung in Schweden drei integrationspolitische Ziele festgesetzt worden, die das Integration Board innerhalb der Gesellschaft verwirklichen sollte:

- Gleiche Rechte, Verantwortung und Möglichkeiten für alle, unabhängig von ihrem ethnischen oder kulturellen Hintergrund,
- eine Gesellschaft, die auf Vielfalt aufbaut,
- eine Gesellschaft, deren Charakter durch gegenseitigen Respekt und Toleranz geprägt ist und in der jeder eine aktive und verantwortungsvolle Rolle übernehmen kann, unabhängig von ihrem oder seinem Hintergrund.



Hieraus entstehen für das Integration Board folgende Aufgaben:

- Beobachtung der Situation und des Prozesses der Integrationsziele in den verschiedenen Sektoren der Gesellschaft,
- Fördern von Integration und Prävention von Diskriminierung, Fremdenfeindlichkeit und Rassismus,
- Entwicklung von Aufnahmeprozeduren für neu angekommene Flüchtlinge.

Das Integration Board arbeitet sowohl mit regionalen Antidiskriminierungsstellen zusammen als auch mit vielen anderen Organisationen.

In Zukunft sei leider zu erwarten, dass die Integrationsarbeit in Schweden schwieriger werde, da die konservativen Einflüsse in der Politik stärker würden und eine aktive Integrationspolitik nicht unterstützen.

#### Hr. Dr. Paul Abell

*Abell and Erselina Consultancy, Niederlande*

Herr Dr. Abell berät als Psychologe den öffentlichen und privaten Sektor und hat mit der Universität Amsterdam viele Studien zu Themen wie 'Positive Action and Affirmative Action' für die Stadt Amsterdam und die gesamten Niederlande erstellt. Andere seiner Studien beschäftigen sich mit der Bekämpfung von Rassismus und Diskriminierung und analysieren kulturelle Unterschiede und Konflikte auf psychologischer Basis. Ziel ist es, auf dieser Grundlage Fremdenfeindlichkeit und Stereotypen abzubauen.

Das zweite sehr wichtige Aufgabenfeld der Beratungsfirma ist die Organisationsforschung, auch Audit genannt, die sowohl Diversity Management als auch den beruflichen Aufstieg von gut gebildeten Menschen mit Migrationshintergrund einschließt. Im oberen Management der öffentlichen Verwaltung der Niederlande beispielsweise arbeiten 800 Beschäftigte, erläutert Herr Dr. Abell, darunter aber nur drei Migrantinnen und Migranten. Hier setze seine Organisation an.

Herrn Dr. Abells Ansatz ist es, Unternehmen von dem Nutzen zu überzeugen, den Migrantinnen und Migranten für Unternehmen erbringen können. So hat beispielsweise die Polizei in Amsterdam großes Interesse, die Zahl der Be-

schäftigten mit Migrationshintergrund zu erhöhen, um den Dialog mit den Bevölkerungsgruppen mit Migrationshintergrund zu verbessern. So entstand ein Projekt mit dem Ziel, den Anteil der Beschäftigten mit Migrationshintergrund bei der Polizei innerhalb von zwei Jahren auf 10 bis 25% zu erhöhen.

In Bezug auf das XENOS-Programm lobte Herr Dr. Abell die gute Idee, sich auf interkulturelle Kompetenz zu konzentrieren. Rassistische Einstellungen könne man auch mit Seminaren und Trainings nicht leicht ändern, weshalb der Versuch von XENOS, auf die Änderung von Verhaltensweisen abzustellen, ein guter und fruchtbarer Ansatz sei. Hierbei bestehe allerdings die große Gefahr, zu optimistisch zu sein. Der Einfluss von Vorurteilen, Diskriminierung und Rassismus sei nicht kontrollierbar und Rassismus verschwinde nicht, indem wir interkulturelle Kompetenzen fördern.

#### Hr. Torben Møller-Hansen

*Foreningen nydanske, Dänemark*

Die private Non-Profit-Organisation Foreningen nydanske repräsentiert etwa 150 dänische Unternehmen. Sie sammelt Good- und Best-Practice-Informationen, Instrumente, Strategien und Politiken und stellt sie zusammengefasst den Managerinnen und Managern von Unternehmen zur Verfügung, um ihnen einen Überblick über die verschiedenen Ansätze und Möglichkeiten zu geben.



Da 1997 die Arbeitslosenquote unter Migrantinnen und Migranten in Dänemark sehr hoch war, kamen einige Managerinnen und Manager auf die Idee, Diversity Management bekannter zu machen, um die Arbeitslosenquote der Menschen mit Migrationshintergrund zu senken. Zu diesem Zweck gründeten sie die Organisation Foreiningen nydanske. Den Unternehmen sollte dargestellt werden, dass Diversity Management für sie eine Win-Win-Situation darstellen kann und dass sie auf diesem Wege ihren steigenden Arbeitskräftebedarf decken können. Im Zuge dieses Ansatzes konnte die Arbeitslosenrate der „neuen Dänen“ halbiert werden.

Dieser Erfolg sei jedoch kein Indikator für einen Abbau von Fremdenfeindlichkeit, für das Wachsen von Toleranz, Interesse an Diversity Management und interkultureller Kompetenz, sondern sei ausschließlich auf den Mangel an Arbeitskräften zurückzuführen.

Obwohl in der dänischen Gesellschaft durchaus ein Bewusstsein für Diskriminierung bestehe, werden Hürden, die Migrantinnen und Migranten bei der Aufnahme eines Arbeitsverhältnisses überwinden müssen, leider noch nicht wahrgenommen. Bis vor drei Jahren sei es noch ein aussichtsloses Unterfangen gewesen, Unternehmen für Diversity Management zu begeistern, doch seitdem die Arbeitslosenquote in Dänemark sinke, verändere sich gleichermaßen die Wahrnehmung und steige das Interesse an Diversity Management.

Das Problem sei allerdings, dass die Unternehmen sich nur für einstellungsbezogene Programme interessieren, nicht aber für Trainings, Karrieremanagement für Migrantinnen und Migranten oder für interkulturelle Seminare. Sie wollen nur Rekrutierungshilfen, aber gerade diese Einstellungswelle bringe interkulturelle Probleme in die Betriebe.

Wie Herr Møller-Hansen berichtete, habe er eine Reihe von Argumenten entwickelt, die es oft schafften, Unternehmen von Diversity Management zu überzeugen und er könne nur raten, diese Überzeugungsarbeit nicht kompliziert und rein politisch zu leisten. Managerinnen und Manager seien im Allgemeinen leichter zu gewinnen, wenn Resultate schnell, einfach und kostengünstig deutlich werden. In Dänemark – und vermutlich auch in Deutschland – hät-

ten Stimmen von Unternehmen teilweise ein größeres politisches Gewicht als die der Politik selbst. Darüber hinaus handelten Unternehmen auch oft politischer als manche Politiker. Aus diesem Grund nehmen Unternehmen in Dänemark eine führende Rolle im Diversity Management ein, sie seien dem Staat auf diesem Gebiet manchmal voraus, wenngleich sie selbst noch kein „perfektes“ Diversity Management betrieben.

Herr Møller-Hansen bemerkte, dass es für ihn aufschlussreich sei, auf der XENOS-Abschlussveranstaltung zu erfahren, welche Probleme und Hürden Deutschland im Umgang mit Diversity Management zu überwinden hat. Im Vergleich mit Dänemark könne er an einigen Stellen Ähnlichkeiten feststellen.

Er sehe in Deutschland viele Aufgaben, doch habe XENOS eine gute Grundlage geschaffen, auf der man nun aufbauen könne. Herr Møller-Hansen wünschte dem deutschen XENOS-Programm, dass es sich besser auf die Probleme vorbereite, die der demografische Wandel mit sich bringe und rechtzeitig mehr Migrantinnen und Migranten rekrutiere, als Dänemark es getan habe.





## Abschlussworte und Impressionen der Teilnehmerschaft

### ABSCHLUSSWORTE

Hr. Dr. Michael Heister

*Bundesministerium für Arbeit und Soziales*

In seinem Abschlusswort dankte Herr Dr. Heister den Rednerinnen und Rednern für ihre Anregungen und griff den von Herrn Hansen genannten Begriff des „new Danish“ auf. Die Bezeichnung klinge besser, freundlicher und positiver als „Migrantin und Migrant“, so Dr. Heister. Allerdings berge der Begriff die Gefahr, Migrantinnen und Migranten zu sehr einzudeutschen, zu assimilieren und den Wünschen nach Entfaltung ihrer eigenen Kultur nicht gerecht zu werden. Dieser Begriff könne ein zukünftiger Diskussionsgegenstand sein und Herr Dr. Heister gab ihn den Anwesenden zum Nachdenken mit auf den Weg.

Anschließend nahm er Bezug auf die Idee der Ausweitung des XENOS-Programms auf die Zielgruppe der Kinder, in dieser Hinsicht übernimmt das Projekt aus Großbritannien

eine Vorbildfunktion. XENOS setze aber per Definition bei Jugendlichen an, so Heister, und diese Begrenzung sei bewusst gesetzt, um einen Rahmen festzulegen.

Eine Erweiterung für die nächste Förderphase ab 2008 könnte allerdings sein, Wirtschaftssektoren einzubeziehen und mit ihnen Projekte zum Thema Diversity Management zu erarbeiten.

Auch ein verstärkt transnationaler Charakter werde angestrebt und internationale Partner sollen einbezogen werden.

Das neue XENOS-Programm werde aber auch die alten Dinge fortführen, innerhalb derer die oben genannten Schwerpunkte gesetzt werden. Diese sollen auf Basis der Evaluation ausgewählt werden.

Insgesamt habe die Abschlussveranstaltung viele gute Beispiele präsentiert, so Dr. Heister, es konnten wertvolle Einblicke in andere Länder gewonnen und auch Ähnlichkeiten zwischen den Ansätzen festgestellt werden.

die Projektarbeit vom persönlichen Engagement und Interesse der Beteiligten, die sich weit über ihre Pflichten hinaus engagierten.

Herr Thönnnes griff das Willy-Brandt-Zitat vom Beginn der Veranstaltung auf:

“Nichts kommt von selbst. Und nur wenig ist von Dauer. Darum besinnt Euch auf Eure Kraft und darauf, dass jede Zeit eigene Antworten will und man auf ihrer Höhe zu sein hat, wenn Gutes bewirkt werden soll.“

Wir sollten uns bewusst sein, dass Antworten jeweils nur auf Zeit gegeben seien und der fortwährenden Bearbeitung bedürfen, so Herr Thönnnes. Wir dürften uns also nicht auf dem Erreichten ausruhen, sondern sollten uns immer weiter bemühen, die gesteckten Ziele zu erreichen.

Als zentral stellte Herr Thönnnes heraus, Migrantinnen und Migranten aktiv in die interkulturelle Arbeit einzubeziehen, was den Prozess der Integration fördere und Anerkennung und Selbstwertgefühl der einzelnen Personen steigern. Nicht zuletzt könnten Migrantinnen und Migranten eine Brücke von einer Kultur zur anderen bilden.

Herr Dr. Heister bedankte sich besonders bei den internationalen Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Veranstaltung dafür, dass sie ihre Erfahrungen mit allen Anwesenden geteilt haben und versicherte, dass die Veranstalter die vielen Anregungen mitnähmen und der Kontakt mit den Referentinnen und Referenten gehalten würde.

## **IMPRESSIONEN AUS DER TEILNEHMERSCHAFT**

**Hr. Franz Thönnnes**

*Parlamentarischer Staatssekretär, MdB, Bundesministerium für Arbeit und Soziales*

Nach der Danksagung an alle, an XENOS und an der heutigen Veranstaltung Beteiligten, würdigte Herr Thönnnes das Projekt XENOS als sehr erfolgreiches Programm und als gute Ausgangsbasis für die Zukunft. Insbesondere lebe

Was auf dieser Veranstaltung nicht abschließend gelöst werden konnte, sei die Frage, wie Erfolg und Qualität der Projekte gemessen werden könnten. Hier müssten noch Kriterien entwickelt werden.

Des Weiteren müssten fremdenfeindliche Tendenzen noch stärker sichtbar gemacht werden, um dagegen angehen zu können.

Migrantinnen und Migranten seien bei uns willkommen und könnten als Türöffner in andere Kulturen dienen. Diesen Wert müssten wir schätzen lernen, so Herr Thönnnes.

Herr Thönnnes schloss mit einer Aussage von Herrn Professor Leenen aus dem ersten Forum der Veranstaltung: „Breite interkulturelle Kompetenz ist das beste Antiseptikum gegen Fremdenfeindlichkeit“. Er machte damit deutlich, dass Fremdenfeindlichkeit keinen Platz auf dem Weg zu einer gesteigerten Wettbewerbsfähigkeit der Europäischen Union habe. Dies sei eine Botschaft, die von Lübeck ausgehen solle.

Wir haben die Teilnehmer der Veranstaltung sowohl zu ihren Eindrücken von dem Programm XENOS als auch von der Abschlusskonferenz befragt und möchten einige der Aussagen im Folgenden wiedergeben:

### **Teilnehmerinnen und Teilnehmer über die Veranstaltung:**

**Hr. Walter Weissgärber**

*BAG EJSA (Evangelische Jugendsozialarbeit), Stuttgart*

„Ich bin sehr erfreut über die Kompetenz der Teilnehmenden und der Podiumsdiskutanten. Mein Vorurteil, dass Veranstaltungen mit europäischer Ausrichtung sich nur als Fensterveranstaltungen eignen, wurde widerlegt. Das spricht dafür, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer richtig ausgewählt wurden. Auch die Moderation in Forum I war sehr gut gelungen und ich würde mir wünschen, selber dazu in der Lage zu sein. Es wäre wünschenswert gewesen, mehr zukunftsweisende Ideen zu erhalten.“

**Fr. Gerhild Vollherbst**

*Bildungsmarkt e.V., Berlin*

„Ich war schon häufiger auf XENOS-Veranstaltungen. Es ist jedoch das erste Mal, dass es auch eine europäische Präsenz auf solch einer Veranstaltung gibt. Dieser Ansatz sollte auch in Zukunft beibehalten werden. Schließlich ist dieses Thema in allen Mitgliedsstaaten der Europäischen Union aktuell. Es wäre jedoch schön gewesen, wenn die Veranstaltung mehr Raum geboten hätte zum Austausch mit den europäischen Partnern.“

**Hr. Albert Nemeth**

*Ministry of Labour, Social Affairs and Family, Slowakei*

„Es war eine schöne und ergiebige Veranstaltung, die perfekt organisiert wurde. Allerdings hatten wir gehofft, stärker in Austausch mit anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmern zu kommen, die uns mehr über das Programm selbst und dessen Implementierung berichten können, damit wir aus den Erfahrungen in Deutschland lernen und gegebenenfalls ähnliche Projekte in der Slowakei anstoßen können.“

**Fr. Cecilia Englund**

*Swedish Integration Board*

„Die Organisation dieser Veranstaltung war sehr gut und inhaltlich interessant. Das Ziel von XENOS ist auch sehr gut, aber es ist schwer abzuschätzen, ob es insgesamt strukturelle Veränderungen geben kann, da das Thema sehr komplex und eine Interaktion so vieler Projekte schwierig ist.“

**Fr. Mária Cierna**

*Ministry of Labour, Social Affairs and Family, Slowakei*

„Mein Ministerium beschäftigt sich u.a. mit den Themen Flüchtlinge und Migration und plant ein spezielles Department für dieses Gebiet. Dazu war es für mich sehr hilfreich, an der Konferenz teilzunehmen, und inspirierend, sich mit verschiedenen Leuten auszutauschen. Dadurch und besonders durch den internationalen Dialog war die Veranstaltung sehr wertvoll für mich. Als neues EU-Mitglied dauert es länger, einen ähnlichen Weg zu gehen wie die vorgestellten Projekte, aber es ist gut, an solchen Veranstaltungen teilzunehmen, um zu lernen. Auch organisatorisch war die Veranstaltung sehr gelungen, besonders in Bezug auf die mediale Visualisierung.“

**Hr. Mekonnen Mesghena**

*Referent für Migration, Heinrich Böll Stiftung, Berlin*

„Ich selbst war nicht in ein XENOS-Projekt eingebunden, habe aber auf dieser Veranstaltung einen guten Einblick, auch in andere europäische Länder, bekommen. Gut ist, dass auf der Veranstaltung ein Rückblick vorgenommen und eine Evaluation durchgeführt wurde, das hinterlässt einen positiven Eindruck. Dazu wäre es allerdings noch besser gewesen, den europäischen Vergleich greifbarer zu gestalten und in den konkreten Projekten zu schauen, wo der Fokus liegt, um die Darstellungen vergleichender anhand bestimmter Merkmale aufzuziehen. Dies betrifft auch das Abschlussforum, das zwar sehr spannend, aber zu wenig fokussiert und zu vergleichend war. Gut war, dass auf der gesamten Veranstaltung nicht ausschließlich über XENOS gesprochen wurde, denn so kamen inhaltliche Diskussionen zu Stande.“

## Teilnehmerinnen und Teilnehmer über das XENOS-Programm

Hr. Klaus Hartmann

*Kreisvolkshochschule Waldeck-Frankenberg*

„Ich habe das Gefühl, dass mit den Projekten von XENOS ein richtiger Weg eingeschlagen wurde.“

Fr. PD Dr. Iris Bednarz-Braun

*Forschungsgruppe Migration, Integration und interethnisches Zusammenleben, Deutsches Jugendinstitut, München*

„XENOS ist ausgesprochen sinnvoll; politisch, wissenschaftlich und auch praktisch gesehen. Das Programm hat viel geleistet und die Nachfrage nach interkultureller Kompetenz ist durch das Programm an vielen Stellen deutlich geworden.

Ich finde es jedoch schade, dass im Kontakt mit Betrieben die Betonung noch immer auf den Schlagworten Fremdenfeindlichkeit und Rassismus liegt, wenn für interkulturelle Trainings geworben wird. Es wäre einfacher, die Betriebe von solchen Vorhaben zu überzeugen, wenn die Vorteile der kulturellen Vielfalt betont würden.“

Hr. Bernhard Ufholz

*Forschungsinstitut Betriebliche Bildung, München*

„XENOS hat viel angesetzt. Jetzt muss es umgesetzt werden.“

Fr. Marissa Pablo-Dürr

*Pädagogisches Institut der Stadt Nürnberg, Nürnberg*

„Ich finde es fantastisch zu sehen, wie XENOS sich mit den wenigen konkreten Ideen entwickelt hat und was wir damit bewirken konnten.

Besonders positiv finde ich, dass versucht wird, in der nächsten Förderphase den Schwerpunkt auf transnationale Partnerschaften zu legen. Denn Deutschland hinkt auf manchen Gebieten anderen Mitgliedsstaaten der Europäischen Union hinterher, z.B. Großbritannien.“

Fr. Vera Memmler

*Multikulturelles Forum Lünen e.V., Lünen*

„XENOS liegt mir am Herzen, ich stehe voll dahinter. Die Themen Rassismus und Fremdenfeindlichkeit werden auf vielfältiger Basis angegangen. Es schafft eine wichtige Verknüpfung zur Arbeitswelt. Allerdings muss jeder, der in einem XENOS-Programm mitwirkt, akzeptieren, dass man nur Impulse setzen und nicht flächendeckend arbeiten kann.“



# Teilnehmerinnen und Teilnehmer

NAME, VORNAME	INSTITUTION	HERKUNFTSLAND
Abell, Paul	<i>A&amp;E Consultancy</i>	<i>Niederlande</i>
Balbach, Andrea	<i>Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend</i>	<i>Deutschland</i>
Bednarz-Braun, Iris	<i>Deutsches Jugendinstitut</i>	<i>Deutschland</i>
Behrmann, Ingrid Brenda	<i>freiberuflich</i>	<i>Deutschland</i>
Bona, Maria	<i>Ministry of Education of the Slovak Republic</i>	<i>Slowakei</i>
Cholakova, Maya	<i>National Council for Cooperation on Ethnic and Demographic Issues</i>	<i>Bulgarien</i>
Cierna, Maria	<i>Ministry of Labour, Social Affairs and Family of the Slovak Republic</i>	<i>Slowakei</i>
Detert, Karin	<i>Stadt Osnabrück</i>	<i>Deutschland</i>
Doseva, Evelina	<i>Directorate on Ethnic and Demographic Issues, CoM</i>	<i>Bulgarien</i>
Drösser, Angela	<i>Büro Angela Drösser</i>	<i>Deutschland</i>
Dupont, Aymeric	<i>European Youth Forum D. bei der EU</i>	<i>Belgien</i>
Eberhardt, Andreas	<i>Gegen Vergessen - Für Demokratie e.V.</i>	<i>Deutschland</i>
Emminghaus, Christoph	<i>Rambøll Management GmbH</i>	<i>Deutschland</i>
Englund, Cecilia	<i>Swedish Integration Board</i>	<i>Schweden</i>
Evangelinos, Claudia	<i>CVJM Computerclub e.V.</i>	<i>Deutschland</i>
Fichtner, Rene	<i>CVJM Computerclub e.V.</i>	<i>Deutschland</i>
Figueiredo, Cidália	<i>High Commissariat for Immigration and Ethnic Minorities</i>	<i>Portugal</i>
Förster, Ulrich	<i>Diözesan-Caritasverband Köln e.V.</i>	<i>Deutschland</i>
Gabler, Lukasz	<i>Ministry of Labour and Social Policy</i>	<i>Polen</i>
Gafga, Helga	<i>BWK BildungsWerk in Kreuzberg GmbH</i>	<i>Deutschland</i>
Hagen, Sabine	<i>Bundesamt für Migration und Flüchtlinge</i>	<i>Deutschland</i>
Hartmann, Klaus	<i>Kreisvolkshochschule Frankenberg</i>	<i>Deutschland</i>
Hehl, Josef	<i>Stadtverwaltung Koblenz - RLP</i>	<i>Deutschland</i>
Heilmann, Lutz	<i>Deutscher Bundestag, Fraktion: die Linke</i>	<i>Deutschland</i>
Heister, Michael	<i>Bundesministerium für Arbeit und Soziales</i>	<i>Deutschland</i>
Hemingway, Bernd	<i>International Organization for Migration</i>	<i>Belgien</i>
Hiller-Ohm, Gabriele	<i>Deutscher Bundestag, SPD-Fraktion</i>	<i>Deutschland</i>
Hoffman, Istvan	<i>Ministry of Social Affairs and Labour</i>	<i>Ungarn</i>
Hügler-Peiseler, Ulrike	<i>Bundesministerium für Arbeit und Soziales</i>	<i>Deutschland</i>
Ihlow, Silk	<i>Bundesministerium für Arbeit und Soziales</i>	<i>Deutschland</i>
Jackson, Sinead	<i>WRC Social &amp; Economic Consultants</i>	<i>Irland</i>
Jöks, Allar	<i>Office of the Chancellor of Justice of Estonia</i>	<i>Estland</i>
Karakaya, Sevim	<i>Stadt Osnabrück</i>	<i>Deutschland</i>
Keppke, Andrea	<i>Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung</i>	<i>Deutschland</i>
Kranich, Helen	<i>Office of the Chancellor of Justice of Estonia</i>	<i>Estland</i>
Kreft, Enrico	<i>Europaunion Landesverband Schleswig Holstein</i>	<i>Deutschland</i>
Lammel, Jens	<i>Schüler helfen Leben</i>	<i>Deutschland</i>
Langer, Kai	<i>Universität Rostock, Institut für Politik- und Verwaltungswissensch.</i>	<i>Deutschland</i>
Leenen, Rainer	<i>Fachhochschule Köln</i>	<i>Deutschland</i>

NAME, VORNAME	INSTITUTION	HERKUNFTSLAND
Lenfert, Thomas	Bundespolizeiakademie Lübeck	Deutschland
Lindner, Markus	Rambøll Management	Deutschland
Lust, Liina	Office of the Chancellor of Justice of Estonia	Estland
Matthes, Henrik	Büro MdB Lutz Heilmann	Deutschland
Memmeler, Vera	Multikulturelles Forum Lünen e.V.	Deutschland
Mesghena, Mekonnen	Heinrich Böll Stiftung, Berlin	Deutschland
Møller-Hansen, Torben	Association for Integration of New Danes on the Labour Market	Dänemark
Mora-Canzani, Fernanda	Racine	Frankreich
Müller, Hans	Mitglied der SPD-Fraktion des schleswig- holsteinischen Landtages	Deutschland
Nadazdyova, Maria	Ministry of Labour, Social Affairs and Family of the Slovak Republic	Slowakei
Nakvosiene, Joana	Department of Youth Affairs under the Ministry of Social Security and Labour	Litauen
Nazarovas, Alfredas	Ministry of Social Security and Labour Republic of Lithuania	Litauen
Nemeth, Albert	Ministry of Labour, Social Affairs and Family of the Slovak Republic	Slowakei
Nicolaides, Kyprianos	EFF Unit, Ministry of Labour and Social Insurance	Zypern
Nieth, Jens	DGB Bildungswerk e. V.	Deutschland
Östreich, Cornelia	SPD Lübeck	Deutschland
Pablo-Dürr, Marissa	Pädagogisches Institut der Stadt Nürnberg	Deutschland
Pacinda, Dalibor	Ministry of Labour, Social Affairs and Family of the Slovak Republic	Slowakei
Peter, Gabriele L.E.	Deutsche Bahn AG bzw. Railion Deutschland AG	Deutschland
Polák, Andrea	OFA EQUAL NSS, Hungary	Ungarn
Pusch, Anne Katrin	ver.di JugendBildungsstätte Berlin-Konradshöhe e.V.	Deutschland
Rathlau, Susanne	CJD Eutin	Deutschland
Regg, Jens	Regionaldirektion Nord der Bundesagentur für Arbeit	Deutschland
Rosenthal, Gregor	Bündnis für Demokratie und Toleranz	Deutschland
Roßa, Sarah	Rambøll Management	Deutschland
Rother, Thomas	SPD-Landtagsfraktion	Deutschland
Sauerland, Petra	Paul-Julius-Reuter-Berufskolleg	Deutschland
Saxe, Bernd	Stadt Lübeck	Deutschland
Schiller-Dickhut, Reiner	Bündnis für Demokratie und Toleranz	Deutschland
Schroedter, Elisabeth	Fraktion Grüne/EFA im Europäischen Parlament	Deutschland
Seberich, Michael	Bertelsmann Stiftung	Deutschland
Seidel, Eberhard	Schule ohne Rassismus - Schule mit Courage	Deutschland
Sieling, Sylvia	Honeywell Bremsbelag GmbH	Deutschland
Stern, Tobias	Ramboll Management GmbH	Deutschland
Szegeda, Ulrike	Bundesministerium des Innern	Deutschland
Thönnnes, Franz	Bundesministerium für Arbeit und Soziales	Deutschland
Ufholz, Bernhard	Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft gGmbH	Deutschland
Uhrmacher, Marcus	Stadtverwaltung Koblenz	Deutschland
Vasiljeva, Irina	Secretariat of the Special Assignments Minister for Social Integration	Lettland

<b>NAME, VORNAME</b>	<b>INSTITUTION</b>	<b>HERKUNFTSLAND</b>
Veigel, Matthias	<i>Landesagentur für Struktur und Arbeit Brandenburg GmbH</i>	<i>Deutschland</i>
Vicente, Miguel	<i>Arbeitsgemeinschaft der Ausländerbeiräte in Rheinland-Pfalz</i>	<i>Deutschland</i>
Vollherbst, Gerhild	<i>Kiezküchen Ausbildungs gGmbH</i>	<i>Deutschland</i>
Weekes-Bernard, Debbie	<i>The Runnymede Trust</i>	<i>Großbritannien</i>
Weissgärber, Walter	<i>BAG EJSA (Evangelische Jugendsozialarbeit), Stuttgart</i>	<i>Deutschland</i>
Wiegratz, Simone	<i>ENAR European Network against racism c/o ARiC Berlin</i>	<i>Deutschland</i>
Wiesner, Annelies	<i>CJD Eutin</i>	<i>Deutschland</i>
Wietheger, Ina	<i>Roland Berger Strategy Consultants</i>	<i>Deutschland</i>
Wikström, Stig	<i>Swedish ESF Council</i>	<i>Schweden</i>
Wilding, Lilli	<i>Bundesministerium für Arbeit und Soziales</i>	<i>Deutschland</i>
Wildung, Xandra	<i>Deutsches Jugendinstitut</i>	<i>Deutschland</i>
Wrench, John	<i>European Monitoring Centre on Racism and Xenophobia</i>	<i>Österreich</i>
Wulf, Noemi	<i>Rambøll Management GmbH</i>	<i>Deutschland</i>
Zwink, Anke	<i>Die Integrationsbeauftragte des Landes Brandenburg</i>	<i>Deutschland</i>

